

TROISIEME CHAMBRE

PREMIERE SECTION

OBSERVATIONS DÉFINITIVES

(Article R. 143-11 du code des juridictions financières)

L'UNIVERSITE PARIS-EST CRETEIL VAL-DE-MARNE (UPEC)

Exercices 2016-2022 (2021 pour les comptes)

Le présent document, qui a fait l'objet d'une contradiction avec les destinataires concernés, a été délibéré par la Cour des comptes, le 2 février 2023.

En application de l'article L. 143-6 du code des juridictions financières, la communication de ces observations est une prérogative de la Cour des comptes, qui a seule compétence pour arrêter la liste des destinataires.

TABLE DES MATIÈRES

SYNTHÈSE.....	7
RECOMMANDATIONS.....	10
RAPPELS AUX LOIS ET REGLEMENTS.....	12
CHIFFRES ET ELEMENTS-CLÉS	14
INTRODUCTION.....	16
1 UNE UNIVERSITE ENGAGEE DANS UN PROJET DE DEVELOPPEMENT AMBITIEUX, QUI IMPLIQUE UNE VIGILANCE ACCRUE SUR LA SOUTENABILITE DE SA TRAJECTOIRE FINANCIERE ET UNE AMELIORATION DU PILOTAGE DE SA GESTION FACULTAIRE	17
1.1 Des efforts importants pour construire un nouveau projet d'établissement...17	
1.1.1 Un échec de la fusion UPEC-UPEM laissant l'université privée d'apports financiers structurants dans le domaine des investissements d'avenir	17
1.1.1.1 Un projet de fusion abandonné, suivi par une crise de gouvernance	17
1.1.1.2 Des conséquences importantes à ce jour	18
1.1.2 Un récent désengagement de l'UPEC de la politique du site Paris-Est	20
1.1.3 L'adoption d'un projet de développement ambitieux	21
1.2 Une apparente bonne situation financière jusqu'en 2020, des risques d'impasses pour l'avenir	22
1.2.1 Une situation financière équilibrée jusqu'en 2020, qui n'a pas incité l'UPEC à se réformer	22
1.2.1.1 Des résultats excédentaires gonflés artificiellement en raison d'anomalies comptables et du versement d'une subvention exceptionnelle	22
1.2.1.2 Une période marquée par la progression contenue des dépenses, l'augmentation de la SCSP et l'évolution dynamique des ressources hors SCSP	23
1.2.2 Des points de vigilance en matière financière pour l'avenir	24
1.2.2.1 Une baisse tendancielle de la capacité d'autofinancement	24
1.2.2.2 Des tensions prévisibles à court terme dans le financement du fonctionnement de l'université.....	27
1.2.2.3 Des risques à moyen terme sur la soutenabilité de la trajectoire financière de l'université.....	28
1.2.2.4 Les incertitudes liées au recours à l'emprunt envisagé par l'UPEC	29
1.3 Un pilotage central à renforcer	30
1.3.1 Des composantes dotées de prérogatives importantes, des services centraux insuffisamment outillés	30
1.3.2 L'enjeu de la réforme du modèle d'allocation des moyens aux composantes et du dialogue de gestion.....	31
2 UNE UNIVERSITE DE PROXIMITE, PORTEUSE D'UNE AMBITION EN MATIERE DE RECHERCHE ET DE FORMATION MAIS CONFRONTEE A DE NOMBREUX DEFIS.....	33
2.1 Une offre de formation confrontée à l'augmentation des effectifs et aux besoins du territoire	33

2.1.1	Une offre de formation élargie, des efforts en matière de pilotage de cette offre à poursuivre	33
2.1.1.1	Une diversification de l'offre de formation qui renforce l'attractivité en premier cycle	33
2.1.1.2	Une forte attractivité en licence qui doit être poursuivie en master et en doctorat 34	
2.1.1.3	Un pilotage de l'offre de formation à renforcer	35
2.1.2	La réforme des études de santé : des premiers résultats préoccupants.....	36
2.1.3	Des résultats en matière de réussite et d'insertion professionnelle supérieurs aux moyennes nationales.....	38
2.1.4	La mobilité étudiante et les partenariats à l'international : une tendance à conforter, des structurations à poursuivre	39
2.1.4.1	Une tendance à conforter pour les mobilités encadrées.....	40
2.1.4.2	Une attention particulière portée aux étudiants en mobilité	40
2.1.4.3	Une offre de formation intégrant des parcours à forte dimension internationale .	40
2.1.4.4	Une structuration du réseau des partenaires à poursuivre.....	41
2.1.5	L'organisation de la formation continue	41
2.1.5.1	Une coordination à poursuivre au niveau central pour renforcer le pilotage de la formation continue	41
2.1.5.2	Une simplification des outils de suivi de la performance à envisager	42
2.1.6	La vie étudiante et la mise en place de la CVEC : un taux d'exécution hétérogène, un reliquat élevé qui nécessite un suivi accru	42
2.2	La recherche : une ambition fragilisée par de nombreuses limites	44
2.2.1	Une stratégie de soutien à la recherche, des domaines de pointe	44
2.2.2	Une organisation de la recherche qui limite l'impulsion d'une dynamique d'ensemble	45
2.2.2.1	Une présence limitée des organismes nationaux de recherche dans les laboratoires de l'UPEC	45
2.2.2.2	Un rattachement aux composantes en matière de gestion défavorable à leur responsabilisation en matière de gestion	46
2.2.2.3	Une place prédominante de la recherche biomédicale qui concentre les moyens, sans que l'UPEC puisse en bénéficier pleinement dans sa valorisation	46
2.2.2.4	Le VRI, un laboratoire d'excellence coordonné financièrement par l'UPEC mais qui échappe à sa stratégie	47
2.2.3	Des services centraux vulnérables.....	49
2.2.4	L'internationalisation de la recherche, un sujet dont le suivi est insuffisamment organisé	50
2.2.5	Des carences dans la gestion des contrats de recherche	50
2.2.5.1	Une activité contractuelle en progression mais qui reste limitée.....	50
2.2.5.2	Des règles de répartition des contrats peu claires	51
2.2.5.3	Une gestion des contrats par l'UPEC comportant de nombreux dysfonctionnements et qui doit faire l'objet d'une remise à niveau	52
2.2.5.4	Un accompagnement des enseignants-chercheurs dans le dépôt de projet encore insuffisant	54
2.2.5.5	Des résultats et un écosystème de la valorisation défavorables.....	55
3	UNE REFORME DE LA GESTION LOIN D'ETRE ABOUTIE.....	56
3.1	Une fonction comptable et financière à stabiliser et à professionnaliser	56
3.1.1	Les insuffisances de SIFAC et des applications métiers non interfacées.....	57
3.1.2	De nombreux dysfonctionnements dans le processus des recettes.....	58
3.1.2.1	Dans le domaine de la formation continue	58
3.1.2.2	Dans le domaine de l'apprentissage : un dessaisissement financier et comptable de l'université jusqu'à une période récente	60

3.1.2.3	Une qualité financière et comptable insatisfaisante.....	61
3.1.2.4	Une culture financière et comptable à développer	62
3.1.3	Les cabinets conseil : un recensement difficile dont l'exhaustivité n'est pas garantie.....	64
3.1.3.1	La déclaration DAS2.....	64
3.1.3.2	Les familles d'achats	65
3.1.3.3	Les imputations comptables	66
3.1.3.4	Une estimation non exhaustive du montant des prestations	66
3.1.4	Les achats publics.....	67
3.1.4.1	Une efficacité de la politique d'achats à renforcer	67
3.1.4.2	Une rationalisation indispensable de l'usage des cartes achats	67
3.2	La gestion des ressources humaines.....	70
3.2.1	Une organisation des ressources humaines à renforcer	70
3.2.1.1	Une politique de ressources humaines réorganisée autour de lignes directrices ..	70
3.2.1.2	Une fonction RH partagée entre les services centraux et les composantes	71
3.2.1.3	La modernisation des systèmes d'information et la sécurisation des process doivent se poursuivre	71
3.2.1.4	L'obligation de recruter 6 % de travailleurs en situation de handicap n'est pas respectée.....	72
3.2.2	Une progression de la masse salariale et des emplois à maîtriser dans la durée grâce au renforcement du pilotage interne et de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences	72
3.2.2.1	Des effectifs en hausse depuis 2019, tout particulièrement chez les contractuels	72
3.2.2.2	Une masse salariale dont il convient de poursuivre la maîtrise avec vigilance	74
3.2.2.3	Un pilotage financier de la masse salariale à renforcer	75
3.2.2.4	Une politique indemnitaire à concrétiser et les irrégularités de primes à corriger	76
3.2.2.5	Une politique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences à bâtir	77
3.2.3	Une gestion perfectible des obligations de service.....	77
3.2.3.1	Le temps de travail des BIATSS est inférieur à la durée légale	77
3.2.3.2	Le suivi des heures d'enseignement réalisées est perfectible	78
3.2.3.3	Le potentiel d'enseignement est obéré par son référentiel d'équivalences horaires	78
3.2.3.4	Le recours aux heures complémentaires doit être maîtrisé.....	79
3.3	La gestion immobilière.....	80
3.3.1	Une organisation de la gestion immobilière qui demeure perfectible.....	80
3.3.1.1	Un patrimoine dispersé dans les départements de l'est francilien	80
3.3.1.2	Une fonction éclatée entre les services centraux et les composantes	81
3.3.1.3	Des outils informatiques qui doivent poursuivre leur modernisation	82
3.3.2	Un état patrimonial contrasté dont le coût est croissant pour l'université.....	82
3.3.2.1	Un patrimoine immobilier de qualité inégale	82
3.3.2.2	Un niveau de gros entretien renouvellement insuffisant	83
3.3.2.3	Une maîtrise des coûts de fonctionnement à conforter.....	84
3.3.3	Une stratégie immobilière ambitieuse dont le financement est à clarifier	85
3.3.3.1	Un schéma pluriannuel de stratégie immobilière à mettre à jour	85
3.3.3.2	Une optimisation des surfaces disponibles à mettre en œuvre	86
3.3.3.3	Un financement de la programmation immobilière à réévaluer	87
3.4	Une organisation informatique en manque de visibilité nécessitant une recentralisation des ressources	88
3.5	La déontologie.....	89
3.5.1	Des retards dans la mise en place du cadre réglementaire	89
3.5.2	Un cadre juridique non respecté en matière d'obligations déclaratives	89

3.5.2.1 Déclarations de situation patrimoniale auprès de la Haute autorité pour la transparence de la vie publique (HATVP)	89
3.5.2.2 Les déclarations d'intérêt préalables à la nomination.....	90

ANNEXES.....	92
---------------------	-----------

SYNTHÈSE

Une université engagée dans un projet de développement ambitieux, qui implique une vigilance accrue sur la soutenabilité de sa trajectoire financière et une amélioration du pilotage de sa gestion facultaire

L'échec de la fusion avec l'université de Marne-la-Vallée a eu, pour l'Université Paris-Est Créteil (UPEC), des conséquences importantes qui se font encore sentir. Il a privé cette université d'apports financiers structurants dans le domaine des investissements d'avenir, et l'a entraînée dans une profonde crise de gouvernance, qui a durablement désorganisé ses services.

L'UPEC peine ainsi aujourd'hui à s'inscrire dans une véritable politique de site. Compte tenu de son récent désengagement du site Paris-Est, sur le devenir duquel la Cour s'interroge au vu des stratégies divergentes de ses différentes composantes, l'université risque de perdre son ancrage dans l'Est parisien sans toutefois gagner une position affirmée sur le site de Paris-Saclay, et de s'en trouver de ce fait isolée.

L'apparente bonne situation financière affichée par l'université jusqu'en 2020, conjuguée à cette désorganisation profonde, n'a pas incité cette dernière à mener les réformes indispensables pour améliorer l'efficacité de sa gestion. Celle-ci repose encore aujourd'hui sur une organisation facultaire, qui laisse de nombreuses compétences à la main de ses composantes sans que cela s'accompagne d'un pilotage suffisant par les services centraux. La situation induit un fonctionnement en silos, néfaste au développement de l'université, et des doublons, à l'origine d'une déperdition de ressources.

Alors que l'UPEC vise une croissance rapide pour devenir « *l'université engagée de référence* », sa gestion doit s'appuyer sur un pilotage central renforcé, conjugué à une réduction des effectifs consacrés aux fonctions support. L'UPEC doit, par ailleurs, prendre sans délai les mesures nécessaires pour assurer, de manière durable, la soutenabilité de sa trajectoire financière non seulement en développant ses ressources « propres » mais aussi en maîtrisant mieux ses charges d'exploitation - en particulier sa masse salariale -, en rationalisant la répartition de ses moyens et en réorganisant son processus de recettes afin de le fiabiliser et d'en améliorer l'efficacité.

Une université de proximité, porteuse d'une ambition en matière de recherche et de formation mais confrontée à de nombreux défis

L'UPEC affiche une ambition forte en matière de formation comme de recherche mais l'atteinte de ses objectifs est fragilisée par plusieurs facteurs de risque.

Dans le domaine de la formation, son objectif est de conduire des publics diversifiés vers la réussite par la formation et de développer des interactions avec le monde professionnel. Confrontée à une forte croissance des besoins du territoire et avec des effectifs passés de 32 000 à 39 000 étudiants entre 2016 et 2022, l'UPEC a diversifié son offre de formation, une partie de celle-ci ayant été déployée sur de nouveaux sites, notamment dans le Sud de la Seine-et-Marne. L'université a également développé ses formations en apprentissage ainsi que sa formation continue. Au cours de la période, le taux de réussite à l'UPEC est globalement proche

de ou supérieur à la moyenne nationale en licence et en master et les résultats relatifs à l'insertion professionnelle des diplômés sont globalement satisfaisants.

Plusieurs éléments limitent toutefois la capacité de l'UPEC à atteindre ses ambitions. L'absence d'évaluation précise des coûts de formation rend fragile le pilotage efficace de l'offre de formation, comme en témoigne la proportion encore élevée des enseignements à faible effectif (14,2 % des enseignements comptent moins de dix étudiants inscrits en 2021-2022). Il s'agit pourtant d'un enjeu majeur au regard de l'objectif que s'est fixé l'université de rééquilibrer son offre de formation entre les cycles de licence, master et doctorat. Alors même que la santé est un marqueur identitaire pour l'UPEC, les premiers résultats de la réforme des études de santé au sein de l'université sont préoccupants et doivent conduire celle-ci à mettre en place un suivi pour évaluer cette réforme et corriger les premières tendances telles qu'elles se dessinent. Au-delà des priorités affichées par l'UPEC en matière de réussite et d'insertion professionnelle, le nombre marginal d'étudiants bénéficiant de dispositifs d'accompagnement dans le cadre de leurs études appelle à une évaluation de l'impact de ces dispositifs pédagogiques innovants, coûteux pour l'État et pourtant peu utilisés par l'université. La mobilité étudiante est une tendance à conforter et la structuration par l'UPEC de ses partenariats à l'international doit être poursuivie. Enfin, la diversité des origines sociales et géographiques des étudiants accueillis combinée à l'éclatement des campus place l'amélioration des conditions de vie étudiante au cœur des enjeux de l'UPEC pour renforcer son attractivité, ce qui doit conduire à une réduction du reliquat élevé observé en matière de crédits de la contribution vie étudiante et de campus (CVEC) instaurée, en 2018, par la loi ORE.

L'UPEC a récemment engagé plusieurs chantiers pour structurer et dynamiser sa recherche (définition d'axes stratégiques dans le but de favoriser l'interdisciplinarité ; création d'une fondation partenariale ; maintien d'un soutien financier régulier aux unités de recherche). L'élaboration d'une politique scientifique globale est cependant limitée par l'organisation facultaire, le poids des composantes et l'émiettement des unités de recherche, de tailles disparates. Les unités de recherche, nombreuses, sont peu liées aux organismes nationaux de recherche, qui absorbent pourtant une part importante de l'activité contractuelle. Le pilotage du secteur est insuffisant avec de nombreuses données manquantes. Les services centraux sont mal outillés en termes de systèmes d'information et de procédures, dans un contexte de *turn-over* important. L'activité contractuelle est peu dynamique et l'examen de la gestion des contrats de recherche révèle de profondes carences qui doivent être corrigées au plus vite. Une reprise en main de la gestion de ces contrats est impérative. Il s'agit d'un prérequis indispensable pour permettre à l'UPEC d'être en capacité d'absorber une augmentation de l'activité contractuelle, qui serait cohérente avec son ambition scientifique et avec sa politique de développement des ressources propres. L'UPEC doit, par ailleurs, se donner les moyens d'être compétitive dans ce domaine en renforçant l'accompagnement des enseignants chercheurs dans le dépôt de projets, notamment européens, et en se repositionnant en matière de valorisation.

Une réforme de la gestion loin d'être aboutie

Alors qu'elle se situe dans les vingt premières universités par le nombre d'étudiants, l'UPEC est en retard en termes de qualité et de maîtrise de l'ensemble de ses processus de gestion. Elle n'est pas organisée pour mener à bien sa stratégie de croissance ambitieuse. Le *turn-over* important et récurrent des personnels affectés aux fonctions support contribue à ces difficultés, tout comme la culture de l'établissement reconnaissant une large part d'autonomie

aux composantes. Ces dysfonctionnements sont particulièrement préjudiciables dans un contexte où cette université entend développer ses ressources hors SCSP (formation continue, apprentissage, contrats de recherche). L'UPEC en est consciente. Il y a une nette volonté de l'université (fonctions support et composantes) de mieux faire, une prise de conscience de ses faiblesses et la volonté de tout mettre à plat, mais cela représente beaucoup de chantiers. Si des mesures correctives ont commencé à être mises en œuvre, les efforts doivent être poursuivis.

Il est indispensable de stabiliser et de professionnaliser la fonction financière et comptable. Le processus de recettes doit être en particulier réorganisé et sécurisé. Ce domaine a fait l'objet, pendant longtemps, d'une grande négligence. De même, la chaîne des dépenses doit être restructurée. Le rôle de chacun des acteurs de la chaîne est à redéfinir et formaliser, dans le sens d'un renforcement de l'échelon central.

Si des progrès ont été réalisés, les efforts de mise en place d'outils de pilotage de la fonction ressources humaines et d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences doivent être poursuivis afin de mieux maîtriser dans la durée la progression de la masse salariale et des emplois. L'UPEC doit notamment fiabiliser le suivi des obligations de service des enseignants, réduire fortement le volume de « sous-services », procéder à l'évaluation du référentiel d'équivalences horaires et maîtriser le recours aux heures complémentaires.

L'organisation de la gestion immobilière demeure perfectible. Le niveau de gros entretien-renouvellement semble insuffisant, au regard de la taille du parc immobilier de l'UPEC et du caractère vétuste de certains bâtiments. La consolidation du projet immobilier est nécessaire : l'université porte une stratégie immobilière ambitieuse dont le financement reste cependant à clarifier.

L'organisation informatique de l'UPEC manque de visibilité et nécessite une recentralisation des ressources.

Enfin, cette université doit poursuivre l'élaboration d'un dispositif global visant à prévenir et détecter des atteintes à la probité.

RECOMMANDATIONS

Recommandation n°1 : Mettre en place un conventionnement pluriannuel entre les deux universités permettant de confier à l'une d'entre elles les crédits de l'École d'urbanisme de Paris (UPEC, Université Gustave Eiffel).

Recommandation n°2 : Actualiser l'analyse de la soutenabilité de l'opération d'emprunt (UPEC, rectorat, DRFIP, MESR).

Recommandation n°3 : Renforcer le pilotage central de l'université en réformant le dialogue de gestion, en réduisant les prérogatives de gestion des composantes et en favorisant les mutualisations (UPEC).

Recommandation n°4 : Achever la mise en place du calcul du coût complet des formations et définir un cadre harmonisé fixant les conditions d'ouverture et de fermeture des formations (UPEC).

Recommandation n°5 : Mettre en place un dispositif d'évaluation de la réforme des études de santé (UPEC).

Recommandation n°6 : Remédier aux carences de gestion des contrats de recherche, en apurant en priorité les sommes à recouvrer sur ces contrats et en redéfinissant les processus métiers et l'usage des outils afin de garantir le suivi des contrats du montage jusqu'à la clôture (UPEC).

Recommandation n°7 : Préciser le rôle de tous les agents intervenant sur la chaîne des recettes et celle des dépenses au sein des processus financiers, en priorité sur le recouvrement, et les former à la gestion budgétaire et comptable publique (GBCP) et au Système d'Information Financier Analytique et Comptable (SIFAC) (UPEC).

Recommandation n°8 : Mettre en place des centres de services partagés (UPEC).

Recommandation n°9 : Rationaliser l'usage des cartes achats en réduisant leur nombre et en les concentrant à la direction des affaires financières, en lien avec une analyse des besoins et des marchés et la définition d'une politique en matière de frais de représentation et de réception (UPEC).

Recommandation n°10 : Renforcer et affiner le suivi des effectifs et de la masse salariale par la mise en place d'outils de gestion prévisionnelle (UPEC).

Recommandation n°11 : Remplacer la circulaire n° 2002-007 par une circulaire conforme au décret du 25 août 2000, permettant d'atteindre la durée légale annuelle du travail de 1 607 heures pour les personnels BIATSS (MESR).

Recommandation n°12 : Afin d'optimiser le potentiel d'enseignement, fiabiliser le suivi des heures d'enseignement, revoir le référentiel d'équivalences horaires et mieux contrôler le recours aux heures complémentaires, le cas échéant, par la mise en place d'un plafonnement (UPEC).

Recommandation n°13 : Évaluer précisément le montant des dépenses de gros entretien renouvellement (GER) et le porter à un niveau suffisant (UPEC).

Recommandation n°14 : Réviser le schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) dès 2023 afin de prendre en compte les arbitrages financiers rendus dans le cadre du Contrat de plan Etat – Région (UPEC).

Recommandation n°15 : Intégrer les systèmes et les ressources informatiques des composantes dans le champ d'action de la direction des systèmes d'information (UPEC).

RAPPELS AUX LOIS ET REGLEMENTS

La Cour appelle l'attention du recteur et du président de l'université sur le bon suivi de la mise en œuvre de ces rappels à la loi et aux règlements.

<u>Thématique concernée</u>	<u>Pages</u>	<u>Références</u>	<u>Échéance de mise en œuvre</u>	<u>Mise en œuvre</u>
<u>En matière de gestion des contrats de recherche</u>				
Mettre en œuvre la réforme du préciput de l'agence nationale de la recherche (ANR).	54	Décret n°2021-1628 du 11 décembre 2021 relatif à la répartition d'un préciput entre les établissements participant au service public de la recherche lauréat d'un appel à projets financé par l'agence nationale de la recherche.	1 ^{er} semestre 2023 (Mise en œuvre en cours)	Une délibération a été adoptée en conseil d'administration en décembre 2022 qui révisé les taux de prélèvement des frais de gestion et du préciput et leur ventilation entre les parties prenantes. L'UPEC doit encore définir les modalités de mise en œuvre de la délibération.
Mettre en place la prime au dépôt de brevet et la prime d'intéressement	55	Décret n°2005-1217 du 26 septembre 2005 relatif à la prime d'intéressement et à la prime au brevet d'invention attribués à certains fonctionnaires et agents de l'État et de ses établissements publics auteurs d'une invention et modifiant le code de la propriété intellectuelle	2023 (Mise en œuvre en cours)	Une délibération visant à faire voter en CA la mise en place d'une prime d'intéressement et d'une prime au brevet d'invention sera préparée. Par ailleurs, suivant ces recommandations, l'UPEC, l'Université Gustave Eiffel, l'ENPC et l'ENVA et les organismes partenaires vont déposer un dossier de candidature aux Programmes Universitaires d'Innovation, qui ont précisément pour objectif de concevoir un dispositif permettant de mutualiser les moyens et compétences à l'échelle du site, et ainsi d'améliorer la capacité de transfert et d'innovation de l'université.
<u>En matière de gestion financière :</u>				
Assurer la mise en paiement des intérêts moratoires et des pénalités forfaitaires dus de plein droit et sans autre formalité en cas de dépassement des délais de paiement ou de l'échéance prévue dans le marché.	61	Article L2192-13 du code de la commande publique	2023 (Mise en œuvre en cours)	L'arrivée du nouvel agent comptable en janvier 2023 doit permettre d'instruire ce dossier et d'envisager une mise en œuvre du paiement automatique des intérêts moratoires courant 2023. Des vérifications vont être opérées au sein du système d'information financier, pour s'assurer de la capacité à automatiser le process. Par ailleurs, une campagne de sensibilisation de l'ensemble des acteurs de la chaîne d'exécution budgétaire devra être lancée.
Le versement des honoraires doit faire l'objet d'une déclaration aux services fiscaux.	64	Instruction de la DGFIP BOI-BIC-DECLA-30-70-20-20130715,	Novembre 2023 (Mise en œuvre en cours)	La collecte des informations permettant de procéder à la déclaration DAS2 sera intégrée au plan de charge de l'année 2023, qui sera aussi

<u>Thématique concernée</u>	<u>Pages</u>	<u>Références</u>	<u>Échéance de mise en œuvre</u>	<u>Mise en œuvre</u>
				l'occasion de clarifier les rôles en interne pour cette action.
Mettre en place un référencement préalable des fournisseurs pour les cartes achat.	68	Instruction de la DGFIP du 8 mars 2018	2023 (Mise en œuvre en cours)	La procédure existante fera l'objet d'une actualisation en 2023, en apportant des précisions sur les éléments suivants : modalités d'utilisation, périmètres d'achats, pré requis (conformité aux règles de la commande publique, vérification de la disponibilité des crédits, etc.), rôle du porteur et du responsable financier, etc. La piste de réduction et de centralisation des cartes d'achats sera étudiée pour mise en œuvre de la décision en 2023. Le suivi de ces cartes sera pris en charge au sein du pôle des réalisations budgétaires (PRB) en 2023. La définition d'une politique en matière de frais de représentation et de réception, sera intégrée au plan d'action de l'année 2023.
<u>En matière de gestion des ressources humaines</u>				
Respecter le taux d'emploi des personnes en situation de handicap qui a été fixé à 6 % par la loi du 11 juillet 1987	72	Loi L87-517 du 10 juillet 1987 en faveur de l'emploi des travailleurs handicapés	2026 (Mise en œuvre en cours)	L'UPEC poursuit ses efforts pour atteindre dans les meilleurs délais le plancher de 6 % de bénéficiaires de l'obligation d'emploi au sein de ses effectifs. À ce titre le référent handicap nouvellement recruté sera amené à poursuivre des actions en interne (sensibilisation des agents déjà présents) comme externe (auprès de cap emploi par exemple) pour répondre aux objectifs ambitieux de l'Université en termes d'inclusion.
<u>En matière de déontologie</u>				
Les agents de l'université relevant de l'obligation de déclaration patrimoniale sont les suivants : président, directeur général des services (DGS), <i>DGS adjoints</i> , directeur des affaires financières, adjoint au directeur des affaires financières, responsable des achats.	94	Décret n° 2016-1968 du 28 décembre 2016 relatif à l'obligation de transmission d'une déclaration de situation patrimoniale prévue à l'article 25 quinquies de la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires	2023-2024	L'université va demander aux agents concernés de réaliser leurs déclarations de situation patrimoniale auprès de la HATVP et établir un processus afin que les accusés réception de la HATVP soit remis à la DRH de l'université et archivés dans les dossiers administratifs des agents. Il sera dorénavant demandé cet accusé réception avant chaque entrée en fonction pour les postes concernés.
Les agents de l'université relevant de l'obligation de déclaration patrimoniale sont également soumis à l'obligation	95	Décret n° 2016-1967 du 28 décembre 2016 relatif à l'obligation de transmission d'une déclaration d'intérêts	2023-2024	L'université va mettre en place un processus de recueil, de traitement et de conservation des déclarations

<u>Thématique concernée</u>	<u>Pages</u>	<u>Références</u>	<u>Échéance de mise en œuvre</u>	<u>Mise en œuvre</u>
de déclaration de situation d'intérêts.		prévue à l'article 25 ter de la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires		d'intérêts pour les personnes visées par le décret.

CHIFFRES ET ELEMENTS-CLÉS

Création	21 mars 1970
Statut	EPSCP, RCE depuis 2010
Gouvernance	Président de l'université : Jean-Luc DUBOIS-RANDE depuis le 7 septembre 2022 (second mandat)
Étudiants	Université pluridisciplinaire avec santé, elle forme 39 108 étudiants à la rentrée 2021-2022 (+18 % par rapport à la rentrée 2015-2016) dont 85 % inscrits en formation initiale.
Structure	16 composantes de formation et recherche dont la majorité possède un statut spécifique. L'UPEC comprend sept UFR, deux instituts universitaires de technologie (IUT), une école d'ingénieur ayant le statut d'institut interne, un institut national supérieur du professorat et de l'éducation (INSPE), un observatoire des sciences de l'univers ayant le statut d'école interne, l'école d'urbanisme de Paris (EUP), l'institut de préparation à l'administration générale (IPAG), l'institut d'administration des entreprises et le nouvel institut d'études politiques (IEP).
Formation	89 DU/DUI en médecine, 47 DU hors santé, 18 spécialités de DUT et 44 parcours de BUT, 23 mentions de licence, 42 mentions de LP, 11 doubles licences, trois diplômes d'ingénieur, 62 mentions de master dont 54 masters proposés en alternance, huit écoles doctorales, dont six portées par la COMUE UPE et deux co-accréditées par l'université Paris-Saclay et la COMUE UPE.
Recherche	Cinq axes stratégiques de recherche : (1) Santé, société et environnement ; (2) Transformations sociales, inégalités et résistances ; (3) Savoirs et pratiques en éducation et en formation ; (4) Numérique : sciences et pratiques ; (5) Francophonies et plurilinguismes. 33 unités de recherche, dont 8 UMR et 25 UR Partenaire de la SATT Erganeo Membre fondateur de la fondation partenariale UPEC créée en janvier 2021
International	Membre associé de l'Alliance Aurora depuis mai 2022
Finances	Compte financier 2021 : 266,9 M€ de dépenses (charges d'exploitation) et 268,4 M€ de recettes (produits d'exploitation) ; SCSP 2021 : 209 M€, Résultat net comptable : 1,5 M€, CAF : 6,9 M€ ; Trésorerie : 56,2 M€ ; Fonds de roulement : 30,7 M€
Personnel	2 686 ETPT au 31/12/2021, dont 1 534 enseignants et 1 152 administratifs ; charges de personnel 2021 : 207,8 M€

Immobilier 16 campus : Créteil (Centre, Mail des mèches, André Boulle, Saint-Simon, la Pyramide, les Gémeaux, Henri Mondor, Duvauchelle), Vitry-sur-Seine, Sénart, Fontainebleau, Bonneuil-sur-Marne, Torcy, Livry-Gargan, Saint-Denis et cité Descartes à Champs-sur-Marne. 213 168 m² SHON en 2021.

INTRODUCTION

L'université Paris-Est Créteil Val-de-Marne (UPEC) est un établissement pluridisciplinaire avec une composante santé et établi sur plusieurs campus. Elle s'inscrit dans un contexte francilien complexe et évolutif. Reconnue pour la qualité de sa recherche dans plusieurs domaines (biomédical, environnement), elle est traversée par une tension majeure : faire face aux besoins croissants du territoire, avec une augmentation constante des effectifs étudiants, et maintenir son rang sur le plan scientifique.

Elle a dû faire face à de nombreuses difficultés institutionnelles ces dernières années. La période sous revue est marquée par l'échec, en 2016, du projet de fusion entre l'UPEC et l'université Paris-Est Marne-la-Vallée (UPEM). Cet échec a été suivi d'une profonde crise de gouvernance au sein de l'UPEC et d'une désorganisation des services. Depuis les élections de 2018, la nouvelle équipe dirigeante, renouvelée en 2022, a donc eu pour ambition d'élaborer un nouveau projet d'établissement fédérateur. Lauréate du PIA 4 avec le projet Érasme, l'UPEC souhaite devenir l'« *université engagée de référence* » au niveau national.

Dans ce contexte, l'UPEC est confrontée à plusieurs défis. Elle peine à s'inscrire dans une véritable politique de site. L'échec de la fusion a laissé l'université privée d'apports financiers structurants dans le domaine des investissements d'avenir. Alors qu'elle se situe dans les vingt premières universités par le nombre d'étudiants (environ 39 000), l'UPEC est en retard en termes de qualité et de maîtrise de l'ensemble de ses processus de gestion. Enfin, la nouvelle stratégie de développement volontariste de l'UPEC se traduit depuis 2021 par une inflexion de sa trajectoire financière, qui appelle une vigilance quant à sa soutenabilité.

Dotée d'une fonction comptable et financière qui doit être stabilisée et professionnalisée et d'une organisation des ressources humaines qui doit être renforcée, dépourvue de procédures de contrôle interne robustes, l'UPEC doit mener à bien un processus de transformation interne, qui s'avère ardu dans une université dont le fonctionnement demeure essentiellement facultaire, avec des composantes dotées de prérogatives importantes. Alors qu'elle est engagée dans un projet de développement ambitieux, qui repose entre autres sur le développement de ses ressources propres, l'UPEC se doit d'autant plus de moderniser son organisation et de renforcer sa gestion pour permettre un pilotage sécurisé et efficient.

Le projet de l'université, pour être viable, nécessite une vigilance accrue en termes de soutenabilité financière et un renforcement de son pilotage central (I). L'atteinte de ses objectifs en matière de formation et de recherche est confrontée à de nombreux défis, alors que les services centraux sont insuffisamment outillés pour piloter l'offre de formation et le soutien à la recherche, dans un écosystème fragile (II). L'UPEC, à ce jour, n'est pas organisée pour mener à bien sa stratégie de croissance ambitieuse et doit opérer une nécessaire réforme de sa gestion (III).

1 UNE UNIVERSITE ENGAGEE DANS UN PROJET DE DEVELOPPEMENT AMBITIEUX, QUI IMPLIQUE UNE VIGILANCE ACCRUE SUR LA SOUTENABILITE DE SA TRAJECTOIRE FINANCIERE ET UNE AMELIORATION DU PILOTAGE DE SA GESTION FACULTAIRE

L'échec de la fusion avec l'université de Marne-la-Vallée a eu, pour l'UPEC, des conséquences importantes qui se font encore sentir actuellement (1.1). L'apparente bonne situation financière affichée par l'UPEC jusqu'en 2020, conjuguée à la désorganisation profonde induite par cet échec, n'a pas incité l'université à mener les réformes indispensables pour optimiser l'efficacité de sa gestion. Elle se trouve de ce fait confrontée à de nombreuses incertitudes concernant sa situation financière et sa capacité à assurer une trajectoire soutenable à court et moyen terme. La situation ne peut rester en l'état alors que l'université est engagée dans une stratégie de croissance rapide pour devenir « *l'université engagée de référence* » (1.2). Son organisation, très facultaire, source de doublons coûteux et induisant un fonctionnement en silos néfaste au développement de l'UPEC, nécessite un renforcement du pilotage par le services centraux (1.3).

1.1 Des efforts importants pour construire un nouveau projet d'établissement

1.1.1 Un échec de la fusion UPEC-UPEM laissant l'université privée d'apports financiers structurants dans le domaine des investissements d'avenir

1.1.1.1 Un projet de fusion abandonné, suivi par une crise de gouvernance¹

À la suite de l'échec de l'appel à projet IDEX du programme investissements d'avenir (PIA) de 2011, porté par le Pôle de recherche et d'enseignement supérieur (PRES) Université Paris-Est (UPE)², l'UPEC et l'Université Paris-Est-Marne-la Vallée (UPEM) entament un processus de rapprochement. Celui-ci se traduit par notamment par l'élaboration d'une offre de formation et de recherche commune en vue du contrat quinquennal suivant et la création d'entités communes comme l'École d'urbanisme de Paris (EUP). La fusion est alors prévue

¹ Une chronologie générale est présentée en annexe n°2.

² Le pôle de recherche et d'enseignement supérieur (PRES) Université Paris-Est (UPE), mis en place en 2007, est initialement centré autour de la Cité Descartes à Champs-sur-Marne et de la constitution d'un pôle « ville ». Il regroupe l'université de Marne-la-Vallée et l'École nationale des ponts et chaussées, et n'inclut pas l'UPEC, qui cherchait alors à rejoindre le PRES Paris-Sud. L'UPEC et l'École nationale vétérinaire d'Alfort (ENVA) rejoignent le PRES UPE dans un second temps.

pour le 1^{er} janvier 2017³. Dans ce contexte, en 2015, la communauté d'universités et établissements (COMUE) UPE, succédant au PRES, dépose un projet « Initiative Science-Innovation-Territoires-Économie » (ISITE) dénommé « Paris-Est Future » autour de deux volets ville et santé et demande une dotation de 300 M€ pour 7 M€ d'intérêts annuels. Ce projet se voit également refusé⁴.

Ce nouvel échec porte un coup sévère au projet de fusion, qui se heurte également à des difficultés de nature stratégique et organisationnelle. Les deux universités diffèrent par leur taille (12 000 étudiants à l'UPEM contre 28 000 à UPEC en 2014) et par leur fonctionnement, centralisé pour l'UPEM, facultaire pour l'UPEC. Dans ce contexte, les élections de 2016 mènent à la non-réélection du président qui portait le projet de fusion. Il est rapidement mis fin au processus de fusion entre l'UPEC et l'UPEM. En 2016, un second projet ISITE est élaboré par la COMUE UPE, qui pose comme condition à l'intégration de l'UPEC son adhésion au projet de fusion, condition refusée par le conseil d'administration de l'UPEC. La COMUE dépose alors un projet ISITE centré sur les principaux établissements de la cité Descartes, autour de la « ville du futur », sélectionné en 2017. Le projet ISITE Future mène à la création de l'établissement expérimental Université Gustave Eiffel en décembre 2019, établissement qui porte désormais l'ISITE.

À la suite de la démission du président en novembre 2017 et d'une période d'intérim, l'université est confrontée à des difficultés pour élire un successeur, le conseil d'administration étant divisé en trois blocs. Les élections organisées en décembre 2017 puis janvier 2018 ne permettent pas d'élire un nouveau président, en l'absence de majorité claire. L'université est placée en administration provisoire de février à septembre 2018. L'actuel président, le professeur Jean-Luc Dubois-Randé⁵, est élu pour un premier mandat en septembre 2018 et réélu en septembre 2022.

1.1.1.2 Des conséquences importantes à ce jour

De ce fait, l'UPEC est restée hors IDEX et hors ISITE. À titre de comparaison, l'université Gustave Eiffel dispose de 9 M€ de financements annuels au titre de l'ISITE FUTURE⁶. L'UPEC est donc privée de financements d'ampleur, même si elle a su se positionner sur d'autres appels à projets du PIA (Écoles universitaires de recherches, nouveaux cursus universitaires).

De plus, les LABEX communs⁷, qui étaient gérés par la COMUE UPE, ont été transférés à l'Université Gustave Eiffel en 2021. Au terme du financement des LABEX en 2024, la gouvernance de l'ISITE décidera de l'opportunité de poursuivre leur financement. Hors consortium, l'UPEC ne sera pas partie prenante à la décision.

³ Délibérations des conseils d'administration des deux universités de 2014

⁴ Selon l'évaluation du jury, la masse critique en termes d'excellence scientifique n'est pas atteinte et le projet est insuffisamment préparé

⁵ Les présidents successifs pendant la période sous revue sont professeurs de médecine.

⁶ Montants LABEX compris.

⁷ Futurs urbains (14 laboratoires dont notamment le LABURBA et le LISA), MMCD (modélisation et expérimentation multi-échelle des matériaux pour la construction durable), Bézout (mathématiques et sciences de l'ingénieur- trois laboratoires dont le LAMA).

Par ailleurs, la crise de gouvernance, qui a été durable, a profondément désorganisé les services en interne. Elle a renforcé l'important *turn-over* des cadres, dans un contexte structurel de difficultés de recrutement de l'UPEC. Il en résulte un manque manifeste de continuité dans le suivi de certains dossiers.

Enfin, l'abandon de la fusion laisse à ce jour sans projet défini l'École d'urbanisme de Paris (EUP). L'EUP réunit sous une marque commune deux instituts régis par l'article L.713-9 du code de l'éducation, l'Institut Français d'Urbanisme (IFU) de l'université Gustave Eiffel et l'Institut d'Urbanisme (IUP) de Paris de l'UPEC. Cette juxtaposition opérée en 2015 dans le contexte du projet de fusion entre les deux universités a mené à la création d'une entité fonctionnelle, une offre de formation commune étant organisée et dispensée de manière commune par les personnels administratifs et enseignants des deux universités, et les services étant réunis sur un même site à Marne-la-Vallée. Un mode de fonctionnement a été mis en place comprenant deux co-directeurs et deux responsables administratifs. L'abandon du projet de fusion entre les deux universités a porté un coup d'arrêt au projet sur le plan institutionnel. Une étude juridique menée en 2019 a examiné la faisabilité de différents scénarios⁸, sans aboutir à une décision. La convention pluriannuelle organisant le fonctionnement commun et portant sur la période 2015-2020 n'a pas été renouvelée. Des conventions annuelles ont ensuite été initiées, qui ont souffert de délais d'élaboration et de signature ne permettant pas de continuité juridique.

L'EUP fonctionne aujourd'hui avec une double ligne hiérarchique, créant des différences de traitement du fait du rattachement des enseignants-chercheurs de l'UPEC aux composantes et des enseignants-chercheurs de l'université Gustave Eiffel aux laboratoires, un double dialogue de gestion, une double dotation, une double procédure de gestion des ressources humaines. La grande majorité des étudiants (275 sur 320 en 2021-2022) sont inscrits administrativement à l'université Gustave Eiffel qui délivre les diplômes correspondants. Des reversements correspondant aux droits d'inscription sont prévus par la convention. Si l'EUP est une marque, elle possède toutefois une instance prévue par la convention (conseil de gestion).

Dans leurs réponses à la Cour, les deux universités écartent le scénario d'un retour à deux instituts communs, tout comme celui du rattachement à l'une ou l'autre des deux universités.

Le ministère précise que les dispositions législatives régissant les composantes de formation des universités ne permettent pas la création d'une structure commune à plusieurs universités. La mise en commun de moyens s'organise par voie conventionnelle à l'instar des unités mixtes de recherche.

À ce jour, l'EUP se trouve sans perspective définie. L'absence de projet clair pour l'avenir risque d'entamer la dynamique de l'école en termes de formation et de recherche. Les modalités de fonctionnement actuelles de l'EUP entraînent des redondances dans l'affectation des moyens et une complexité de gestion. Il convient au minimum de revoir les modalités de conventionnement entre les deux universités dans une optique de simplification administrative et de pluriannualité. Ainsi, la gestion des crédits hors masse salariale pourrait être confiée à l'une des deux universités.

⁸ Maintien de la situation actuelle, retour à deux instituts distincts, intégration des deux instituts à une seule université, dérogation permettant d'établir un institut interuniversitaire, création d'une entité unique comme une association ou un groupement d'intérêt public

Recommandation n°1 : Mettre en place un conventionnement pluriannuel entre les deux universités permettant de confier à l'une d'entre elles les crédits de l'EUP (UPEC, Université Gustave Eiffel).

1.1.2 Un récent désengagement de l'UPEC de la politique du site Paris-Est

Le projet de fusion donnait à la COMUE UPE un rôle important en matière de politique doctorale et de signature scientifique commune, de portage des LABEX et autres projets labellisés au PIA1, de représentation de ses membres au conseil d'administration de la SATT. Surtout, la COMUE était alors porteuse du projet d'ISITE. L'abandon de la fusion et le transfert du portage de l'ISITE à l'université Gustave Eiffel l'ont en partie vidée de sa substance. Toutefois, la COMUE UPE a été maintenue et de nouveaux statuts ont été adoptés en 2021⁹. Elle est devenue une COMUE expérimentale, statut lui permettant d'alléger ses instances.

Les missions de la COMUE « Paris-Est-Sup » sont la coordination territoriale et la représentation des membres, la politique doctorale avec six écoles doctorales et une mission de projets. Elle ne se présente plus comme une COMUE intégratrice mais comme une structure de projet, permettant l'exercice en commun de compétences. Elle a, à ce titre, déposé un projet « *Urban One Health* » en seconde vague de l'AAP Excellences du PIA4, qui n'a pas été retenu. L'exercice des missions en termes de politique doctorale est limité par le transfert de l'inscription et de la diplomation aux deux universités, qui vient contribuer à rendre le dispositif peu lisible pour les usagers.

L'UPEC, consciente de la concentration de ses forces dans le domaine de la santé, cherche à renforcer ses liens avec l'université de Paris-Saclay à travers un projet autour de la santé, qui vise à mettre en commun les forces hospitalières hors Paris intra-muros (Henri Mondor, Kremlin Bicêtre et Garches). Ce projet est loin d'être abouti et ne conférerait à l'UPEC qu'une place minoritaire parmi les établissements du site.

Dans sa réponse à la Cour, l'UPEC confirme s'engager dans une trajectoire de sortie de la COMUE et souhaite conserver des liens étroits par voie de convention avec des membres de l'actuelle COMUE comme l'Université Gustave Eiffel, l'École nationale des ponts et chaussées et l'École nationale vétérinaire d'Alfort. L'Université Gustave Eiffel souligne la pertinence territoriale et scientifique de la politique de site de Paris-Est, en considérant toutefois que celle-ci pourrait perdurer sous d'autres formes institutionnelles. De plus, elle indique qu'« *il est demandé à un autre membre, l'ENPC¹⁰, dans son Contrat d'objectif et de performance (COP) avec le MTECT¹¹, d'explorer la possibilité de rejoindre l'Institut Polytechnique de Paris (IPP) comme établissement-composante.* »

La COMUE considère que le désengagement de l'UPEC a contribué à fragiliser la politique de site et contribué à l'échec du projet « *Urban One Health* ». Elle souligne les points de vigilance en cas de disparition de l'établissement public : un risque de concurrence entre l'UPEC et l'université Gustave Eiffel en l'absence de chef de file, une perte de savoir-faire en

⁹ Décret n°2020-1506 du 1^{er} décembre 2020 relatif à la communauté d'universités et établissements « Université Paris-Est »

¹⁰ École nationale des ponts et chaussées.

¹¹ Ministère de la transition écologique et de la cohésion des territoires.

matière de formation doctorale, une perte de relations avec les 13 associés du site, l'absence de nouveaux projets scientifiques communs et le sort des objets confiés à la COMUE comme la SATT.

Le ministère rappelle l'évolution des missions de la COMUE. Celles-ci s'étant réduites, le ministère n'exclut pas de réinterroger sa forme juridique à moyen terme.

La Cour observe le retrait de l'UPEC de la politique de site menée dans le cadre de la COMUE Paris-Est Sup. Cette position comporte plusieurs écueils, au plan stratégique et au plan opérationnel, que l'UPEC doit évaluer. En premier lieu, l'UPEC risque de perdre son ancrage dans l'Est parisien sans toutefois gagner une position affirmée au niveau du site de Paris-Saclay, et de se trouver de ce fait isolée. En second lieu, si le cadre institutionnel du site était amené à évoluer vers une convention de coordination territoriale au terme de l'expérimentation des statuts de la COMUE en 2024, l'UPEC devrait alors être en mesure de porter des compétences comme la formation doctorale qui ne serait plus mutualisée.

Compte-tenu des éléments précédents sur les stratégies en cours, la Cour s'interroge sur le devenir du site de Paris-Est.

1.1.3 L'adoption d'un projet de développement ambitieux

Depuis les élections de 2018, la nouvelle équipe porte l'ambition de faire de l'UPEC « *une université de la transformation sociale et environnementale* » et « *l'université engagée de référence* ». Le projet d'université engagée s'inscrit dans la tension majeure qui traverse l'UPEC : faire face aux besoins croissants du territoire, avec une augmentation constante des effectifs étudiants, et maintenir son rang en matière de recherche. Le contrat quinquennal 2020-2025 dans son volet UPEC reprend cette ambition stratégique de constituer une université « engagée ». À partir de 2018, l'UPEC remporte des appels à projets du PIA en matière de formation (deux écoles universitaires de recherche¹², un projet au titre des nouveaux cursus universitaires- NCU). L'UPEC a rejoint l'alliance d'universités européennes AURORA en tant que membre associé en mai 2022.

En 2021, le projet Érasme déposé par l'UPEC dans le cadre de l'appel à projet Excellences est sélectionné. La durée du projet est de 10 ans (2022-2032) avec une aide de 21,2 M€ pour un coût total de 47,2 M€. Il vise à « *améliorer la formation et de la recherche et à associer davantage les partenaires et communautés* ». Le projet se décline en actions telles que la création d'un « *Centre pour la réussite et le bien-être des étudiants* », l'implication des acteurs dans « *la co-conception d'une partie de l'offre d'enseignement pour l'orienter vers les besoins du territoire et des étudiants* », la création d'un « *observatoire de l'impact de la recherche* », le lancement d'appels à des actions de transformation et la création d'un « *bureau de l'engagement* » et d'un « *bureau de la qualité et de l'amélioration* ». Des indicateurs sont prévus pour mesurer la réussite du projet à 10 ans : ainsi au moins 25 % des étudiants devraient

¹² Pour l'EUR LIVE (« Trajectoires et vulnérabilités en santé »), le financement obtenu est de 5,2 M€. Pour l'EUR FRAPP (« Francophonies et plurilinguismes »), le financement est de 5,95 M€. Le projet NCU « Pulse » est doté de 10,2 M€ sur 10 ans. Il vise à assurer une meilleure réussite des étudiants au sein du premier cycle. <https://www.u-pec.fr/fr/universite/actualites/le-projet-pulse-de-l-upec-laureat-de-l-appel-a-projet-nouveaux-cursus-a-l-universite-du-pia-3>

être inscrits dans un cursus de formation co-construit avec les parties prenantes (étudiants, communautés internes, partenaires territoriaux).

La stratégie de l'UPEC de constituer « l'université engagée de référence » a trouvé un cadre de déploiement avec le projet Érasme. Toutefois, au vu du caractère très large du projet, sa déclinaison en actions concrètes et la formulation d'indicateurs de réussite sont encore à affiner, sous peine de voir les financements dispersés entre de nombreux dispositifs sans cohérence d'ensemble (bureau de l'engagement, centre de la réussite et du bien-être, etc.). La bonne gestion des moyens du projet Érasme passe par un renforcement des services centraux et du pilotage de l'université, qui constitue un préalable incontournable.

1.2 Une apparente bonne situation financière jusqu'en 2020, des risques d'impasses pour l'avenir

1.2.1 Une situation financière équilibrée jusqu'en 2020, qui n'a pas incité l'UPEC à se réformer

1.2.1.1 Des résultats excédentaires gonflés artificiellement en raison d'anomalies comptables et du versement d'une subvention exceptionnelle

Le résultat net de l'UPEC est positif et croissant entre 2016 et 2020, passant de 2,58 M€ à 7,17 M€. L'ampleur des excédents doit cependant être relativisée.

L'exercice 2020 est exceptionnellement bénéficiaire du fait de la sous-exécution des dépenses liée à la crise sanitaire et du versement par le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche (MESR) d'une subvention exceptionnelle d'un montant de 3,5 M€ pour la recherche portant sur les vaccins. Cette subvention, versée dans le cadre de la subvention pour charge de service public, a dû être titrée par l'UPEC en totalité sur l'exercice 2020 (en compte 74 « subventions d'exploitation ») conformément au référentiel comptable applicable aux établissements publics nationaux, alors qu'elle n'a pas été dépensée dans son intégralité sur cet exercice.

Par ailleurs, le résultat net de l'université a été gonflé artificiellement entre 2016 et 2020 en raison d'anomalies comptables, qui n'ont été décelées et corrigées que fin 2021 dans le cadre d'une indispensable montée en qualité comptable¹³. Tout en demeurant excédentaire, le résultat net retraité de ces anomalies s'avère moins élevé.

¹³ Cf. annexe n°4.

1.2.1.2 Une période marquée par la progression contenue des dépenses, l'augmentation de la SCSP et l'évolution dynamique des ressources hors SCSP

Les charges d'exploitation sont passées de 235 M€ à 255,6 M€ (soit + 8,8 %) entre 2016 et 2020¹⁴. Les dépenses de personnel, qui représentent 77 % des charges d'exploitation en moyenne, ont progressé de manière modérée sur la même période (+ 7,4 %, soit une augmentation annuelle moyenne de 1,8 %), passant de 182 M€ à 195 M¹⁵€. Le ratio qui rapporte les charges de personnel aux produits encaissables, dont le seuil d'alerte est fixé par la DGESIP à 83 % et le seuil de vigilance à 82 %, s'élève à 79 % en moyenne au cours de la période 2016-2020.

La subvention pour charges de service public (SCSP), qui représente 83 % des produits encaissables en moyenne sur la période 2016-2020, a quant à elle augmenté de 7,3 % (soit +14 M€) entre 2016 et 2020. Cette augmentation traduit notamment l'impact, à compter de l'exercice 2017, à hauteur de 11 M€, de plusieurs mesures gouvernementales : mesures nouvelles au titre de la démographie étudiante en 2017, la loi du 8 mars 2018 relative à l'orientation et à la réussite des étudiants (dite loi ORE) (avec notamment la création de places supplémentaires en premier cycle universitaire dans les filières en tension), le « plan IUT » (avec la création, par exemple, de 342 places à la rentrée 2019) ainsi que la réforme des études de santé. Dans un contexte de forte progression de l'effectif étudiants, ces financements complémentaires ont été principalement utilisés pour financer des vacances d'enseignement, des heures complémentaires et les évolutions de la masse salariale dues au glissement-vieillesse-technicité ainsi que les créations de postes qui ont accompagné la mise en place de nouvelles formations, qu'il s'agisse du « plan IUT » (47 créations d'emplois), des dispositifs « rebond » de la loi ORE (11 créations d'emplois) ou de la réforme de l'accès aux études de santé (14 créations d'emplois).

Malgré ces moyens complémentaires, l'écart de l'indicateur SCSP/étudiant de l'UPEC (7 981 € en 2020) par rapport à la moyenne nationale des universités pluridisciplinaires avec santé (8 365 €) s'élève à 5 % en 2021. L'UPEC n'a cependant pas été considérée sur cette base, par la DGESIP, comme faisant partie des établissements les plus à l'écart de la moyenne (écart supérieur à 8 %) et devant bénéficier du dispositif financier de rééquilibrage mis en place à compter de 2021¹⁶.

Les ressources hors SCSP et hors contribution vie étudiante et de campus (CVEC)¹⁷ de l'UPEC s'élèvent à 42,5 M€ en 2020. Les recettes issues de la formation représentent l'essentiel de ces ressources (73 % en 2020). Les ressources issues de la recherche sont plus limitées (23 % en 2020). Les ressources hors SCSP et hors CVEC ont progressé de 20 % sur la période 2016-2020. Cette progression est principalement portée par une augmentation des ressources de l'apprentissage (qui représentent la moitié des ressources de formation en 2020), en lien avec la stratégie volontariste de l'UPEC dans ce domaine et les conséquences financières favorables de la loi « pour la liberté de choisir son avenir professionnel » du 5 septembre 2018¹⁸, ainsi

¹⁴ Cf. annexe n°6.

¹⁵ Cf. partie 3.2.

¹⁶ Cf. annexe n°5.

¹⁷ La Contribution vie étudiante et de campus (CVEC) est une contribution financière obligatoire, instituée par la loi "Orientation et réussite des étudiants". Elle est collectée par les CROUS.

¹⁸ Cf. partie 2.1.

qu'en 2020, par l'impact de la subvention de 3,5 M€ au titre de la recherche sur les vaccins mentionnée *supra*.

Tableau n° 1 : Évolution des ressources hors SCSP et hors CVEC sur la période 2016-2020 (en €)

	2016	2020	Part dans total
Ressources formation	20 064 981	31 196 990	73%
<i>dont formation par apprentissage</i>	<i>8 294 708</i>	<i>13 816 166</i>	
Ressources recherche hors SCSP	7 138 620	9 807 792	23%
Autres ressources	8 162 726	1 528 417	
Total ressources hors SCSP et hors CVEC	35 366 327	42 533 199	

Source : UPEC, retraitements Cour des comptes

Au total, l'UPEC affiche jusqu'en 2020 une situation financière équilibrée, fondée sur une progression contenue de ses dépenses, notamment de personnel, l'augmentation de sa SCSP et l'évolution dynamique de ses ressources hors SCSP, en particulier ses ressources d'apprentissage. Ces bons résultats ont cependant été artificiellement gonflés sur la période 2016-2020 en raison d'anomalies comptables et de ressources exceptionnelles. Ce contexte en apparence favorable, conjugué à la désorganisation profonde qui a suivi l'échec de la fusion UPEC-UPEM, n'était pas de nature à inciter l'université à mener les réformes indispensables pour optimiser l'efficacité de sa gestion¹⁹.

1.2.2 Des points de vigilance en matière financière pour l'avenir

1.2.2.1 Une baisse tendancielle de la capacité d'autofinancement

1.2.2.1.1 Un résultat 2021 négatif

Le résultat net pour l'exercice 2021 est en repli par rapport aux exercices 2019 et 2020. Il s'élève à 1,5 M€ (contre un résultat net retraité de 2,6 M€ en 2019). Ce repli s'explique par une progression importante des charges d'exploitation (+4 %), et notamment des charges de personnel (+6 % entre 2020 et 2021), supérieure à celle des produits (+2 %). L'UPEC considère que ce repli est en partie « technique », en raison de la réalisation au cours de l'exercice 2021 de l'essentiel des dépenses relatives à la subvention au profit de la recherche vaccinale qui avait été comptabilisée en recettes sur l'exercice 2020 (voir *supra*). Cet argument est toutefois à relativiser. En effet, si l'UPEC a bien enregistré des dépenses au titre de la subvention « vaccin » au cours de l'exercice 2021 (à hauteur de 1,926 M€), sans que les recettes

¹⁹ Cf. partie 1.3.

correspondantes aient été comptabilisées sur ce même exercice, à l'inverse, l'université a par ailleurs comptabilisé des recettes à hauteur de 1,5 M€ pour lesquelles des dépenses ne seront enregistrées qu'au cours des exercices suivants²⁰. De manière générale, en l'absence de notification pluriannuelle de la SCSP, les universités ne connaissent pas, avec certitude, en début d'année, le montant précis de la SCSP qui leur sera versé. Elles reçoivent des montants importants de SCSP en décembre. Cela génère des décalages pluriannuels qui brouillent les indicateurs financiers (résultat, fonds de roulement, besoin en fonds de roulement et trésorerie) et rendent plus difficilement lisible la situation financière réelle de l'établissement.

Les charges de personnel progressent notamment sous l'effet d'une augmentation de l'effectif (+8 % entre 2020 et 2021) et de l'extension en année pleine des recrutements effectués au cours des exercices précédents dans le cadre des différents plans mentionnés ci-dessus (plan IUT, réforme des études de santé, loi ORE). Le ratio de ces charges rapportées aux produits encaissables est en progression (80,0 % en 2021 contre 77,5 % en 2020), même s'il demeure inférieur au seuil de vigilance de 82 % défini par la DGESIP. On constate une érosion de l'excédent brut d'exploitation corrigé qui passe de 9,8 M€ en 2019 et 13,2 M€ en 2020 à 7,2 M€ en 2021.

Tableau n° 2 : Évolution de l'EBE (en €)

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Valeur ajoutée	-1 998 243,51	-4 434 624,86	-2 922 382,25	-3 013 050,26	-4 104 740,14	-1 333 154,61
Excédent brut d'exploitation	12 357 771,87	12 318 357,46	14 207 268,23	14 090 728,13	17 325 063,04	11 780 319,22
Excédent brut d'exploitation corrigé	6 669 398,53	7 277 142,45	9 279 798,69	9 815 490,60	13 234 017,59	7 191 642,76

Source : Comptes UPEC, retraitements Cour des comptes (valeur ajoutée = 70 + 71 - 60 - 61 - 62 - 63 (hors 633 sauf 6333)+72 ; EBE = VA + 74 - 64 - 633 ; EBE corrigé = EBE + 751 + 757 - 651 - 657)

Le résultat net 2021 aurait, par ailleurs, dû être négatif si deux anomalies comptables, relevées par le cabinet Deloitte et associés en tant que commissaire aux comptes (CAC), avaient été corrigées. Il s'agit de la décision de l'ordonnateur de ne plus provisionner les créances non recouvrées sur l'association pour la formation universitaire en alternance (AFUNA)-CFA SUP2000 et de la non transmission par l'ordonnateur à l'agence comptable pour prise en charge de près de 1 M€ de charges à payer à comptabiliser (CAPAC) qui auraient dû être comptabilisés au 31 décembre 2021. L'ensemble des anomalies non corrigées, qui font l'objet de développements détaillés à l'annexe n°8, n'ont pas donné lieu à des réserves de la part du CAC, leur montant total (2,1 M€) étant inférieur au seuil de signification défini par le cabinet Deloitte et associés (4,4 M€ en 2021).

La Cour considère que l'UPEC n'a pas appliqué le principe de prudence en ne maintenant pas une provision pour dépréciation au titre des créances sur l'AFUNA-CFA SUP2000 et que la non-transmission par l'ordonnateur à l'agence comptable pour prise en charge de près de 1 M€ de charges à payer à comptabiliser (CAPAC) est anormale. Ces choix de l'ordonnateur, qui s'apparentent à une stratégie de « pilotage » du résultat, sont contestables. Ils ont faussé le compte de résultat et le bilan de l'UPEC au titre de l'exercice 2021. Ils constituent une insincérité dans les écritures, sans qu'un préjudice financier puisse y être

²⁰ Cf. annexe n°8.

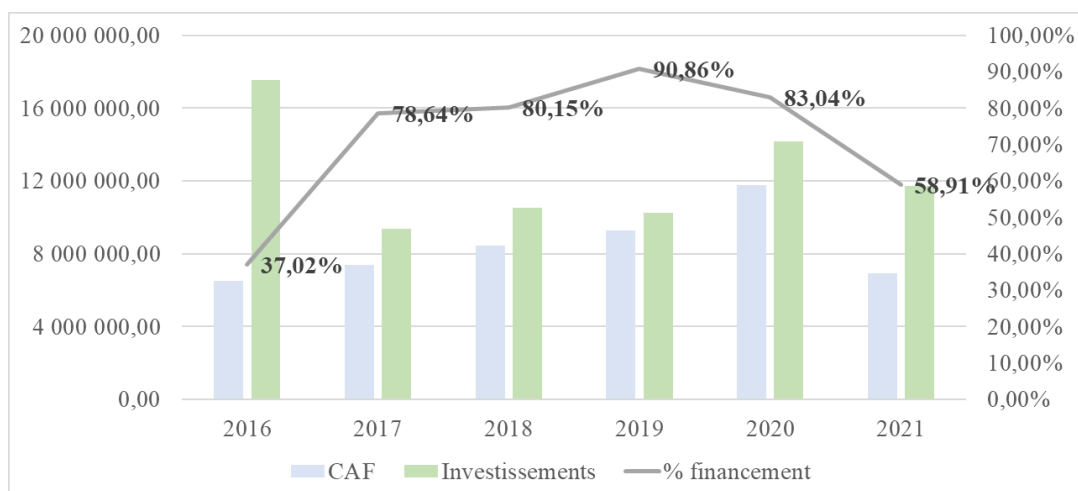
associé. Ils ont permis d'afficher un résultat 2021 excédentaire (à hauteur de 1,5 M€), et non en déficit comme approuvé par le conseil d'administration le 18 décembre 2020²¹. Cet effet d'affichage est intervenu début 2022, dans un contexte où les instances de l'UPEC devaient être renouvelées cette même année et alors que des procès-verbaux du conseil d'administration (CA) de l'université illustrent que certains membres du CA, en opposition avec le Président, ont parfois utilisé l'argument de l'équilibre financier à l'encontre de ce dernier. Il appartenait à l'ordonnateur, afin de présenter des comptes reflétant une image fidèle du patrimoine et de la situation financière de l'UPEC, de maintenir dans les comptes financiers 2021 une provision au titre des créances de l'AFUNA concernant l'exercice 2019 et de transmettre à l'agence comptable les CAPAC qui auraient dû être comptabilisés au 31 décembre 2021. **En ne le faisant pas, l'ordonnateur a manqué à ses obligations résultant notamment des articles 11, 12, 53 et 57 du décret n° 2012-1246 du 7 novembre 2012 modifié relatif à la gestion budgétaire et comptable publique**²².

1.2.2.1.2 Une CAF en baisse à compter de 2021

En 2021, la CAF de l'UPEC s'établissait à 6,9 M€ (contre 11,7 M€ en 2020 et 9,3 M€ en 2019). Additionnée aux financements externes (3,2 M€), elle n'a pas permis de couvrir les investissements à financer (11,7 M€), ce qui s'est traduit par un prélèvement sur le fonds de roulement à hauteur de 2,2 M€. On constate une baisse de la part des investissements financés par la CAF (59 % en 2021, contre 83 % en moyenne sur 2017-2020).

²¹ Le CA du 10 septembre 2021 avait approuvé un déficit patrimonial prévisionnel de 3 M€.

²² L'article 11 du décret GBCP dispose : « Les ordonnateurs [...] établissent les documents nécessaires à la tenue, par les comptables publics, des comptabilités dont la charge incombe à ces derniers. » Aux termes de l'article 53 du décret GBCP, « La comptabilité publique est un système d'organisation de l'information financière permettant : 1° De saisir, de classer, d'enregistrer et de contrôler les données des opérations budgétaires, comptables et de trésorerie afin d'établir des comptes réguliers et sincères ; 2° De présenter des états financiers reflétant une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat à la clôture de l'exercice ; [...] » Selon l'article 55 du même décret, « la comptabilité publique comporte une comptabilité générale et [...] une comptabilité budgétaire ». Pour la première, l'article 56 pose le principe selon lequel elle « retrace l'ensemble des mouvements affectant le patrimoine, la situation financière et le résultat. Elle est fondée sur le principe de la constatation des droits et obligations [...] » et l'article 57 prévoit notamment que les comptes « doivent être exhaustifs » et « s'appuyer sur des écritures comptables fiables, intelligibles et pertinentes visant à refléter une image fidèle du patrimoine et de la situation financière. » L'article 12 du décret GBCP dispose : « A raison de l'exercice de leurs attributions et en particulier des certifications qu'ils délivrent, les ordonnateurs encourent une responsabilité dans les conditions fixées par la loi. »

Tableau n° 3 : Financement des investissements par la CAF

Source : comptes UPEC, retraitements Cour des comptes

1.2.2.2 Des tensions prévisibles à court terme dans le financement du fonctionnement de l'université

Alors que l'exercice 2021 fait apparaître de nouvelles tendances dans la trajectoire financière de l'UPEC, avec une augmentation sensible des charges de personnel, plusieurs facteurs de risques, à la fois endogènes et exogènes, vont peser sur cette trajectoire à court terme et impliquer pour l'université de dégager des ressources suffisantes.

La charge nette d'amortissements²³ de l'université va structurellement augmenter dans les années à venir et devra être couverte par l'UPEC. Elle a pratiquement doublé entre 2020 et 2021 (passant de 3,4 M€ à 6,8 M€) en raison d'erreurs de comptabilisation des reprises sur amortissements au cours des exercices antérieurs²⁴.

Par ailleurs, et comme toutes les universités, l'UPEC devra faire face à un contexte économique inflationniste marqué par de nombreuses incertitudes (revalorisation du point d'indice de la fonction publique²⁵, augmentation des dépenses d'énergie et des matériaux, augmentation prévisible de certaines autres charges d'exploitation²⁶, etc.) dont l'impact dépendra en partie des modalités de compensation financière par le ministère²⁷. Le reste-à-

²³ La charge nette d'amortissements représente la différence entre la dotation aux amortissements (compte 6811) et la quote-part de reprise au résultat des financements rattachés à des actifs (compte 7813).

²⁴ Cf. annexe n°4.

²⁵ L'UPEC évalue la charge liée à cette revalorisation à 3,5 M€ en 2022 et à 7 M€ en année pleine.

²⁶ L'année 2021 est encore une année en « sous-régime » par rapport à l'exercice 2019. C'est le cas, par exemple, pour les frais de déplacements, missions et réceptions qui s'élèvent à 1,2 M€ en 2021 contre 3,1 M€ en 2019 (soit -62 %). Même si ces frais ne retrouveront pas nécessairement et à très court terme le niveau de 2019, l'UPEC devra être en mesure de couvrir leur augmentation prévisible.

²⁷ Des crédits sont inscrits en loi de finances 2023 pour compenser la revalorisation du point d'indice pour les opérateurs du programme budgétaire 150 (formations supérieures et recherche universitaire). La compensation du point d'indice portera sur les agents titulaires et les agents contractuels dont la rémunération est exprimée en référence au point d'indice, qu'ils soient sur le plafond d'emplois 1 (c'est-à-dire financés par la SCSP) ou le

charge pour l'UPEC en 2022 pourrait s'élever, en l'absence de compensation par le MESR de la revalorisation du point d'indice et de l'augmentation des coûts de l'énergie, à 5,3 M€ dont 3,2 M€ au titre du point d'indice²⁸.

Enfin, il demeure des incertitudes quant aux implications de la réforme des études de santé sur la trajectoire financière de l'UPEC dans les années à venir²⁹.

1.2.2.3 Des risques à moyen terme sur la soutenabilité de la trajectoire financière de l'université

La soutenabilité budgétaire et financière d'une université peut être analysée au travers de deux indicateurs complémentaires, le fonds de roulement mobilisable et la trésorerie disponible qui sont présentés de manière détaillée à l'annexe n°9. Ces indicateurs, qui font l'objet d'une enquête annuelle des rectorats, visent à s'assurer que l'établissement est en capacité d'honorer l'ensemble de ses engagements, y compris dans le cadre des opérations pluriannuelles engagées notamment au titre de son plan d'investissements immobiliers. S'agissant de l'UPEC, l'analyse de ces deux indicateurs fait ressortir des risques d'impasse dans le financement des opérations pluriannuelles et de tension à moyen terme sur la trésorerie.

Au 31 décembre 2021, le fonds de roulement mobilisable de l'UPEC est négatif : il s'établit à -4,3 M€. La totalité des engagements de l'UPEC est donc supérieure à son fonds de roulement. Au regard de la politique d'investissement ambitieuse menée par l'université³⁰, cette situation appelle une augmentation de la capacité d'autofinancement de l'université, en maîtrisant ses dépenses de fonctionnement, en particulier celles liées à sa masse salariale³¹.

Au 31 décembre 2021, la trésorerie brute s'établit à 56 M€, soit l'équivalent de 81 jours de charges décaissables, ce qui représente un niveau bien supérieur au seuil de vigilance fixé par la DGEIP à 30 jours. L'agent comptable de l'UPEC évalue toutefois la trésorerie disponible de l'université à -10,2 M€. Dans un contexte où la stratégie de l'UPEC repose sur le développement de ses ressources « propres », notamment de formation continue et d'apprentissage, ce risque de moyen terme sur la trésorerie de l'établissement implique d'accélérer les encaissements et pour ce faire, de remédier aux nombreux dysfonctionnements qui affectent encore le processus des recettes³².

plafond 2 (financés sur « ressources propres »). En revanche, les établissements devront supporter le coût de la revalorisation éventuelle des agents contractuels dont la rémunération n'est pas exprimée en référence au point d'indice. Pour la période du 1^{er} juillet au 31 décembre 2022, aucune compensation automatique du point d'indice n'est prévue à ce stade. La loi de finances rectificative pour 2022 prévoit un fonds exceptionnel de soutien des opérateurs d'ESR qui se trouveraient en difficulté financière en 2022 ou 2023 en raison de la hausse des coûts de l'énergie. Ces établissements pourraient également bénéficier du dispositif « amortisseur électricité ».

²⁸ Cf. annexe n°7.

²⁹ Cf. annexe n°7 et partie 2.1.

³⁰ Cf. partie 3.3.

³¹ Cf. parties 2.1. et 3.2.

³² Cf. partie 3.1.2.

1.2.2.4 Les incertitudes liées au recours à l'emprunt envisagé par l'UPEC

L'UPEC souhaite contracter un emprunt de 20 M€ pour financer la construction d'un bâtiment en 2025 – 2027 sur l'îlot Jacquart à Créteil. Ce nouveau bâtiment permettrait de mettre fin au contrat de location de locaux onéreux, vétustes et inadaptés (7 000 m²) dans le bâtiment « Pyramide » à Créteil l'Échat occupés par l'UFR de Sciences de l'éducation, sciences sociales et STAPS et dont le loyer acquitté à un bailleur privé (2 M€ par an environ) est actuellement majoritairement compensé par la SCSP. Le montage de ce projet immobilier ambitieux est cependant loin d'être finalisé et plusieurs zones d'incertitudes demeurent. Comme la Cour le relève dans son rapport sur l'immobilier universitaire³³, le recours à l'emprunt par les universités est aujourd'hui limité compte tenu du cadre juridique restrictif existant dans ce domaine. Le financement, hors plan Campus, de la construction d'un bâtiment universitaire par un emprunt souscrit par une université serait donc une situation nouvelle. Dans le cas d'espèce, l'UPEC pourrait se voir confier, par l'État, la maîtrise d'ouvrage du nouveau bâtiment (article L. 762-2 du code de l'éducation) qui appartiendrait, en principe, à l'État.

La DRFIP et le rectorat ont fait part de leur accord de principe sur le recours par l'UPEC à l'emprunt³⁴. Les éléments d'analyse sur la soutenabilité financière de l'opération d'emprunt transmis par l'UPEC³⁵ au rectorat et à la DRFIP reposent sur le compte financier 2020 ainsi que sur la moyenne des trois derniers exercices clos (2018-2020), qui étaient les seuls disponibles au moment de l'élaboration des simulations. Le contexte économique a fortement évolué depuis lors. Les simulations devront donc être actualisées, y compris pour tenir compte de l'augmentation des taux d'intérêt et du coût des travaux³⁶. Ces simulations devraient également prendre en compte le résultat des échanges qui sont actuellement menés par l'UPEC pour préciser le coût global de l'opération (coût de mise en état du terrain, de construction du bâtiment, *etc.*).

Tout en affirmant qu'elle n'a pas besoin de financements de l'État pour assurer la soutenabilité financière de l'opération d'emprunt, l'UPEC poursuit ses discussions avec les pouvoirs publics à ce sujet. Le MESR ne s'est, à ce stade, pas engagé à prolonger la subvention de 2 M€, aujourd'hui consacrée au remboursement du loyer du bâtiment « Pyramide »³⁷.

La loi de finances rectificative pour 2022 prévoit l'attribution par l'État d'une subvention de 7 M€ pour accompagner le financement du bâtiment hors contrat de plan État-Région 2021-2027.

La Cour ne peut se prononcer sur l'opération d'emprunt envisagée au vu des éléments transmis par l'UPEC. En effet, le contexte a changé depuis lors, avec une augmentation des taux d'intérêt et du coût des travaux, et un financement

³³ Rapport public thématique *L'immobilier universitaire : du défi de la croissance à celui du transfert de propriété*, octobre 2022.

³⁴ Cf. lettres du 4 mars 2022 de la rectrice déléguée à l'ESRI de la région académique Ile-de-France et du 16 février 2022 du DRFIP. L'article R719-93 du code de l'éducation nationale prévoit que le recours à l'emprunt des EPSCP doit recevoir l'accord du recteur de région académique et du directeur régional des finances publiques.

³⁵ Voir la note de la direction des affaires financières de l'UPEC en date du 24 janvier 2022 : « *Soutenabilité d'un projet de cofinancement par l'emprunt pour les travaux de construction d'un bâtiment de l'UPEC* ».

³⁶ L'emprunt à taux fixe serait contracté auprès de la banque européenne d'investissement (BEI) et de la Caisse des dépôts et consignations, pour une durée de 25 ans. Selon une simulation réalisée en novembre 2021, il représenterait un coût de crédit de 2,6 M€ et une annuité de 905 000 € par an.

³⁷ Cf. lettre de Mme Frédérique Vidal au président de l'UPEC, en date du 14 décembre 2021.

complémentaire par l'État. L'analyse de la soutenabilité financière de l'opération devrait donc être actualisée afin que les services de l'État puissent s'assurer que l'université dispose de ressources propres récurrentes suffisantes pour financer le recours à l'emprunt.

Recommandation n°2 : Actualiser l'analyse de la soutenabilité de l'opération d'emprunt (UPEC, rectorat, DRFIP, MESR).

*
* *

Au total, la stratégie de développement volontariste de l'UPEC de constituer « *l'université engagée de référence* » se traduit en 2021 par une inflexion de sa trajectoire financière, marquée par une augmentation forte des charges de personnel, une baisse de son résultat et de sa capacité d'autofinancement. Or, la politique d'investissement immobilier ambitieuse menée par l'université, y compris son projet de recours à l'emprunt, implique de développer sa capacité d'autofinancement dans la durée pour pouvoir reconstituer ses marges de manœuvre en investissement. Ce n'est pas le cas dans la situation actuelle. Les indicateurs financiers de l'université font apparaître des risques d'impasse à la fois dans le financement de son fonctionnement et de ses investissements. L'UPEC doit prendre sans délai les mesures nécessaires pour assurer, de manière durable, la soutenabilité de sa trajectoire financière en maîtrisant ses charges d'exploitation, et en particulier sa masse salariale, et en réorganisant son processus de recettes afin de le sécuriser et d'en assurer l'efficacité. Cela implique également, de manière plus générale, que l'université mène les réformes indispensables pour optimiser l'efficacité de son organisation, de sa gestion et de ses dispositifs de pilotage interne en réévaluant notamment l'étendue des compétences des composantes³⁸.

1.3 Un pilotage central à renforcer

1.3.1 Des composantes dotées de prérogatives importantes, des services centraux insuffisamment outillés

L'UPEC compte à présent seize composantes³⁹ dont la moitié possèdent un statut spécifique. Les directeurs de composantes possèdent des délégations de signatures étendues, en matière de gestion financière (engagement des dépenses et des bons de commandes pour un montant inférieur à 90 000 € sur le budget de l'UFR, bordereaux de recettes et de réduction de recettes sur le budget de l'UFR, *etc.*), en matière de gestion des personnels (décisions

³⁸ Cf. partie 1.3.

³⁹ Avec le nouveau statut de l'IAE, anciennement département de l'UFR Faculté de sciences économiques et de gestion, devenu composante à part entière (arrêté du 21 février 2022 portant création de l'IAE Paris-Est)

individuelles d'attribution de services des enseignants, attestations de service fait dans le cadre des heures complémentaires et vacations) et en matière de scolarité.

Fait rare, les unités de recherche sont placées sous la houlette des composantes qui assurent leur gestion, hormis celle des contrats de recherche qui est centralisée à la direction de la recherche et de la valorisation. Le centre financier du laboratoire dépend de celui de la composante de rattachement. Les directeurs de composantes classent par ordre de priorité les demandes de financements internes des laboratoires. Suite à une expérimentation, deux laboratoires (IMRB et LISA) disposent d'une délégation de signature en matière d'exécution des dépenses liées aux contrats de recherche et l'exécution des crédits récurrents. Un troisième laboratoire, le LAMA, doit bénéficier prochainement des mêmes modalités de gestion⁴⁰.

Outre les aspects budgétaires, les composantes détiennent la majorité des moyens humains BIATSS (56,4 % au bilan social 2020).

L'importance des prérogatives confiées aux composantes a pour corollaire des difficultés de gestion et de pilotage global de l'établissement. Ainsi, le processus recettes est insuffisamment maîtrisé comme l'a décrit le cabinet de conseil auquel a fait appel l'UPEC lors de sa mission en 2021 « *dans un contexte de déconcentration* ». Le rôle confié aux composantes en matière d'éditions de facture et de relances explique en partie les nombreux retards de paiement constatés. De même, la gestion des heures complémentaires est confiée aux composantes sans réel pilotage par les services centraux⁴¹. De plus, l'UPEC à ce jour ne fixe pas de plafond en termes d'heures complémentaires aux composantes. Le dialogue de gestion avec les composantes, incomplet, n'intègre pas la soutenabilité de l'offre de formation⁴².

À ce jour, l'université n'a pas suffisamment renforcé l'organisation et l'outillage des services centraux pour permettre un pilotage efficient. Un renforcement des services centraux a été amorcé avec la création de postes de directeur généraux adjoints, en appui sur le pilotage des projets transversaux, les fonctions métiers et le pilotage du projet Érasme et des projets à venir. Pour autant, les services centraux restent fragiles, notamment du fait de l'important turnover du personnel administratif. L'université n'envisage pas de réduire le nombre de composantes et réfléchit à préciser leurs missions et moyens dans le cadre de la réflexion sur l'organisation des sites (16 « campus »).

1.3.2 L'enjeu de la réforme du modèle d'allocation des moyens aux composantes et du dialogue de gestion

Les relations entre le niveau central et les composantes s'organise autour d'un dialogue de gestion annuel. Ce dialogue, incomplet, s'articule autour de la stratégie des composantes et de la campagne d'emploi BIATSS et enseignants/enseignants-chercheurs, sans prendre en compte l'ensemble des coûts supportés par l'UPEC et sans aborder la soutenabilité de l'offre de formation. **Il n'existe à ce jour pas de contrats d'objectifs et de moyens avec les composantes, contrats pourtant prévus par les statuts de l'université.**

⁴⁰ Cf. partie recherche 2.2.

⁴¹ Cf. partie 3.1.2.

⁴² Cf. partie formation 2.1.

La composition des budgets des composantes, constitués au sein du budget de l'université, leur confère une marge de manœuvre importante. Les recettes proviennent en effet non seulement d'une dotation de fonctionnement octroyée par l'UPEC au regard des effectifs étudiants, mais aussi des ressources propres générées par l'activité de formation continue, par l'alternance et par la collecte de la taxe d'apprentissage. Des recettes peuvent également être issues de l'activité de recherche (subventions de recherche pour l'organisation de colloques, appels d'offre internes, dons). Les dépenses comprennent les charges de fonctionnement, le paiement des heures complémentaires et des heures de vacation ainsi que la masse salariale des recrutements de personnel sur ressources propres. Le reste de la masse salariale est pris en charge sur le budget de l'UPEC et n'entre pas dans le périmètre du budget des composantes.

Les composantes contribuent aux charges communes de l'université à hauteur de 20 % des ressources propres⁴³. Le solde dotations/contributions calculé par l'UPEC et les composantes peut s'avérer négatif (-491 780€ au BI 2021), une majeure partie des composantes apportant une contribution supérieure à la dotation reçue⁴⁴. Ce calcul de solde est toutefois critiquable car ne prenant pas en compte l'ensemble des coûts supportés par l'UPEC, au premier rang desquels la masse salariale.

L'université a engagé une réflexion sur la réforme du « modèle économique » de l'université et notamment de l'allocation des dotations aux composantes dont le montant s'élève à 9 M€. Le modèle est basé sur des clés de répartition et a été gelé plusieurs années consécutives. L'université n'est pas parvenue à faire évoluer le modèle en profondeur ni à le mettre à jour, au vu des écarts de contributions engendrés. Son souhait est d'introduire dans le modèle la masse salariale à disposition, puis à terme de baser la répartition sur le coût par étudiant, variable selon les composantes.

Il importe de réformer le dialogue de gestion et les modalités d'allocation des moyens. Ce sujet doit être rapproché de celui de l'allocation des moyens aux unités de recherche et de leur lien avec les composantes, en vue de mettre le dialogue de gestion au service d'une politique de formation et de recherche⁴⁵.

Au total, l'organisation facultaire de l'UPEC limite son efficacité. Elle induit un fonctionnement en silos, néfaste au développement de l'université. Elle favorise les doublons en termes de missions et d'effectifs, à l'origine d'une déperdition de ressources. Il faut renforcer l'échelon central et préciser la répartition des compétences entre les services centraux et les composantes en privilégiant une logique de subsidiarité. Des mutualisations doivent être engagées alors que les fonctions supports sont dispersées entre les différentes entités.

L'UPEC dans sa réponse à la Cour confirme la nécessité de renouveler les modalités du dialogue de gestion et s'engage à travailler sur des mutualisations à travers la création de plateformes métiers partagées sur les sites.

⁴³ Les nouvelles formations sont exemptées de contribution pendant deux ans. Un mécanisme de contribution complémentaire existe (10 % supplémentaire au-delà d'un M€).

⁴⁴ Au BI 2021, les soldes dotations/contributions vont de -1,4 M€ pour l'UFR santé à +793 000€ pour l'UFR AEI/IPAG (document « Projet de BI 2021 » -dossier CA décembre 2020).

⁴⁵ Cf. partie recherche 2.2.1 et 2.2.2.

Recommandation n°3 : Renforcer le pilotage central de l'université en réformant le dialogue de gestion, en réduisant les prérogatives de gestion des composantes et en favorisant les mutualisations (UPEC).

2 UNE UNIVERSITE DE PROXIMITE, PORTEUSE D'UNE AMBITION EN MATIERE DE RECHERCHE ET DE FORMATION MAIS CONFRONTEE A DE NOMBREUX DEFIS

L'UPEC affiche une ambition forte en matière de formation (2.1) comme de recherche (2.2) mais l'atteinte de ses objectifs est fragilisée par plusieurs facteurs de risques.

2.1 Une offre de formation confrontée à l'augmentation des effectifs et aux besoins du territoire

2.1.1 Une offre de formation élargie, des efforts en matière de pilotage de cette offre à poursuivre

2.1.1.1 Une diversification de l'offre de formation qui renforce l'attractivité en premier cycle

L'UPEC a accueilli, à la rentrée 2021, 39 108 étudiants. D'ici 2030, le nombre d'étudiants pourrait atteindre 45 000 selon les prévisions de l'UPEC. Outre la forte pression démographique que connaît ce territoire, plus importante que celle de la moyenne nationale, l'augmentation des effectifs résulte également de la stratégie de diversification de l'offre de formation de l'université⁴⁶, notamment dans le cadre de la mise en place de plusieurs réformes (réforme des études médicales, plan IUT, réforme de la licence professionnelle, *etc.*).

L'université est implantée sur 16 sites avec une prépondérance des étudiants sur le campus centre situé à Créteil⁴⁷. Pour répondre à la tension des effectifs sur une partie des campus situés à Créteil, à la nécessité de développer l'enseignement supérieur sur le Sud Seine-et-Marne et à la mise en place des réformes précitées, une partie de l'offre de formation a été déployée sur de nouveaux sites.

L'UPEC a fortement développé l'apprentissage. À la rentrée 2021, 10 % de l'effectif total des étudiants inscrits bénéficiaient d'un contrat d'apprentissage. Depuis 2017, ce nombre a progressé de 33 % et se situe légèrement au-dessus de la moyenne nationale (7 %). Pour

⁴⁶ Cf. annexe n°11.

⁴⁷ Cf. annexe n°18 et partie 3.3.1.1.

accélérer le développement de l'alternance, l'université a mis en place depuis la rentrée 2020 un organisme de formation par apprentissage (OFA) exclusivement consacré à l'offre de formation de l'université, l'*UPEC.CFA*.

2.1.1.2 Une forte attractivité en licence qui doit être poursuivie en master et en doctorat

L'attractivité de l'UPEC se concrétise depuis 2015, en incluant la licence sciences pour la santé, par une progression, de 40 % des étudiants inscrits en licence générale et de 25 % en licence professionnelle. La grande majorité d'entre eux (60 %) proviennent de l'académie de Créteil confortant la mission d'université de proximité de l'UPEC.

Pour absorber cette demande, la capacité d'accueil, dont les indicateurs, tels que le taux de tension, sont plutôt bons (à l'exception de quelques licences professionnelles très sélectives), fait l'objet d'une réévaluation régulière sur Parcoursup en lien avec le rectorat. Ainsi par exemple, en 2021, 240 places de licence dont 150 en L1 santé ont été créées portant le taux de tension⁴⁸ de cette filière, pourtant très demandée, à 11 %. Outre la recherche de financements pour assurer la prise en charge du nombre croissant d'étudiants, l'augmentation du nombre de places constitue également un enjeu en termes de réussite étudiante⁴⁹, particulièrement lors de la première année de licence. Toutefois, si l'attractivité est très forte pour intégrer la première année de licence, le constat est plus nuancé au fil du parcours et nécessite une réflexion sur l'articulation de l'ensemble du parcours LMD.

En effet, seuls 43 %⁵⁰ des étudiants ayant réussi leur licence sont restés à l'UPEC pour y effectuer leur master à la rentrée 2020-2021. Bien que ce chiffre ne soit que le reflet partiel de l'attractivité du second cycle, il souligne néanmoins l'utilité d'une réflexion visant à l'évaluer afin de mieux l'intégrer dans la définition de l'offre de formation.

Pour les doctorats en revanche, le constat est plus net. En effet, le manque d'attractivité constitue un point de vigilance reconnu par l'UPEC. Ainsi, 437 étudiants sont inscrits en thèse en 2020-2021, une cible de 650 à horizon 2025 a été fixée dans le contrat de site et dans le rapport annuel de performance d'établissement (RAPET). Au-delà de l'évolution du nombre d'inscrits, c'est l'impact de la nouvelle organisation sur le *continuum* master/doctorat qui doit désormais faire l'objet d'une attention particulière. Depuis 2020, une dissociation du processus administratif et pédagogique des doctorats est intervenue. Les inscriptions administratives et la diplomation sont gérées par l'université, la prise en charge pédagogique continuant de relever des six écoles doctorales gérées par la COMUE. Cette nouvelle organisation plus complexe, bien qu'elle garantisse une meilleure visibilité des publications des doctorants de chaque université dans les classements internationaux, nécessite une coordination renforcée afin de favoriser l'articulation des niveaux de diplômes (master et doctorat) recherchée notamment dans les *graduate program*.

⁴⁸ Nombre de candidats par place.

⁴⁹ Cf. partie 2.1.3.

⁵⁰ Il s'agit du nombre de diplômés de L3/ nombre de L3 inscrits en master à l'UPEC. Ce chiffre doit cependant être nuancé par l'attractivité de certains masters de l'UPEC selon les domaines, l'importance de l'offre de master en Ile-de-France ou la nécessité pour les étudiants à changer d'établissement pour suivre certains parcours d'excellence.

2.1.1.3 Un pilotage de l'offre de formation à renforcer

Si l'évaluation de l'aspect pédagogique des nouvelles formations ne soulève pas de difficulté au regard du nombre d'acteurs associés au sein des différentes instances, elle ne permet cependant pas de garantir un pilotage efficient de l'offre de formation par le niveau central dans le contexte de forte autonomie laissée aux composantes. L'impossibilité à définir, à ce stade, le coût complet d'une formation et l'absence de critères permettant de déterminer les conditions d'ouverture ou de fermeture des formations limitent l'impact du dialogue de gestion (cf. partie 1.3.2) et une allocation ciblée des moyens.

En effet, en dépit des efforts réalisés depuis 2016, la mise en place du calcul du coût complet de la formation se heurte au contrôle de la charge d'enseignement par formation qui suppose un rapprochement, limité par l'absence d'interopérabilité des systèmes d'information⁵¹, de la charge théorique d'enseignement, renseignée de manière très marginale par les composantes dans le logiciel APOGEE et des heures déclarées par les enseignants dans le logiciel OSE. Il en résulte une impossibilité à définir un taux d'encadrement c'est-à-dire un nombre d'heures d'enseignement par étudiant, à distinguer les heures statutaires des heures complémentaires par formation et dès lors à fixer un plafond d'heures complémentaires⁵².

En outre, l'absence de critères précis, tels qu'un nombre minimal d'étudiants inscrits, ne permet pas de définir, comme dans d'autres universités, le seuil d'ouverture et de fermeture des formations et aboutit à une gestion hétérogène des enseignements à faible effectif⁵³. En effet, bien que la tendance générale soit à la baisse, les efforts pour réduire la part de ces enseignements demeurent variables d'une composante à l'autre⁵⁴. Ainsi, cette proportion, plutôt élevée dans les composantes Droit ou LLSH, s'est largement réduite pour d'autres tels que l'IUT de Sénart qui a mené une politique de mutualisation de ses enseignements en LV2 lui permettant de réduire sa part d'enseignements à faible effectif à 0,1 %. Cette situation est préjudiciable à une allocation plus ciblée des moyens et au rééquilibrage souhaité par l'UPEC de son offre de formation entre les cycles de licence, master et doctorat.

L'UPEC dans sa réponse à la Cour confirme la nécessité d'achever cette démarche à l'horizon 2024, par une saisie des charges d'enseignement théoriques dans Apogée de l'offre 2023/2024, la mise en place de nouvelles règles de gestion et de contrôle des saisies des services d'enseignement en 2023, le renforcement du contrôle interne de ces coûts et la mise en place de groupes de travail permettant de fixer les règles et les seuils d'ouverture des formations.

⁵¹ L'interconnexion des trois logiciels (APOGEE, OSE, ADE) est prévue pour 2024. Depuis 2021, l'interopérabilité d'APOGEE et d'OSE a été mise en place.

⁵² Cf. partie 3.2.3.4..

⁵³ Il s'agit d'enseignements au sein desquels sont inscrits pédagogiquement entre 5 et 10 étudiants.

⁵⁴ Cf. annexe n°12.

Recommandation n°4 : Achever la mise en place du calcul du coût complet des formations et définir un cadre harmonisé fixant les conditions d'ouverture et de fermeture des formations (UPEC).

2.1.2 La réforme des études de santé : des premiers résultats préoccupants

À la rentrée 2020-2021, l'UPEC s'est inscrite dans la réforme du 1^{er} cycle de santé qui modifie l'accès à la filière médecine, maïeutique, odontologique et pharmaceutique (MMOP) afin de diversifier les profils des étudiants en médecine et de doubler leur chance d'accès à la 2^{ème} année de médecine.

La spécificité du projet de l'UPEC réside dans le choix de créer uniquement des Licences accès santé (LAS) afin de faciliter les réorientations en ouvrant des passerelles entre composantes. Concrètement, la mise en place de la réforme s'est traduite par la création d'une LAS santé dite « SPS » (licence sciences pour la santé), et de quinze LAS « disciplinaires » santé. La LAS « santé », portée par l'UFR santé, accueille la majorité des candidats souhaitant accéder à la MMOP. Elle prévoit un cursus essentiellement orienté vers la santé auquel s'ajoutent des enseignements dits « mineurs » dans une autre matière (SHS, droit, économie, sciences politiques, sciences, *etc.*) dispensée par une autre composante. Les LAS « disciplinaires » santé permettent à des étudiants de suivre des enseignements dits « majeurs » dans un cursus autre que celui de la santé (SHS, droit, sciences, *etc.*) et une option santé.

La gouvernance mise en œuvre dans le cadre de cette réforme (consultation de la commission de la formation et de la vie universitaire pour les modalités d'examen, approbation du nombre de places en conseil d'administration) a contribué à son acceptation. Ainsi, contrairement à d'autres universités, les modalités d'examen, notamment pour l'oral prévu dans le cadre de l'admission, n'ont pas soulevé de contentieux spécifiques⁵⁵.

Sur la période 2021-2025, l'UPEC s'est donnée pour cible la formation de 1 283 médecins soit un objectif supérieur à celui du ministère de la santé⁵⁶ afin de réduire la tension de ces filières. Pour y parvenir l'université, en accord avec l'Agence régionale de santé (ARS), a augmenté ses capacités d'accueil dans la filière médecine au sein du *numerus apertus* (qui remplace le *numerus clausus*). Toutes voies d'accès confondues, le nombre de places offertes en 2^{ème} année de médecine est passé de 175 avant la mise en place de la réforme à 280 en 2021 par vote en conseil d'administration soit une augmentation de près de 40 %.

En termes de diversification des profils, qui constituait l'un des objectifs de la réforme, le bilan s'avère contrasté. En effet, 76 % des étudiants souhaitant intégrer la filière médecine se trouvent au sein de la LAS « santé » contre 24 % en LAS « disciplinaire ». Pour autant, on constate pour cette première année de mise en œuvre, un taux de réussite en médecine plus élevé en 1^{ère} année de LAS « disciplinaire » que dans la LAS « santé ». Si ce constat conforte l'objectif de diversification recherché, il interroge sur la diminution du taux d'échec en médecine pour les étudiants en LAS « santé », que vise également la réforme. En effet, ce taux

⁵⁵ Seule une demande d'annulation d'une décision d'ajournement en filière médecine et, à titre subsidiaire, de la délibération du jury de la LAS de l'UPEC se prononçant sur l'admission des candidats et leur classement en filière médecine, deuxième année pour l'année 2020/2021, a été recensée.

⁵⁶ L'arrêté du 13 septembre 2021 fixe le nombre de médecins à former pour l'UPEC à 1 150 sur cinq ans.

reste très élevé puisque seuls 21 % de ces étudiants réussissent en médecine après la première année de cette licence.

Le décalage entre le nombre croissant de places ouvertes en PACES puis en LAS « santé » depuis 2015 et le nombre limité de places offertes dans la filière médecine (280), bien qu'étant en augmentation, contribue à élever le seuil d'accès à la MMOP et à la médecine pour les étudiants de la LAS santé.

Tableau n° 4 : Taux de réussite en MMOP en médecine (année universitaire 2021-2022)

	Nombre d'inscrits	Nombre de candidats MMOP	Nombre de places MMOP (médecine, odontologie, pharmacie, maïeutique)	Taux de réussite MMOP	Nombre de places en médecine	Taux de réussite en médecine
Licence science pour la santé 1ère année	1080	627	163	25,90%	137	21,80%
Licence science pour la santé 2ème année	462	269	99	36,8%	59	21,90%
LAS " disciplinaire " santé 1ère année	389	79	46	58,2%	41	51,80%
LAS " disciplinaire santé 2ème année	151	86	36	41,86%	25	29%

Source : Données UPEC

En conclusion, la mise en place de la réforme à l'UPEC, en dépit d'un calendrier contraint et des difficultés qu'elle a pu susciter en termes de locaux et de financements⁵⁷, s'est déroulée dans un contexte de concertation et d'innovation pédagogique permettant de créer des enseignements communs entre composantes pour favoriser les possibilités de réorientations en interne.

Le dispositif mis en place a certainement contribué à renforcer l'attractivité de l'université qui se traduit par l'augmentation significative du nombre de places et de possibilités offertes aux étudiants à l'issue de la 1^{ère} année et de la 2^{ème} année de LAS. Rien n'indique cependant à ce stade, que l'attractivité de la licence « santé » et d'un éventuel master « santé » se maintiendra à terme.

Pour autant, bien que le caractère récent de cette réforme ne permette pas de tirer des conclusions définitives, l'important taux d'échec en filière médecine à l'issue d'une 1^{ère} année de LAS « santé » demeure un point de vigilance. **Cette situation doit conduire l'UPEC à s'interroger sur les dispositifs d'accompagnement mis en place pour ces étudiants, sur la construction de ces parcours et en lien avec le rectorat, sur la cohérence entre de la capacité d'accueil en LAS « santé » sur Parcoursup au regard du nombre de places en médecine défini dans le *numerus apertus* afin de renforcer le taux de réussite conformément à l'esprit de la réforme et de la loi ORE.**

L'UPEC dans sa réponse à la Cour confirme la nécessité de mettre en place une évaluation basée sur la création d'indicateurs de réussite en Licence Sciences pour la Santé et en LAS disciplinaires, la mise en place de suivis de cohortes des deux promotions primo-entrantes (2020/2021 et 2021/2022), et une appréciation des attentes des étudiants postulant à ces filières (LAS disciplinaires).

⁵⁷ Cf. annexe n°7.

Recommandation n°5 : Mettre en place un dispositif d'évaluation de la réforme des études de santé (UPEC).**2.1.3 Des résultats en matière de réussite et d'insertion professionnelle supérieurs aux moyennes nationales**

En matière de réussite et d'insertion professionnelle, affichée comme priorité de l'UPEC, de nombreuses actions ont été menées visant à prévoir des dispositifs innovants pour faciliter l'orientation et accompagner les étudiants dès leur première année de licence.

En matière d'orientation, outre les actions sous forme d'unités d'enseignements de réorientation, d'entretiens individuels, d'ateliers et d'événements menées par le bureau d'aide à l'insertion professionnelle (SCUIO-BAIP), des dispositifs issus du PIA, tels qu'ORACCLE (Orientation Régionale pour l'Accompagnement du Continuum Lycéens – Étudiants) destiné à développer un écosystème d'orientation au niveau régional ou PULSE⁵⁸ dont l'objectif est de favoriser la réussite étudiante par des innovations pédagogiques, sont mis en place.

Par ailleurs, afin de limiter le taux d'échec dès la 1^{ère} année des étudiants de licence, le dispositif « Réussir en licence » destiné à tous les étudiants de licence en risque de décrochage ou en demande de réorientation et plus spécifiquement ceux dont la candidature a été acceptée sur Parcoursup dans le cadre du dispositif « Oui-si », prévoit la mise en place de conférences, d'ateliers ou d'entretiens. Le dispositif « Oui-si » permet à des étudiants d'être acceptés dans une formation sur Parcoursup en bénéficiant d'un accompagnement pédagogique renforcé ou d'une année supplémentaire pour obtenir leur licence. Une part importante des étudiants de l'UPEC qui y sont inscrits relèvent de formations moins sélectives ou moins attractives telles que la géographie par exemple.

Bien que le taux de réussite en licence et en master entre 2017 et 2020 se situe globalement au-dessus ou approche celui de la moyenne nationale, on constate cependant des résultats plus contrastés selon le profil des étudiants accueillis.

En effet, par exemple, le taux d'abandon à la fin de la première année des étudiants « Oui-si », estimé à 52,4 %⁵⁹ par l'UPEC, est largement supérieur à celui de l'ensemble des étudiants en L1 (22,2 %). Cette situation conduit à s'interroger sur l'adéquation entre l'importance des moyens mobilisés pour les accompagner (près de 619 000 €⁶⁰ de dotations ORE) et leur taux de réussite.

Indépendamment de l'implication dont font preuve les composantes dans la mise en place du dispositif, ces chiffres soulèvent également la question de l'adéquation entre les capacités d'accueil fixées pour certaines filières avec les souhaits et le profil des étudiants accueillis. C'est le cas par exemple pour la composante LLSH où le taux global de réussite en

⁵⁸ Le projet PULSE (parcours universitaires en licence au service des étudiants) est doté de 10 200 000 €. Il s'inscrit dans l'appel à projets « Nouveaux cursus à l'université » du PIA 3. Il vise à décloisonner les formations et à transformer l'offre pédagogique en développant notamment des cours en ligne afin de garantir une meilleure réussite aux étudiants.

⁵⁹ Chiffre issu du document « Offre de formation et taux de réussite journée des proviseurs 2020 ».

⁶⁰ Chiffre issu de la note bilan du dialogue stratégique de gestion 2022.

licence demeure faible (38,2 % en 2019-2020)⁶¹ alors qu'une partie de ses étudiants bénéficient du dispositif « Oui-si » dès le début de leur cursus. Ce constat se traduit d'ailleurs par une nette diminution (près de 51 %) du nombre total d'étudiants « Oui-si » accueillis à l'UPEC entre 2018 et 2021⁶², certaines composantes, telles que la santé, préférant ne pas accepter ces candidatures fortement consommatrices de ressources pour un impact aléatoire sur le taux de réussite.

Sur la base de ces éléments, la mise en place d'une évaluation de l'impact de ces dispositifs sur le taux de réussite, en y intégrant la présence de ces étudiants aux examens et donc le taux de décrocheurs, constituerait une priorité pour avoir une vision plus transparente de l'adéquation entre les moyens mis en œuvre et le taux de réussite.

Tableau n° 5 : Comparaison des taux de réussite sur 2017/2020

	Taux observé en 2017	Moyenne nationale en 2017	Taux observé en 2020	Moyenne nationale 2020	Evolution du taux observé 2017/2020
Taux de passage L1-L2	44,30%	41,00%	55,4%	53,5%	20,0%
Taux de sortie de l'université en L1	26,70%	27,80%	22,2%	23,0%	-20,3%
Licence - réussite en 3 ans -	42,50%	43,10%	36,0%	34,3%	-18,1%
DUT en 2 ou 3 ans	74,60%	76,70%	73,0%	78,4%	-2,2%
Master - réussite en 2 ans	54%	53,60%	59,4%	60,8%	9,1%

Source : Données UPEC retraitées Cour des comptes

À l'exception de la licence professionnelle du domaine « droit économie et gestion » (DEG), dont les résultats sont plus contrastés, les données relatives à l'insertion professionnelle des diplômés de l'UPEC affichent des résultats supérieurs aux moyennes nationales. Elles traduisent cependant un écart, parfois significatif, sur la nature des emplois occupés (cadre ou profession intermédiaire) qui doit toutefois être tempéré par la base de calcul de l'indicateur national qui inclut à la fois les cadres et les professions intermédiaires mais aussi par l'important taux de satisfaction des étudiants sur l'emploi occupé.

2.1.4 La mobilité étudiante et les partenariats à l'international : une tendance à conforter, des structurations à poursuivre

Les efforts de l'UPEC pour favoriser l'internationalisation de ses étudiants se sont traduits par des actions destinées à étoffer son offre de formation, une rationalisation des partenariats avec la mise en place d'une charte qualité et une aide constante apportée aux étudiants. Le pilotage est assuré par la direction des relations internationales (DRI), récemment créée en lien avec la direction des études et de la vie étudiantes (DEVE).

⁶¹ Chiffre extrait du document « Indicateurs de formation » – dialogue de gestion 2021

⁶² Les effectifs « Oui-si » étaient de 929 en 2018 et passent à 456 en 2021.

2.1.4.1 Une tendance à conforter pour les mobilités encadrées

Les chiffres transmis par l'UPEC reflètent le volontarisme mais aussi le contraste, déjà souligné dans différents rapports d'évaluation, entre les mobilités encadrées (effectuées dans le cadre d'un programme d'échanges ou d'une coopération) entrantes et sortantes. En effet, les efforts engagés par l'UPEC se sont traduits jusqu'à la crise du COVID en 2019, par une augmentation significative des mobilités encadrées sortantes puisque 951 étudiants de l'UPEC s'intégraient dans un dispositif international à la rentrée 2018-2019. En revanche, l'évolution des mobilités encadrées entrantes reste plus timide⁶³. Sur cette même période, seuls 310 étudiants étrangers s'inscrivaient à l'UPEC pour effectuer une mobilité. La situation n'a pas évolué depuis la fin de la crise COVID, puisqu'en 2021-2022 les mobilités sortantes restent toujours deux fois plus élevées que les mobilités entrantes (506 contre 272) incitant l'UPEC à poursuivre les actions engagées⁶⁴. Pour faire face à cette situation et accroître son attractivité et sa visibilité auprès des étudiants extra-communautaires, les étudiants primo-entrants en master, hors espace économique européen, Québec et Suisse bénéficieront à la rentrée 2022/2023 d'une exonération des droits d'inscription prévue en conseil d'administration⁶⁵.

2.1.4.2 Une attention particulière portée aux étudiants en mobilité

Plusieurs mesures ont été mises en place pour renforcer l'aide apportée aux étudiants en mobilité sous forme d'un guichet unique aux étudiants entrants dans le cadre du Label « Bienvenue en France » dont dispose l'université mais aussi de cours de langue dispensés. Cette aide peut également être de nature financière (bourse, logement, droits d'inscription différenciés)

2.1.4.3 Une offre de formation intégrant des parcours à forte dimension internationale

L'offre de formation comprend 26 doubles-diplômes internationaux délivrés, pour l'essentiel, avec des universités européennes. Cette stratégie, revendiquée par l'UPEC, visant à renforcer les mobilités intracommunautaires, se traduit également par le nombre d'étudiants intégrant le programme ERASMUS. A la rentrée 2021-2022 sur 506 étudiants en mobilité sortante, 395 s'inséraient dans le programme ERASMUS pour lequel l'UPEC se classe 5^{ème} université française en taux de subvention reçu au dernier appel Erasmus+ 2022. En réponse aux enjeux posés par la Commission européenne, qui ambitionne la création de 60 universités européennes à l'horizon 2024, et dans une dynamique de participation à la construction de l'espace d'enseignement supérieur européen, l'UPEC met à disposition ses forces en formation et en recherche, et sa vision stratégique au bénéfice de l'Alliance Aurora.

⁶³ Cf. annexe n°13.

⁶⁴ Ce constat ne s'applique pas aux mobilités entrantes individuelles, c'est-à-dire celles effectuées en dehors d'un partenariat ou d'un programme d'échanges entre université. Le nombre élevé de demandes conduisent l'UPEC à opérer une forte sélection (seuls 3,5 % des 33 000 demandes reçues en 2017-2018 ont été acceptées) selon le RAE

⁶⁵ Conseil d'administration du 28 janvier 2022.

2.1.4.4 Une structuration du réseau des partenaires à poursuivre

La charte qualité, mis en place en 2018 contribue à renforcer la structuration de ces partenariats en précisant leurs modalités de création afin de limiter l'effet d'éparpillement mais également en fixant des règles de gestion plus précises. Bien que ce travail de structuration ait renforcé l'encadrement de ces partenariats, leur nombre reste tout de même élevé puisque l'université a signé plus de 490 partenariats dans plus de 60 pays (programmes d'échanges, mobilités dans le cadre de double-diplômes, stages, séjours linguistiques).

2.1.5 **L'organisation de la formation continue**

La formation continue s'intègre dans la stratégie de développement de la formation tout au long de la vie (FTLV), priorité affichée de l'UPEC. Bien que le nombre de stagiaires ait diminué entre 2018 et 2022, le chiffre d'affaires en revanche a progressé de 9 % grâce à la mise en place de formations diversifiées plus longues. Si tous les champs disciplinaires peuvent donner lieu à de la formation continue, elle reste principalement portée par l'UFR santé et les IUT.

Tableau n° 6 : Évolution de la formation continue depuis 2018

Année	Chiffre d'affaires en €	Nombre d'heures	Nombre d'inscrits
2018	7 132 826	989 868	15 232
2019	7 723 799	808 184	15 648
2020	7 267 419	709 219	14 116
2021	7 846 751	692 003	10 809

Source : Données UPEC

2.1.5.1 Une coordination à poursuivre au niveau central pour renforcer le pilotage de la formation continue

Jusqu'en 2020, au niveau central, la prise en charge de la formation continue et de l'alternance relevait du Service Commun d'Education Permanente et des Partenariats Entreprises (SCEPPE) intégré à la DEVE avec une grande autonomie laissée aux composantes en termes de gestion notamment. Afin de renforcer, au niveau central, le pilotage et l'appui aux composantes en termes de développement du marketing, de commercialisation des formations et de gestion, une Direction de la Formation Professionnelle (DiFPro)⁶⁶ a été créée en 2020.

Cette nouvelle organisation, plutôt bien accueillie par les composantes, nécessite toutefois une coordination accrue de l'ensemble des services concernés au niveau central pour

⁶⁶ La DiFPro se décompose en plusieurs pôles (ingénierie, commercial, marketing, VAE, gestion Qualiopi et apprentissage) avec pour objectif de décloisonner la gestion de la formation professionnelle quel que soit le type de stagiaires accueillis

atteindre les objectifs poursuivis. Des progrès restent à réaliser en matière de pilotage financier et de suivi comptable⁶⁷ et des efforts sont encore nécessaires dans le suivi de l'offre de formation.

En effet, en raison de périmètres différents, la comptabilisation de l'offre de formation continue et du nombre de stagiaires inscrits ne permet pas de prévoir une communication commune pourtant nécessaire à la valorisation et à la visibilité extérieure de cette offre. A cet égard, il est désormais nécessaire que la DiFPro et la DEVE en charge de ce suivi, en lien avec les composantes, poursuivent la réflexion sur les possibilités de consolidation de ces données.

2.1.5.2 Une simplification des outils de suivi de la performance à envisager

De nombreux outils ont été mis en place pour évaluer la performance de la formation continue.

Dans le bilan du premier contrat quinquennal 2015-2019, deux indicateurs mesuraient la performance de la formation continue. Le premier, relatif à son développement, concerne le nombre d'heures par stagiaires, avec une cible de 1 300 000 heures qui n'a pas été atteinte. L'UPEC n'a pu fournir d'explication sur cet écart, n'ayant pas d'historique des choix opérés. Le second, destiné à évaluer, de manière indirecte, le dynamisme de la formation continue par le développement des ressources propres, dont la cible de 6 M€ pour l'année. Ces indicateurs ont été repris dans le rapport annuel de performance d'établissement (RAPET) avec de nouvelles cibles.

Le nouveau contrat de site prévoit également un nouvel indicateur plus large, relatif au pilotage et au développement de l'offre de formation professionnelle dont les jalons sont prévus en 2022 et 2024 mais dont le champ n'a pas encore été défini.

Le pilotage de la performance se traduit également par la mise en place d'une certification Qualiopi, obtenue en octobre 2021, par la mise en place récente d'une charte de l'alternance et d'une démarche d'évaluation des coûts complets de la formation continue dans le cadre du dialogue avec France compétence.

La multiplication de ces outils (indicateurs du contrat de site, certification, RAPET) ne favorise pas la vision consolidée de la performance de la formation continue et nécessiterait une simplification pour garantir leur efficacité. Une limitation du nombre d'indicateurs et une plus grande convergence des dispositifs d'évaluation permettraient de renforcer le pilotage de la performance de la formation continue.

2.1.6 **La vie étudiante et la mise en place de la CVEC : un taux d'exécution hétérogène, un reliquat élevé qui nécessite un suivi accru**

La diversité des origines sociales et géographiques des étudiants accueillis combinée à l'éclatement des campus, place l'amélioration des conditions de vie étudiante au cœur des enjeux de l'UPEC pour renforcer son attractivité. Cette priorité s'est traduite par une

⁶⁷ Cf. partie 3.1.2.1.

augmentation des financements, particulièrement depuis la mise en place de la contribution vie étudiante et de campus (CVEC) instaurée, en 2018, par la loi ORE. En progression de 11 % entre 2019 et 2021, le montant des crédits CVEC reversés par le CROUS sur le budget initial de l'UPEC, atteint 2,3 M€ en 2021.

Le suivi des dépenses de la CVEC ne révèle pas d'écarts avec les objectifs de la circulaire n° 2019-029 du 21 mars 2019 qui précise que la CVEC « doit exclusivement servir à l'amélioration des conditions de vie des étudiants ». Ainsi, au sein des six priorités de financement prévues par la circulaire précitée, une place prépondérante est accordée à l'accompagnement social des étudiants depuis la mise en place du dispositif et particulièrement lors de la crise sanitaire. En effet comme pour de nombreuses universités⁶⁸, la souplesse de leur utilisation a favorisé une mobilisation rapide de ces crédits. Près d'1 M€ ont pu être utilisés au profit de 12 % des étudiants sous forme des prêts de matériel informatique ou d'aide financière d'urgence.

Toutefois, l'amélioration de la consommation des budgets alloués constitue un point de vigilance qui a donné lieu à une série de mesures telles que l'amélioration de la représentativité des étudiants ou l'élaboration d'un tableau de bord. L'impact favorable de ces mesures sur le taux d'exécution des dépenses engagées qui a doublé depuis 2019 et s'élève à 63 % en 2021, ne doit cependant pas occulter le caractère hétérogène de cette consommation selon les axes de dépenses. A titre d'exemple, l'axe « Espaces campus et étudiants » destiné à financer des projets d'aménagements pour l'accueil et l'intégration des étudiants oscille, depuis sa mise en place, entre 20 % et 30 %, (ce faible taux s'expliquerait selon l'UPEC par le décalage entre la décision de financement et la réalisation de ces projets), tandis que l'axe « accompagnement social » est exécuté à 80 %. Le reliquat en 2022, des crédits non consommés de 2018 à 2021 (2,16 M€) reste cependant élevé.

Le suivi de ces crédits, qui fait l'objet d'un bilan intermédiaire et annuel auprès de la CFVU et de la commission CVEC, n'intègre pas de manière évidente le taux d'exécution des crédits dans la répartition au sein de chaque axe de l'enveloppe de la CVEC. Ce constat est illustré par l'augmentation envisagée en 2022 de la part de CVEC allouée à l'axe « Espaces campus et étudiant » en réponse à la forte demande des composantes et des étudiants, dont le faible taux d'exécution contribue pourtant à la progression du montant de ce reliquat

Pour le réduire, outre une accélération des dépenses, l'UPEC envisage de le mobiliser sur des investissements destinés à des aménagements et des constructions d'espaces étudiant, sous forme d'opérations pluriannuelles.

La mise en place du projet d'utilisation du reliquat CVEC dans des opérations pluriannuelles, comme l'existence de projets d'aménagement réalisés sur plusieurs années universitaires, doit conduire l'UPEC, à poursuivre la mise en place, en lien avec le rectorat, d'une programmation pluriannuelle, adaptée à ce type d'investissements. Cette réflexion, qui pourrait être menée à l'occasion de la mise en place des schémas de la vie étudiante et de la vie de campus, garantirait une plus grande traçabilité des crédits sur plusieurs exercices budgétaires tout en respectant les objectifs de la CVEC. Elle favoriserait également une meilleure prise en compte de cet objectif de réduction du reliquat dans le choix des projets financés.

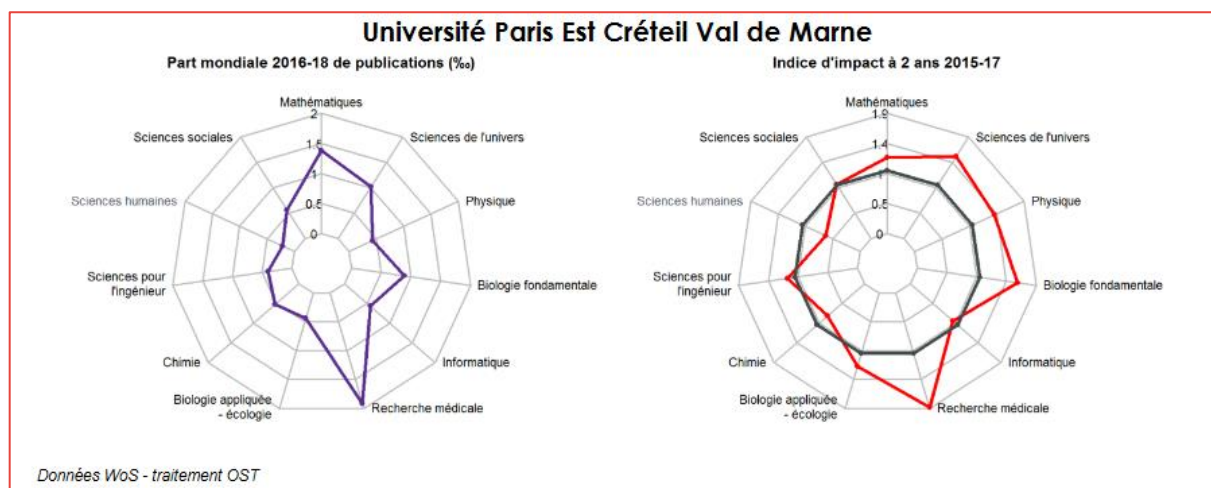
⁶⁸ Cour des comptes, rapport public annuel 2022 *Le soutien de l'État à la vie étudiante*.

2.2 La recherche : une ambition fragilisée par de nombreuses limites

2.2.1 Une stratégie de soutien à la recherche, des domaines de pointe

L'UPEC cherche à concilier une ambition en termes de recherche et sa vocation de formation, confrontée à une forte croissance des besoins du territoire et des effectifs, passés de 32 à 39 000 étudiants pendant la période sous revue. Elle ne perçoit pas de financements IDEX ou ISITE et n'est pas membre de l'UDICE. Pour autant, l'UPEC souhaite maintenir son rang en matière de recherche, en s'appuyant sur ses atouts : 33 laboratoires, la couverture de l'ensemble des champs disciplinaires hormis les arts, une reconnaissance dans des domaines de pointe (recherche médicale, biologie, mathématiques, environnement). La recherche médicale constitue le domaine pour lequel sa part de publications est la plus grande à l'international (environ 2%). Concernant l'impact des publications, les sciences de l'univers et la biologie se démarquent également.

Graphique n° 1 : Part mondiale de publication et indice d'impact



Source : HCERES, indicateurs IPERU (indicateurs de production des établissements de recherche universitaires), novembre 2019

L'UPEC a récemment engagé plusieurs chantiers pour structurer et dynamiser la recherche.

En 2019, au sortir de la crise de gouvernance et dans l'objectif de fédérer les forces de recherche autour d'un projet d'établissement, cinq axes stratégiques ont été définis dans le cadre d'une démarche participative et dans le but de favoriser l'interdisciplinarité (Santé, société et environnement ; Transformations sociales, inégalités et résistances ; savoirs et pratiques en éducation et en formation ; numérique : sciences et pratiques, francophonies et plurilinguismes). L'UPEC souhaite à présent renforcer son identité scientifique dans le cadre du projet Erasme en vue de devenir « l'université engagée de référence en France ».

Par ailleurs, l'UPEC a progressé récemment dans les classements internationaux. Elle figure dans les 1000 premiers établissements au classement de Shangai depuis 2020. En 2021,

l'UPEC est classée au rang 900-1000 au classement de Shanghai (rang national 28-30), avec des domaines de pointe : elle se trouve au rang 76-100 en mathématiques, 101-150 en technologie médicale, 101-150 en sciences de l'atmosphère, 151-200 en médecine clinique, 201-300 en sciences de l'environnement, en géographie et en écologie⁶⁹. Ces résultats sont liés au travail réalisé sur la valorisation des travaux de recherche avec la diffusion d'un modèle de signature garantissant l'affiliation des enseignants-chercheurs employés par l'UPEC. En 2022, l'UPEC se situe au 40^{ème} rang des institutions françaises répertoriées dans le « Web of Science » en termes de nombre de publications.

En outre, l'UPEC souhaite développer ses relations avec les entreprises. À cette fin elle a créé récemment une fondation partenariale qui commence à monter en puissance. Instituée en janvier 2021, la fondation compte parmi ses membres fondateurs, aux côtés de l'UPEC, l'AGEFIPH, BNP, Thalès et le conseil départemental 77. Parmi les actions déjà mises en place, on peut citer la Chaire Handicap, Emploi et Santé au travail, un programme de bourses UPEC Entrepreneurs (4 bourses attribuées en 2022) et des fonds d'urgence (10 aides individuelles attribuées en 2021). L'UPEC souhaite impulser la création d'autres chaires. En revanche, les relations de l'UPEC avec les entreprises, hormis via la Fondation, sont encore peu structurées. De nombreuses composantes disposent de pôles relations entreprises et leurs relations avec la Fondation sont informelles. De ce fait, l'UPEC souhaite concevoir et proposer dans le cadre du projet Érasme une offre globale de coopération à l'attention des entreprises.

Enfin, l'UPEC apporte un soutien financier régulier aux unités de recherche sur la période sous revue. Ce soutien du central aux laboratoires de recherche comprend les dotations et les appels d'offres internes. En 2022, une enveloppe de 2,6 M€ a été allouée dont 1,6 M€ aux unités de recherche et 0,8 M€ au titre de la politique scientifique (Appel d'offre « Bonus qualité recherche » de 260 000€, appel d'offre « Prématuration » initié cette même année pour 100 000€, financements des post-doctorants, *etc.*). Les montants alloués au titre de la politique scientifique ont doublé depuis 2020. En outre, l'UPEC attribue aux unités de recherche 1,4 M€ en investissement annuel pour financer l'achat ou le renouvellement de matériel scientifique.

Toutefois, ces avancées prennent place dans un contexte qui fragilise la capacité de l'UPEC à porter la recherche au degré d'ambition souhaité.

2.2.2 Une organisation de la recherche qui limite l'impulsion d'une dynamique d'ensemble

2.2.2.1 Une présence limitée des organismes nationaux de recherche dans les laboratoires de l'UPEC

L'UPEC porte une ambition en matière de recherche et ses relations avec les organismes nationaux de recherche sont formalisées par une série de conventions. Toutefois, ces liens sont peu développés en termes de moyens mis en commun. Ainsi, l'UPEC ne compte que huit UMR ou UMS sur 33 laboratoires (sept CNRS et une INSERM). 1230 enseignants-chercheurs et chercheurs sont affectés aux laboratoires dont l'UPEC est tutelle. Parmi les 442 chercheurs et

⁶⁹ Par ailleurs, au classement de Leiden, l'UPEC se situe au rang 234 pour la période 2016-2019 (9^{ème} au rang national). Au classement CWUR, l'UPEC est passée du rang 752 en 2019-2020 au rang 401 en 2022-2023.

enseignants-chercheurs issus d'autres établissements affectés dans ces laboratoires, seuls 93 sont employés par des ONR (65 chercheurs du CNRS, 18 chercheurs de l'INSERM, 7 INRAE), soit 7 % des effectifs de chercheurs et d'enseignants-chercheurs. Les unités de recherche dépendent davantage des personnels issus d'autres universités et établissements d'enseignement (315 dont 139 de l'Université Gustave Eiffel dans six unités communes). En particulier, les unités de recherche en sciences humaines et sociales ne comprennent pas d'UMR et dépendent soit uniquement de l'UPEC, soit sont en cotutelles avec l'université Gustave Eiffel ou d'autres établissements d'enseignement. Dans ce contexte, douze unités comptent moins de 30 agents (enseignants-chercheurs et BIATSS). En particulier, les six équipes d'accueil de médecine sont de taille limitée. Ainsi, le laboratoire EPIDERME compte 6,4 ETP permanents et candidate pour intégrer l'IMRB. Seules trois très grandes unités de plus de 100 agents sont dénombrées.

Le caractère limité des liens entre l'UPEC et les ONR constitue un frein majeur au développement de sa recherche. Les forces de recherche sont en partie dispersées dans des unités mono-tutelles de taille modeste.

2.2.2.2 Un rattachement aux composantes en matière de gestion défavorable à leur responsabilisation en matière de gestion

Comme évoqué *supra*, les unités de recherche sont placées sous la houlette des composantes concernant leur gestion financière et l'exécution des contrats de recherche est centralisée à la DRV. Un processus de déconcentration a été initié auprès de trois laboratoires (IMRB, LISA, LAMA).

Cette organisation historique revient à confier aux composantes un rôle de gestion qui n'apporte pas de plus-value dans le lien entre formation et recherche, et qui contribue à complexifier la gestion des unités multi-tutelles, les autres universités tutelles ne confiant pas ce même rôle aux composantes.

2.2.2.3 Une place prédominante de la recherche biomédicale qui concentre les moyens, sans que l'UPEC puisse en bénéficier pleinement dans sa valorisation

La recherche en santé à l'UPEC est organisée autour d'un laboratoire de taille et d'importance majeures, l'Institut Mondor de Recherche Biomédicale (IMRB), et de sept unités de recherche mono-tutelle de très petite taille, dont certaines ont demandé leur intégration à l'IMRB. L'institut est sous tutelle de l'UPEC et de l'INSERM. Il se positionne sur la recherche translationnelle, avec comme domaines de pointe la psychiatrie translationnelle, la recherche portant sur la sénescence et les maladies chronique, ainsi que la vaccinologie, l'infectiologie et l'immunologie. L'institut a défini un thème transversal autour des « Maladies et agressions environnementales ». Lors de l'évaluation INSERM de 2015, deux équipes ont été classées

comme remarquables et huit comme excellentes⁷⁰. L'évaluation HCERES qualifie le niveau de l'unité d'excellent.

L'institut compte 166 chercheurs et enseignants-chercheurs⁷¹, 197 agents relevant d'autres statuts⁷² répartis en 14 équipes de recherche, contre 40 chercheurs et enseignants-chercheurs et 45 personnels BIATSS pour les équipes d'accueil. Les effectifs de l'IMRB représentent ainsi près de 30 % des effectifs totaux des laboratoires dont l'UPEC est tutelle.

La place spécifique de la santé s'observe aussi quant aux moyens accordés en termes de projet bâtiminaire. Un budget de 19,5 M€ est prévue pour construire un bâtiment de 6 000 m² (4 081 m² SU) consacré à la recherche biomédicale (16 M€ de crédits CPER financés par la Région Ile-de-France et 3,5 M€ de fonds propres de l'UPEC). Les travaux sont programmés de mi-2022 à fin 2024. La restructuration et la mise en sécurité de la faculté de santé doit être réalisée entre 2023 et 2014 pour un budget de 21,95 M€ financés par le CPER.

L'IMRB, très actif en matière de dépôt de projet interne, remporte également un tiers du montant de l'appel d'offre interne « investissement » 2022.

L'IMRB obtient la majeure partie des financements sur contrats de recherche de l'UPEC (33,7 M€ sur 2016-2021 soit 56 % du montant notifié des contrats obtenus par l'UPEC). Différents facteurs peuvent expliquer cette place prédominante : le caractère onéreux de la recherche en médecine, la taille de l'unité, la qualité de la recherche qui y est menée.

Pour autant, alors que l'INSERM ne compte que 16 chercheurs affectés à l'IMRB, une part encore supérieure des contrats de recherche émanant des enseignants-chercheurs et chercheurs de l'IMRB est gérée par l'INSERM. Sur le contrat 2013-2018, l'IMRB déclare avoir généré 18 M€ de ressources propres au titre de l'UPEC et 53,8 M€ au titre de l'INSERM. Cette situation défavorable à l'UPEC peut s'expliquer par les difficultés que l'UPEC rencontre dans la gestion des contrats de recherche et dans ses relations avec la SATT Erganeo⁷³.

L'IMRB concentre une part importante des moyens humains et obtient des résultats en conséquence, mais une part majeure des contrats générés échappe à la gestion de l'UPEC. De plus, la rationalisation des moyens entre l'IMRB et les petites équipes d'accueil est nécessaire pour permettre aux travaux menés par ces dernières de bénéficier d'un niveau de service suffisant.

2.2.2.4 Le VRI, un laboratoire d'excellence coordonné financièrement par l'UPEC mais qui échappe à sa stratégie

Un LABEX autonome scientifiquement, soutenu par l'UPEC en termes de gestion et de moyens

L'IMRB abrite le LABEX VRI (*Vaccine research institute*), unique LABEX dont l'UPEC est établissement coordinateur. Les recherches du VRI, qui s'inscrivent initialement

⁷⁰ On peut citer notamment les travaux du Pr Marion Leboyer sur les troubles bipolaires, la schizophrénie et les troubles du spectre de l'autisme, et qui a obtenu, entre autres, le Grand Prix INSERM 2021.

⁷¹ UPEC (115), INSERM (16), ENVA (12), CNRS (8), APHP (8). 96 sont PUPH selon le tableau « effectifs EC 2021-2022 ».

⁷² BIATSS, praticiens hospitaliers, techniciens hospitaliers.

⁷³ Cf. *infra*.

dans la continuité du programme de recherche vaccinale de l'ANRS, portent des enjeux d'ampleur nationale et ont reçu de nombreux soutiens de l'Etat. Au moment du dépôt du projet en 2010 dans le cadre de l'appel à projet du PIA 1, le projet devait prendre la forme d'une fondation de coopération scientifique. Depuis la signature de la convention attributive d'aide de l'ANR, l'UPEC est établissement coordinateur et assure le rôle de gestion administrative et financière. Le coordinateur scientifique assure l'exécution du projet, organise les instances et préside le conseil scientifique. L'UPEC est représentée au comité stratégique, dont la fréquence des réunions est limitée (une à deux réunions par an jusqu'en 2018 puis une interruption jusqu'en 2022 dans le contexte de la crise sanitaire).

L'UPEC gère de manière centralisée à la direction de la recherche et de la valorisation (DRV) les financements du VRI qui lui sont alloués. La DRV et le secrétariat général du VRI se réunissent de manière hebdomadaire à cette fin. Depuis sa création et jusqu'en 2021, le VRI s'est vu notifier 75 M€ de crédits. 59,8 M€ sont gérés à la DRV. La DRV ne possède ainsi qu'une vision partielle sur les crédits du VRI, les financements compétitifs obtenus par l'INSERM lui échappant.

Les financements gérés par la DRV comprennent les intérêts de la dotation au titre du PIA (10 M€ sur 2011-2024), la subvention attribuée par l'ANRS en soutien du VRI depuis 2012 (28,4 M€ notifiés), la subvention du MESR en soutien au vaccin contre le COVID (3,5 M€ en 2020), le contrat européen de subvention CARE (0,7 M€). Depuis 2021 s'ajoutent les financements « Projets de recherche et développement structurants pour la compétitivité » (PSCP) opérés par BPI France et attribués au consortium industriel et académique, dont le chef de file est la start-up LINKINVAX. L'UPEC en tant que membre du consortium PSCP EVIDENCE gère 16,8 M€.

L'UPEC contribue aux moyens du VRI par la rémunération d'agents qui y sont affectés pour une somme de 3,7 M€ depuis 2016. Par ailleurs, le futur bâtiment consacré à la recherche biomédicale, dont la livraison est à ce jour prévue pour 2024, comprend 1 080m² de surfaces utiles (SU) consacrées au VRI, ainsi que 981m² partagés avec l'IMRB, sur un total de 4 081m².

Un LABEX hors IDEX dont l'avenir est à définir, tout comme le positionnement de l'UPEC

La fin des financements au titre du LABEX au 31 décembre 2024 soulève plusieurs enjeux pour l'UPEC, tant en termes de moyens que de stratégie. Les réflexions actuelles du VRI portent sur un rapprochement avec les partenaires de l'infrastructure IDMIT⁷⁴, au premier rang desquels le CEA et l'INSERM, en vue de créer un Institut jouant le rôle d'« accélérateur national pour la recherche sur les vaccins ». L'UPEC doit définir le rôle qu'elle souhaite continuer ou non à jouer vis-à-vis du VRI.

D'un point de vue financier, les financements attribués par l'ANR au titre du PIA sont à ce jour faiblement exécutés (4 M€ dépensés sur 7,6 M€ encaissés au 31/12/2021, soit 54 %), alors que le passage en phase clinique a rencontré de nombreux aléas. Une incertitude sur la capacité d'exécution des crédits dans les délais prévus subsiste donc. Si le montant total des dépenses est inférieur au cumul des versements perçus, l'établissement coordinateur devra reverser le trop-perçu à l'État.

⁷⁴ *Infectious Disease Modles for Innovatives Therapies*. IDMIT est une structure de recherche coordonnée par le CEA en partenariat avec l'Institut Pasteur, l'Inserm et l'université Paris-Saclay.

Enfin, le devenir des personnels contractuels gérés par l'UPEC se pose également (cinq CDI, trois CDD actuellement pourvus, 7 remplacements ou recrutements de CDD en cours).

La Cour observe que les liens entre l'UPEC et le VRI sont limités sur le plan scientifique, alors même que le VRI est présenté comme le seul LABEX coordonné par l'UPEC. La fin des financements au titre des LABEX pose la question du positionnement de l'UPEC alors que le VRI s'est jusqu'ici développé de manière autonome de l'UPEC.

De manière générale, le poids et la relative autonomie de l'IMRB et du VRI limitent la capacité de l'UPEC à élaborer une véritable stratégie scientifique dans le domaine de la santé.

2.2.3 Des services centraux vulnérables

La DRV était au début du contrôle de la Cour composée de 21 personnes réparties en quatre pôles et une mission d'aide au pilotage. Depuis la rentrée 2022, ces effectifs ont été complétés par quatre postes supplémentaires (un par pôle).

La DRV a été confrontée à un *turn-over* important des postes d'encadrement sur la période récente. Depuis 2018, deux directrices et quatre responsables du pôle financier et comptable se sont succédés, avec onze mois de vacance sur ce dernier poste. L'efficacité de la DRV est également minorée par une absence de visibilité sur les moyens des UMR (gestion des plateformes, personnels d'accompagnement au montage de projets) et des périmètres insuffisamment définis avec les autres directions, notamment la direction financière sur la gestion des contrats de recherche. Les applicatifs de gestion sont insuffisamment adaptés et performants, en particulier en matière de gestion des contrats de recherche⁷⁵.

Dans ce contexte, une démarche de projet de service a été initiée en 2022 au sein de la DRV, afin d'ouvrir davantage la direction et de renforcer ses liens avec les laboratoires, de la positionner sur des missions « à forte valeur ajoutée » comme la coordination des plateformes technologiques, et l'évolution de l'organisation pour améliorer sa réactivité. En lien avec cette démarche de projet de service, un chantier de révision des process globaux de l'établissement en matière de gestion des conventions de recherche a été lancé fin 2022, avec l'accompagnement d'un cabinet extérieur. Ce chantier implique la DRV, la direction des affaires financières, l'agence comptable, la direction des ressources humaines ainsi que des personnels des laboratoires.

Les plateformes de recherche ne font pas à l'heure actuelle l'objet d'une coordination centralisée et la DRV n'a pas de vision globale des tarifications utilisées. Ainsi, les tarifications des plateformes IMRB ont été élaborées avec l'INSERM. L'UPEC a obtenu un financement du ministère à hauteur de 190 000 € pour le projet Valo-EPLR, qui doit permettre de réaliser un inventaire des plateformes existantes, de définir leur caractérisation financière et de conduire des études de marché sur les secteurs économiques concernés afin de clarifier l'offre proposée aux partenaires.

⁷⁵ Cf. 2.2.5.

La direction de la recherche doit impérativement être consolidée en termes d'organisation et de procédures afin de pouvoir jouer son rôle de pilotage et d'appui vis-à-vis des unités de recherche, des composantes et des partenaires.

2.2.4 L'internationalisation de la recherche, un sujet dont le suivi est insuffisamment organisé

Le suivi des relations internationales est scindé pour la recherche entre la direction des relations internationales (DRI) et la DRV. Si la DRI accompagne traditionnellement la stratégie au niveau formation, ce n'est pas le cas pour la recherche. L'UPEC souhaite rapprocher les stratégies de la DRV et de la DRI pour « accompagner un projet international global de l'université ». Ainsi, à ce jour, l'UPEC ne centralise pas les données permettant d'évaluer son attractivité internationale et la DRI n'est pas en capacité d'évaluer celle-ci. Le rapport annuel sur les relations internationales 2020-2021 fournit des données sur l'internationalisation de la formation, mais aucune sur l'internationalisation de la recherche. Les données fournies à la Cour indiquent qu'entre 2026 et 2021, entre 46 et 49 % des publications de l'UPEC (environ 2600 par an) sont des co-publications internationales. Toutefois, ce taux est inférieur à la moyenne nationale (65 % en 2020⁷⁶), comme le note le HCERES dans son évaluation de 2020.

Par ailleurs, disposant d'un nombre limité d'UMR, l'UPEC ne participe qu'à deux laboratoires internationaux avec le CNRS⁷⁷. Enfin, l'activité en matière de contrats européens est limitée au vu de l'ambition de l'UPEC en matière de recherche⁷⁸. Après l'échec de la labellisation de l'alliance d'universités européennes UNES portée par l'UPEC en 2019, l'université a rejoint comme membre associé l'alliance AURORA, qui doit répondre à l'appel à propositions 2023 de la Commission européenne.

L'UPEC doit préciser sa stratégie en matière d'internationalisation de la recherche et organiser le suivi de ce sujet.

2.2.5 Des carences dans la gestion des contrats de recherche

2.2.5.1 Une activité contractuelle en progression mais qui reste limitée

Le nombre et le montant des contrats progressent sur la période sous revue, tout en restant à un niveau modeste pour une université de cette taille et de cette ambition. Entre 200 et 248 contrats sont en cours chaque année. Le nombre de nouveaux contrats tend à augmenter (72 en 2021 contre 50 en 2016). Le montant des ressources générées par l'activité de recherche tend à augmenter sur la période pour atteindre 7,8 M€ en 2021.

⁷⁶https://publication.enseignementsup-recherche.gouv.fr/eesr/FR/T033/la_position_scientifique_de_la_france_dans_le_monde_a_travers_ses_publications/#ILL_EESR15_R_30_04

⁷⁷ PolyNanoPor, laboratoire franco-ukrainien en chimie et sciences des matériaux, et ARSAIO, laboratoire sur l'atmosphère conjoint avec l'Afrique du Sud.

⁷⁸ Cf. *infra*.

Tableau n° 7 : Produits issus de l'activité de recherche entre 2017 et 2021

Libellé	2017	2018	2019	2020	2021
Subventions privées		26 000,00	1 666,67		
Subventions publiques	3 252 823,73	3 441 667,01	3 897 409,96	6 657 887,07	4 107 451,22
valorisation Red pour concessions	60 171,92		85 580,12	59 654,96	61 851,68
Valorisation Dts d'auteur & repro	122,67	147,09	1 299,95	39,46	16,66
ANR hors investissement d'avenir	1 084 765,05	952 769,02	467 591,89	591 846,93	889 892,41
ANR investissement d'avenir	45 456,63	37 355,97	610 906,38	346 736,52	433 715,00
Contrats et prestations de recherche	414 023,90	758 067,29	1 252 754,11	641 108,22	892 512,20
Région	48 512,72	210 163,04	222 042,37	1 056 323,00	802 201,00
Autres collectivités territoriales	34 361,16	7,69	38 625,23	9 392,90	8 647,00
Union européenne	399 894,25	322 669,83	99 792,55	193 659,92	413 047,41
Autres(mises à dispo, locations, expertises, colloque...)	455 086,80	441 552,82	533 482,53	251 143,29	257 700,58
Ressources recherche hors SCSP	5 795 219	6 190 400	7 211 152	9 807 792	7 867 035

Source : Cour des comptes d'après les comptes financiers de l'UPEC

En matière de contrats européens, l'UPEC obtient entre un et trois contrats par an (14 sur la période). Seuls deux contrats sur la période ont un montant notifié supérieur à 1 M€. L'UPEC s'est fixé pour cible de faire passer la part des financements européens dans les contrats de recherche de 14 % à 17 % de 2020 à 2025 dans le cadre du nouveau contrat⁷⁹. L'obtention récente d'une bourse « *Starting grant* » du Conseil européen de la recherche (ERC) par le laboratoire LISA constitue un élément positif.

Les montants des recettes issues de la valorisation sont limités (inférieurs à 1 M€ par an sur la période sous revue d'après les données issues des comptes financiers, entre 677 000 et 1,3 M€ annuels selon les données du bilan du contrat 2015-2020). Sur 27 contrats de prestations conclus entre 2016 et 2021, quinze contrats ont un montant notifié inférieur à 10 000 €.

Cette situation s'explique par différents facteurs.

2.2.5.2 Des règles de répartition des contrats peu claires

L'UPEC n'a ni la main ni la vision sur la répartition de la gestion des contrats entre les différentes tutelles. La convention cadre UPEC-CNRS prévoit une répartition pour certaines unités, et laisse l'arbitrage au directeur d'unité dans la majorité des cas⁸⁰. De même pour l'IMRB sous tutelle de l'INSERM, le choix du gestionnaire de contrat est laissé à la main du directeur d'unité ou du porteur de projet. Concernant la convention avec l'INSERM, l'UPEC souhaite dans le cadre du renouvellement modifier les règles pour obtenir une désignation du gestionnaire des contrats pour chaque équipe interne de l'IMRB afin de permettre un rééquilibrage de la gestion des contrats de recherche.

⁷⁹ Selon le PAPET 2022, l'université a obtenu 1,4 M€ de contrats européens notifiés en 2020. À titre de comparaison, une université, récemment contrôlée par la Cour et dotée du même nombre de laboratoires, obtient chaque année entre 3 M€ et 6 M€ de contrats européens en montants notifiés (2015-2021).

⁸⁰ Annexe du contrat 2020-2025 : l'UPEC est gestionnaire pour trois équipes du laboratoire IEES, le CNRS pour deux laboratoires, pour les autres laboratoires le gestionnaire est au choix du directeur d'unité.

La direction de la recherche et de la valorisation (DRV) n'a pas la vision sur le nombre total de contrats issus de ses laboratoires, ne connaissant pas le nombre de contrats gérés par les ONR et partenaires. L'UPEC prévoit d'utiliser un outil proposé par le CNRS afin d'avoir une vue globale sur l'ensemble des contrats gérés par les tutelles des unités à la fin de l'année 2022 (PCRU).

Les règles de répartition de la gestion des contrats de recherche devraient être clarifiées avec de garantir une répartition équitable au vu de la production scientifique des personnels des unités. Toutefois, l'UPEC doit impérativement revoir dans un premier temps ses processus de gestion des contrats de recherche. À l'heure actuelle, l'UPEC n'est pas en mesure d'absorber une augmentation importante du volume de contrats au vu des nombreux dysfonctionnements constatés en termes de gestion et de l'accompagnement encore insuffisant.

2.2.5.3 Une gestion des contrats par l'UPEC comportant de nombreux dysfonctionnements et qui doit faire l'objet d'une remise à niveau

Les contrats de recherche sont gérés de manière centralisée à la DRV, par le pôle Ingénierie de projet en lien avec le pôle financier de la DRV, la DAF et l'agent comptable. Depuis septembre 2021, un pôle transfert et innovation a été mis en place à la DRV chargé des contrats de valorisation.

Au 31 décembre 2021, 6 M€ liés aux contrats de recherche figurent dans les états de développements de soldes de l'université. Le contrôle d'un échantillon de contrats de recherche, ciblé sur les restes à recouvrer, a fait apparaître de nombreuses difficultés de transmission d'informations entre les intervenants et des interruptions de suivi de dossiers suite à des départs d'agents, des erreurs de facturation et d'interprétation des clauses financières des conventions. L'importance des montants figurant dans les états de développement des soldes est majorée par le fait que l'université n'a appliqué la méthode de suivi des contrats pluriannuels qu'en octobre 2021⁸¹. Des contrats avec une durée pluriannuelle ne faisaient pas l'objet d'une comptabilité à l'avancement auparavant.

Ces dysfonctionnements prennent place dans le contexte d'une organisation segmentée, fragilisée par un fort turn-over et dotée d'outils inadaptés.

L'organisation du travail de suivi des contrats est fortement segmentée entre les différents intervenants : les ingénieurs projets en amont (élaboration du projet, dépôt, contractualisation, exécution des jalons, clôture en lien avec les chercheurs et les financeurs), le pôle financier de la DRV (expertise sur les opérations financières et la TVA, émission du titre de recette), DAF, agence comptable. Une confusion sur les rôles de chacun notamment en matière de responsabilité sur l'émission des titres de recettes est apparue lors des entretiens, suite à la longue vacance du poste de responsable du pôle financier de la DRV. Des réunions portant sur la résorption du compte d'attente ont été mise en place par la direction des affaires financières, qui associe l'agence comptable et la DRV. La priorité du travail en commun porte sur les sommes encaissées pour lesquelles l'agence comptable n'arrive pas à identifier le titre

⁸¹ Fascicule 19 de l'instruction comptable commune M9 et instruction du 20 novembre 2013 sur les opérations pluriannuelles et sur les subventions reçues

de recettes et non sur les restes à recouvrer dont plusieurs sont antérieurs à 2018. Ces arriérés ne font pas l'objet de réunions régulières à ce stade et l'université ne sait pas estimer leur montant.

Les ingénieurs projet travaillent par portefeuille thématique. Lors du contrôle de l'échantillon, il n'a pas été possible de disposer de certaines informations sur plusieurs dossiers au motif que la personne qui gérait ces dossiers était partie, sans tuilage ni point de situation sur l'ensemble de son portefeuille.

L'efficacité de la chaîne de traitement est également minorée par l'absence d'un outil de « *workflow* », en mesure de suivre le contrat sur l'ensemble du processus de l'élaboration aux encaissements et décaissements. Outre le suivi financier dans le logiciel Système d'Information Financier Analytique et Comptable (SIFAC), l'outil Contrathèque permet d'assurer la gestion administrative, mais les deux applications ne sont pas reliées. De plus, Contrathèque permet de saisir des jalons pour rappeler les échéances clés de la convention et les livrables à transmettre, mais cette fonctionnalité n'est pas mise en place à la DRV. Lors de l'étude de l'échantillon, des demandes de bilan financier par le financeur à l'occasion de la relance de l'agence comptable ont pu être constatées. De plus, les modalités d'utilisation des outils ne sont pas harmonisées au sein du pôle ingénierie de projet.

Enfin, la DRV ne dispose pas encore de tableaux de bord consacrés à la gestion des contrats actualisés et les procédures sont décrites dans des documents disparates. Il n'existe pas de logigramme permettant de décrire la chaîne d'exécution des contrats.

Cette situation entraîne des effets de plusieurs ordres : d'une part, l'université est confrontée à un risque financier qu'elle ne sait pas estimer. En effet, en cas de non-respect des délais ou des clauses de caducité du contrat, des pertes financières définitives peuvent avoir lieu. D'autre part, l'université n'est pas à même d'avoir une vision globale des conventions en cours, ni la mémoire de celles qu'elle a en stock, ni des livrables à produire, alors que cette étape conditionne pourtant le versement des fonds attendus. Dans ce contexte, les annulations de titres relatives au secteur recherche se sont élevées à près de 795 000 € entre 2017 et 2021, dont 477 000 € liés à des erreurs d'écriture (445 680 € d'erreur d'appels de fonds, 19 200 € d'erreur de TVA, *etc.*)

Les mêmes lacunes peuvent s'observer concernant les frais de gestion. Ceux-ci sont estimés par la DRV en amont de la chaîne et inscrits sur la fiche de codification fournissant les informations nécessaires à l'émission du titre de recettes. D'une part, la mention de frais de gestion ne figure pas toujours explicitement dans les contrats⁸². D'autre part, l'université n'est pas en capacité de fournir les éléments démontrant que les frais de gestion ont bien été prélevés sur l'ensemble des contrats de prestation, notamment du fait des vacances de poste de responsable financier. Enfin, il n'existe aujourd'hui pas de politique de réaffectation de ces ressources.

Concernant la réforme du préciput de l'ANR, qui prévoit un versement de quatre parts (gestionnaire, hébergeur, laboratoire, site), la DRV indique ne pas avoir procédé à l'estimation de l'impact. La répartition du préciput par gestionnaire n'est pas encore effective. L'UPEC, dont le conseil d'administration a voté en décembre 2022 la révision des taux de prélèvement de frais de gestion et leur ventilation, n'a pas encore mis en place les modalités d'identification,

⁸² Contrat de collaboration « Amiante ».

de suivi et d'affectation de ces ressources. A ce titre, le décret du 11 décembre 2021 doit être pleinement mis en œuvre.

D'une part, il convient en premier lieu d'apurer les sommes à recouvrer pour éviter toute perte financière. D'autre part, la DRV a engagé une réflexion sur l'évolution de son organisation. Il est nécessaire de désigner pour chaque contrat un pilote responsable du traitement global du contrat et ayant la vue sur l'ensemble du processus. Dans cette visée, il convient également d'organiser des réunions régulières afin de rassembler l'ensemble des acteurs de la chaîne (ingénieurs projet, pôle financier, DAF, DRH, agence comptable) et de garantir la qualité de l'exécution, en désignant un pilote par contrat ayant la vue sur l'avancement des différentes étapes. Enfin, il convient d'harmoniser les outils et leurs modalités d'utilisation (jalons dans Contrathèque et SIFAC, utilisation d'une fiche standardisée sur l'analyse des coûts) de manière à permettre de ce suivi sur tout la chaîne. Ces prérequis sont indispensables pour permettre à l'UPEC d'être en capacité d'absorber une augmentation de l'activité contractuelle qui serait cohérente avec son ambition et la politique de développement des ressources propres.

Dans sa réponse à la Cour, l'UPEC indique engager différentes actions en ce sens : le recrutement d'un agent chargé du recouvrement des recettes au pôle financier de la DRV, la désignation de pilotes responsables par contrat, l'interopérabilité et l'introduction de jalons au sein des outils de gestion constituent autant de chantiers prioritaires pour 2023.

Recommandation n°6 : Remédier aux carences de gestion des contrats de recherche, en apurant en priorité les sommes à recouvrer sur ces contrats et en redéfinissant les processus métiers et l'usage des outils afin de garantir le suivi des contrats du montage jusqu'à la clôture (UPEC).

Rappel aux lois et règlements n° 1. Mettre en œuvre le décret n°2021-1628 du 11 décembre 2021 relatif à la répartition d'un préciput entre les établissements participant au service public de la recherche lauréat d'un appel à projets financé par l'agence nationale de la recherche.

La gestion des contrats n'est pas à la hauteur de l'ambition scientifique de l'UPEC et constitue une source de risques en termes de gestion. Une remise à niveau est impérative.

2.2.5.4 Un accompagnement des enseignants-chercheurs dans le dépôt de projet encore insuffisant

En particulier en matière de contrats européens, l'absence d'une structure consacrée à l'accompagnement des chercheurs fait défaut. En effet, du fait des heurts de la politique de site, l'UPEC ne bénéficie pas de services supports en matière de montage de projets européens au

niveau du site comme d'autres établissements. Dans ce contexte, le CNRS et l'INSERM, dotés de cellules Europe, portent traditionnellement les contrats européens. En outre, l'organisation décentralisée et cloisonnée de l'UPEC induit un manque de capitalisation et de mutualisation des personnels intervenant sur les projets européens. Enfin, l'UPEC n'a pas mis en place de politique d'incitation au dépôt de projet européen. Les *overheads* ne sont pas réaffectés aux chercheurs une fois les frais de gestion déduits.

Cette situation n'est pas cohérente avec l'ambition que se fixe l'université en matière de recherche. Dans ce contexte, l'UPEC dépose un projet dans le cadre de l'appel à projet de l'ANR « Accélération des stratégies de développement des établissements d'enseignement supérieur et de recherche » visant à obtenir les financements nécessaires pour monter un tel dispositif. Une coordination à l'échelle du site, en lien avec le CNRS, l'université Gustave Eiffel et les autres établissements permettrait de mutualiser les moyens. Quelle que soit l'issue de l'appel à projets, l'université doit se doter des moyens pour être compétitive.

Concernant les contrats de valorisation, l'insuffisance des liens entre la DRV et les enseignants-chercheurs conduit à ce qu'une partie des contrats échappe à la DRV en termes de négociation. La DRV indique que « *Aujourd'hui, la majorité des contrats de valorisation sont prénégociés directement par les EC qui nous transmettent les conventions quasi finalisées pour signature (...)* » L'université souhaite engager un travail d'accompagnement auprès des chercheurs pour les inciter à se faire accompagner dans la négociation de leurs contrats par les services de la DRV (Pôle Transfert et innovation), au vu de la faiblesse des montants négociés. Enfin, l'UPEC n'a pas encore mis en place la prime au dépôt de brevet et la prime d'intéressement, pourtant prévues par la réglementation.

Rappel aux lois et règlements n°2 : Mettre en place la prime au dépôt de brevet et la prime d'intéressement prévus par le décret n°2005-1217 du 26 septembre 2005 relatif à la prime d'intéressement et à la prime au brevet d'invention.

2.2.5.5 Des résultats et un écosystème de la valorisation défavorables

La DRV ne dispose pas d'indicateurs de suivi en matière de valorisation (hormis le montant des recettes suivi dans le bilan du contrat). Dans sa réponse à la Cour, l'UPEC indique que la DRV va mener un travail de mise en place d'indicateurs liés à l'activité de valorisation en 2023.

Les éléments recueillis par la Cour montrent que l'activité de valorisation est limitée par rapport à la taille de l'UPEC, le nombre de laboratoires et la qualité de sa recherche en matière biomédicale ou environnementale. L'UPEC compte 32 brevets publiés en son nom entre 2019 et 2022, par la SATT Ergané ou par ses partenaires, principalement l'INSERM et le CNRS. L'INSERM TRANSFERT est valorisateur dans la quasi-totalité des cas (12 licences sur 14 depuis 2016). L'UPEC n'identifie pas le dépôt de brevet comme un gisement de ressources propres à ce stade. Deux *start-up* ont été créées pendant la période sous revue avec l'accompagnement de la SATT Ergané.

Ces résultats limités s'inscrivent dans un écosystème de la valorisation peu favorable.

L'UPEC fait appel, via la COMUE UPE, à la SATT Ile-de-France Innov devenue Erganeo pour assurer les missions de maturation et de transfert. La COMUE est le seul actionnaire de la SATT pour les établissements de son périmètre et dispose d'un siège au conseil d'administration. L'UPEC a fait part des difficultés rencontrées par la SATT dans la période récente, ne lui permettant pas d'assurer ses missions de détection, de protection de la propriété intellectuelle et de maturation de projet.

Dans ce contexte, l'UPEC a lancé en avril 2022 un appel d'offre interne consacré à la pré-maturation avec une enveloppe de 100 000 € et se positionne sur les missions de détection de projet, de sensibilisation à la protection de la PI, de négociation avec les entreprises pour les contrats de collaboration, de prestation, le montage de thèses CIFRE et le développement de preuves de concept.

3 UNE REFORME DE LA GESTION LOIN D'ETRE ABOUTIE

Alors qu'elle se situe dans les vingt premières universités en nombre d'étudiants, l'université est en retard en termes de qualité et de maîtrise de l'ensemble de ses processus de gestion. Elle n'est pas organisée pour mener à bien sa stratégie de croissance ambitieuse. Il est notamment indispensable de stabiliser et professionnaliser la fonction financière et comptable de l'université (3.1). Si des progrès ont été réalisés, les efforts de mise en place d'outils de pilotage de la fonction ressources humaines et d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences doivent être poursuivis afin de maîtriser dans la durée la progression de la masse salariale et des emplois (3.2). L'organisation de la gestion immobilière demeure perfectible (3.3). Celle de l'informatique est en manque de visibilité et nécessite une recentralisation des ressources (3.4). Enfin, s'agissant de la prévention des conflits d'intérêt et des atteintes à la probité, le cadre doit être conforté et respecté (3.5).

3.1 Une fonction comptable et financière à stabiliser et à professionnaliser

Les composantes de l'UPEC sont très autonomes sur le plan budgétaire et comptable, certaines disposent de leur propre gestionnaire financier dont les missions varient selon les secteurs et vont de l'engagement au recouvrement à l'amiable des créances.

L'établissement est confronté depuis plusieurs années à la fois à un turnover important et récurrent dans le secteur des finances tous services confondus (DAF, agence comptable et composantes), à des difficultés à recruter des agents expérimentés et à les fidéliser dans le temps.

En parallèle, la période sous revue est caractérisée par une montée en puissance de la formation continue, de l'activité recherche et surtout de l'apprentissage depuis la création par l'UPEC de son propre CFA en 2021 (90 apprentis en 2021, 1 500 en 2022, plus de 2 000 en 2023) et donc des recettes correspondantes. Ces secteurs disposent chacun d'une application informatique administrative et financière mais non reliée à SIFAC, le système d'information financier et comptable de l'université.

Or, l'université s'est montrée moins vigilante sur le suivi des recettes, peut-être du fait de son apparente bonne situation financière. L'organisation déconcentrée en matière de gestion des recettes, l'absence d'intermodalité entre les applications informatiques, le turn-over important au sein de l'ensemble des services financiers, les difficultés à recruter et à stabiliser les effectifs au sein de ces fonctions ont un impact sur la qualité de la fonction financière et comptable et notamment sur l'ensemble de la chaîne des recettes pour laquelle l'université a reconnu de nombreux dysfonctionnements et qui est actuellement en cours de réorganisation. Ces désordres, constatés par un cabinet d'audit mandaté par l'université et confirmés par la Cour par analyse d'échantillons, n'ont pu être quantifiés en masse, mais leur nature et leur nombre affectent la qualité du recouvrement et donc à terme la trésorerie.

3.1.1 Les insuffisances de SIFAC et des applications métiers non interfacées

Les différentes applications métiers⁸³ utilisées ne sont pas interfacées avec SIFAC. La Cour avait relevé, dans son précédent rapport de 2012, le défaut d'interfaçage entre Formatic et le précédent système d'information budgétaire et comptable NABUCCO. La mise en place de SIFAC en 2012 n'a pas apporté d'amélioration sur ce plan. Jusqu'en 2022 le processus de recettes de la formation continue était organisé de façon déconcentrée au niveau des composantes qui transmettaient directement aux financeurs les factures provenant de l'application métier Formatic, sans validation de la direction des affaires financières ni prise en charge par l'agence comptable.

Au moment du paiement, les financeurs font référence aux numéros de factures des applications métiers, ces numéros sont inconnus de l'agence comptable. Le rapprochement encaissements/conventions/factures s'en trouve difficile, chronophage, les opérations de rapprochement des comptes et d'apurement des comptes de tiers (soldes les comptes d'attente 47 ou constater le versement d'une avance au 419) en sont ralenties et l'exhaustivité de la facturation des prestations n'est pas garantie. L'agent comptable constate d'ailleurs que le compte « 419 ne peut être considéré dans ce cas comme un compte d'avance pour la formation continue, mais comme un compte correspondant plutôt aux versements sur factures non encore prises en charge ».

Du fait de ce problème de références facture, l'UPEC ne propose pas de solution de paiement en ligne pour la formation continue : ces mouvements bancaires seraient encore plus difficiles à rapprocher. De plus SIFAC ne peut gérer qu'un seul RIB, or l'UPEC en a deux (un spécifique pour la formation continue et l'apprentissage), ce qui implique une intervention manuelle et des risques d'erreur. De ce fait, seuls les chèques et virements sont acceptés.

Formatic ne donne pas satisfaction, il a été développé par une seule personne et présente des risques au niveau de la maintenance dans le temps, et il reste de nombreuses fonctionnalités à développer dans Yparéo, l'application métier pour l'apprentissage⁸⁴.

Concernant la recherche, il est regrettable que l'université n'utilise pas le module de gestion des contrats de SIFAC. Ce dernier, contrairement à l'application Contrathèque utilisée par la DRV, permettrait un suivi précis des contrats, notamment des échéances financières,

⁸³ Formatic pour la formation continue, Contrathèque pour les contrats de recherche, Yparéo pour l'apprentissage, Apogée pour les droits d'inscription et la gestion de la scolarité.

⁸⁴ Cf. *infra*.

Contrathèque ne gérant que le suivi administratif des dossiers et nécessitant un suivi sur tableur en complément.

Par ailleurs, SIFAC dispose d'un module de comptabilité analytique qui n'est pas utilisé par l'université.

Un approfondissement des connaissances du potentiel de SIFAC et une présentation de ses modules aux acteurs administratifs et financiers s'avèreraient nécessaires mais la perspective d'une migration de SIFAC à SAP-S4Hana par l'agence de mutualisation des universités et établissements (AMUE) et de son déploiement à compter de 2024 implique une réflexion plus globale pour à terme disposer de systèmes intégrés ou interfacés.

3.1.2 De nombreux dysfonctionnements dans le processus des recettes

En 2021, l'université a mandaté un cabinet de conseil pour expertiser sa chaîne de recettes. Les désordres constatés par le cabinet touchent à peu près tous les secteurs. Ces insuffisances ont pour conséquence une accumulation des encaissements en attente de régularisation (comptes 47) et des autres comptes d'attente (4191). Le cabinet a également relevé un retard de traitement lié à une insuffisante maîtrise du processus d'engagement et de la certification du service fait, un retard de traitement du recouvrement, un retard de traitement des factures côté recettes et un risque de manque d'exhaustivité des recettes sur ressources propres.

L'agent comptable constate, au compte financier 2021, que l'université est en retard dans l'émission de ses factures définitives (titres de recettes) dans le secteur de la recherche⁸⁵, au détriment de la trésorerie de l'établissement et dans l'émission des factures relatives aux prestations d'apprentissage de 2021 suite à un problème informatique. Au 31 décembre 2021, l'état de développement des soldes de la classe 4 tiers représentait 18 995 lignes (pour un total en solde de 27 M€). L'ensemble des comptes de classe 4 sont à toiletter, en particulier les comptes d'attente qui présentent encore, au 31 décembre 2021, une trop grande antériorité.

3.1.2.1 Dans le domaine de la formation continue

En mars 2022, le directeur de la DIFPRO constate six mois après son arrivée les limites de l'application Formatic et une chaîne de facturation qui présente une zone de risque « Avec le « système Formatic », les factures n'existent dans la comptabilité de l'université qu'au moment de leur paiement, ce qui signifie que la direction financière n'a aucune vue sur le chiffre d'affaire engrangé et l'agence comptable aucune vue sur les factures éditées et donc les contentieux potentiels. Ces factures sont éditées et envoyées par les composantes avec une disponibilité et une ressource RH très variable. Ceci entraînant de nombreux retards et une stagnation grandissante sur un compte d'attente, voire la perte de ressources trop anciennes ».

⁸⁵ Cf. *supra*.

Par ailleurs les signatures des stagiaires ne sont pas dématérialisées, il arrive fréquemment que les stagiaires commencent leur formation alors que leur convention n'est pas signée, ce qui est source d'éventuels contentieux et de retard dans l'émission des factures.

On relève également que le montant des produits à recevoir au titre de la formation continue est élevé sur la période sous revue (5 M€ en moyenne par an), ce qui correspond à des produits acquis à l'UPEC mais non encore facturés à ses clients et donc non encaissés par l'université.

Tableau n° 8 : Évolution des produits à recevoir au titre des formations (en €)

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Produits à recevoir	12 692 471	15 653 263	14 657 653	16 602 882	19 310 075	23 700 090
dont formation continue	3 955 000,00	5 569 000,00	4 362 000,00	4 518 000,00	6 166 000,00	5 171 000,00
dont apprentissage hors afuna	288 281,40	162 127,04	15 337,75	148 078,60	1 047 186,55	4 189 096,00
dont AFUNA	7 214 999,00	7 976 000,00	8 205 644,91	8 828 489,00	10 286 618,34	13 208 891,00
dont contrat de recherche						
dont autres	1 234 191,03	1 946 136,05	2 074 670,42	3 108 314,07	1 810 269,85	1 131 102,70

Source : annexes aux comptes financiers (parties relatives aux créances)

De manière convergente, les restes à recouvrer au titre de la formation continue s'élèvent au 31/12/2021 à 6,4 M€ (compte 411, 3438 dossiers). Ces restes à recouvrer correspondent à des sommes pour lesquelles des titres (enregistrés en classe 7) ont été émis mais pour lesquelles il n'y a pas encore eu d'encaissement. L'analyse détaillée des restes à recouvrer réalisée par l'agence comptable témoigne de dysfonctionnements dans le processus de recouvrement des créances de formation continue, dont le recouvrement amiable est actuellement confié aux composantes (voir ci-dessous) : 15 % des restes à recouvrer (964 000 €) correspondent à des dossiers non trouvés, non envoyés à l'agent comptable, prescrits (152 000 €) ou pour lesquels les relances n'ont pas été faites par les composantes⁸⁶.

Concernant le recouvrement, une charte de partenariat ordonnateur/comptable sur le recouvrement des recettes de l'université a été approuvée au conseil d'administration du 19 avril 2019, et mise en œuvre en juillet 2019⁸⁷. Elle définit une politique concertée de recouvrement et confie le recouvrement à l'amiable des recettes de formation continue aux composantes, le recouvrement contentieux relevant de l'agent comptable. Dans la pratique les contentieux ne sont pas transmis au fil de l'eau à l'agence comptable par les composantes. Le point récent sur les contentieux de la formation continue fait apparaître 81 dossiers à transmettre à l'agence comptable (156 000€).

Sur les recommandations du cabinet d'audit, la facturation client du secteur formation est désormais confiée à la DIFPRO sur le modèle de la recherche dont la facturation est centralisée à la DRV. Cependant au vu des dysfonctionnements intervenus dans l'exécution financière des contrats de recherche, la centralisation du suivi financier de la formation n'est pas un gage suffisant d'amélioration du recouvrement⁸⁸.

⁸⁶ Cf. annexe n°15.

⁸⁷ La convention prévoit une entrée en vigueur à la date de sa signature mais celle-ci n'est pas datée.

⁸⁸ Cf. *infra*.

La répartition des compétences en matière de recouvrement prévue par la charte entre l'agence comptable et l'ordonnateur n'est pas opérationnelle. La question de la recentralisation de l'ensemble du recouvrement à l'agence comptable doit se poser, tout en sachant qu'elle ne pourra se faire à effectif constant. La possibilité d'étendre le service facturier aux recettes (SREC) est également à envisager.

Enfin, le circuit des chèques n'est pas sécurisé. Les composantes sont réparties géographiquement sur seize sites et trois départements. Aucune statistique n'est tenue sur les moyens de paiement utilisés, sur le nombre de chèques qui transitent à l'UPEC ou sur les délais d'encaissement. Sur le circuit des chèques l'agent comptable répond « *Pour des chèques autres arrivant hors Campus Centre, en l'absence de régie, les chèques sont remis sans délai à l'agence comptable* », tout ceci manque de précision.

L'université est consciente des dysfonctionnements de son circuit de recettes, et a diligenté une mission de conseil en 2021 sur ce processus et sur la mise en place d'un plan de transformation⁸⁹. Si des mesures correctives ont commencé à être mises en œuvre, les efforts doivent être poursuivis. Les retards dans la facturation et l'encaissement des recettes sont préjudiciables à l'université. L'écart entre les droits acquis (facturés) et les recettes encaissées se creuse. Dès lors que la stratégie de l'UPEC repose sur le développement de ses ressources « propres », notamment de formation continue et d'apprentissage, il est indispensable de réorganiser le processus de recettes afin de réduire les produits à recevoir ainsi que les restes à recouvrer et d'accroître les recettes budgétaires de l'année.

3.1.2.2 Dans le domaine de l'apprentissage : un dessaisissement financier et comptable de l'université jusqu'à une période récente

Jusqu'en 2021, ces prestations étaient assurées par l'intermédiaire de centres de formation par l'apprentissage dont le principal était le CFA Sup 2000 géré par l'association pour la formation universitaire en alternance - AFUNA. L'UPEC a mis fin à son partenariat avec l'AFUNA fin 2021.

Sur le plan informatique, l'UPEC a retenu l'application Yparéo pour la gestion des prestations d'apprentissage. Cette application n'a pas fonctionné lors de l'ouverture de son CFA à la rentrée 2021. L'intégralité de la facturation a été reportée en 2022 et faute d'effectifs suffisants à l'agence comptable, n'est pas encore effectuée au 31 août 2022. Un agent a été recruté au 1^{er} septembre 2022 pour assurer le suivi de ces recettes et en priorité régulariser les titres 2021 et 2022. En l'absence de titres, des produits à recevoir ont été constatés au 31 décembre 2021, ce qui équilibre les écritures mais pèse sur la trésorerie. La réalisation d'un connecteur Yparéo-SIFAC est également en cours.

⁸⁹ Le rapport de mission du cabinet de conseil pointait notamment : « *Un dispositif de pilotage très perfectible. Nous constatons que le processus recettes, organisé sur un principe de déconcentration, se caractérise par une insuffisante modernisation de la gestion (dématérialisation, système d'information perfectible) ainsi que des progrès insuffisants de maîtrise des concepts des finances publiques. Un risque financier pour l'établissement en l'absence d'assurance sur la reconnaissance exhaustive du chiffre d'affaires relatif aux ressources propres (niveau important des comptes d'attente impactés notamment par les cycles formation continue et les conventions de recherche).* »

À terme, l'UPEC remplacera l'application Formatic par Yparéo sur les prestations de formation continue.

3.1.2.3 Une qualité financière et comptable insatisfaisante

Pour mémoire, suite à un malentendu sur la date limite de transmission (les délais avaient été aménagés pendant le confinement), l'agent comptable actuellement en poste n'a pas émis de réserves lors de sa prise de fonction. Des anomalies comptables ont été régularisées sur la période sous revue mais plusieurs comptes de la classe 4 présentent encore une trop forte antériorité. Ces constats sont à replacer dans un contexte de forte rotation des personnels affectés aux fonctions financières.

3.1.2.3.1 Une forte mobilité des agents

L'agence comptable, structurée autour de quatre pôles, est composée de 23 agents. Le poste de « responsable Maîtrise des Risques Comptables et Financiers Qualité des Comptes » créé au sein de l'agence comptable est resté vacant pendant plus d'un an, un recrutement est intervenu le 1^{er} septembre 2022. Depuis 2019, 17 personnes ont été intégrées à l'agence, soit les ¾ des effectifs. Sur ces 17 personnes, seulement quatre viennent de la sphère publique, aucune ne connaissait la gestion budgétaire et comptable publique (GBCP). Cette rotation s'est accompagnée d'une forte vacance de postes au sein des composantes sur le processus recettes (le poste de gestionnaire financier est également resté vacant pendant plus d'un an à la direction de la recherche et de la valorisation).

3.1.2.3.2 Des anomalies financières et comptables

Suite à une anomalie de paramétrage informatique des fiches d'immobilisations, des reprises sur subvention ont été comptabilisées à tort au moins depuis 2015. Le compte financier 2021 enregistre ainsi une régularisation de 11,9 M€ de reprises sur subventions via le report à nouveau⁹⁰.

La majorité des comptes de la classe 4 sont à toiletter⁹¹. Un important travail a été effectué en 2021 sur le compte 408 charges à payer (services faits, en attente de réception des factures), aboutissant à une annulation de charges à payer⁹² prescrites de 1,14 M€ (régularisation par le report à nouveau). Il reste encore plus d'un M€ à supprimer sur ce compte sur des écritures datant de 2018 et 2019.

À titre d'exemple, il figure toujours en compte d'attente au 47, depuis 2008, une somme de 1 282,07 €⁹³ pour laquelle l'anté-prédécesseur de l'agent comptable en fonctions avait émis des réserves ou encore une écriture en doublon au compte 419100 antérieure à 2018 et toujours

⁹⁰ Cf. annexe n°4.

⁹¹ Cf. annexe n°15.

⁹² Aucune facture n'a été transmise.

⁹³ Facture EDF de 2008 payée avant ordonnancement, prélèvement à tort jamais remboursé.

dans les comptes au 31/12/2021. Ces montants sont à faible enjeu mais encombrant et nuisent à la bonne lecture des comptes.

Le fichier tiers (fournisseurs et clients) n'est pas normalisé (tantôt le prénom/nom tantôt l'inverse) et présente des doublons, ce qui peut engendrer des erreurs de mandatement ou dans l'émission des titres de recettes.

Les règles d'engagement préalable de la dépense ne sont pas toujours respectées. Sur les huit dossiers d'honoraires demandés, la moitié ont fait l'objet de bons de commande de régularisation, les dates des bons de commande étaient postérieures à celles des prestations ou factures.

La Cour dans ses deux précédents rapports avait relevé de graves dysfonctionnements dans le circuit des dépenses avec des délais de mandatement incompatibles avec une bonne gestion financière et une absence de suivi du délai global de paiement. La Cour espérait en 2012 que la création d'un service facturier contribuerait à la modernisation des méthodes de contrôle. À ce jour, le service facturier créé en 2015 procède au calcul du délai global de paiement qui est de l'ordre de 17 jours en 2021 (28 jours en 2020) mais celui-ci n'est pas utilisé comme outil de pilotage ou indicateur. Par ailleurs les intérêts moratoires ne sont pas systématiquement mandatés (28 000€ entre 2019 et 2022, dont 23 000 € en 2021).

Sur ce point l'UPEC confirme que l'arrivée d'un nouvel agent comptable en janvier 2023 va permettre d'instruire ce dossier et d'envisager une mise en œuvre du paiement automatique des intérêts moratoires courant 2023. L'université doit également procéder à des vérifications au sein du système d'information finances, pour s'assurer de la capacité à automatiser le process. Par ailleurs, une campagne de sensibilisation de l'ensemble des acteurs de la chaîne d'exécution budgétaire devra être lancée.

Rappel aux lois et règlements n° 3 : Assurer, conformément à l'article L.2192-13 du code de la commande publique, la mise en paiement des intérêts moratoires et des pénalités forfaitaires dus de plein droit et sans autre formalité en cas de dépassement des délais de paiement ou de l'échéance prévue par le marché.

3.1.2.4 Une culture financière et comptable à développer

Confrontée au défi de la soutenabilité de sa trajectoire financière et engagée dans une stratégie de développement et de diversification de ses ressources propres, l'université est consciente de la nécessité de sécuriser ses processus financiers, d'optimiser le suivi et l'utilisation de ses financements externes et de développer son contrôle interne. Il y a une nette volonté de l'université (fonctions supports et composantes) de mieux faire, une prise de conscience de leurs faiblesses et la volonté de tout mettre à plat, mais cela représente beaucoup de chantiers.

De plus l'université est confrontée depuis 2009 à la fois à un turnover important et récurrent dans le secteur des finances tout service confondu, de grandes difficultés à recruter des agents expérimentés et à les fidéliser dans le temps. Dans sa démarche qualité, l'agence comptable s'appuie actuellement sur les travaux d'un cabinet de conseil. Ce dernier a constaté un manque de maîtrise des concepts des finances publiques, notamment sur le processus de

recettes. Ce qui implique un plan de formation à prévoir pour pallier le défaut de compétences métiers.

La coordination et le partage des informations au quotidien est la base de toute bonne organisation, encore plus en matière de contrats de recherche et de formation continue. L'UPEC est consciente des dysfonctionnements dans le processus de la recette, qui ont été détaillés dans le rapport d'audit. À la suite de ce rapport, l'université a lancé un plan de transformation qui s'articule autour de trois étapes à horizon 2023 :

- Étape 1 : traitement des retards de gestion et des actions d'urgence.
- Étape 2 : accélérer, simplifier et optimiser le processus recettes (horizon fin 2022-début 2023) : formalisation des règles de gestion sur l'ensemble du processus recettes, actualisation des procédures existantes, formalisation des procédures sur les processus non couverts.
- Étape 3 : modernisation de la fonction financière à horizon courtant 2023.

L'UPEC envisage une évolution des processus financiers en dépenses comme en recettes dans le sens d'une plus grande centralisation pour capitaliser sur les compétences et organiser la monter en compétences des équipes. Un nouveau pôle de pilotage des réalisations budgétaires a été créé fin 2021 au sein de la direction des affaires financières, afin d'améliorer le pilotage de l'exécution budgétaire et trois recrutements supplémentaires sont en cours pour étoffer le pôle de suivi des recettes. Cette évolution implique cependant, à titre de prérequis, de rattraper des retards de gestion (par exemple, toilettage du compte 408, *etc.*). Des actions correctives sont en cours à ce titre. Elles ne sont pas terminées et doivent être achevées.

Lorsque ces actions auront été menées à bien, des évolutions des processus financiers devront impérativement être mises en œuvre pour les sécuriser dont la mise en place de centres de services partagés pour restructurer la chaîne des dépenses et à moyen terme, un service facturier recettes. Le rôle de chacun des acteurs de la chaîne est à redéfinir et formaliser. Les agents doivent se former et l'intérim doit être assuré lors de la vacance sur les postes financiers au sein des composantes. Dans sa réponse à la Cour l'UPEC précise que s'agissant du recouvrement et de la mise en œuvre d'un service facturier recettes, les besoins d'évolutions seront abordés avec le nouvel agent comptable à son arrivée en 2023, afin qu'un accord et un planning de mise en œuvre soient arrêtés. La formation des acteurs de la finance fera l'objet d'un calendrier/parcours à définir en 2023.

Concernant les services partagés, l'UPEC indique que la mise en place de centres de services partagés entre composantes, laboratoires ou services centraux va faire l'objet d'une analyse, en lien avec les directions centrales concernées et les composantes. Plusieurs options sont possibles, sur un périmètre géographique, par thématiques métiers, ou une combinaison des deux. L'UPEC précise que cela nécessitera un fort soutien politique, afin que cette mutualisation soit acceptée, en effet, les ressources humaines indispensables au fonctionnement de ces centres de services partagés devant faire l'objet de réaffectation et bien souvent de changement de hiérarchie. Concernant le flux recettes, la refonte du circuit après cette phase de rattrapage du retard (pour les opérations ayant impacté le compte d'attente) est prévue, une consultation sera lancée en 2023 (cahier des charges déjà défini et remis au pôle marché).

Recommandation n°7 : Préciser le rôle de tous les agents intervenant sur la chaîne des recettes et celle des dépenses, en priorité sur le recouvrement, et les former à la gestion budgétaire et comptable publique (GBCP) et au Système d'Information Financier Analytique et Comptable (SIFAC) (UPEC).

Recommandation n°8 : Mettre en place des centres de services partagés (UPEC).

3.1.3 Les cabinets conseil : un recensement difficile dont l'exhaustivité n'est pas garantie

Les prestations de conseil retenues sont celles du conseil en stratégie, du conseil en organisation des services et en gestion des ressources humaines, du conseil en informatique, du conseil en influence, y compris le conseil en communication, du conseil pour la mise en œuvre des politiques publiques, y compris leur évaluation et l'expertise dans des domaines spécifiques, hors procédures contentieuses (conseils juridiques, financiers ou en assurance).

Du fait d'une mauvaise qualité comptable et en l'absence de déclaration DAS2, le recensement exhaustif des prestations ne peut se baser ni sur l'architecture budgétaire, ni sur les familles d'achat ni sur la déclaration DAS2. Le recensement de la Cour a été réalisé à partir de la liste des marchés et des fichiers mandats, avec des mots clés (appui, réorganisation, accompagnement, évaluation, conseil, assistance, *etc.*).

Déjà, dans sa communication à la commission des finances du Sénat sur le recours par l'État aux conseils extérieurs en date de novembre 2014, la Cour avait souligné que l'absence d'une nomenclature comptable adéquate rendait à l'époque « difficile » la quantification de ces dépenses « pourtant stratégiques ».

3.1.3.1 La déclaration DAS2

Cette déclaration fiscale porte sur les honoraires, vacations, commissions, courtages, ristournes et jetons et doit être souscrite par toute personne physique ou morale qui, à l'occasion de l'exercice de sa profession, verse à des tiers des commissions, courtages, ristournes commerciales, droits d'auteur ou autres, vacations, honoraires occasionnels ou non, gratifications et autres rémunérations. S'y ajoutent les avantages en nature, les indemnités et les remboursements qui bénéficient à ces tiers.

Les sommes à déclarer doivent dépasser le montant annuel TTC de 1 200 € par bénéficiaire par année civile et entrer dans la définition des sommes à déclarer.

L'UPEC n'a procédé à aucune déclaration sur la période sous revue. Il est rappelé à l'université que le défaut de dépôt de la déclaration des honoraires est sanctionné par une amende égale à 50 % des sommes non déclarées. Elle s'applique en cas de défaut de déclaration

ou d'omission partielle de bénéficiaires ou de sommes à déclarer⁹⁴. L'UPEC précise que la collecte des informations permettant de procéder à la déclaration DAS2 sera intégrée au plan de charge de l'année 2023.

Les erreurs récurrentes d'imputations budgétaires, la non normalisation du fichier tiers et la présence de doublons dans ce fichier vont complexifier l'établissement de cette déclaration.

Rappel aux lois et règlements n°4 : Conformément à l'instruction de la DGFIP BOI-BIC-DECLA-30-70-20-20130715, faire une déclaration aux services fiscaux, dite déclaration DAS2, pour les honoraires.

3.1.3.2 Les familles d'achats

En matière d'achats, l'UPEC se réfère à la Nomenclature Achats Recherche Enseignement Supérieur (NACRES) qui a pour objectif premier de vérifier la valeur des achats effectués par l'acheteur au regard des seuils prévus par le code de la commande publique, il revient à chaque gestionnaire de l'UPEC au moment de l'engagement de la dépense de choisir la famille d'achat la plus appropriée au regard de l'objet de la prestation commandée. Au vu de la nomenclature, 57 familles seraient susceptibles de correspondre à des prestations de conseil ou d'honoraires. Dans la pratique, les familles choisies au moment de l'engagement ne sont pas forcément celles qui correspondent le mieux à la prestation. Par exemple les prestations d'audits financiers ont été enregistrés sous le code « Autres missions d'études et de conseil (hors bâtiment) » alors qu'il existe un code famille pour l'audit financier. De plus, des mêmes prestations issues d'un même fournisseur sont comptabilisés différemment selon les années.

Tableau n° 9 : Liste des codes familles relatives aux prestations d'audit

Code		Nom de la famille
EB.1		SERVICES D'AUDIT - CERTIFICATION - ACCREDITATION
EB.11	N312	AUDIT ORGANISATIONNEL
EB.12	N313	AUDIT FINANCIER
EB.13	N314	CERTIFICATION LEGALE DES COMPTES
EB.14	N315	AUDIT ENERGETIQUE (ENVIRONNEMENTAL, BILAN CARBONE,...)
EB.15	N316	AUDIT HYGIENE ET SECURITE
EB.16	N317	AUTRES SERVICES D'AUDIT ET D'ACCREDITATION

Source : extrait de la table NACRE

⁹⁴ L'amende n'est pas applicable en cas de première infraction et lorsque les intéressés ont réparé leur omission sous conditions. Seule une amende forfaitaire de 150€ pour défaut de déclaration dans les délais peut alors trouver à s'appliquer. Les autres omissions ou inexactitudes (oubli de mentions obligatoires comme l'adresse du bénéficiaire) peuvent entraîner l'application d'une amende de 15€ par omission ou inexactitude, plafonnée à 10 000 € avec un minimum de 60 €.

3.1.3.3 Les imputations comptables

L'AMUE a mis en place dans SIFAC une table de correspondance entre les codes Nacres et les imputations budgétaires. Le code nacre renseigné à chaque commande oriente le gestionnaire vers une imputation budgétaire, celui-ci peut toutefois la changer s'il estime qu'elle n'est pas la plus adaptée, la DAF de son côté ne peut pas la corriger. Les anomalies suivantes ont été observées :

- Sur l'interprétation de certaines familles d'achats, par exemple les prestations audits financiers se retrouvent dans la famille reliée au compte études et recherche au lieu du compte d'honoraires qui comporte des prestations de conseils et d'audits financiers alors qu'il existe une famille d'achats pour ces prestations et une imputation budgétaire d'honoraires.
- Au vu d'un échantillon, les prestations d'honoraires et de conseil sont réparties sur au moins sept imputations budgétaires. Les prestations d'audit financier (247 000 €) sont comptabilisées en 617 Études et recherches, normalement réservé pour comptabiliser les frais de recherche fondamentale, ou parfois en autres prestations de services au lieu du compte 6226 Honoraires. D'une année à l'autre une même prestation est comptabilisée dans des comptes différents⁹⁵.

Ces anomalies n'ont pas d'impact sur le plan budgétaire mais témoignent d'une absence de culture comptable et complexifient l'identification des dépenses relatives aux prestations de conseil.

3.1.3.4 Une estimation non exhaustive du montant des prestations

Sur la base des marchés et des fichiers mandats avec des mots clés, et en s'appuyant sur les imputations budgétaires, la Cour a procédé à des « simulations » du montant des prestations d'honoraires et de conseil. Quelle que soit la méthode retenue, le recours à ces prestations est en nette progression depuis 2017. Sur l'échantillon analysé, les livrables correspondaient aux prestations demandées. Cette augmentation reflète plutôt le nombre important de chantiers que l'université doit mener pour sécuriser ses processus et optimiser sa gestion, ainsi que le fait qu'elle ne dispose pas des compétences en interne pour le faire (accompagnements au montage de projets, audits financiers, etc.).

Tableau n° 10 : Évolution des prestations d'honoraires et conseil

En K€	2017	2018	2019	2020	2021	Total
Hypothèse basse (uniquement sur des mots clés)	79	84	167	250	415 ⁹⁶	1 015

⁹⁵ Des prestations d'accompagnement de montage de projet assimilables à du conseil marché AYMING 2020 sont imputées parfois dans le compte 617 Études et recherches et parfois en publications diverses 623800.

⁹⁶ 2021 : prestation d'inventaire physique de 69 000 €, prestation d'audit financier de 69 000 €.

Hypothèse haute (mots clés + intégralité du compte honoraires)	339	632	354	771 ⁹⁷	552	2 648
--	-----	-----	-----	-------------------	-----	-------

Source : Cour des comptes après retraitement des fichiers mandats

3.1.4 Les achats publics

3.1.4.1 Une efficacité de la politique d'achats à renforcer

Le pôle achat public au sein de la DAF compte peu d'effectif et subit, comme d'autres services de l'UPEC, les effets d'un important *turn-over*.

L'examen d'un échantillon d'une dizaine de marchés n'appelle pas d'observation particulière de la part de la Cour. Cependant, les procédures internes gagneraient à être davantage formalisées et professionnalisées. L'université en est consciente. Elle a récemment engagé des évolutions en ce sens qui, faute d'effectif suffisant, n'ont pas encore totalement abouti⁹⁸.

D'après les fichiers des dépenses par familles d'achat, la répartition hors marché/sur marché des dépenses était de 43 %-57 % en 2021 contre 38 %-62 % en 2019. Un effort reste à faire, notamment par exemple sur les prestations de restauration, d'informatique, de formation et de conseil, de communication, de fluides (abonnement et fourniture).

Ces constats doivent conduire l'UPEC à renforcer l'efficacité de sa politique d'achats en améliorant sa couverture de dépenses par des marchés formalisés et à poursuivre la démarche qu'elle a récemment engagée pour davantage formaliser et professionnaliser ses procédures internes.

3.1.4.2 Une rationalisation indispensable de l'usage des cartes achats

L'UPEC a mis en place des cartes achats (cartes liées à un compte de l'université ouvert dans les livres de la banque émettrice des cartes) et compte actuellement dix détenteurs. Ces cartes achats sont des cartes achats de niveau 1, c'est-à-dire des cartes utilisées pour les achats de proximité. Elles ne procèdent pas d'une stratégie de simplification des procédures et de fluidification du traitement des commandes et des factures⁹⁹.

⁹⁷ 2020 : prestation de 90 000€ de Supercafard (Conseil, conception et mise en place campagne de recrutement de volontaires pour essais cliniques anti-VIH).

⁹⁸ Cf. annexe n°16.

⁹⁹ En principe, le déploiement de la carte achats est destiné à fluidifier le cycle de l'achat récurrent, tout comme la chaîne d'exécution de la dépense et à faire diminuer le nombre de factures à faible enjeu (voir l'instruction interministérielle relative au déploiement et à l'utilisation de la carte affaires et de la carte d'achat NOR : CPAZ1733974J).

Il n'y a pas, au niveau de l'ordonnateur, de procédure permettant de veiller au respect de la politique d'achat interne à l'UPEC dans le cadre de l'utilisation des cartes achats. À cet égard, la Cour relève que des achats effectués par le biais de la carte achats du directeur de cabinet de l'UPEC (boissons, épicerie, *etc.*) concernent des achats qui auraient pu faire l'objet de bons de commande et qui sont, pour l'avenir, à effectuer dans le cadre des marchés existants ou par une régie en cas d'urgence particulière.

Par ailleurs, les transactions effectuées sur les cartes achats sont faibles sur la plupart des cartes ; l'essentiel des transactions est concentré sur la carte achats du directeur de cabinet de l'UPEC et sur celle du président de l'université (en moyenne, 67 % des transactions en valeur et 85 % en volume sur la période 2019-2021¹⁰⁰).

Enfin, l'UPEC n'a pas procédé à un référencement préalable des fournisseurs dans l'outil, alors même qu'un tel référencement est obligatoire (sauf pour les achats réalisés à l'étranger, y compris par internet)¹⁰¹.

Rappel aux lois et règlements n°5. Procéder, conformément à l'instruction de la DGFIP du 8 mars 2018, au référencement préalable des fournisseurs pour les cartes achats.

L'instruction de la DGFIP du 8 mars 2018 sur l'exécution des marchés publics écrits et non écrits par carte achats dans le cadre des services de l'État¹⁰² dispose que « *La nature des dépenses réalisées à la suite d'achats de proximité ou à distance doit être compatible avec les principes d'usage normal de la carte d'achat arrêtés par l'entité publique* ». En l'espèce, la nature des dépenses réalisées n'est pas toujours conforme avec les principes d'usage normal des cartes achats définis par l'UPEC, même si ces derniers sont définis en termes larges¹⁰³. La Cour relève la part élevée des frais de restauration sur la carte achats du président et sur celle du directeur de cabinet (près de 8 000 € en 2021), sans que le recours à ce type de dépenses soit cité dans les notes de procédure de l'université, ni ait fait l'objet d'un encadrement interne au titre des frais de réception.

Aux termes de l'instruction de la DGFIP du 8 mars 2018 déjà mentionnée *supra*, les frais de représentation et de réception sont inclus dans le champ des dépenses autorisées sur la carte d'achats de niveau 1. Ils doivent être justifiés, en conformité avec la nomenclature des pièces justificatives des dépenses de l'État, par les factures et la déclaration de frais certifiée de

¹⁰⁰ La Cour a exclu, pour le calcul de cette moyenne, une transaction exceptionnelle de 8 264,38 € effectuée en 2021 par la faculté de médecine, et qui correspond au paiement de frais de douane sur une livraison en DHL express d'un matériel scientifique.

¹⁰¹ Extrait de l'instruction de la DGFIP du 8 mars 2018 : « *Référencement pour la carte d'achat de niveau 1 : Le référencement des commerçants est obligatoire (sauf pour les achats réalisés à l'étranger, y compris par internet). Deux types de dérogation à la présente instruction sont possibles : une dérogation permanente justifiée par la nature de l'activité du porteur de carte ou son périmètre d'intervention, prévue par décision ministérielle validée par la direction du budget et la direction générale des finances publiques ; une dérogation ponctuelle pour un achat urgent. Cette dérogation sera présentée par le responsable de programme carte d'achat à l'ordonnateur en charge du traitement des relevés d'opérations pour accord préalable et information du comptable public avant l'émission du relevé d'opérations administration retraçant la dépense concernée. Cet accord est formalisé par tout moyen écrit.* »

¹⁰² Instruction NOR : CPAE1808071J.

¹⁰³ La procédure de l'université relative au paiement par carte d'achat, en date du 4 octobre 2014, dispose que la carte d'achat « *est utilisée pour les achats de proximité et les achats en ligne sur internet ci-dessous énumérés, hors marché (sauf spécifications) et dépenses d'investissement. Il peut s'agir d'inscriptions à des colloques en France ou à l'étranger, de paiement de fournisseurs étrangers, de paiement de frais d'hébergement.* »

l'ordonnateur¹⁰⁴. En l'espèce, la Cour n'a pas d'observation à formuler sur les pièces justificatives accompagnant ce type de dépenses qui s'apparentent à des déclarations de frais certifiées de l'ordonnateur. En revanche, au regard du montant non négligeable des frais de restauration, l'UPEC devrait encadrer l'usage de la carte achats dans le cas de frais de réception ou de représentation. Alternativement, une réflexion devrait être engagée afin de déterminer si le moyen de paiement adapté pour ce type de frais n'est pas davantage la carte affaires (carte à débit différé adossée au compte personnel de l'agent), avec remboursement ultérieur par l'université.

La Cour a contrôlé le caractère professionnel de ces frais de restauration sur la base d'un échantillon de 32 déjeuners ou dîners. Les précisions apportées par l'université sur la fonction des invités et l'objet des repas confirment qu'il s'agissait de repas de travail, le plus souvent internes à l'université. En 2021, l'essentiel des repas de travail facturés sur la carte achats du directeur de cabinet ont eu lieu à Créteil, notamment dans la brasserie du CROUS de Créteil. S'agissant du président, les frais de restauration se répartissent à hauteur de 53 % dans des restaurants de Créteil et de 47 % dans des restaurants parisiens.

En tout état de cause, l'augmentation forte enregistrée sur les frais de restauration par carte achats entre 2019 et 2021 (+ 42 %) doit conduire l'université à davantage encadrer les frais de représentation et de réception afin de s'assurer de la nécessité de ces dépenses. Plus généralement, le niveau des frais de réception constaté en 2019 à l'UPEC (321 € par ETPT), qui se situe dans une fourchette haute au regard des contrôles récents de la Cour, justifie un tel encadrement.

Comme indiqué *supra*, l'UPEC ne dispose pas de règlement interne spécifique sur les frais de réception (absence de délibération du conseil d'administration sur la prise en charge des repas par l'établissement, sur les seuils des frais de repas de service, de travail interne et de travail avec personne extérieure, *etc.*), auxquels l'université applique simplement, comme aux autres dépenses, les dispositions de l'arrêté du 5 mai 2021 fixant la liste des pièces justificatives des dépenses des organismes. Cet encadrement pourrait s'inspirer des bonnes pratiques constatées par la Cour dans certains des établissements qu'elle a contrôlés : exclusion des repas et cocktails entre agents d'un même établissement du périmètre des frais ouvrant droit à remboursement ; rappel de la notion de prix raisonnable qui doit prévaloir en la matière¹⁰⁵ ; obligation de produire à l'appui des frais de réception ou de représentation une attestation signée par l'ordonnateur précisant l'objet de la réception ainsi qu'une brève justification de sa nécessité, le nom et l'établissement d'origine des participants.

Au total, l'université utilise la carte achats comme un moyen de paiement très pratique pour les utilisateurs mais qui ne répond pas à la réglementation en vigueur. Elle doit en rationaliser l'usage. Elle doit également définir une politique en matière de frais de représentation et de réception afin de maîtriser l'évolution de ces frais.

¹⁰⁴ Cette déclaration doit mentionner la nature de la réception, sa date, le relevé des frais exposés et le montant global. Voir l'arrêté du 5 mai 2021 fixant la liste des pièces justificatives des dépenses des organismes soumis au titre III du décret no 2012-1246 du 7 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable publique.

¹⁰⁵ Pour mémoire, le remboursement forfaitaire des frais de repas d'un fonctionnaire en mission est actuellement fixé à 17,50 € en métropole (arrêté du 3 juillet 2006 fixant les taux des indemnités de mission prévues à l'article 3 du décret n° 2006-781 du 3 juillet 2006 fixant les conditions et les modalités de règlement des frais occasionnés par les déplacements temporaires des personnels civils de l'État).

Dans sa réponse à la Cour, l'UPEC indique que la procédure existante fera l'objet d'une actualisation en 2023, que la piste de réduction et de centralisation des cartes d'achats sera étudiée, que le suivi des cartes sera pris en charge au sein du pôle des réalisations budgétaires (PRB) de la direction des affaires financières et que la définition d'une politique en matière de représentation et de réception sera intégrée à ce plan d'actions.

Recommandation n°9 : Rationaliser l'usage des cartes achats en réduisant leur nombre et en les concentrant à la direction des affaires financières, en lien avec une analyse des besoins et des marchés et la définition d'une politique en matière de frais de représentation et de réception (UPEC).

3.2 La gestion des ressources humaines

3.2.1 Une organisation des ressources humaines à renforcer

3.2.1.1 Une politique de ressources humaines réorganisée autour de lignes directrices

Si l'UPEC ne dispose pas à proprement parler d'une stratégie pluriannuelle, elle s'est dotée de lignes directrices en matière de ressources humaines (RH). Entre 2016 et 2022, des actions significatives ont été mises en œuvre : réforme du régime indemnitaire des agents à travers la mise en place du RIFSEEP¹⁰⁶ en septembre 2017, réalisation d'une cartographie des emplois, modernisation des systèmes d'information avec le déploiement du logiciel OSE, développement du télétravail, plan de formation des maîtres de conférences, *etc.*

Dans la continuité de ce qui a été entrepris jusqu'à présent, l'UPEC tente actuellement de structurer sa politique de ressources humaines autour des quatre lignes directrices suivantes :

- **L'amélioration du pilotage RH** avec le recrutement d'un directeur des ressources humaines adjoint en charge du pilotage RH et d'un contrôleur de gestion sociale, la réinstauration de réunions de suivi de la masse salariale avec la direction des affaires financières et la mise en place d'indicateurs de suivi.
- **L'attractivité de l'université** avec la révision du RIFSEEP¹⁰⁷, l'adoption d'une charte des contractuels BIATSS et la labellisation « *Human Resources Strategy for Researchers* ».
- **La mise en œuvre des chantiers législatifs** dont la loi de programmation de la recherche du 24 décembre 2020 (mise en place du régime indemnitaire des personnels enseignants et chercheurs, création de chaires de professeurs juniors, *etc.*).
- **La qualité de vie au travail** avec le projet de convention avec le FIPHFP pour améliorer le recrutement des personnes en situation de handicap, la mise en place d'un dispositif de

¹⁰⁶ Régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel.

¹⁰⁷ Délibération du CA le 16 septembre 2022

recueil des situations de violence et de harcèlement, la création d'un service « *vie des personnels* » et la mise en place d'une participation à la protection sociale complémentaire.

3.2.1.2 Une fonction RH partagée entre les services centraux et les composantes

La fonction RH est partagée entre la Direction des ressources humaines (DRH) (50 ETP en 2021, en hausse de 9 % depuis 2016) et les composantes qui disposent de gestionnaires de proximité (15,6 ETP en 2021 en baisse de 18,8 % depuis 2016). Avec au total 65,6 ETP affectés au pôle RH en 2021, le ratio d'encadrement par agent s'élève à 1/93. Il est moins élevé à l'UPEC que dans les universités récemment contrôlées par la Cour.

La DRH exerce des missions de recrutement, gestion de carrière, paie des personnels, mobilité des agents, pilotage des emplois et des effectifs, organisation des concours, formation, dialogue social, gestion du temps de travail et santé au travail. Les composantes exercent une fonction RH de proximité (préparation des campagnes d'emploi, suivi du temps de travail et des heures d'enseignement, recrutement des vacataires). La DRH n'exerce aucune autorité hiérarchique sur les référents des composantes ; une animation fonctionnelle a toutefois été mise en place par le biais d'un réseau qui se réunit tous les deux mois.

Comme pour les autres services centraux, la DRH a connu, entre 2016 et 2021, une instabilité particulièrement forte de son personnel avec un taux élevé de renouvellement des effectifs¹⁰⁸. Ce mouvement de renouvellement a également concerné les composantes dont de nombreux gestionnaires sont arrivés récemment.

Au total, face à des composantes dotées de prérogatives importantes en matière RH, et dans un contexte d'instabilité forte de son personnel, la DRH est insuffisamment outillée pour permettre un pilotage efficient (voir *infra*).

3.2.1.3 La modernisation des systèmes d'information et la sécurisation des process doivent se poursuivre

La DRH a renouvelé une partie de ses systèmes d'information afin d'améliorer le pilotage du processus RH : SIHAM pour la gestion administrative (contrat, carrière, emploi et congés), qui s'est substitué en 2018 à HARPEGE, et OSE pour la gestion des heures d'enseignement, qui s'est substitué en 2021 à GEISHA. En outre, l'UPEC s'appuie sur APOGEE pour l'offre de formation, ADE pour la planification des enseignements et Winpaie pour la liquidation de la paie. Enfin, l'établissement dispose d'un logiciel spécifique pour le temps de travail afin de suivre les congés, les absences et le télétravail.

Ces logiciels ne sont cependant pas encore suffisamment interopérables, notamment en ce qui concerne la paie des personnels. En effet, le maintien de Winpaie, en parallèle de SIHAM, impose des doubles-saisies de données, chronophages pour les agents concernés. De plus, les défauts d'interface entre les outils de gestion de l'offre de formation (APOGEE) et de

¹⁰⁸ En prenant les onze principaux postes d'encadrement (DRH, DRH adjoint, DRH adjoint enseignant, chefs de services, responsable pôle pension), 26 changements ont eu lieu entre 2016 et 2021.

gestion des enseignants et de leurs obligations de service (OSE et ADE) limitent la capacité de pilotage et de gouvernance de l'établissement.

Consciente de ces difficultés, l'UPEC a prévu d'étendre le logiciel OSE à d'autres catégories de personnels et de mettre un terme aux doubles-saisies en matière de paie en adhérant à « *SIHAM pré liquidation* ». La demande d'évolution a été formulée auprès de l'AMUE. De plus, l'université est accompagnée par un cabinet de conseil pour accroître les données disponibles dans SIHAM et les fiabiliser. **Au total, si des progrès ont été réalisés, les efforts de mise en place d'outils de pilotage performants doivent être poursuivis.**

3.2.1.4 L'obligation de recruter 6 % de travailleurs en situation de handicap n'est pas respectée

Alors que le taux d'emploi des personnes en situation de handicap a été fixé à 6 % par la loi du 10 juillet 1987 en faveur de l'emploi des travailleurs handicapés, l'UPEC présente des résultats insuffisants. Avec un taux d'emploi compris entre 1,7 % et 2,3 % au titre de la période 2016-2020, l'université recrute insuffisamment de personnes en situation de handicap, alors même qu'elle s'était fixée un objectif de 4 % d'ici 2022. En conséquence, elle est contrainte de verser une contribution au Fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique (FIPHFP), dont le montant total s'élève à 2 015 001 € entre 2016 et 2020.

Malgré l'adoption d'un schéma pluriannuel du handicap (2018-2022), comportant des actions ambitieuses en matière de détection, d'adaptation des postes et d'accompagnement des travailleurs, la situation ne s'est pas améliorée. Un référent handicap nouvellement recruté par l'université a vocation à poursuivre des actions en interne et en externe tandis qu'une convention transitoire, puis triennale à compter de 2023, avec le FIPHFP, était en voie de finalisation, afin de bénéficier d'un accompagnement renforcé. **Ainsi, la Cour demande à l'université d'amplifier fortement ses efforts afin d'atteindre le taux de 6 % de travailleurs en situation de handicap.**

Rappel aux lois et règlements n°6. Atteindre un taux de 6 % de travailleurs en situation de handicap, conformément à l'objectif fixé par la loi du 11 juillet 1987 (UPEC).

3.2.2 **Une progression de la masse salariale et des emplois à maîtriser dans la durée grâce au renforcement du pilotage interne et de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences**

3.2.2.1 Des effectifs en hausse depuis 2019, tout particulièrement chez les contractuels

Le plafond d'emploi délibéré par le conseil d'administration s'élève en 2021 à 2 778 ETPT, soit 2 585 pour le plafond d'emplois Etat et 193 pour le plafond d'emplois sur ressources propres. Entre 2016 et 2021, le plafond d'emploi Etat a augmenté de 2,9 % (+72 ETPT) tandis que celui sur ressources propres a connu un accroissement de 80,4 % (+86 ETPT), ce qui représente une hausse globale de 7,9 % depuis 2016. Par ailleurs, entre 2016 et 2021, le

plafond d'emplois progresse à un rythme moins soutenu que les emplois effectivement consommés, ce qui traduit une amélioration de l'exécution au cours de la période. De ce fait, le taux de saturation est passé de 98 % à 100 % entre 2016 et 2021. De plus, avec 12,8 étudiants par ETP (enseignant et BIATSS), contre un ratio de 11,9 pour les universités équivalentes, l'UPEC dispose d'un taux d'encadrement légèrement inférieur.

Tableau n° 11 : Evolution des plafonds d'emploi et des ETPT de 2016 à 2021

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Evolution 2021/2016	Evolution 2021/2019
Plafond d'emplois État notifié par le ministère (01/01)	2513	2519	2517	2529	2584	2585	2,9%	2,2%
Plafond d'emplois voté par le CA	2 620	2 619	2 620	2 636	2 685	2 778	6,0%	5,4%
dont plafond d'emplois État	2513	2519	2515	2531	2584	2585	2,9%	2,1%
dont plafond d'emplois sur ressources propres	107	100	105	105	101	193	80,4%	83,8%
Consommation des ETPT au 31/12	2 573	2 566	2 593	2 596	2 646	2 777	7,9%	7,0%
dont ETPT sur plafond État	2471	2476	2504	2489	2524	2556	3,4%	2,7%
dont ETPT sur ressources propres	102	90	89	107	122	221	116,7%	106,5%
Taux de saturation du plafond	98%	98%	99%	98%	99%	100%	1,8%	1,5%
dont plafond Etat	98%	98%	100%	98%	98%	99%	0,6%	0,5%
Gels de postes	0	0	2	-2	0	0	-	-

Source : Réponse de l'université au questionnaire de la Cour des comptes

Entre 2016 et 2021, les effectifs ont connu une hausse relativement importante que ce soit pour les enseignants (+103 ETPT soit une hausse de 7,2 %) ou les personnels BIATSS (+99 ETP soit une hausse de 9,4 %). Par ailleurs, les données communiquées par l'UPEC mettent en évidence une augmentation très forte des agents contractuels chez les enseignants (+27,7 % des ETPT) et chez les personnels BIATSS (+54,4 % des ETPT) et au contraire, une progression plus faible des agents titulaires chez les enseignants (+2,6 % des ETPT) voire une baisse chez les personnels BIATSS (-4,8 % des ETPT). L'UPEC estime que l'augmentation du nombre de contractuels s'explique essentiellement par la difficulté de recruter des titulaires et par l'augmentation des ressources propres des composantes.

Cette progression dynamique des effectifs que l'on constate tout particulièrement à compter de 2019 s'explique principalement par les dispositifs financés par l'État tels que le plan IUT en 2020 (+47 postes), les dispositifs ORE et les licences de santé. De plus, sont intégrés depuis 2020 dans le calcul des effectifs, des cohortes de doctorants qui étaient auparavant gérés par la COMUE : ce rapatriement des contrats doctoraux est réalisé au cours des années 2020, 2021 et 2022, et génère un effet de périmètre avec une bascule de la dépense de rémunération, initialement en fonctionnement, vers la masse salariale.

Ainsi, la Cour demande à l'UPEC de demeurer vigilante sur le nombre d'emplois financés sur ressources propres, c'est-à-dire entièrement par l'université, dont la hausse a été particulièrement importante depuis 2019, ainsi que sur le recours accru aux contractuels, notamment chez les personnels BIATSS, en contradiction avec les lignes directrices de l'établissement en matière de ressources humaines.

3.2.2.2 Une masse salariale dont il convient de poursuivre la maîtrise avec vigilance

Entre 2016 et 2021, la masse salariale a progressé de 26,5 M€ soit une augmentation de 14,5 % en cinq ans. Cette progression a connu une accélération particulièrement significative entre 2020 et 2021 avec une hausse de la masse salariale de 13,5 M€ (+ 7 %), ce qui ne s'explique que partiellement par les effets périmétriques évoqués ci-dessus. Même s'il demeure inférieur au seuil de vigilance fixé à 82 % par la DGESIP, le poids de la masse salariale rapporté aux produits encaissables a sensiblement augmenté, passant de 77,5 % en 2020 à 80,0 % en 2021.

Tableau n° 12 : Evolution de la masse salariale entre 2016 et 2021

en €	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Evolution 2016/2021	Evolution 2021/2020
Salaires et traitements	85 152 975	86 478 262	88 238 171	89 853 117	92 994 425	99 148 690	16,4%	6,6%
Primes et indemnités	12 705 142	12 612 768	12 988 522	13 001 796	11 894 373	13 286 618	4,6%	11,7%
Heures complémentaires	9 471 392	10 429 224	11 076 890	11 006 272	10 429 667	12 189 727	28,7%	16,9%
Cotisations et prestations	72 061 487	73 452 225	74 056 413	74 483 432	75 877 476	79 702 850	10,6%	5,0%
<i>dont cotisation C.A.S pensions et ATI</i>	<i>53 087 997</i>	<i>54 067 698</i>	<i>54 125 777</i>	<i>54 189 229</i>	<i>55 177 230</i>	<i>57 120 249</i>	7,6%	3,5%
Charges fiscales	2 186 963	2 366 439	2 549 314	2 866 200	3 101 399	3 502 185	60,1%	12,9%
TOTAL	181 577 958	185 338 918	188 909 310	191 210 817	194 297 341	207 830 070	14,5%	7,0%
Dotation masse salariale notifiée par le ministère	169 693 607	174 429 256	176 868 748	178 933 536	183 632 919	189 701 126	11,8%	3,3%
Remboursement de personnels mis à disposition	224 716	198 310	275 245	313 359	361 068	510 143	127,0%	41,3%
Ressources propres finançant de la masse salariale (FC, contrats, etc.)	11 659 635	10 711 352	11 765 317	11 963 922	10 303 354	17 618 801	51,1%	71,0%
Total des produits en atténuation	181 577 958	185 338 918	188 909 310	191 210 817	194 297 341	207 830 070	14,5%	7,0%
Estimation du GVT annuel	416 781	802 795	1 200 814	1 697 167	1 697 167	1 676 608	302,3%	-1,2%

Source : Réponse de l'université au questionnaire de la Cour des comptes

L'accroissement de la masse salariale s'explique pour près de 53 % par une augmentation des traitements et des salaires et pour 29 % par la hausse des prestations et des cotisations. En revanche, si les primes ont cru de 4,6 % au cours de la période, elles ne représentent que 2,2 % de la hausse de la masse salariale au titre de la période d'examen.

Par ailleurs, en ce qui concerne les agents BIATSS, la Cour constate qu'entre 2016 et 2021, le nombre d'agents titulaires et contractuels de catégorie A et B ont augmenté respectivement de 20,1 % et 15,0 % alors que celui de la catégorie C a baissé de 2,0 %. Ce repyramidage des agents BIATSS est de nature à accroître la masse salariale de l'université. En revanche, en ce qui concerne les enseignants, l'UPEC recrute moins de maîtres de conférences et davantage d'enseignants du second degré, comparativement aux universités appartenant à la même typologie. Entre 2016 et 2021, cette répartition est restée relativement stable dès lors que les professeurs d'université, les maîtres de conférences et les enseignants du second degré ont tous connu un accroissement compris entre 2 % et 3 %. Enfin, la Cour observe que l'UPEC présente un GVT¹⁰⁹ positif, en hausse de 302 % depuis 2016 (+1,3 M€ entre 2016 et 2021).

¹⁰⁹ GVT : Glissement vieillesse technicité.

Concernant le financement de la masse salariale, on constate que la hausse de 26,5 M€ intervenue entre 2016 et 2021 a été financée à hauteur de 76,2 % par l'Etat (+20 M€) et dans une moindre mesure sur les ressources propres de l'UPEC à hauteur de 22,7 % (+6 M€). Au total, en 2021, l'UPEC finance seulement 8,5 % de sa masse salariale sur ressources propres ce qui est relativement limité comparé aux universités récemment contrôlées. Ce financement sur ressources propres est toutefois en hausse de deux points par rapport à 2016 ce qui doit constituer un élément de vigilance pour les années à venir et rend indispensable un suivi plus fin des différents supports de financement de la masse salariale.

Compte tenu des risques qui pèsent sur la soutenabilité de sa trajectoire financière (voir partie 1), l'UPEC doit poursuivre ses efforts de maîtrise de sa masse salariale alors que cette dernière a enregistré une hausse importante de 7 % entre 2020 et 2021, et qui s'est poursuivie en 2022. Cette hausse prend en compte l'impact de la revalorisation du point d'indice pour les agents publics¹¹⁰.

3.2.2.3 Un pilotage financier de la masse salariale à renforcer

Le pilotage de la masse salariale est assuré par le pôle « *Pilotage, SI et masse salariale* » de la direction des affaires financières (DAF) qui s'appuie sur les données communiquées par la DRH. Cette organisation, qui date de 2010, a mis en place un contrôle mensuel de la masse salariale pour en suivre l'exécution, à partir d'une analyse des mouvements de personnels en comparaison avec le fichier de paie et les plafonds d'emploi. Les éventuels écarts peuvent être identifiés afin de prendre les mesures correctrices nécessaires. Par ailleurs, ce pôle est chargé de fournir des données de suivi et de projection des effectifs ou des projections de dépenses de masse salariale. Les prévisions financières consistent essentiellement en des projections mensuelles assises sur les consommations passées, les prévisions liées aux campagnes d'emploi, aux mesures RH et aux départs à la retraite connus.

Sur un an, les prévisions réalisées par l'UPEC sont relativement précises et les écarts entre le prévisionnel et le réalisé limités : -0,3 % en 2021, - 1,0 % en 2019 et +0,7 % en 2018. Toutefois, les prévisions au-delà d'un an sont plus limitées.

Même si le pilotage financier de la fonction RH a été renforcé au cours des dernières années, des progrès sont encore à réaliser sur la gestion des emplois pour identifier parfaitement, au fil de l'eau, les entrées et les sorties, de manière à permettre un pilotage efficient de la masse salariale, et pour connaître, de manière fine, les différents supports de financement de la masse salariale et le degré de pérennité des ressources correspondantes. L'UPEC est consciente des difficultés rencontrées et des efforts qu'il reste à entreprendre¹¹¹. Elle procède actuellement au

¹¹⁰ Cf. annexe n°17.

¹¹¹ Lors du Conseil d'administration de décembre 2020, le président de l'établissement a pu déclarer : « *Un gros travail nous attend globalement sur la gestion des emplois, sur le pilotage de la masse salariale et sur une organisation à mettre en place qui nous permettra, au fil de l'eau, d'identifier parfaitement l'utilisation des emplois, les entrées et les sorties, donc la gestion des flux en termes d'emploi, de manière à vous apporter le plus rapidement possible la situation d'occupation des emplois* ».

déploiement de l'outil SIHAM PMS lui permettant d'utiliser directement les données du SIRH pour élaborer des scénarios d'évolution, y compris pluriannuels d'évolution de la masse salariale. En outre, l'UPEC précise que le logiciel SIHAM permet désormais d'identifier plus précisément les entrées et les sorties. Enfin, le dialogue de gestion avec les composantes et les services devrait permettre à l'UPEC de mieux anticiper les évolutions de la masse salariale. **Au final, si l'université a progressé en matière de pilotage de la masse salariale, des travaux restent à mener pour piloter les ressources humaines de manière plus efficace, notamment dans une approche pluriannuelle.**

Recommandation n°10 : Renforcer et affiner le suivi des effectifs et de la masse salariale par la mise en place d'outils de gestion prévisionnelle (UPEC).

3.2.2.4 Une politique indemnitaire à concrétiser et les irrégularités de primes à corriger

Entre 2016 et 2021, les primes versées aux enseignants et aux personnels de l'UPEC ont augmenté de manière relativement modérée (+4,6 %).

Le RIFSEEP a été mis en place à l'université le 1^{er} septembre 2017 puis a fait l'objet d'une réévaluation par le conseil d'administration du 29 mai 2020. Les objectifs poursuivis par l'université sont notamment de se rapprocher des références indemnitaires des services déconcentrés (rectorat) afin de gagner en attractivité lors des recrutements, de garantir un régime indemnitaire soutenable en s'appuyant sur des dotations pérennes et de privilégier un régime indemnitaire mensuel sous forme d'IFSE plutôt que par le biais du complément indemnitaire annuel (CIA). Par ailleurs, une nouvelle grille indemnitaire a été proposée avec une date d'effet au 1^{er} janvier 2022. À la suite de l'avis défavorable du comité technique du 20 mai 2022, les concertations ont repris à la rentrée 2022 et abouti avec l'adoption de la délibération en date du 16 septembre 2022.

Par ailleurs, l'université a dû régulariser les conditions de versement de la nouvelle bonification indiciaire (NBI)¹¹². En effet, en dehors des fonctions pour lesquelles le versement de la NBI est statutaire (notamment DGS et agent comptable), il appartient au conseil d'administration de fixer la liste des fonctions ouvrant droit au bénéfice de cette bonification et d'en préciser le montant. Un tableau récapitulatif des différents bénéficiaires de la NBI a bien été présenté au comité technique en 2013 puis adopté à l'unanimité du conseil d'administration de l'UPEC en 2014. Toutefois, la délibération n'a pas été réactualisée et cinq personnes selon les données communiquées par la direction des ressources humaines bénéficiaient de cette prime alors qu'elles n'étaient pas visées dans ce texte ou pour des montants supérieurs. Dès novembre 2020, et pour ces motifs, l'agent comptable a suspendu le paiement de la NBI ; il a été réquisitionné par le président de l'UPEC pour permettre le versement de ces primes. Par la délibération du 16 décembre 2022, qui vise à limiter le versement de la NBI aux seuls emplois fonctionnels (DGS, DGS adjoints et agent comptable), l'UPEC s'est mise en conformité avec la réglementation en vigueur.

¹¹² Certains emplois de la fonction publique qui comportent une responsabilité ou une technicité particulière donnent droit à un complément de rémunération appelé nouvelle bonification indiciaire (NBI). La NBI consiste en l'attribution de points d'indice majoré supplémentaires.

3.2.2.5 Une politique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences à bâtir

La DRH s'est donnée pour objectif d'avoir une gestion des ressources humaines efficace, sous la forme d'une gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des carrières (GPEC), qui est aujourd'hui inexistante¹¹³, et selon une approche pluriannuelle pour une meilleure maîtrise de la masse salariale. Malgré l'amélioration des outils de suivi et la construction d'une cartographie des emplois, aucune projection précise n'est encore proposée aux composantes lors des campagnes d'emploi. Conscient de ces difficultés, l'établissement entend y remédier ; un travail est notamment en cours sur le suivi des postes dans le SIRH afin d'améliorer la qualité des données disponibles.

L'UPEC doit développer rapidement une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences se traduisant dans un schéma directeur pluriannuel des emplois et proposer des *scenarii* d'évolution qui permettront aux composantes de se projeter dans la préparation des campagnes d'emploi.

3.2.3 **Une gestion perfectible des obligations de service**

3.2.3.1 Le temps de travail des BIATSS est inférieur à la durée légale

En l'absence d'adoption d'un règlement relatif au temps de travail des personnels BIATSS, une circulaire est diffusée chaque année par la DRH. Aux termes de cette circulaire, le régime « *normal* » du temps de travail prévoit une journée de travail de 7 heures et 48 minutes comprenant une pause quotidienne de 20 minutes. L'université comptabilise la pause de 20 minutes comme du temps de travail effectif, se fondant sur l'accord cadre du 16 octobre 2001 relatif à l'aménagement et la réduction du temps de travail personnel BIATSS et d'encadrement. Toutefois, la Cour rappelle que la jurisprudence définit le temps de travail effectif comme le temps pendant lequel les agents sont à la disposition de leur employeur et doivent se conformer à ses directives, ce qui n'est manifestement pas le cas des pauses quotidiennes. En outre, la circulaire prévoit 45 jours de congés par an auxquels sont ajoutés deux jours de fractionnement. L'application de ce régime conduit à une durée hebdomadaire réelle du temps de travail de 37h30, soit une perte annuelle de 68 heures¹¹⁴. Appliqué à l'ensemble des personnels BIATSS (1 161 ETP au 31 décembre 2021), cela représente environ 49,1 ETP.

¹¹³ Rapport du HCERES du 2 avril 2020 : « *l'UPEC n'a pas de vision stratégique pluriannuelle en matière de ressources humaines (...). Ceci est d'autant plus dommageable qu'un départ important de personnels peut être observé* ».

¹¹⁴ Cf. annexe n°17.

Il est demandé au ministère de mettre en œuvre les recommandations formulées par la Cour dans son référé du 19 septembre 2019¹¹⁵, et, notamment, d'abroger la circulaire de 2002¹¹⁶ dont les dispositions sont contraires au cadre légal d'aménagement du temps de travail.

Recommandation n°11 : Remplacer la circulaire n° 2002-007 par une circulaire conforme au décret du 25 août 2000, permettant d'atteindre la durée légale annuelle du travail de 1 607 heures pour les personnels BIATSS (MESR)¹¹⁷.

3.2.3.2 Le suivi des heures d'enseignement réalisées est perfectible

La saisie et le contrôle des heures d'enseignement reposent sur les composantes et sont gérés dans le cadre des logiciels GEISHA puis OSE à compter de septembre 2021 pour les vacataires et février 2022 pour les titulaires. Le suivi des heures d'enseignement réalisées doit être amélioré. La DRH n'opère pas de contrôle des données saisies par les composantes. De plus, la faible interopérabilité entre OSE et ADE est un frein tant à la gestion qu'au contrôle du service fait. À ce titre, l'UPEC fait valoir qu'une « réflexion est bien en cours pour mettre en place un système d'information d'enseignement qui connecterait l'ensemble des bases ».

Par ailleurs, en ce qui concerne les sous-services, c'est-à-dire la différence entre les heures allouées aux enseignants et leurs obligations statutaires, l'université a transmis un état des enseignants en sous-services indiquant un volume de 4 468 heures en 2020-2021. Face à ce montant élevé qui n'a donné lieu qu'à une seule saisie sur salaire au cours des dix dernières années, l'université fait valoir qu'il pourrait être surévalué en raison du renseignement incomplet des maquettes de formations par certaines composantes.

L'université doit donc impérativement fiabiliser le suivi des obligations de service des enseignants et opérer des contrôles aléatoires pour identifier toute irrégularité. En cas de sous-services avérés, elle doit proposer des alternatives aux enseignants en les invitant à compléter leur service dans une autre composante ou dans une autre université.

3.2.3.3 Le potentiel d'enseignement est obéré par son référentiel d'équivalences horaires

L'UPEC applique un référentiel d'équivalences horaires en vertu de l'article 7 du décret du 6 juin 1984 et de son arrêté d'application en date du 31 juillet 2009. Ce référentiel fait l'objet d'une circulaire qui est diffusée chaque année par l'établissement. En 2020-2021, ce référentiel

¹¹⁵ Référé du 19 septembre 2019 portant sur la non application de la durée annuelle légale du temps de travail pour les personnels des bibliothèques, ingénieurs, administratifs, techniques, sociaux et de santé (BIATSS) des établissements d'enseignement supérieur.

¹¹⁶ Circulaire ministérielle n°2002-007 du 21 janvier 2002 relative aux obligations de service des personnels IATOSS et d'encadrement exerçant dans les services déconcentrés ou établissements relevant du ministère de l'éducation nationale, applicable aux établissements d'enseignement supérieur.

¹¹⁷ L'abrogation de cette circulaire a fait l'objet d'un rappel à la loi et de six recommandations depuis le référé de la Cour des comptes du 19 septembre 2019.

représente, d'après les données communiquées par l'UPEC, 77 905 HETD, soit environ 25 % des services statutaires (hors heures complémentaires). Ce total est en progression de 16,1 % depuis 2015-2016, pour un coût supplémentaire de 684 985 €.

Alors que le nombre d'heures concerné par ce référentiel augmente significativement, obérant le potentiel d'enseignement¹¹⁸, l'université a indiqué n'avoir jamais effectué d'évaluation globale du dispositif depuis sa mise en place. Toutefois, dans le cadre de la révision des lignes directrices de gestion qui devrait avoir lieu en 2023, l'université indique que le nombre d'activités ouvrant droit au référentiel pourrait être limité. **Compte tenu de la hausse observée depuis 2016, la Cour demande à l'UPEC de procéder à l'évaluation du référentiel d'équivalences horaires afin d'en assurer la maîtrise et d'assurer la cohérence de ce dernier avec le nouveau régime indemnitaire des personnels enseignants et chercheurs (RIPEC) entré en vigueur le 1^{er} janvier 2022.**

3.2.3.4 Le recours aux heures complémentaires doit être maîtrisé

L'UPEC recourt fortement aux heures complémentaires comme l'a déjà relevé le HCERES dans son rapport du 2 avril 2020¹¹⁹. Ainsi, entre 2015-2016 et 2020-2021, le nombre d'heures complémentaires est passé de 239 792 à 293 614 ce qui représente une hausse de 22,45 %. Le coût total de ces heures complémentaires s'est accru de 23,5 % passant de 10,8 M€ en 2015-2016 à 13,4 M€ en 2020-2021 et représente une proportion non négligeable de la masse salariale. Cette hausse est particulièrement significative depuis 2019 (+ 20 494 heures entre 2019-2020 et 2020-2021). En 2021, les fichiers de paie montrent que sur les 293 614 heures complémentaires, 169 849 ont été payées aux enseignants et 123 766 aux vacataires et chargés d'enseignement. Ce recours aux heures complémentaires est d'autant plus important à l'UPEC que cela représente selon les données transmises 43,5 % de l'ensemble des heures réalisées à l'UPEC au titre de cette année académique.

Comme le soulignait déjà le HCERES, « *il n'existe pas de politique centralisée de maîtrise des heures complémentaires, chaque composante étant chargée librement d'assurer l'évaluation a priori des heures complémentaires et d'en vérifier l'effectivité* ». L'université a précisé à la Cour qu'aucun dispositif de plafonnement du volume d'heures complémentaires n'a été mis en place à ce jour, contrairement à ce qui peut être observé dans d'autres universités et qui permettrait d'améliorer le pilotage financier de l'UPEC.

En ce qui concerne les enseignants, la Cour relève qu'ils sont de plus en plus nombreux à effectuer un volume significatif d'heures complémentaires. Ainsi, en 2020-2021, 44,3 % des enseignants titulaires réalisant des heures complémentaires effectuait un volume annuel supérieur à 100 heures HETD et 25,7 % supérieur à 200 heures HETD. **A ce titre, la Cour s'interroge sur la capacité pour ces enseignants-chercheurs à concilier à la fois leur**

¹¹⁸ Le potentiel d'enseignement, hors prise en compte des heures complémentaires, est passé de 212 274 à 193 960 heures entre 2016 et 2021.

¹¹⁹ « Dans le cadre de cette recherche de contrôle de la masse salariale, l'UPEC pourrait se pencher sur les heures complémentaires, dont 20 % effectuées par des chargés d'enseignement pour un budget de 11 M€ qui tend à croître ».

activité d'enseignement avec le maintien d'une activité de recherche de qualité. De plus, l'accroissement des heures complémentaires dans des proportions significatives, en l'absence de tout plafonnement, constitue un risque financier non négligeable.

En ce qui concerne les vacataires et les chargés d'enseignement, les heures complémentaires ont été réalisées par 3 134 personnes en 2020-2021 pour un montant de 6 508 941 €. A la différence des enseignants-chercheurs, le volume annuel semble plus limité (une moyenne de 39,5 heures pour les vacataires contre 141,3 pour les enseignants). Enfin, en ce qui concerne les personnels BIATSS, ils ont bénéficié du paiement de 2 418 heures complémentaires en 2019. Parmi ceux-ci, aucun n'a effectué l'équivalent de plus de 96 HETD dans l'année ce qui aurait été contraire à l'article 5 du décret du 29 octobre 1987 relatif aux conditions de recrutement et d'emploi de vacataires pour l'enseignement supérieur.

Au total, l'UPEC doit mieux contrôler le recours aux heures complémentaires, notamment des enseignants-chercheurs, dont le coût est croissant depuis 2016, éventuellement par la mise en place d'un mécanisme de plafonnement dans le cadre du dialogue de gestion, afin d'améliorer le pilotage financier de la masse salariale.

Recommandation n°12 : Afin d'optimiser le potentiel d'enseignement, fiabiliser le suivi des heures d'enseignement, revoir le référentiel d'équivalences horaires et mieux contrôler le recours aux heures complémentaires, le cas échéant, par la mise en place d'un plafonnement (UPEC).

3.3 La gestion immobilière

3.3.1 Une organisation de la gestion immobilière qui demeure perfectible

3.3.1.1 Un patrimoine dispersé dans les départements de l'est francilien

Présente sur seize sites distincts répartis dans les trois départements de l'est de la région francilienne (Val-de-Marne, Seine-et-Marne et Seine-Saint-Denis), l'UPEC se singularise par sa très forte implantation territoriale¹²⁰ Au 31 décembre 2021, ce patrimoine représentait une superficie totale de 213 168 m² SHON.

Près de 61 % des surfaces et des activités de l'université sont localisées à Créteil. Le Val-de-Marne totalise 69,3 % des surfaces (10 sites) contre 17,2 % pour la Seine-et-Marne (quatre sites) et 13,5 % pour la Seine-Saint-Denis (deux sites). De plus, les sites de Créteil concentrent plus de 80 % des étudiants de l'université. Concernant l'affectation des bâtiments, près de 52 % des surfaces sont dédiées à l'enseignement et 16 % à la recherche.

¹²⁰ Cf. annexe n°18.

Les biens occupés par l'université appartiennent à hauteur de 79 % à l'État. Les sites dont le propriétaire est un bailleur privé concernent les sites « *Pyramide* » (6 850 m²), « *Moissy-Cramayel* » (4 000 m²) et « *Les Gémeaux* » (574 m²). Enfin, l'UPEC n'est propriétaire, en propre, que du parking du Campus de Sénart.

Enfin, l'UPEC dispose de conventions d'occupation pour la totalité de ses sites à l'exception de celui occupé par l'INSPE de Saint-Denis. Toutefois, après la création d'une parcelle cadastrale par France Domaine, une convention d'occupation a pu être finalisée. **Ladite convention doit être signée au plus tôt afin de régulariser les conditions juridiques d'occupation de l'INSPE de Saint-Denis.**

3.3.1.2 Une fonction éclatée entre les services centraux et les composantes

La politique immobilière est pilotée par la Direction du patrimoine et du développement durable (DPDD), structurée autour de quatre pôles : « *Maîtrise d'ouvrage* », « *Exploitation et maintenance* », « *administration et finances* » et « *logistique et sécurité* ». Au 31 décembre 2021, elle comprenait 71,3 ETP, en légère baisse par rapport à 2016 (74,4 ETP). Cette direction exerce les missions de logistique, d'exploitation et de maintenance des bâtiments, ainsi que de maîtrise d'ouvrage des opérations de construction et de réhabilitation. L'UPEC a initié une réorganisation interne en recrutant un directeur adjoint chargé du développement durable et un responsable des systèmes d'information. Par ailleurs, le recrutement d'un conducteur de travaux de type GER et un responsable des fluides et de l'énergie est envisagé, avec l'objectif de renforcer les compétences de pilotage et de suivi des consommations.

Au-delà de la DPDD, la fonction immobilière de l'établissement, qui intègre les missions dévolues aux composantes, mobilise 149,2 ETP au 31 décembre 2021, en baisse de 13,9 ETP par rapport à 2016, pour des raisons de vacances de postes ou d'externalisation de certaines fonctions comme le gardiennage en 2017. Selon la Direction de l'immobilier de l'Etat, dans son avis du 12 avril 2021, « *les ressources en termes de moyens humains destinés à l'immobilier sont en adéquation avec la taille du parc* ».

Tableau n° 13 : ETP de la fonction immobilière entre 2016 et 2021

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Fonction immobilière	163,1	156,1	158,4	156,3	157,7	149,2
Dont DPDD	74,4	67,7	71,5	73,4	71,8	71,3

Source : La Cour des comptes à partir des données de l'UPEC

Le pilotage de la fonction immobilière est partagé avec les composantes qui disposent d'une autonomie dans la gestion courante du patrimoine et d'effectifs importants (77,9 ETP en 2021 soit 52 % des effectifs de la fonction immobilière). L'UPEC estime que cette organisation est justifiée par « *l'éloignement géographique des IUT et de l'INSPE* » et du « *besoin d'une réponse logistique et technique locale* ». Une partie des travaux, dont le budget est arbitré chaque année lors du dialogue de gestion, est exécutée par les composantes. En revanche, les

projets immobiliers structurants sont gérés directement par la DPDD. Enfin, l'UPEC a recours à des prestataires extérieurs, notamment en matière de sureté, de nettoyage (sauf à l'INSPE) et d'entretien des espaces verts.

Si la Cour constate que les effectifs affectés à la fonction immobilière sont suffisants et comparables à ce que l'on retrouve dans d'autres universités, elle invite l'université à poursuivre le travail de mutualisation pour l'étendre à toutes les fonctions pouvant être partagées par site géographique, en intégrant davantage les services techniques de la Faculté de santé et de l'IUT Vitry-Créteil, situés sur le même site que la DPDD.

3.3.1.3 Des outils informatiques qui doivent poursuivre leur modernisation

Concernant la gestion des immobilisations, l'UPEC a recours au logiciel Gestimmo depuis 2015, lui permettant de faire le rapprochement entre l'inventaire physique et comptable des biens. Par ailleurs, les données bâtementaires relatives au respect des normes techniques et réglementaires sont détaillées dans le Référentiel technique (RT). Dans son avis en date du 12 avril 2021, la DIE estime que le diagnostic technique et réglementaire témoigne d'une bonne connaissance du parc même si « *la complétude et la fiabilisation du RT doivent être poursuivies* ». **A ce titre, l'université doit poursuivre la mise à jour de ce référentiel, corriger les doublons et fiabiliser les surfaces occupées.**

Toutefois, concernant la programmation des opérations immobilières et leur suivi, l'établissement ne dispose pas de système d'information dédié. Dans sa relation avec les composantes, des fiches d'expression des besoins sont éditées en amont du dialogue de gestion tandis que des tableaux sont utilisés pour suivre la réalisation des projets. L'UPEC ne dispose pas non plus de modules permettant de gérer les demandes d'intervention et de travaux. Conscient de ces difficultés et afin d'améliorer le pilotage de la fonction immobilière, l'UPEC recruté au 1^{er} septembre 2022 un responsable du système d'information immobilier qui a « *pour mission de développer et de faire vivre un système d'information immobilier, via certainement un des logiciels de l'accord cadre mis en place par l'AMUE. Ce SI immobilier concerne tous les métiers de la direction du patrimoine* ».

Ainsi, il est impératif que l'UPEC poursuive la modernisation de ses systèmes d'information afin de fiabiliser le diagnostic bâtementaire, améliorer le pilotage des opérations immobilières, suivre les demandes d'intervention, optimiser la consommation des fluides et renforcer la mutualisation des salles au sein de l'établissement. A ce titre, le recours à des systèmes d'information, associant la totalité des composantes, semble une condition indispensable à la modernisation de la fonction immobilière.

3.3.2 **Un état patrimonial contrasté dont le coût est croissant pour l'université**

3.3.2.1 Un patrimoine immobilier de qualité inégale

Le patrimoine immobilier est assez hétérogène : les bâtiments situés sur le site du Campus centre et de la Faculté de médecine datent des années 1970 tandis que ceux situés au

Campus Boule ou Mail des Mèches n'ont été construits que dans les années 2000. Dans son avis du 12 avril 2021, la DIE indique que « *malgré une maintenance régulière, l'état de santé du parc immobilier peut être qualifié de vieillissant et certains bâtiments ne sont plus adaptés aux besoins de formation et de recherche actuels et à venir* » tout en précisant que si « *l'état technique est satisfaisant pour une majorité du parc* », cela est moins le cas pour « *l'état réglementaire et énergétique qui est globalement peu satisfaisant* ».

Concernant l'état technique de l'université, il ressort des pièces transmises que sur les 44 bâtiments renseignés, 10 sont jugés « *vétustes* », dont la moitié sur le Campus centre de Créteil, et 3 dans un état « *moyen* ». Ensuite, quant à la performance énergétique des bâtiments, les cotations référencées traduisent des situations hétérogènes et la persistance de bâtiments peu performants sur le plan énergétique¹²¹. Par ailleurs, sur les 45 bâtiments occupés par l'UPEC, 18 contiennent encore de l'amiante. En matière de sécurité incendie, aucun avis défavorable n'a été émis par la commission de sécurité. Enfin, en ce qui concerne la réglementation en matière d'accessibilité, 35 bâtiments ont été inscrits dans l'Agenda d'accessibilité programme avec l'objectif d'atteindre un taux d'accessibilité de 100 % dans les deux années qui viennent.

Au final, l'UPEC présente un bâti de qualité hétérogène avec des bâtiments vieillissants peu adaptés à des activités de formation ou de recherche. La Cour constate que les projets en cours (restructuration de la dalle du Campus centre, restructuration de la Faculté de santé) et les projets inscrits au CPER 2021-2027 (développement des campus Sénart, Fontainebleau et Vitry) ainsi que le projet visant à remplacer le bâtiment Pyramide, sont de nature à améliorer la qualité des infrastructures.

3.3.2.2 Un niveau de gros entretien renouvellement insuffisant

L'UPEC mobilise une enveloppe de gros entretien renouvellement (GER - compte 6152) compris entre 347 067 € et 507 908 € par an, au titre de la période 2016-2021. L'établissement estime que certaines dépenses comprises dans les comptes « *231 immobilisations corporelles en cours* » et, dans une moindre mesure, « *213 constructions* » peuvent être assimilés à des dépenses de type GER. Si l'UPEC admet ne disposer d'aucun centre financier lui permettant d'évaluer précisément le montant annuel de GER, elle estime ce dernier à environ 1,5 M€ en 2021, sans que la Cour ne soit en mesure de confirmer cette évaluation précisément.

Tableau n° 14 : Évolution des dépenses immobilières entre 2016 et 2021

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Compte 6152 Entretien et réparation sur biens immobiliers	535 513	347 067	469 982	483 576	532 860	507 908

¹²¹ Cf. annexe n°18.

Compte 2181 Installations générales	1 752	13 347	179 727	29 485	21 869	25 487
Compte 213 Constructions	3 295 073	5 192 570	5 024 114	3 878 755	7 305 741	4 162 394
Compte 231 Immobilisations corporelles en cours	5 244 559	1 021 222	1 483 095	656 424	1 114 380	1 678 206
Compte 232 Immobilisations corporelles en cours	0	0	8 626	3 693	0	35 020
TOTAL	9 076 897	6 574 206	7 165 544	5 051 933	8 974 850	6 409 015

Source : La Cour des comptes à partir des données de l'UPEC

En prenant en compte une dépense de 507 908 € en 2021, le ratio GER / m² SHON est de 2,4 € / m². Dans l'hypothèse retenue par l'UPEC, où le niveau de GER serait de 1,5 M€ en 2021, sans que la Cour ne puisse le confirmer en l'absence d'éléments comptables précis, le ratio GER / m² SHON serait de 7,1 € / m². **Ainsi, le niveau de GER semble insuffisant, au regard de la taille du parc immobilier et du caractère vétuste de certains bâtiments, alors même que la DIE préconise des dépenses annuelles de 30 € / m² pour un bâtiment en état correct et de 50 € pour un bâtiment en fin de vie.**

Afin d'évaluer plus précisément le montant de GER, l'UPEC a indiqué qu'un groupe de travail associant la DPDD, la DAF et l'Agence comptable serait mis en place dès janvier 2023 pour identifier des solutions dès la fin du 1^{er} semestre 2023 et préparer leur mise en œuvre au 2nd semestre 2023. Concernant le montant pertinent de GER à mobiliser à l'avenir, l'université a précisé que ce sujet serait discuté lors de la révision du SPSI au 1^{er} semestre 2023.

Recommandation n°13 : Évaluer précisément le montant des dépenses de gros entretien renouvellement (GER) et le porter à un niveau suffisant (UPEC).

3.3.2.3 Une maîtrise des coûts de fonctionnement à conforter

Entre 2016 et 2021, les charges d'exploitation et de maintenance de l'UPEC ont augmenté de 5,3 %, passant de 12 814 549 € à 13 499 974 €. Ce montant inclut les dépenses liées à l'énergie, les fluides, les dépenses locatives, les assurances, la maintenance ainsi que les missions de nettoyage et de gardiennage¹²². Les données transmises permettent notamment de constater que les dépenses de fluides et d'énergie ont cru de 4 % en six ans, dont 13,3 % pour l'électricité et 20,6 % pour le gaz, que les coûts de location et de charges locatives ont augmenté de 23,8 % tandis que les contrats de nettoyage ont connu une hausse de 12,5 %, notamment à compter de 2020, sous les effets de la crise sanitaire qui a renchéri les coûts.

¹²² Cf. annexe n°18.

Dans son avis rendu le 12 avril 2021, la DIE souligne, qu'en 2019, les coûts d'entretien et de maintenance sont inférieurs aux ratios généralement observés (5 € contre une référence de 15 à 20 € / m² SUB / an), de même que les coûts de nettoyage (8,3 € contre une référence de 12 € / m² SUB / an) et les coûts d'énergie et de fluides (10,7 € contre une référence de 12 à 18 € / m² SUB / an). En revanche, elle estime que les coûts de gardiennage et de sécurité sont conformes aux ratios observés dans d'autres universités.

Afin de contrôler l'évolution des charges liées aux fluides et à l'énergie et améliorer la performance énergétique des bâtiments, l'UPEC a initié une stratégie en matière de développement durable, matérialisée par l'adoption d'un schéma directeur environnemental, le projet de création d'un service dédié aux fluides et le financement de projets de rénovation thermique dans le cadre du plan de relance. **La Cour invite l'UPEC à poursuivre ses efforts en matière de maîtrise des charges de fonctionnement, dans un contexte fortement inflationniste, tout en veillant à maintenir un niveau d'entretien et de maintenance suffisant pour améliorer la qualité du parc immobilier.**

3.3.3 Une stratégie immobilière ambitieuse dont le financement est à clarifier

3.3.3.1 Un schéma pluriannuel de stratégie immobilière à mettre à jour

Le précédent schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI), relatif à la période 2012-2016, a fait l'objet d'une actualisation jusqu'en 2020. Il avait pour ambition d'améliorer les conditions d'accueil des étudiants, de proposer aux enseignants chercheurs des locaux plus adaptés et de rénover le bâti vieillissant tout en dynamisant son usage. Dans la continuité, le SPSI 2020-2024 articule la politique immobilière autour de trois axes distincts.

- **la structuration de l'UPEC en six campus** intégrant des espaces de formation et de recherche durables et innovants afin d'améliorer les conditions de travail ;
- **l'optimisation des surfaces** pour prendre en compte l'accroissement du nombre d'étudiants et les écarts de taux d'occupation qui sont relativement importants ;
- **la mise en conformité du bâti** en matière énergétique, d'amiante et d'accessibilité.

La stratégie patrimoniale de l'université semble globalement cohérente avec le diagnostic établi et le fait qu'elle doit faire face à une hausse des effectifs alors même que certains bâtiments sont suroccupés. La stratégie d'intervention apparaît également pertinente au regard de la volonté de l'UPEC d'améliorer la performance énergétique du parc immobilier. Toutefois, ce SPSI a été élaboré avant que les projets immobiliers principaux, financés dans le cadre du CPER, n'aient été arbitrés. Sur les six projets proposés par l'UPEC, trois ont été arbitrés favorablement pour les campus de Vitry, Fontainebleau et Sénart. Le projet de quitter le bâtiment « *Pyramide* », classé en priorité numéro une par l'UPEC, n'a pas été retenu. Par ailleurs, le calendrier des opérations n'a pas été détaillé et s'inscrit dans une temporalité supérieure au SPSI, le CPER s'étalant jusqu'en 2027 tandis que les opérations de désamiantage « *seront réalisées sur une quinzaine d'années* ». En ce qui concerne les données financières figurant dans le SPSI, elles sont peu précises, en partie erronées et « *ne sont plus à jour* ».

Au final, les arbitrages rendus par l'Etat et la région dans le cadre du CPER 2021-2027 impliquent nécessairement une mise à jour du SPSI à brève échéance. Elle est prévue d'ici l'été 2023. Il conviendra de profiter de cette révision pour élaborer un plan de financement plus précis et mettre à jour le calendrier afférent.

Recommandation n°14 : Réviser le schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) dès 2023 afin de prendre en compte les arbitrages financiers rendus dans le cadre du Contrat de plan État - Région (UPEC).

3.3.3.2 Une optimisation des surfaces disponibles à mettre en œuvre

Entre 2016 et 2021, les surfaces occupées par l'UPEC ont augmenté de 6,4 %. L'établissement affiche un ratio de 6,9 étudiants / m² en 2019 alors que le MESR estime que la moyenne nationale se situe plutôt autour de 10. Si le taux d'occupation des salles est particulièrement élevé (68 % en 2019), encore plus pour les amphithéâtres (84 %) que les salles banalisées (62 %), on constate une très forte disparité entre les sites. En effet, les amphithéâtres du Campus Centre sont fortement occupés (149 %) à la différence de ceux du site de Saint-Denis (11 %). Le taux d'occupation est inférieur à 50 % à l'INSPE (sites de Saint-Denis, Livry Gargan et Torcy) et sur les Campus de Vitry et Fontainebleau tandis qu'il est supérieur à 80 % au Campus Centre, au Mail des Mèches et au site André Boule¹²³.

Dans le cadre du SPSI, l'UPEC devrait passer de 213 129 m² à 220 623 m² SHON en prenant en compte la restitution de 41 850 m² et la création de 53 540 m². L'établissement devrait quitter Saint-Denis et Livry-Gargan, dont les bâtiments sont insuffisamment occupés, au profit d'un projet à Aubervilliers. En outre, le départ du bâtiment « *Pyramide* » est de nature à créer de nouveaux espaces sur le Campus Centre de Créteil, particulièrement sous tension. Toutefois, ces deux projets n'ont pas été arbitrés favorablement dans le cadre du CPER 2021-2027. Conscient de ces difficultés et alors que 4 000 à 5 000 étudiants supplémentaires doivent arriver à l'UPEC d'ici cinq ans, l'établissement a initié en 2022 un audit portant sur l'occupation des locaux afin de renforcer les possibilités de mutualisation. S'agissant du projet « *Pyramide* », l'UPEC envisage de quitter un bâtiment de 7 000 m² pour un nouveau bâtiment dont la surface pourrait être plus réduite (5 000 m² en l'absence de financement complémentaire de l'État). Ce projet immobilier doit être précisé. Il conviendra de déterminer si le nouveau bâtiment est bien dimensionné pour faire face à l'augmentation rapide de l'effectif étudiants à l'UPEC et à la forte tension bâtementaire sur le campus centre de Créteil.

Par ailleurs, la Cour constate que l'UPEC est dépourvue de stratégie de valorisation immobilière, l'établissement reconnaissant « *qu'aucune ressource propre significative* » n'a pu être générée, notamment en raison du manque d'attractivité et du fort taux d'occupation.

Face à cette situation et dans la continuité de l'audit qui a été initié, l'université doit améliorer l'utilisation de ses bâtiments en particulièrement ceux du Campus Centre

¹²³ Cf. annexe n°18.

à Créteil qui connaissent une tension croissante (construction de nouveaux bâtiments, optimisation des salles existantes, mutualisation renforcée entre composantes, etc.).

3.3.3.3 Un financement de la programmation immobilière à réévaluer

Au titre de la période 2016-2021, les investissements immobiliers (hors compte 6152) réalisés par l'UPEC s'élèvent à 40 375 538 € soit une moyenne annuelle de 6 729 256 € / an. Pour financer sa stratégie immobilière figurant dans les deux SPSI successifs, l'UPEC a pu mobiliser des subventions publiques importantes que ce soit dans le cadre des CPER 2015-2020 et 2021-2027 ou du programme « *France Relance* ».

- **CPER 2015-2020** : cinq opérations ont pu bénéficier de subventions de l'Etat et de la Région à hauteur de 45 800 000 € (maison des étudiants de Sénart, construction d'un bâtiment de recherche biomédicale, réfection de la dalle du Campus Centre, etc.).
- **France Relance** : une enveloppe de 9 364 260 € a été octroyée à l'UPEC pour financer cinq opérations sur les sites de Créteil, Fontainebleau et Vitry (rénovation des bâtiments 2 et 3 de l'ancienne caserne Damesme, réhabilitation du pavillon au clocher, isolation thermique des amphithéâtres du bâtiment 1 du Campus Centre, rénovation énergétique de la bibliothèque universitaire du Campus Centre et rénovation énergétique de la maison des étudiants de Créteil).
- **CPER 2021-2027** : sur les six projets proposés, l'UPEC a obtenu en juillet 2022 des financements pour trois d'entre eux, à hauteur de 31 700 000 € (création d'un campus universitaire à Fontainebleau, création d'un campus des métiers de la santé et l'IUT de Chéroux et l'extension du campus Seine-et-Marne).

Par ailleurs, l'UPEC entend quitter le bâtiment « *Pyramide* » en créant un pôle en sciences humaines et sociales, qui réunirait les UFR LLSH et SSES ainsi que les STAPS, sur l'îlot Jacquot à Créteil. Ce projet d'une superficie de 5 000 m² ferait l'objet d'un emprunt de 20 M€ par l'UPEC. L'obtention éventuelle de subvention de la part du ministère pourrait conduire l'UPEC à revoir la nature de son projet¹²⁴.

Toutefois, le financement du SPSI demeure, à ce stade, incertain. Alors que l'UPEC comptait obtenir au moins 50 M€ au titre du CPER¹²⁵, elle ne pourra bénéficier que de 31,7 M€ entre 2021 et 2027, uniquement pour trois des six projets présentés. Par ailleurs, l'université maintient sa volonté de faire aboutir le projet d'Aubervilliers, projet ne bénéficiant à ce stade d'aucun financement. De plus, en raison des arbitrages récents rendus par l'Etat et la Région Île-de-France, qui l'obligent à revoir le contenu précis de ses projets, l'UPEC n'a pas été en mesure de communiquer le montant des participations financières des autres collectivités publiques. Enfin, à l'exception du projet Pyramide pour lequel l'UPEC entend contracter un emprunt de 20 M€, elle n'envisage aucune participation financière directe de sa part, en contradiction avec le SPSI qui mentionnant une réallocation des dépenses GER de l'ordre de 2,5 M€ par an. Compte tenu de ces incertitudes financières et des arbitrages du CPER, l'UPEC reconnaît d'ailleurs que « *certaines projets pourraient être revus à la baisse faute de*

¹²⁴ Cf. partie 1.2.

¹²⁵ Chiffrage figurant dans le SPSI.

financement disponible ». **Dans ce contexte, il est impératif que l'UPEC révise son SPSI dès 2023, précise les projets définitivement retenus, les plans de financement afférents ainsi que les calendriers de réalisation des travaux.**

3.4 Une organisation informatique en manque de visibilité nécessitant une recentralisation des ressources

Le périmètre informatique de l'UPEC est très étendu. Sa gestion comporte 17 sites répartis sur trois départements. Les enjeux et les défis sont nombreux. La fonction informatique de l'UPEC pâtit de plusieurs difficultés. Sa récente restructuration manque de maturité et de visibilité auprès des instances et des utilisateurs. La répartition des rôles n'est pas clairement définie. Elle est marquée par un réel déficit d'emploi à temps plein impactant la qualité des missions liée à une surcharge des ressources existantes.

La direction des systèmes d'information (DSI) n'a pas de stratégie informatique formalisée malgré l'existence de projets structurants pour l'UPEC comme la mise en place d'une gouvernance, l'urbanisation du système d'information, la modernisation de l'infrastructure. Les recommandations des derniers audits ne font l'objet d'aucun suivi particulier.

L'UPEC dispose d'une infrastructure vieillissante, d'une couverture WIFI insuffisante, des logiciels plus mis à jour générant des problèmes de latence et d'interférences et entraînant des ruptures d'activités.

La multitude de systèmes d'information décisionnels (finances, RH, scolarité, recherche), en attente de référentiels transversaux de l'AMUE, alourdit l'efficacité et la qualité décisionnelles de l'UPEC rendant compliqué le croisement de données et un quelconque contrôle et corroboration de données. Un environnement informatique non intégré génère une multitude d'outils métier rendant très compliquée la cartographie des applications métiers empêchant d'avoir une vision commune et partagée du SI. Il est nécessaire de tendre vers des outils métiers maîtrisés et certifiés par l'université.

L'UPEC ne dispose pas de politique de sécurité des systèmes d'information formalisée, pas de politique sécurisée des mots de passe et une charte informatique incomplète. Sa gestion des comptes numériques est complexe et vulnérable. Le plan de continuité d'activité n'est toujours pas effectif, freiné par des contraintes financières et de personnels. L'université doit mettre en place un véritable socle de sécurité informatique, développer une culture sécuritaire uniforme auprès de l'ensemble du personnel.

Une dilution des forces informatiques, une absence de visibilité sur le niveau de sécurité des infrastructures, des outils de certaines composantes majorent le risque de cyberattaques. Une réflexion sur l'intégration progressive des ressources des composantes dans le périmètre de compétences de la DSI de l'UPEC est à engager sans délai.

<p>Recommandation n°15 : Intégrer les systèmes et les ressources informatiques des composantes dans le champ d'action de la direction des systèmes d'information (UPEC).</p>

3.5 La déontologie

3.5.1 Des retards dans la mise en place du cadre réglementaire

L'université Paris-Est Créteil accuse un retard certain dans la mise en place d'un cadre global visant à prévenir et détecter des atteintes à la probité. Consciente de ce retard, elle construit actuellement un cadre réglementaire et des procédures. Ainsi, le comité d'éthique, de déontologie et de d'intégrité scientifique (CEDIS) n'a été mis en place par l'UPEC, en application du décret n° 2017-519 du 10 avril 2017 relatif au référent déontologue dans la fonction publique, qu'à compter du 1^{er} février 2022¹²⁶. Si le CEDIS dispose désormais d'une existence juridique, son accessibilité et sa visibilité demeurent encore limitées. Des initiatives, décrites à l'annexe n°19, sont actuellement en cours ou envisagées pour améliorer la situation. **L'UPEC doit poursuivre l'élaboration d'un dispositif global visant à prévenir et détecter des atteintes à la probité.**

3.5.2 Un cadre juridique non respecté en matière d'obligations déclaratives

3.5.2.1 Déclarations de situation patrimoniale auprès de la Haute autorité pour la transparence de la vie publique (HATVP)

Les obligations de dépôt d'une déclaration de situation patrimoniale (DSP) qui s'appliquent aux fonctionnaires sont définies par le décret n° 2016-1968 du 28 décembre 2016. En application de ce décret, l'obligation de transmission d'une DSP au président de la Haute Autorité concerne, pour les établissements dont le budget prévisionnel est supérieur à 200 M€, les fonctions suivantes :

- directeur général, directeur général des services ou tout autre emploi dont le titulaire assure la direction de l'établissement ainsi que les emplois d'adjoint de ces dirigeants ;
- directeur chargé des affaires financières et adjoints ;
- secrétaire général et secrétaire général adjoint ;
- directeur général des services (DGS) mentionnés à l'article L. 953-2 du code de l'éducation ;
- responsable de la fonction achat.

Les universités sont des établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP), qui sont une catégorie d'établissements publics pouvant être qualifiés d'établissements publics à caractère administratif. La Cour considère donc que les universités dont le budget prévisionnel est supérieur à 200 M€ sont soumises à l'article 2 du décret précité. Cet article soumet d'ailleurs explicitement les DGS d'EPSCP dont le budget prévisionnel est supérieur à 200 M€ à l'obligation de transmission d'une déclaration de situation patrimoniale.

¹²⁶ Le conseil d'administration s'est prononcé favorablement sur la création et le règlement intérieur du CEDIS le 15 octobre 2021, et sur sa composition le 1^{er} février 2022.

Par ailleurs, aux termes de l'article L. 712-2 du code de l'éducation, « *le président assure la direction de l'université* » La Cour considère donc que le président, en tant qu'il est chargé de la direction de l'université, entre dans la catégorie des agents soumis à l'obligation de dépôt d'une DSP.

Dans sa réponse à la Cour, la HATVP confirme que l'UPEC étant un établissement public à caractère administratif de l'État dont le montant du budget prévisionnel est supérieur à 200 M€, c'est à juste titre que la Cour considère que son président et les agents cités ci-dessus relèvent de l'obligation de dépôt d'une DSP auprès de la Haute Autorité pour la transparence de la vie publique.

La situation de l'UPEC n'est donc pas conforme au cadre réglementaire en matière d'obligations déclaratives. En effet, seul le directeur général des services a établi une déclaration d'intérêt et de situation patrimoniale lors de sa nomination par le ministère de l'enseignement supérieur. Cette déclaration a été faite auprès du ministère, alors qu'elle aurait dû être transmise à la HATVP.

Le président et les agents mentionnés ci-dessus ne s'étant pas acquittés à ce jour de leurs obligations déclaratives, une demande leur a été faite en ce sens par la HATVP. De son côté, l'UPEC, dans sa réponse à la Cour, a indiqué qu'elle allait demander aux agents concernés de réaliser leurs déclarations de situation patrimoniale auprès de la HATVP et établir un processus afin que les accusés réception de la HATVP soient remis à la direction des ressources humaines de l'université, archivés dans les dossiers administratifs des agents et demandés avant chaque entrée en fonction pour les postes concernés.

Rappel aux lois et règlements n°7 : La Cour rappelle à l'UPEC qu'en vertu du décret n° 2016-1968, et conformément à la réponse de la HATVP sur ce point, les agents de l'université relevant de l'obligation de déclaration patrimoniale sont les suivants : président, directeur général des services (DGS), DGS adjoints, directeur des affaires financières, adjoint au directeur des affaires financières, responsable des achats.

3.5.2.2 Les déclarations d'intérêt préalables à la nomination

Concernant la déclaration d'intérêt, les dispositions du décret n°2016-1967 prévoient à son article 1 que « *sont également soumis à cette obligation les candidats à la nomination dans les emplois soumis à l'obligation de transmission de la déclaration de situation patrimoniale...* ». La déclaration doit être transmise à l'autorité investie du pouvoir de nomination ou à l'autorité hiérarchique. Comme indiqué *supra*, en dehors du directeur général des services, les autres agents de l'UPEC concernés par l'obligation n'ont pas transmis de déclarations d'intérêts. Il n'existe pas de procédure spécifiquement mise en place par l'université décrivant les modalités de transmission, de traitement et de conservation des déclarations d'intérêt préalables à nomination qui se réfère à la circulaire du 4 décembre 2018 relative à l'obligation de transmission d'une déclaration d'intérêts dans la fonction publique de l'État. Il appartient à l'UPEC de mettre en place, au plus vite, une telle procédure. L'université a indiqué à la Cour que ce sujet serait inscrit au plan de travail de la prochaine année universitaire.

Une procédure adaptée de recueil et de contrôle de la déclaration d'intérêt des présidents d'universités, qui sont élus par les membres de la communauté universitaire, et pour lequel il

n'y a donc ni autorité de nomination, ni autorité hiérarchique, devrait être déterminée par le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche.

Rappel aux lois et règlements n°8 : La Cour rappelle à l'UPEC qu'en vertu du décret n°2016-1967, et conformément à la réponse de la HATVP sur ce point, les agents de l'université relevant de l'obligation de déclaration patrimoniale sont également soumis à l'obligation de déclaration de situation d'intérêts.

ANNEXES

Annexe n° 1. Glossaire.....	93
Annexe n° 2. Chronologie générale	96
Annexe n° 3. Statuts et instances	97
Annexe n° 4. Les anomalies comptables liées au financement externe de l'actif.....	101
Annexe n° 5. L'indicateur SCSP/étudiant.....	102
Annexe n° 6. L'analyse financière : précisions méthodologiques et tableaux	103
Annexe n° 7. Les implications financières du déploiement de la réforme des études de santé 108	
Annexe n° 8. Les ajustements non comptabilisés identifiés sur l'exercice 2021	109
Annexe n° 9. L'analyse de la soutenabilité de la trajectoire financière de l'UPEC	116
Annexe n° 10. Le projet d'emprunt.....	118
Annexe n° 11. Effectifs par niveau et synthèse de l'offre de formation	119
Annexe n° 12. Enseignements à faible effectif	121
Annexe n° 13. Mobilité internationale des étudiants et taux d'insertion professionnelle ...	122
Annexe n° 14. Point sur le recouvrement du secteur de la formation continue.....	123
Annexe n° 15. Antériorité des comptes de la classe 4.....	124
Annexe n° 16. La politique de l'achat public	126
Annexe n° 17. La gestion de la masse salariale et le respect des obligations de service	127
Annexe n° 18. La gestion immobilière.....	133
Annexe n° 19. Déontologie	138

Annexe n° 1. Glossaire

AAP : appel à projet

AFUNA : association pour la formation universitaire en alternance

AMUE : agence de mutualisation des universités et établissements d'enseignement supérieur

ANR : agence nationale de la recherche

ATER : attachés temporaires d'enseignement et de recherche

BI : budget initial

BIATSS : personnels de Bibliothèques, Ingénieurs, Administratifs, Techniciens, Sociaux et de Santé.

CA : conseil d'administration

CAC : commissaires aux comptes

CAF : capacité d'auto-financement

CAPAC : charges à payer à comptabiliser

CEDIS : comité d'éthique, de déontologie et d'intégrité scientifique

CFA : centre de formation des apprentis

CFVU : commission de la formation et de la vie universitaire du conseil académique

CHU : centre hospitalier universitaire

CNRS : centre national de recherche scientifique

COMUE : établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel regroupant des établissements d'enseignement supérieur et de recherche - loi du 22 juillet 2013 relative à l'enseignement supérieur et à la recherche.

COMUE UPE : COMUE Université Paris-Est, devenue « Paris-Est-Sup »

CPER : contrat de plan État-Région

CR : commission de la recherche

CROUS : centre régional des œuvres universitaires et scolaires

CVEC : contribution à la vie étudiante et de campus

DAF : direction des affaires financières (UPEC)

DEVE : direction des études et de la vie étudiante (UPEC)

DGESIP : direction générale de l'enseignement et de l'insertion professionnelle

DIE : direction de l'immobilier de l'État

DIFPRO : direction de la formation professionnelle (UPEC)

DPDD : direction du patrimoine et du développement durable (UPEC)

DRI : direction des relations internationales (UPEC)

DRV : direction de la recherche et de la valorisation (UPEC)

EBE : excédent brut d'exploitation

EPST : établissement public à caractère scientifique et technologique

ERC : *European Research Council* (conseil européen de la recherche)

ETP : équivalent temps plein, unité de mesure d'une charge de travail

ETPT : effectifs physiques pondérés par la quotité de travail.

EUP : École d'urbanisme de Paris

FIPHFP : fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique

FTLV : formation tout au long de la vie

GBCP : gestion budgétaire et comptable publique - décret n° 2012-1246 du 7 novembre 2012.

GER : gros entretien renouvellement.

GPEC : gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

GRH : gestion des ressources humaines

HAL : archive ouverte destinée au dépôt et à la diffusion d'articles scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, et de thèses, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés

HATPV : Haute autorité pour la transparence de la vie publique

HCERES : Haut conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur

HeTD : heures équivalent travaux dirigés

IDEX : Initiatives d'Excellence (programme d'investissements d'avenir)

IFSE : indemnité de fonctions de sujétions et d'expertises

IMRB : Institut Mondor de recherche biomédicale

INSERM : Institut national de la santé et de la recherche médicale

I-Site : Initiatives-Science –Innovation –Territoires – Économie (programme d'investissements d'avenir)

IUT : Institut universitaire de technologie

LABEX : laboratoire d'excellence (programme d'investissements d'avenir)

LAMA : laboratoire d'analyse et de mathématiques appliqués

LAS : licence « accès santé » dite « LAS »

LISA : laboratoire inter-universitaire des systèmes atmosphériques

LMD : licence master doctorat

L1, L2, L3 : la licence est un cycle universitaire en trois ans. Par commodité, on appelle la première année de licence L1, la deuxième L2 et la troisième, qui est diplômante, la L3.

MESR : ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche

MMOP : filière médecine, maïeutique, odontologique et pharmaceutique

M1, M2 : le master est un cycle universitaire en deux ans. Par commodité, on appelle la première année de master M1, et la seconde, diplômante, M2.

NCU : nouveaux cursus universitaires (programme investissements d'avenir)

ONR : organismes nationaux de recherche

Loi ORE : loi « orientation et réussite des étudiants », promulguée en mars 2018

PACES : première année commune aux études de santé, qui constitue, entre 2010 et 2020, la voie d'accès aux études des professions de santé : médecin, chirurgien-dentiste, sage-femme, kinésithérapeute et pharmacien.

PASS : parcours spécifique « accès santé » dit « PASS »

PIA : Programme d'investissements d'avenir

PPI : plan pluriannuel d'investissement

PR : professeurs d'université

PRAG/PRCE : les professeurs agrégés et les professeurs certifiés (enseignants du second degré).

PRES : pôle de recherche et d'enseignement supérieur

PSCP : projets de recherche et développement structurants pour la compétitivité

RCE : responsabilités et compétences élargies - loi du 10 août 2007 relative aux libertés et responsabilités des universités

RIFSEEP : régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel (RIFSEEP) -décret n° 2014-513 du 20 mai 2014

SATT : société d'accélération du transfert de technologies

SCSP : subvention pour charges de service public

SHS : sciences humaines et sociales

SIFAC : logiciel financier SIFAC (Système d'Information Financier Analytique et Comptable)

SPSI : schéma pluriannuel de stratégie immobilière

UFR : unité de formation et de recherche

UMR : unité mixte de recherche

VRI : *Vaccine research institute* (LABEX)

Annexe n° 2. Chronologie générale

1970 : création de l'université Paris-XII.

2007 : création du pôle de recherche et d'enseignement supérieur (PRES) Université Paris-Est.

2010 : passage de l'université aux Responsabilités et Compétences élargies (RCE) dans le cadre de la loi relative aux libertés et responsabilités des universités (LRU).

2011 : le projet déposé par le PRES dans le cadre de l'appel à projet « Initiatives d'excellence » n'est pas retenu.

2014 : les conseils d'administration de l'UPEC et de l'université Paris-Est-Marne-la-Vallée donnent mandat aux présidents pour travailler sur l'hypothèse d'une fusion des deux universités.

2015 : la communauté d'universités et d'établissements (COMUE) Université Paris-Est succède au PRES.

Janvier 2016 : le projet I-SITE déposé par la COMUE n'est pas retenu.

Mars 2016 : le projet de fusion de l'UPEC et de l'université Gustave Eiffel est abandonné.

2017 : le projet ISITE Future, porté par la COMUE et n'intégrant pas l'UPEC, est retenu par le jury international.

2018 : l'UPEC fait face à une crise de gouvernance, qui prend fin avec les élections de septembre 2018.

2021 : l'UPEC est lauréate de l'appel à projet « Excellences » du Programme d'Investissements d'avenir (PIA 4) pour le projet Erasme.

2022 : la candidature de l'UPEC à l'alliance universitaire européenne Aurora en tant que membre associé est acceptée.

Annexe n° 3. Statuts et instances

L'université Paris XII-Val de Marne a été créée par l'arrêté du 21 mars 1970 définissant les universités de Paris, modifié le 12 novembre 1971 puis le 17 juillet 1984. Ses statuts ont été approuvés par arrêtés du Secrétaire d'État auprès du Ministre de l'éducation nationale, chargé des universités, en date du 14 novembre 1985. Ils ont été modifiés depuis à douze reprises.

L'UPEC est un établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel. L'université bénéficie depuis le 1^{er} janvier 2010 du passage aux responsabilités et compétences élargies en matière budgétaire et de gestion des ressources humaines.

Les statuts précisent notamment que l'UPEC est une université pluridisciplinaire qui propose un « *large éventail de disciplines* ». Elle comprend une composante ESPE/INSPE qui assure la formation initiale des futurs enseignants et personnels d'éducation et contribue à leur formation continue.

Composantes

L'université comprend des unités de formations et de recherche, créées, regroupées ou supprimées par délibération du CA après avis du conseil académique :

- UFR Droit ;
- UFR Etudes politiques ;
- UFR Lettres, langues et sciences humaines ;
- UFR Santé, Sciences économiques et gestion ;
- UFR Sciences de l'éducation-sciences sociales et sciences et techniques des activités physiques et sportives ;
- UFR Sciences et technologies ;
- UFR Administration et échanges internationaux (*AEI International School*) ;
- UFR Ecole internationale d'études politiques (jusqu'en août 2022).

Les UFR sont administrées par un conseil élu et dirigées par un directeur élu par ce conseil.

L'université comprend également des écoles et instituts, créés par arrêté du ministre chargé de l'enseignement supérieur sur proposition ou après avis du Conseil d'administration de l'université et du Conseil national de l'enseignement supérieur et de la recherche :

- Observatoire des sciences de l'univers (OSU) ayant le statut d'école interne ;
- École publique d'ingénieurs de la santé et du numérique (EPISEN) ayant le statut d'institut interne ;
- Institut universitaire de technologie de Créteil (IUT Créteil-Vitry) ;
- Institut universitaire de technologie de Seine-et-Marne Sud (IUT Sénart-Fontainebleau) ;
- Institut de préparation à l'administration générale (IPAG) ;
- École d'urbanisme de Paris (EUP) ;
- Institut d'administration des entreprises (IAE), anciennement département de l'UFR Faculté de sciences économiques et de gestion, créé par l'arrêté ministériel du 21 février 2022

- Institut d'études politiques de l'université Paris XII, créé par l'arrêté ministériel du 1^{er} août 2022.

Les instituts et écoles sont administrés par un conseil élu et dirigés par un directeur.

- Institut national supérieur du professorat et de l'éducation de l'académie de Créteil (INSPE).

L'INSPE est administrée, à parité de femmes et d'hommes, par un conseil de l'école et dirigée par un directeur.

D'après l'article 12 des statuts, les composantes *« constituent les structures de base de l'université. C'est en leur sein et par coopération entre elles que s'effectuent toutes les activités de formation et de recherche de l'université. Des moyens en personnels, crédits, locaux, matériels sont mis à leur disposition par l'université en sus des ressources propres que ces dernières peuvent obtenir par leur activité de recherche ou de formation. »*

Tout personnel enseignant ou enseignant-chercheur est placé sous l'autorité du président. Il est rattaché à l'une des composantes.

Le président associe les composantes à la préparation et à la mise en œuvre du contrat pluriannuel d'établissement. Il conduit un dialogue de gestion avec les composantes, afin que soient arrêtés leurs objectifs et leurs moyens. Les statuts prévoient l'élaboration d'un contrat d'objectifs et de moyens entre l'université et ses composantes.

Les services communs à l'ensemble des composantes sont :

- Le service commun de documentation (SCD)
- Le service commun chargé du développement de la formation continue, dénommé Direction de la formation professionnelle (DIFPRO)
- Le service commun universitaire d'information et d'orientation (SCUIO)
- Le service universitaire de médecine préventive et de promotion de la santé (SUMPPS)
- Le service commun d'action sociale et culturelle (SECASC)
- Le service universitaire des activités physiques et sportives (SUAPS)

Le président et les vice-présidents

Le président est assisté dans ses fonctions par le directeur général des services et par l'agent comptable, ainsi que par un bureau.

Le conseil d'administration, la commission de la recherche et la commission de la formation et de la vie universitaire sont dotés respectivement d'un vice-président. En outre, le président peut proposer au CA l'élection de vice-présidents chargés de domaines particulier et désigner des assesseurs et des chargés de mission sur des objets et pour des durées déterminées, sous réserve d'informer le CA et le conseil académique. Le conseil académique est doté d'un vice-président étudiant.

L'UPEC compte depuis les dernières élections 15 vice-présidents et deux assesseurs (contre 11 vice-présidents et huit assesseurs précédemment).

Le bureau est élu sur la proposition du président par le conseil d'administration. Il est composé des vice-présidents et assesseurs, du directeur de cabinet, du DGS, des DGS adjoints en charge de missions transversales, de l'agent comptable et le cas échéant de responsables de services centraux à titre d'experts. Le bureau se réunit au moins six fois par an.

Le président préside le conseil d'administration, le conseil académique, la commission de la recherche, la commission de la formation et de la vie universitaire.

Les instances de l'université

<i>Instance</i>	<i>Compétence</i>	<i>Membres</i>	<i>Périodicité</i> ¹²⁷
<i>Conseil d'administration</i>	Missions prévues par l'article L.712-3 du code de l'éducation	<p>Le CA comprend 32 membres :</p> <p>-24 membres élus dont :</p> <p>-- 14 représentants des enseignants-chercheurs des enseignants, des chercheurs et des personnels assimilés dont la moitié de professeurs des universités et personnels assimilés</p> <p>--6 représentants titulaires et 6 représentants suppléants des usagers et des personnes bénéficiant de la formation continue</p> <p>--4 représentants des personnels BIATSS</p> <p>-8 personnalités extérieures dont 4 représentants des collectivités territoriales, 1 représentant de l'INSERM, 3 personnalités désignées (représentants d'entreprises et syndicats)</p>	Une dizaine de réunions par an
<i>Conseil académique</i>	<p>En formation plénière, son avis est consultatif.</p> <p>En formation restreinte, il examine les questions individuelles relative au recrutement, à l'affectation et à la carrière des enseignants-chercheurs.</p>	Il regroupe les membres de la commission de la recherche et de la commission de la formation	Une dizaine de réunions par an
<i>La commission de la recherche du conseil académique</i>	Avis consultatif sur toute question relative à la recherche et à la valorisation, répartition de l'enveloppe des moyens destinés à la recherche, dont	<p>Elle comprend 40 membres (36 membres élus et 4 personnalités extérieures) :</p> <p>-32 membres représentant les personnels</p> <p>-4 représentants titulaires des usagers et 4 remplaçants</p>	Une dizaine de réunions par an

¹²⁷ Les statuts prévoient que le CA se réunit au moins quatre fois par an.

<i>Instance</i>	Compétence	Membres	Périodicité ¹²⁷
	les dotations affectées aux structures de recherche.	-4 personnalités extérieures dont un représentant CNRS et un représentant INSERM	
<i>La commission de la formation et de la vie universitaire du CAC</i>	Avis consultatif sur toute question relative à la formation et à la vie universitaire et notamment sur les programmes de formation des composantes. Elle adopte en application de l'article L.712-6-1 du code de l'éducation la répartition de l'enveloppe des moyens destinés à la formation, les règles relatives aux examens, les règles d'évaluation des enseignements, etc.	Elle comprend 40 membres (36 membres élus et 4 personnalités extérieures) : -16 représentants des enseignants-chercheurs et enseignants, -16 représentants titulaires et 16 représentants suppléants des usagers -4 représentants des personnels BIATSS -4 personnalités extérieures dont au moins un représentant d'un établissement d'enseignement secondaire	Une dizaine de réunions par an

Par ailleurs, le président réunit le conseil des directeurs de composantes au moins six fois par an, l'informe et le consulte sur les sujets qui concernent l'université, notamment le contrat pluriannuel. Le conseil des directeurs de composantes participe à la préparation et à la mise en œuvre des décisions du conseil d'administration et du conseil académique.

L'université compte également une commission des moyens, une commission des statuts et une commission d'harmonisation du suivi de carrière des enseignants du second degré.

Annexe n° 4. Les anomalies comptables liées au financement externe de l'actif

L'UPEC a surestimé, jusqu'à l'exercice 2021, le montant des reprises au résultat au titre des financements rattachés à des actifs (compte 7813). Cela diminuait mécaniquement, et de manière erronée, la charge nette d'amortissement, contribuant ainsi à gonfler artificiellement le résultat net de l'UPEC entre 2016 et 2020. Ces erreurs ont été corrigées par le report à nouveau négatif en 2021 à hauteur de 11,9 M€.

Cette anomalie, décelée lors de la clôture 2021 par le prestataire de l'UPEC en charge de la gestion des inventaires, résulte d'un paramétrage par défaut de SIFAC qui implique un retraitement manuel, non opéré jusqu'à récemment. Ce paramétrage générait à tort dans SIFAC, pour les « bâtiments mis à disposition », la neutralisation par défaut des écritures d'amortissement (en comptes de classe 6) par des écritures d'amortissement de subventions (non obtenues) en produits du compte de résultat (compte 7813). Ces écritures ont conduit à un écart anormal entre les amortissements cumulés sur les biens mis à disposition (121 225 808,68 € au 31/12/2020 en comptes 28131560) et le montant cumulé des reprises au résultat de la contrepartie du financement des actifs mis à disposition par l'État (133 150 366,29 € au 31/12/2020 en compte 10491 à la même date). La différence entre ces deux comptes, qui doivent être égaux, a donc été corrigée par une écriture en report à nouveau négatif de 11 924 557,61 € sur l'exercice 2021.

Afin de retraiter le résultat net de ces écritures erronées, la Cour s'est fondée sur l'évolution annuelle de l'écart entre les comptes 10491 et 28131560, qu'elle a déduit du résultat net comptable. Elle a ainsi retraité 10,272 M€ sur la période 2016-2021, le solde (soit 1,6 M€) étant à répartir sur les exercices antérieurs.

Tableau n° 15 : Évolution du résultat net comptable retraité (M€)

	Balance d'entrée 2016	2 016	2 017	2 018	2 019	2 020	2 021
Stock de reprises au résultat bât mis à disposition par l'Etat (compte 10491)	69 058 237	80 574 008,28	92 840 639,20	106 551 486,84	121 038 609,48	133 150 366,29	130 282 407,07
Amortissements cumulés bât mis à disposition par l'Etat (compte 28131560)	67 405 711,67	77 876 881,57	88 807 711,68	100 539 325,72	112 270 939,75	121 225 808,68	130 067 931,82
Ecart	1 652 525,33	2 697 126,71	4 032 927,52	6 012 161,12	8 767 669,73	11 924 557,61	
Montant trop repris par an		1 044 601,38	1 335 800,81	1 979 233,60	2 755 508,61	3 156 887,88	
Résultat net		2 580 594,46	3 373 796,62	3 833 865,15	5 371 482,43	7 165 372,13	1 541 161,92
Résultat net retraité		1 535 993,08	2 037 995,81	1 854 631,55	2 615 973,82	4 008 484,25	1 541 161,92

Source : UPEC ; retraitements Cour des comptes.

L'incidence globale de cette anomalie (10,2 M€ en cumulé sur la période 2016-2021) doit être relativisée à raison des charges à payer qui ont été, à l'inverse, provisionnées de manière excédentaire à hauteur de 2,2 M€ sur la période¹²⁸. La Cour ne dispose pas des éléments permettant de répartir ces montants par exercice.

¹²⁸ À la suite des remarques formulées dans le cadre de l'audit du cabinet Deloitte de l'exercice 2020 portant sur l'antériorité de certaines charges à payer, une régularisation de 1,1 Md€ a été opérée dans les comptes de l'UPEC. Les travaux du cabinet Deloitte sur l'antériorité des charges à payer effectués dans le cadre de l'audit de l'exercice 2021 ont conclu à une surévaluation complémentaire de 1,1 Md€ à la clôture de cet exercice.

Annexe n° 5. L'indicateur SCSP/étudiant

L'indicateur SCSP/étudiant utilisé par la DGESIP était construit jusqu'en 2020 en prenant en compte toutes les inscriptions principales (c'est-à-dire y compris les étudiants en formation continue, en apprentissage, en contrats de professionnalisation). Depuis 2020, et comme cet indicateur est désormais mobilisé pour le dispositif de rééquilibrage (voir *infra*), il est calculé en prenant en compte uniquement les étudiants en formation initiale¹²⁹, par cohérence avec le fait que la SCSP du programme 150 a vocation à financer la formation initiale.

L'indicateur SCSP/étudiant n'est pas utilisé directement par la DGESIP pour calibrer l'allocation des moyens aux établissements. La comparaison de cet indicateur avec la moyenne du groupe disciplinaire n'est utilisée, à titre direct, que pour la mise en œuvre du dispositif de rééquilibrage introduit à compter du dialogue stratégique et de gestion 2021¹³⁰. L'indicateur ne constitue, pour la DGESIP et les rectorats, qu'un indicateur parmi d'autres dans l'analyse globale de la situation financière d'un établissement qui se déroule notamment à l'occasion du dialogue stratégique et de gestion (DSG) portant sur « l'optimisation des moyens » et ayant vocation à allouer des crédits afférents à la trajectoire financière et salariale de l'établissement.

S'agissant de l'UPEC, l'écart de l'université à la moyenne s'élève à 5 % en 2021. L'UPEC n'a pas reçu de crédits au titre du rééquilibrage. L'université a, en revanche, bénéficié d'une enveloppe de 500 000 € lors du DSG 2022 sur l'optimisation des moyens.

Tableau n° 16 : Évolution de la SCSP/étudiant

	SCSP / ETUDIANT (SCSP définitive de l'année N / toutes inscriptions principales hors double inscriptions CPGE et y compris instituts catholiques)						SCSP / ETUDIANT Périmètre rééquilibrage (SCSP définitive de l'année N / inscriptions en formation initiale)	
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2020	2021
PARIS XII	7 534 €	7 550 €	7 386 €	6 944 €	6 892 €	6 729 €	8 164 €	7 981 €
Moyenne pluridisciplinaire avec santé	7 476 €	7 597 €	7 642 €	7 536 €	7 509 €	7 544 €	8 270 €	8 365 €
Ecart à la moyenne	1%	-1%	-3%	-8%	-8%	-11%	-1%	-5%

Source : DGESIP ; les chiffres 2021 prennent en compte les crédits du programme 150, mais aussi ceux du plan de relance et du programme 231.

¹²⁹ La DGESIP s'appuie sur les effectifs étudiants disponibles dans le système d'information sur le suivi de l'étudiant (SISE). Compte tenu des délais de retraitement de ces chiffres, il peut y avoir, pour l'ensemble des établissements, des décalages temporels sur les effectifs étudiants pris en compte par la DGESIP pour le calcul de l'indicateur SCSP/étudiant. Par exemple, la SCSP notifiée sur l'exercice 2021 est rapportée aux effectifs d'étudiants en formation initiale de la rentrée 2020.

¹³⁰ Ce dispositif vise à combler les plus forts écarts à la moyenne. Il est mis en œuvre pour les établissements présentant des écarts à la moyenne supérieurs à 8 %. Il a concerné en 2021 moins d'une trentaine d'établissements (pour une enveloppe de près de 18 M€) et en 2022, une petite quarantaine d'universités (pour une enveloppe de 10 M€).

Annexe n° 6. L'analyse financière : précisions méthodologiques et tableaux**Tableau n° 17 : Compte de résultat de l'UPEC retraité (en €)**

Libellé	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Total des produits d'exploitation	237 892 401	243 187 943	249 240 323	257 544 829	262 801 989	268 421 457
Ressources hors SCSP et hors CVEC	35 366 327	35 205 945	36 800 135	40 454 982	42 533 199	44 072 467
SCSP (hors subvention 2020 au VRI)	189 546 951	194 078 201	196 641 759	198 413 727	203 455 586	209 033 350
Autres (comptes 78, 756 et 757)	12 979 123	13 903 796	15 798 429	18 676 120	16 813 204	15 315 641
Total des charges d'exploitation	235 288 847	239 814 146	245 406 457	252 173 346	255 619 094	266 880 295
Charges de personnel	181 906 042	186 277 838	188 912 153	191 563 937	195 368 337	207 626 748
Autres charges d'exploitation	53 382 805	53 536 309	56 494 305	60 609 409	60 250 757	59 253 548
Résultat net	2 580 594	3 373 797	3 833 865	5 371 482	7 165 372	1 541 162
Résultat net retraité	1 535 993	2 037 996	1 854 632	2 615 974	4 008 484	1 541 161,92
CAF	6 499 486	7 372 346	8 436 707	9 302 594	11 782 259	6 918 477

Source : comptes financiers de l'UPEC, retraitements Cour des comptes

Précisions méthodologiques**(1) La SCSP**

Une subvention d'un montant de 3,5 M€ a été octroyée en octobre 2020, par le MESR, pour la recherche portant sur les vaccins. Cette subvention a été versée dans le cadre de la subvention pour charge de service public. Mais même si la subvention au profit de la recherche vaccinale a une imputation budgétaire « SCSP », la Cour ne l'a pas comptabilisée, pour les besoins de l'analyse financière, dans le montant de la SCSP. En effet, il s'agit d'une subvention du programme 172 « Recherches scientifiques et technologiques pluridisciplinaires », qui ne figure pas sur les notifications définitives de SCSP. Par nature, il s'agit d'une subvention spécifique au profit de la recherche. La Cour a donc comptabilisé cette subvention au sein des ressources hors SCSP et hors CVEC.

(2) Les ressources hors SCSP : la notion de « ressources propres »

Le terme « ressources propres » recouvre des ressources de nature hétérogène. Les conventions retenues pour calculer les ressources propres d'un organisme diffèrent selon les objectifs poursuivis.

Le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche calcule dans les tableaux de bord financiers des opérateurs du programme 150, les ressources propres en prenant « *les produits encaissables hors SCSP* ». Il s'agit d'une définition large qui vise principalement à mesurer le degré de dépendance de l'établissement à la subvention pour charge de service public versée par l'État. Cette définition comprend, outre les produits générés par l'activité des établissements, l'ensemble des financements perçus de la part de l'État (hors SCSP) et des autres financeurs. Dans la mesure où elle englobe toutes les ressources hors SCSP et hors CVEC, y compris les financements publics au profit de la recherche, elle présente l'avantage de permettre d'illustrer la capacité d'un organisme à mobiliser des financements, son dynamisme en la matière. Certaines ressources, comme les financements de l'ANR et des investissements d'avenir, correspondent ainsi à des recettes d'origine publique mais dont le versement n'a aucun caractère automatique. Elles peuvent permettre, en outre, aux universités de procéder à des recrutements de personnel.

Pour les besoins de l'analyse financière, le présent rapport retient donc ce dernier agrégat, même s'il présente des limites¹³¹. Le terme de « ressources propres » paraissant toutefois impropre pour le qualifier, le présent rapport le désigne par le terme suivant : « ressources hors SCSP et hors CVEC ».

Tableau n° 18 : Évolution de la SCSP et des ressources liées à des mesures gouvernementales (en €)

	2016	2017	2018	2019	2020	TOTAL	2021	2022
SCSP	189 075 423	194 125 963	196 581 973	198 410 648	203 562 843		209 981 646	213 140 058
<i>dont ressources liées à un plan spécifique</i>	0	1 891 481	887 263	3 266 402	5 115 138	11 160 284	4 856 011	
Loi ORE	0	0	887 263	2 275 002	3 716 338	6 878 603	628 260	899 522,00
Loi ORE plan de relance						0	0	2 741 333,00
Réforme accès aux formations santé	0	0	0	0	840 000	840 000	1 263 421	631 330,00
Réforme accès aux formations santé plan de relance						0	835 836	
Mesures nouvelles au titre de la démographie étudiante		1 891 481				1 891 481		
Créations de places en IUT	0	0	0	991 400	558 800	1 550 200	400 000	100 000,00

Source : courriers de notification de SCSP, retraitements Cour des comptes

Tableau n° 19 : Évolution des ressources hors SCSP sur la période 2016-2020 (en €)

	2016	2020	2016/2020	2017	2020	2017/2020
Droits d'inscription	4 888 032	5 414 795		5 045 835	5 414 795	
Formation continue VAE	5 813 342	7 270 794		6 661 263	7 270 794	
Formation par apprentissage	8 294 708	13 816 166		7 973 785	13 816 166	73,27%
Taxe d'apprentissage	1 068 899	1 093 110		1 262 752	1 093 110	
Autres	0	3 602 125		5 850 495	3 602 125	
Ressources formation	20 064 981	31 196 990	55%	26 794 129	31 196 990	16%
Subventions privées	810 577	0		1 667	0	
Subventions publiques	773 209	6 657 887		3 897 410	6 657 887	
Valorisation red pour concessions	41 083	59 655		60 172	59 655	
Valorisation droits d'auteur & repro	138	39		122,67	39,46	
ANR hors investissement d'avenir	660 566	591 847		1 084 765	591 847	
ANR investissement d'avenir	434 131	346 737		45 457	346 737	
Contrats et prestations de recherche	4 028 926	641 108		414 024	641 108	
Région	158 532	1 056 323		48 513	1 056 323	
Union européenne	80 516	193 660		399 894	193 660	
Autres	150 941	260 536		572 108	260 536	
Ressources recherche hors SCSP	7 138 620	9 807 792	37%	6 524 132	9 807 792	50%
Autres ressources	8 162 726	1 528 417	-81%	2 616 597	1 528 417	-42%
Total ressources hors SCSP et hors CVEC	35 366 327	42 533 199	20%	35 934 858	42 533 199	18%

Source : UPEC, retraitements Cour des comptes

¹³¹ En effet, même au sein de la SCSP, il y a des financements dits « non soclés » ou « actions spécifiques », dont la répartition peut varier entre établissement selon les années et qui sont, pour certains, alloués sur la base de projets présentés par les universités. Le montant des actions spécifiques s'élève en 2021 à 4 856 011 € pour l'UPEC.

Tableau n° 20 : Synthèse de l'évolution des principaux indicateurs financiers de l'UPEC sur 2016-2021

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Résultat net	2 580 594,46	3 373 796,62	3 833 865,15	5 371 482,43	7 165 372,13	1 541 161,92
Produits encaissables	224 913 277,90	229 284 146,73	233 898 043,98	240 985 155,45	248 157 586,88	255 266 731,95
Résultat de l'activité	1,15%	1,47%	1,64%	2,23%	2,89%	0,60%
<i>Seuil critique : < 0</i>						
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Trésorerie	38 162 383,57	45 308 310,58	47 784 191,15	52 105 587,03	58 976 430,54	56 181 737,95
Charges décaissables	218 141 260,69	221 911 800,34	225 461 337,45	231 682 561,69	236 375 327,73	248 348 254,99
Trésorerie en nb de jours de charges décaissabl	62,98	73,50	76,30	80,96	89,82	81,44
<i>Seuil critique : < 20 jours et vigilance entre 25 et 30 jours</i>						
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Produits encaissables hors SCSP et hors CVEC	35 366 326,73	35 205 945,39	36 800 134,89	40 454 982,03	42 533 199,20	44 072 466,53
Produits encaissables	224 913 277,90	229 284 146,73	233 898 043,98	240 985 155,45	248 157 586,88	255 266 731,95
Poids des ressources propres au sens large	15,72%	15,35%	15,73%	16,79%	17,14%	17,27%
<i>Seuil critique : < 13% et vigilance à 15%</i>						
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Fonds de roulement	26 450 868,98	26 708 689,15	26 467 371,13	30 848 626,87	32 906 048,61	30 704 985,50
Charges décaissables	218 141 260,69	221 911 800,34	225 461 337,45	231 682 561,69	236 375 327,73	248 348 254,99
Fonds de roulement en nombre de jours de dépe	44	43	42	48	50	45
<i>Seuil critique : < 20 jours et vigilance entre 20 et 30 jours</i>						
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
CAF	6 499 486,48	7 372 346,39	8 436 706,53	9 302 593,76	11 782 259,15	6 918 476,96
Produits encaissables	224 913 277,90	229 284 146,73	233 898 043,98	240 985 155,45	248 157 586,88	255 266 731,95
Marge dégagée annuellement	2,89%	3,22%	3,61%	3,86%	4,75%	2,71%
<i>Seuil critique : < 0,5% et vigilance entre 0,5 % et 1 %</i>						
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Dépenses de personnel (compte 64+632+633)	181 912 912,66	186 272 415,55	188 909 618,56	191 562 806,01	195 367 215,45	207 634 583,85
Produits encaissables (total produits-78-756)	224 913 277,90	229 284 146,73	233 898 043,98	240 985 155,45	248 157 586,88	255 266 731,95
Poids de la masse salariale	80,88%	81,24%	80,77%	79,49%	78,73%	81,34%
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Charges de personnel (compte 64)	179 218 309,63	183 905 976,77	186 360 304,22	188 694 517,29	192 267 905,03	204 132 398,82
Produits encaissables (total produits-78-756)	224 913 277,90	229 284 146,73	233 898 043,98	240 985 155,45	248 157 586,88	255 266 731,95
Poids des charges de personnel	79,68%	80,21%	79,68%	78,30%	77,48%	79,97%
<i>Seuil critique : 83% et vigilance à 82%</i>						
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
CAF	6 499 486,48	7 372 346,39	8 436 706,53	9 302 593,76	11 782 259,15	6 918 476,96
Investissements	17 558 495,00	9 374 274,00	10 525 700,00	10 238 211,00	14 189 315,00	11 743 658,00
% financement	37,02%	78,64%	80,15%	90,86%	83,04%	58,91%

Source : comptes UPEC, retraitements Cour des comptes, seuils d'alerte et de vigilance selon MESR-DGESIP

Tableau n° 21 : Détail des créations d'emplois sur la période 2013-2020

Année	Nb de créations d'emplois			Motif	Utilisation
	Biatss	E/EC	TOTAL		
2013		4	4		
2014	3	1	4		
2015	3		3		
2016	4	3	7		dont 2 Biatss Pilote FC
2017	2	4	6	dialogue contractuel de site	
2018			0		
2019	5	42	47	plan IUT	les 3 derniers enseignants seront recrutés sur l'année 2022/2023
2020	11		11	ORE	5 Ens + 5 biatss en 2020 - 1 en 2021
	14		14	Réforme acces études de santé	14 MCF

Source : UPEC

Tableau n° 22 : Évolution de l'excédent brut d'exploitation (en €)

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Valeur ajoutée	-1 998 243,51	-4 434 624,86	-2 922 382,25	-3 013 050,26	-4 104 740,14	-1 333 154,61
Excédent brut d'exploitation	12 357 771,87	12 318 357,46	14 207 268,23	14 090 728,13	17 325 063,04	11 780 319,22
Excédent brut d'exploitation corrigé	6 669 398,53	7 277 142,45	9 279 798,69	9 815 490,60	13 234 017,59	7 191 642,76

Source : Comptes UPEC, retraitements Cour des comptes (valeur ajoutée = 70 + 71 - 60 - 61 - 62 - 63 (hors 633 sauf 6333)+72 ; EBE = VA + 74 - 64 - 633 ; EBE corrigé = EBE + 751 + 757 - 651 - 657)

Tableau n° 23 : Évolution de la charge nette d'amortissements (en €)

Charge nette	2016	2 017	2 018	2 019	2 020	2 021
Dotations aux amortissements (Compte 6811)	15 882 658	16 938 567	18 539 055	19 414 686	17 445 566	17 708 621
Quote-part reprise au résultat des financements rattachés à des actifs (Compte 7813)	12 632 393	13 601 237	15 161 517	16 159 436	14 014 004	10 915 878
Charge nette	3 250 265	3 337 331	3 377 539	3 255 250	3 431 562	6 792 743

Source : Comptes UPEC, retraitements Cour des comptes

Impact de la revalorisation du point d'indice et de la crise de l'énergie

L'UPEC évalue le coût budgétaire annuel de la revalorisation du point d'indice à 6,4 M€, tant au titre des agents titulaires que des agents contractuels dont la rémunération est exprimée en référence au point d'indice. L'université souligne qu'à l'impact de la revalorisation du point d'indice sur la masse salariale s'ajoute également, même si c'est de manière plus marginale, l'impact de l'augmentation du SMIC (+5,8 % en 2022 par rapport à 2021) sur les contrats étudiants et certaines vacances administratives (évalué à 120 000 € en 2022).

Tableau n° 24 : Évaluation du coût de la revalorisation du point d'indice

	Coût budgétaire annuel
Titulaires	5 506 463
Contractuels indiciaires	404 908
Heures complémentaires	492 555
TOTAL	6 403 926

Source : UPEC, retraitements Cour des comptes

L'UPEC estime l'augmentation des dépenses au titre des fluides (chauffage sur réseau, électricité, gaz et eau) à 2,1 M€ en 2022 et à 3,5 M€ en 2023. L'université souligne néanmoins que ce ne sont que des estimations avec d'importantes inconnues (parmi lesquelles l'augmentation du chauffage urbain à prévoir en 2023 et 2024, l'augmentation de la part fluides des charges locatives et l'augmentation de l'eau) et qui sont susceptible de varier fortement dans un sens ou un autre, en fonction également des chiffres communiqués par la direction des achats de l'État (DAE), qui sont eux-mêmes très variables.

Tableau n° 25 : Estimation de l'augmentation des coûts des fluides

Dépenses 2019	Dépenses 2021	Dépenses 2022 - Estimation au 11/10/2022	Dépenses 2023 - estimation intermédiaire DAE
3 264 767	3 379 270	5 480 230	9 011 677

Source : UPEC, retraitements Cour des comptes

Le reste-à-charge pour l'UPEC en 2022 pourrait s'élever, en l'absence de compensation par le MESR de ces deux coûts, à 5,3 M€, dont 3,2 M€ au titre de la revalorisation du point d'indice.

Annexe n° 7. Les implications financières du déploiement de la réforme des études de santé

Pour les années 2020 et 2021, la mise en œuvre de la réforme est, selon l'UPEC, équilibrée au point de vue financier grâce à la dotation exceptionnelle du plan de relance (526 000 €). L'université Paris-Est Créteil a perçu, en SCSP, pour la mise en œuvre de la réforme des études de santé, un total de 2 630 067 € (sur la base de la notification définitive 2020 et de la notification intermédiaire 2021), dont une dotation exceptionnelle rattachée au plan de relance de 2021 d'un montant de 526 646 €. Cette dotation a permis le recrutement sur ces deux années de 21 maîtres de conférences et d'un BIATSS catégorie B mobilisant une masse salariale estimée à 1 899 463 €. À ceci s'ajoutent des charges accessoires induites par l'augmentation des effectifs étudiants, estimées à 793 121 € pour 2021 et 2022. Les charges totales sont donc évaluées à 2 692 584 €. Avec 2 630 067 € de dotation pour des charges de 2 692 584 €, l'équilibre est presque atteint avec un léger déficit de 62 517 €.

La dotation fléchée « réforme des études de santé » au sein des subventions pour charge de service public 2020 et 2021 et les recrutements en enseignants subséquents permettent à ce jour le financement de 4 032 HETD. L'augmentation attendue des nouveaux étudiants en cumulé sur l'ensemble du déploiement de la réforme supposerait, selon l'université, la mise en place nouveaux groupes en travaux pratiques et dirigés. Le besoin pour déployer pleinement les LAS déjà ouvertes est évalué par l'UPEC à 15 439 HETD si tous les cours étaient assurés en présentiel, ce qui constitue un scénario maximaliste. En faisant l'hypothèse d'une proportion de 30 % des cours assurés en distanciel, le besoin serait de 10 000 HETD environ, ce qui impliquerait une vingtaine de recrutements supplémentaires environ (mobilisant une masse salariale d'environ 1,9 M€). Ce chiffre ne considère cependant pas les LAS dont le déploiement est prévu pour la rentrée 2022 ou 2023, et dont l'ouverture est nécessaire afin de maintenir l'équilibre des entrants en MMOPK entre les LAS disciplinaires et la LAS sciences pour la santé (SPS). L'université souligne également que l'augmentation des étudiants entraînera une hausse des charges accessoires pour l'établissement, estimée à l'heure actuelle à environ 2 000 000 € par an à horizon 2025.

L'UPEC a indiqué à la Cour que les évaluations ci-dessus relevaient d'une fourchette haute dans la mesure où le comportement des étudiants semble, pour l'instant, rester conforme à ce qui a été observé auparavant : les étudiants ne réussissant pas à intégrer une filière MMOP après deux années se réorientent et ne poursuivent pas dans la nouvelle licence SPS. L'université souligne toutefois que cette situation ne préjuge pas de leur comportement par la suite, dès lors qu'un cursus master sera adossé à cette licence.

Il existe donc des incertitudes sur les éventuels besoins supplémentaires de l'UPEC pour poursuivre le déploiement de la réforme des études de santé. La question des modalités de financement de ces besoins pourrait se poser, notamment dans un contexte où le plan de relance vient à échéance en 2022. Cette question n'a pas reçu de réponse de la part de la tutelle à ce stade. Interrogé par la Cour, le rectorat a indiqué que cette problématique pourrait être reprise dans le cadre du dialogue stratégique et de gestion (DSG), mais que « *les marges de manœuvre sont toutefois limitées car la région académique ne dispose que de 2 M€ de moyens nouveaux non fléchés pour tous les établissements concernés par le DSG, sauf à réinterroger profondément les moyens consentis aux opérateurs qui sont déjà dans des situations contraintes* ».

Annexe n° 8. Les ajustements non comptabilisés identifiés sur l'exercice 2021

Le cabinet Deloitte et associés, qui est commissaire aux comptes de l'UPEC pour la période sous revue, établit chaque année un état des anomalies comptables relevées et non corrigées ayant un impact sur les capitaux propres et le résultat de l'exercice clos. Cet état est annexé à la lettre d'affirmation cosignée par l'ordonnateur et l'agent comptable¹³².

Les ajustements non comptabilisés ayant un impact sur le résultat de l'exercice clos sont, pour l'UPEC, d'un montant limité ou nul sur les exercices 2018 à 2020. En revanche, ils sont d'un montant nettement plus élevé en 2021 (plus de 2 M€).

Tableau n° 26 : Impacts sur le résultat des ajustements non comptabilisés (en K€)

2018	2019	2020	2021
-172	-52	0	-2 111

Source : Cabinet Deloitte et associés

1. Les anomalies relevées par le CAC et non corrigées ayant un impact sur les capitaux propres et le résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2021

Les anomalies relevées par le CAC et ayant un impact sur le résultat 2021 sont les suivantes :

- Le non maintien d'une provision pour dépréciation au titre des créances sur l'AFUNA-CFA SUP2000 qu'il aurait été, selon le CAC, plus prudent de maintenir. Si cet ajustement avait été comptabilisé, il aurait eu un impact négatif sur le résultat à hauteur de 1 481 000€.
- La non-comptabilisation, à hauteur de 1 085 000 €, de charges à payer à comptabiliser (CAPAC) qui aurait dû être comptabilisées au 31 décembre 2021. Si cet ajustement avait été comptabilisé, il aurait eu un impact négatif sur le résultat à hauteur de 1 085 000€.
- La sous-évaluation en 2020 de la provision pour heures complémentaires à hauteur de 455 000 €, qui a induit, sur l'exercice 2021, un coût additionnel qui aurait dû être comptabilisé en 2020. Si l'enregistrement comptable au titre des heures complémentaires avait été correct, cela aurait eu un impact positif sur le résultat à hauteur de 455 000 €.

Détail de l'anomalie relative à la provision pour heures complémentaires

L'estimation du passif afférent à l'exercice 2020 s'est révélée insuffisante, ce qui a grevé le résultat de l'exercice 2020 à hauteur de 455 000 € puisque le résultat 2021 a supporté cette charge intégralement. Cette anomalie non corrigée n'est pas de la même nature que celles relatives au non maintien d'une provision pour dépréciation au titre des créances sur l'AFUNA-

¹³² Cette lettre récapitule l'ensemble des ajustements non comptabilisés qui font ainsi l'objet d'un constat contradictoire de l'établissement et des CAC.

CFA SUP2000 et à la non-comptabilisation, à hauteur de 1 085 000 €, de charges à payer à comptabiliser (CAPAC). Il ne s'agit pas de la même nature d'ajustement non comptabilisé puisque les anomalies relatives à la provision AFUNA ou les CAPAC relèvent d'enregistrements comptables de l'exercice 2021, alors que l'insuffisance de passif afférente aux heures complémentaires provient de l'exercice 2020 avec un impact sur l'exercice 2021. Toutefois, ce dernier élément pouvait être régularisé comptablement en 2021 au titre du traitement comptable visé par la norme 14 du RNCEP (correction d'erreur) avec un impact sur les capitaux propres afin que cette charge n'obère pas le résultat de l'exercice 2021. Dans le cas d'espèce, cela signifie que l'UPEC aurait pu corriger, en 2021, « l'erreur » liée à la sous-évaluation en 2020 de la provision pour heures complémentaires en augmentant de 455 000 € la provision correspondante dans le solde d'ouverture de l'exercice 2021, ce qui aurait eu un impact positif à hauteur de 455 000 € sur le résultat 2021 en permettant une reprise de provision à due concurrence.

L'impact cumulé sur le résultat 2021 des ajustements non comptabilisés identifiés sur l'exercice est négatif. Il s'élève à -2 111 000€. Si ces ajustements avaient été comptabilisés, le résultat 2021 qui s'élève à 1,5 M€ aurait été négatif (-570 000 €¹³³).

Photo n° 1 : Annexe à la lettre d'affirmation relative à l'exercice clos le 31/12/2021

A - ETAT DES ANOMALIES RELEVÉES ET NON CORRIGÉES AYANT UN IMPACT SUR LES CAPITAUX PROPRES ET LE RESULTAT DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DECEMBRE 2021

Montants en KC	Report à nouveau	Résultat	Capitaux propres à la clôture
Total impact	632	- 2 111	-1 479
Ajustement non comptabilisés identifiés sur l'exercice			
Risque recouvrement créance AFUNA		- 1 481	-1 481
Césure des dépenses (extrapolation)		- 1 085	- 1 085
Sous évaluation des HCC 20/21 (estimation) au 31/12/21	- 455	455	0
Ajustement non comptabilisés identifiés sur les exercices antérieurs			
Factures non parvenues à forte antériorité (montant maximal)	1 087		1 087
Reclassements non comptabilisés	Néant	Néant	Néant

Source : Lettre d'affirmation

Provisions pour dépréciation au titre des créances sur l'AFUNA-CFA SUP2000

Dans la lettre d'affirmation 2021, l'ordonnateur et l'agent comptable confirment formellement la recouvrabilité de ces créances à fin 2021 : « *En particulier, les créances vis-à-vis de l'AFUNA apparaissent recouvrables à fin 2021* ». L'agent comptable a indiqué à la Cour avoir voulu supprimer ce passage qui n'était pas en conformité avec sa position telle qu'exprimée dans l'annexe du compte financier 2021 (Cf. *infra*)¹³⁴.

¹³³ 1 541 000 € - 2 111 000 € = - 570 000 €.

¹³⁴ La suppression ne serait pas intervenue à la suite d'une erreur matérielle de manipulation du projet de lettre d'affirmation envoyé par les CAC.

Le CAC a indiqué à la Cour *« qu'au regard des éléments de contexte et de l'historique des dénouements des créances antérieures avec l'AFUNA, du mode fonctionnement mis en place ainsi que des travaux en cours menés par le cabinet pour réconcilier les restes à payer déclarés par l'AFUNA et les restes à payer tels qu'ils apparaissent dans la comptabilité, nous avons considéré que la position la plus prudente aurait été de maintenir la provision et nous avons notifié lors de la réunion de synthèse du 1er mars 2022 notre différence d'appréciation sur la position retenue et nous avons identifié ce point en ajustement non comptabilisé ».*

Le CAC souligne : *« Il s'agit d'une inexactitude fondée sur le jugement de la direction/agence comptable en matière d'évaluation d'une provision, d'un point circonscrit aux seules créances AFUNA qui n'est pas représentatif d'une faiblesse matérielle dans le processus d'évaluation des créances et cela n'a donc pas conduit à réviser notre approche d'audit ni la conception de nos procédures d'audit. »*

Les CAPAC

Les commissaires aux comptes (CAC) ont relevé, début 2022, dans le cadre de tests sur échantillon, l'existence d'un certain nombre de CAPAC non comptabilisées à la clôture 2021 : *« Nous avons relevé que des services faits avaient été comptabilisés en 2022 avec une date de pièce 2021. Nos tests par échantillon ont mis en évidence que certains services faits n'avaient pas fait l'objet d'une charge à payer au 31/12/2021 pour la moitié d'entre eux.¹³⁵ »* En extrapolant l'anomalie relevée sur l'échantillon, les CAC ont estimé le risque de sous-évaluation des charges à payer 2021 à 1 085 000 €. Ils ont indiqué à la Cour : *« Il s'agit d'une inexactitude fondée sur la projection des inexactitudes identifiées dans les échantillons d'audit à l'ensemble de la population dont les échantillons ont été tirés, soit la meilleure estimation faite par le commissaire aux comptes pour circonscrire le point d'audit et ne pas réviser notre approche d'audit pour la clôture des comptes 2021. »*

Ces anomalies non corrigées n'ont pas donné lieu à des réserves de la part des CAC, leur montant total (2,5 M€ environ au niveau du résultat) étant inférieur au seuil de signification (4,4 M€ en 2021) défini par le cabinet Deloitte et associés (Cf. encadré *infra*). Les CAC ont indiqué à la Cour qu'ils n'ont pas considéré *« les anomalies non corrigées, individuellement ou en cumul, comme significatives dans le contexte des comptes pris dans leur ensemble, ces dernières restant individuellement ou en cumul en deçà du seuil de signification, avec un risque de non détection en raison de la présence d'un risque d'échantillonnage et d'un risque non lié à l'échantillonnage qui conduise à dépasser le seuil de signification et ainsi ne nécessitait pas de formuler des réserves sur les points circonscrits des inexactitudes relevées ».*

Définition du seuil de signification

Le seuil de signification ou d'erreur tolérable est le seul au-delà duquel les CAC estiment que la somme des anomalies ayant un impact significatif sur les comptes financiers induit le lecteur en erreur. Le montant du seuil de signification est fixé par chaque CAC, en fonction d'orientations fixées par la profession. Au sein du cabinet Deloitte et associés, le seuil de signification est supérieur à 4 M€ et a évolué, pour l'UPEC, de la manière suivante au cours des quatre derniers exercices :

¹³⁵ Extrait de la réponse des CAC au questionnaire de la Cour.

Tableau n° 27 : Évolution du seuil de signification

Exercice	Agrégat principal	Taux	Seuil	Commentaire
	Produits	(%)	(M€)	
	Fonctionnement (M€)			
2018	249,2	1,8	4,4	
2019	257,5	1,8	4,5	
2020	262,8	1,8	4,7	
2021	268,4	1,8	4,4	Seuil abaissé par prudence de 4,8 M€ à 4,4 M€ après exclusion de certaines catégories de produits telles que reprises de FEA

Source : Cabinet Deloitte et associés. Au titre de l'exercice 2021, l'agrégat de base a été abaissé en excluant notamment les reprises de financement externe de l'actif (FEA), ce qui conduit à un seuil inférieur d'environ 400 000 € par rapport au périmètre des années antérieures.

Dans leur réponse à la Cour, les commissaires aux comptes relèvent que les anomalies non corrigées relevées dans le cadre de l'audit de l'exercice 2021 devraient faire l'objet pour certaines d'entre elles d'une régularisation comptable sur l'exercice 2022.

2. Les mentions figurant dans les annexes aux comptes financiers 2021

S'agissant de la provision pour dépréciation au titre des créances sur l'AFUNA-CFA SUP2000, l'agent comptable souligne que l'établissement n'a pas appliqué le principe de prudence en décidant de ne plus provisionner les créances non recouvrées sur l'AFUNA : « Provisions pour dépréciations de créances. La provision s'élève à 1 700 K€ au 31/12/2021 (contre 3 907 K€ en 2020). La variation s'explique principalement par la reprise relative à la créance loi TEPA sur l'État (948 K€ voir point 3.1 créances) et la décision de l'UPEC de ne plus provisionner les créances non recouvrées sur l'AFUNA (1 481 K€) compte tenu des discussions actuelles avec l'AFUNA sur le montant définitif des restes à recouvrer et considérant que les diligences de recouvrement menées par l'AFUNA n'avaient pas été menées à leur terme. L'afuna conteste à ce jour et l'établissement n'a pas appliqué le principe de prudence en maintenant une provision. »

S'agissant des CAPAC, l'agent comptable fait état d'une non-transmission par l'ordonnateur de près de 1 M€ de CAPAC : « A noter néanmoins que les CAPAC s'élèvent à 1,5 M€ au 31/12/21 contre 2,5 M€ au 31/12/20 et cette baisse s'explique par la non transmission par l'ordonnateur de près de 1M€ de CAPAC pour prise en charge et qui auraient dû être comptabilisées au 31/12/21. »

Ces CAPAC concernaient principalement la direction du patrimoine ; leur non-comptabilisation s'est traduite par une diminution sensible des comptes de loyers payés et de maintenance des bâtiments sur l'exercice 2021 (-1 M€ environ en 2021 par rapport à 2020 sur ces deux comptes).

Tableau n° 28 : Évolution des comptes de loyers payés et de maintenance entre 2020 et 2021 (en €)

Comptes	Désignation	2019	2020	2021	2021/2020
61320000	Locations immob.	2 551 065,84	3 250 584,91	2 895 799,34	- 354 785,57
61560000	Entretien maintenance	1 640 027,68	2 079 131,66	1 365 628,42	- 713 503,24
	TOTAL				- 1 068 288,81

Source : comptes UPEC, retraitements Cour des comptes

3. Les anomalies relevées par le CAC et non corrigées ayant un impact sur le résultat 2021 résultent de choix de l'ordonnateur qui sont contestables

Provisions pour dépréciation au titre des créances sur l'AFUNA-CFA SUP2000

Pour les comptes financiers 2021, l'agent comptable avait proposé de provisionner 100 % des restes à recouvrer sur l'AFUNA, soit 1 481 000 € au 31/12/2021¹³⁶. Compte tenu des discussions qui étaient en cours avec l'AFUNA sur le montant définitif de ces restes à recouvrer, l'ordonnateur a décidé de ne plus provisionner les créances non recouvrées sur l'AFUNA. Il a donné l'ordre à l'agent comptable de procéder à la comptabilisation de la reprise de provision effectuée sur le client AFUNA-CFA SUP 2000 pour son montant total, soit 1 481 177,97 €¹³⁷. Dans la mesure où l'AFUNA conteste le montant, voire même l'existence, de sa dette à l'égard de l'UPEC au titre des exercices précédents (2017 et 2018) et où elle avait indiqué que les créances au titre de l'annexe définitive 2019 étaient irrécouvrables, la Cour considère, comme le CAC, que l'UPEC n'a pas appliqué le principe de prudence en ne maintenant pas une provision au titre de l'exercice 2019.

L'université a indiqué, dans sa réponse à la Cour, que ce dossier faisait l'objet d'une poursuite en contentieux et qu'à ce titre, la volonté de l'université était de provisionner ses risques au plus juste.

Une mise en demeure de payer a été adressée par le précédent agent comptable à l'AFUNA le 18 octobre 2022. Cette mise en demeure de payer porte sur les formations par apprentissage au titre de l'annexe financière définitive 2019 et de formations manquantes en 2017-2018, pour un montant de 1 481 178,57 €. Elle a déjà fait l'objet d'une contestation par l'AFUNA¹³⁸. L'AFUNA met en avant la nullité de la mise en demeure de l'agent comptable valant commandement de payer dans la mesure où elle n'a jamais reçu de titre exécutoire portant sur la somme réclamée. L'AFUNA conteste par ailleurs l'existence même d'une créance au profit de l'UPEC. Sur la base de la convention UPEC-AFUNA, elle met en avant que seules les sommes effectivement encaissées par l'AFUNA au titre d'une formation peuvent être reversées à l'UPEC, que le modèle économique de l'AFUNA a été élaboré en 2005 par un professeur de l'UPEC, alors représentant de l'université et trésorier de l'AFUNA, et que l'UPEC en sa qualité de membre du conseil d'administration et d'administrateur de l'AFUNA a validé sans réserve ce modèle économique de même que les comptes 2017, 2018 et 2019 de l'AFUNA.

Cette nouvelle contestation confirme la position de la Cour selon laquelle l'UPEC aurait dû provisionner ses créances sur l'AFUNA.

¹³⁶ 1 481 481 178,88 € = 1 297 289,46 € (créances irrécouvrables selon l'annexe définitive 2019) + 183 889,11 € (formations terminées en 2017 et 2018 mais qui n'ont pas d'annexe pour solde). Au 31/12/2021, le montant des restes à recouvrer sur l'AFUNA s'élevait à 1 481 000 € au compte clients 411. Ce montant a été classé en compte 416 (clients douteux ou litigieux) à compter de mars 2022.

¹³⁷ Voir le certificat administratif du président de l'UPEC à l'agent comptable en date du 22 février 2022. Il y a une écriture de reprise au compte 7817 de 1 481 177,97 € en 2021.

¹³⁸ Voir les courriers du cabinet Delsol avocats en date du 4 novembre 2022 adressés à l'agent comptable et au président de l'UPEC.

Les CAPAC

Comme indiqué *supra*, l'agent comptable attribue la non-comptabilisation des CAPAC à leur non transmission par l'ordonnateur pour prise en charge. Interrogé par la Cour sur ce point, l'ordonnateur a indiqué que « la date butoir fixée d'un commun accord entre la DAF et l'Agence comptable, pour le retour des fichiers d'inventaires, était le 07 janvier 2022. Le but étant que la DAF puisse disposer d'un délai suffisant pour procéder à l'analyse des remontées (éventuelles corrections/aller-retours avec les composantes) avant validation et transmission à l'agence comptable la semaine suivante (voir l'extrait du calendrier de clôture élaboré par la DAF et l'Agence comptable, ci-dessous). Les éléments auxquels vous faites référence (issus de la direction du patrimoine) nous ont été transmis le 28 janvier 2022, bien après la date limite de prise en charge des CAPAC (à la DAF et à l'agence comptable), et après la validation de PAR (correspondant à certains CAP) et ce malgré nos différentes relances. » L'ordonnateur a transmis à la Cour le fichier de CAPAC en question, qui concerne la direction du patrimoine. Le montant des CAPAC qui figurent dans ce fichier s'élève à 867 745,46 €.

Photo n° 2 : Calendrier de clôture des comptes 2021

CALENDRIER DE CLÔTURE 2021					
ACTIONS	DATE LIMITE DAF	OBSERVATIONS	Impact budgétaire	Impact comptabilité générale	DATE LIMITE AGENCE COMPTABLE
CAPAC : Services faits non saisis avant la fermeture *	07-janv-22	la DAF enverra à la rentrée 2022 une liste des commandes avec un reste à livrer que les services métiers devront compléter et renvoyer à	Sans impact	Impact en 2021	10-janv-22

Source : UPEC

Or, bien que le calendrier de clôture ait été dépassé, l'agence comptable était en mesure de prendre en charge ces écritures, au titre de la clôture 2021, même après le 28 janvier 2022 et l'avait fait savoir à l'ordonnateur début février 2022. Le certificat administratif du président de l'UPEC à l'agent comptable donnant l'ordre à l'agent comptable de pratiquer une reprise sur la provision AFUNA, déjà mentionné *supra*, est ainsi daté du 22 février 2022. Il a donné lieu à une écriture, qui était la dernière passée sur l'exercice 2021, dont la prise en charge date du 24 février 2022.

À la demande de la Cour, l'agence comptable a identifié les dépenses 2022 avec une pièce comptable 2021 (soit un service fait en date de 2021) et n'ayant pas fait l'objet d'une CAPAC au 31/12/2021. Elle aboutissait, au 21/09/2022, à un montant de 1 457 464,23 € qui aurait dû être rattaché à 2021. Ces CAPAC concernent les centres de coûts suivants : service patrimoine, service technique, hygiène et sécurité.

4. Le résultat 2021 et la pluriannualité

Le CA du 18 décembre 2020 avait approuvé un résultat patrimonial prévisionnel au titre de l'exercice 2021 de -3 M€. Ce déficit était présenté comme lié au décalage entre le versement de la subvention de 3,5 M€ au profit de la recherche vaccinale intervenu en 2020 et les dépenses au titre de cette subvention qui, pour l'essentiel, n'avaient pas pu être réalisées cette même année. En effet, une subvention d'un montant de 3,5 M€ a été octroyée en octobre 2020, par le MESR, pour la recherche portant sur les vaccins. Cette subvention, versée dans le cadre de la subvention pour charge de service public, a dû être titrée par l'UPEC en totalité sur l'exercice 2020 (en compte 74 « subventions d'exploitation ») alors qu'elle n'avait pas été dépensée dans son intégralité sur cet exercice. Le solde est donc « tombé » dans le fond de roulement à l'issue de l'exercice 2020. L'UPEC avait demandé, dès le budget initial 2021, l'autorisation à la

rectrice déléguée à l'enseignement supérieur, à la recherche et à l'innovation de la région académique d'Ile-de-France de prélever à ce titre 3 M€ sur son fonds de roulement, autorisation accordée le 15 décembre 2020.

L'UPEC considère que le repli de son résultat 2021 est en partie « technique », en raison de la réalisation au cours de l'exercice 2021 de l'essentiel des dépenses relatives à la subvention au profit de la recherche vaccinale reçue en 2020.

Tableau n° 29 : Rythme de consommation de la subvention « vaccin » versée en 2020 (en €)

	Montant engagements juridiques	Montant payé
2020	27 775	27 775
2021	2 755 734,74	1 926 220,77
2022	332 760,23	452 459,12
TOTAL	3 116 269,97	2 406 454,89

Source : UPEC (extrait du 13/09/22)

Cet argument est toutefois à relativiser. En effet, si l'UPEC a bien enregistré des dépenses au titre de la subvention « vaccin » au cours de l'exercice 2021 (à hauteur de 1,926 M€), sans que les recettes correspondantes aient été comptabilisées sur ce même exercice, à l'inverse, l'université a par ailleurs comptabilisé des recettes à hauteur de 1,5 M€ pour lesquelles des dépenses ne seront enregistrées qu'au cours des exercices suivants (Cf. tableau *infra*).

Tableau n° 30 : Recettes comptabilisées en 2021 correspondant à des dépenses en 2022 (en K€)

Financements	Montants
Financements LPR versés en 2021 (refonte indemnitaire enseignants chercheurs)	460
Subventions reçues au titre du dialogue stratégique de gestion pour financer plusieurs projets ("booster l'ewsprit entreprendre" ; "pilotage de la relation partenariale" et "Innowalo")	470
Dispositif convergence indemnitaire de la filière administrative	440
Révision de l'IFSE	120
Financements LPR (refonte indemnitaire BIATSS)	40
TOTAL	1530

Source : UPEC, budget rectificatif 2022

Annexe n° 9. L'analyse de la soutenabilité de la trajectoire financière de l'UPEC**Le fonds de roulement mobilisable**

Le fonds de roulement mobilisable ou disponible correspond au fonds de roulement après déduction des charges futures déjà identifiées qu'il devra financer au cours des exercices suivants (pour l'essentiel les provisions, qui correspondent à un décaissement probable à venir, les restes à réaliser sur programmes d'investissements déjà lancés, les travaux ayant fait l'objet d'une subvention fléchée). Ce calcul, harmonisé à la suite des travaux de l'inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche (IGESR) (*rapport conjoint IGAENR-IGF, La situation financière des universités*, décembre 2015, www.enseignementsuprecherche.gouv.fr) fait l'objet d'une enquête annuelle des rectorats.

Au 31 décembre 2021, le fonds de roulement mobilisable de l'UPEC est négatif : il s'établit à -4,3 M€.

Tableau n° 31 : Calcul du fonds de roulement disponible à fin 2021 (en €)

	Fonds de roulement net global au 31/12/2021	30 704 986
	Fonds de roulement lié à des dépenses futures probables ou certaines	
1	Provisions	9 083 919
2	Emprunts et dettes assimilées	0
3	Restes à réaliser sur contrats et conventions de recherche	2 965 102
4	opérations pluriannuelles : restes à réaliser sur programmes d'investissement, prélèvements dans le cadre de plan de retour à l'équilibre budgétaire	21 524 070
	Fonds de roulement affecté à des activités particulières	
5	Excédents relatifs à la formation continue	0
6	Fonds de roulement appartenant à des structures comptables autonomes, non mobilisables par l'établissement	0
	Éléments de fragilité potentielle du fonds de roulement	
7	Créances supérieures à deux ans non provisionnées	1 481 179
	Fonds de roulement non disponible	
	TOTAL Fonds de roulement non disponible	35 054 271
	Fonds de roulement disponible	
	FRNG disponible au 31/12/2021	-4 349 285

Source : UPEC

La trésorerie disponible

Pour obtenir la trésorerie disponible, il convient de déduire du montant de la trésorerie constatée au dernier compte financier différents éléments considérés comme non disponibles car destinés à financer des projets spécifiques ou couvrir des décaissements futurs.

Au 31 décembre 2021, la trésorerie s'établit à 56 M€.

L'agent comptable de l'UPEC évalue la trésorerie disponible de l'université à -10,2 M€. Ce dernier identifie donc un risque à moyen terme qui implique d'accélérer les encaissements et/ou de diminuer le programme d'investissement de l'université.

Modalités de calcul de la trésorerie disponible

Le MESR a mis en place une méthodologie harmonisée d'analyse de la trésorerie, qui est utilisée par les rectorats dans le cadre du dialogue stratégique et de gestion¹³⁹. La trésorerie disponible correspond à la trésorerie de fin de période, après déduction des éléments suivants qui sont considérés comme non disponibles : décalages entre les encaissements et les décaissements sur projets pluriannuels financés par un tiers ; opérations pluriannuelles financées par prélèvements sur la trésorerie ; encaissements et décaissements sur opérations non budgétaires ; encaissements exceptionnels en attente d'un dénouement ; trésorerie affectée à des activités particulières ; provisions pour risques et charges.

L'agent comptable de l'UPEC a complété ce calcul pour affiner la détermination de la trésorerie disponible. La méthodologie du MESR ne prend en compte, pour les opérations pluriannuelles financées par un tiers, que les opérations déjà engagées. L'agent comptable de l'UPEC propose de prendre en compte également les opérations qui restent à engager (soit les autorisations d'engagement – AE- non encore engagées ainsi que les « restes à encaisser » sur ces opérations non encore engagées). Il déduit, par ailleurs, de la trésorerie disponible les sommes imputées en comptes d'attente (comptes 419 et 4419) puisqu'elles vont servir pour des opérations déjà « fléchées ».

Tableau n° 32 : Calcul de la trésorerie disponible à fin 2021 (en €)

Solde de trésorerie (compte financier 31.12.2021)				56 181 738
1.	Encaissements et décaissements sur opérations non budgétaires			534 020
1.1	Emprunts à rembourser sur ressources propres et cautions			-
1.2	Opérations gérées au nom et pour le compte de tiers dont CFA Sup 2000			534 020
2.	Encaissements exceptionnels en attente d'un dénouement			3 883 814
3.	Trésorerie affectée à des activités particulières			16
4.	Provisions pour risques et charges (dénouement en n+1)			3 084 759
	restes à payer et à engager			128 562 021
	restes à encaisser			117 416 592
	compte 4419			49 544 239
	compte 419			5 721 158
	Titres d'avance encaissés (recette budgétaire)			- 7 481 864
	TRESORERIE NON DISPONIBLE			66 431 572
	SOLDE DE TRESORERIE			- 10 249 835

Source : UPEC

¹³⁹Méthodologie d'analyse de la trésorerie d'un établissement d'enseignement supérieur, octobre 2019, www.enseignementsuprecherche.gouv.fr.

Annexe n° 10. Le projet d'emprunt

L'UPEC occupe le bâtiment « *Pyramide* » (7 000 m²), situé à Créteil, pour le compte de l'UFR Sciences de l'éducation et sciences sociales (SESS), les STAPS et les écoles doctorales de la COMUE, pour un loyer annuel de 1,98 M€, versé à un bailleur privé, pris en charge par l'État par une subvention du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche.

Tableau n° 33 : Montant de la SCSP versée en compensation du loyer du bâtiment « Pyramide » (en €)

2016	2017	2018	2019	2020	2021
1 910 000	1 900 000	1 900 000	1 920 000	1 920 000	1 920 000

Source : comptes financiers UPEC

Ayant un loyer particulièrement élevé, ce bâtiment est également peu performant sur le plan énergétique, relativement vieillissant et peu adapté à la formation. L'UPEC entend donc s'en séparer au profit d'une construction neuve, de 5 000 m², situé sur l'îlot Jacquot à Créteil. Ce futur Pôle en sciences humaines et sociales devrait réunir les UFR LLSH et SSES ainsi que les STAPS.

Outre la cession gratuite du terrain par l'établissement public territorial Grand Paris Sud Est Avenir (GPSEA) / l'établissement public foncier d'Ile-de-France, valorisé à 6,5 M€, la construction de ce futur pôle est évaluée à 20 M€ (hors traitement préalable du terrain estimé à 1 M€). L'UPEC souhaite financer cette opération, non-retenue dans le cadre du CPER 2021-2027, par un emprunt de 20 M€. Les travaux pourraient avoir lieu entre 2025 et 2027.

L'emprunt à taux fixe serait contracté auprès de la banque européenne d'investissement (BEI) et de la Caisse des dépôts et consignations, pour une durée de 25 ans. Selon une simulation réalisée en novembre 2021, il représenterait un coût de crédit de 2,6 M€ et une annuité de 905 000 € par an.

Tableau n° 34 : Évaluation de la charge nette de l'opération par l'UPEC (en €)

Dépenses actuelles	
Loyer « Pyramide » compensé par SCSP	1 980 000
Autres charges (A)	520 000
TOTAL 1	2 500 000
Dépenses nouvelles	
Charges liées au nouveau bâtiment	196 500
Total échéance	904 595
TOTAL 2 (B)	1 101 095
Charge nette opération en l'absence de maintien de la SCSP (B – A)	581 095

Source : simulations UPEC, retraitements Cour des comptes

Annexe n° 11. Effectifs par niveau et synthèse de l'offre de formation

L'UPEC a accueilli, à la rentrée 2021, 39 108 étudiants, 24 % d'entre eux sont boursiers, 14 % étrangers¹⁴⁰ en mobilité libre ou encadrée. D'ici 2030, le nombre d'étudiants pourrait atteindre 45 000 selon les prévisions de l'UPEC. Outre la forte pression démographique que connaît ce territoire, plus importante que celle de la moyenne nationale, l'augmentation des effectifs résulte également de la stratégie de diversification de l'offre de formation qui se traduit par la possibilité pour les étudiants de suivre, au sein des mentions, 73 parcours de licence, 222 de master, contribuant à renforcer l'attractivité de l'UPEC.

Tableau n° 35 : Synthèse de l'offre de formation

Niveau de diplôme	Nombre de mentions	Nombre de parcours-type
LICENCE	23	73
LICENCE PRO	42	53
MASTER	62	222 (dont 54 en alternance)
BUT		44
DUT		18
Diplôme d'INGENIEUR		3
Spécialités DOCTORAT		44

Doubles diplômes nationaux	14 (dont 11 doubles licences)
Doubles diplômes internationaux	26 (dont 20 en master)

Source : Cour des comptes d'après les données de l'UPEC

Au cours de l'année 2020-2021, l'UPEC s'est engagée dans la mise en place de plusieurs réformes qui lui ont permis d'élargir cette offre. Quinze licences accès santé (LAS) ont été créées dans le cadre de la réforme des études médicales. La mise en place du plan IUT et de la réforme de la licence professionnelle s'est traduite par la création de 44 diplômes de BUT (Bachelor Universitaire de Technologie) qui prolongent d'un an la formation dispensée en DUT. Cette offre est complétée d'une formation en gestion et en management dispensée par l'Institut d'administration des entreprises (IAE) devenu en 2021, une composante de plein exercice au sein de l'UFR sciences et gestion en partenariat avec l'Université Gustave Eiffel et de nouvelles formations ciblées sur le numérique et la santé, dispensées par l'Ecole d'ingénieur de l'UPEC. De plus, l'université s'est engagée dans la transformation de son École internationale d'études politiques (EEP) en un Institut d'études politiques (IEP).

L'université est implantée sur 16 sites avec une prépondérance des étudiants sur le campus centre situé à Créteil. Pour répondre à la tension des effectifs sur une partie des campus situés à Créteil, à la nécessité de développer l'enseignement supérieur sur le Sud Seine-et-Marne et à la mise en place des réformes précitées, une partie de l'offre de formation a été

¹⁴⁰ Ces 14 % sont constitués de 2 % d'étudiants non-européens et de 12 % d'étudiants européens.

déployée sur de nouveaux sites. Ainsi, le campus de Fontainebleau accueille désormais le nouvel IEP, les sites de Sénart et Vitry des formations délivrées dans le cadre du plan IUT, celui de Torcy, de nouvelles formations paramédicales et celui de Saint-Denis, une des cinq antennes de l'Institut national supérieur du professorat et de l'éducation (INSPE).

À la rentrée 2021, au sein des 92 formations ouvertes à l'apprentissage, 3 170 étudiants de l'UPEC, soit 10 % de l'effectif total des étudiants inscrits, bénéficiaient d'un contrat d'apprentissage en partenariat avec huit centres de formation d'apprentis (CFA). Depuis 2017, ce nombre a progressé de 33 % et se situe légèrement au-dessus de la moyenne nationale (7 %).

Pour accélérer le développement de l'alternance, l'université a mis en place depuis la rentrée 2020 un organisme de formation par apprentissage (OFA) exclusivement consacré à l'offre de formation de l'université, l'*UPEC.CFA* qui reprend les activités du *CFA SUP 2000*. L'objectif de cette internalisation est de tisser des liens plus étroits avec les entreprises et les composantes de formation, d'obtenir la pleine maîtrise financière du dispositif (*Cf.* partie 3 relative à la gestion) et de mener une politique de commercialisation plus efficace notamment pour le développement de l'offre d'apprentissage en distanciel qui a déjà bénéficié de financements du PIA dans le cadre de l'appel à projet *NCU/PULSE*.

En outre, la création de ce CFA visait à favoriser l'augmentation des ressources de l'apprentissage. L'évolution du chiffre d'affaires global de l'apprentissage passé de 13 311 820 € en 2020, avant la création de l'*UPEC.CFA*, à 17 890 000 € en 2021, tend à confirmer la pertinence de ce choix.

Tableau n° 36 : Effectifs par niveau

Inscriptions administratives principales	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022
TOTAL	31907	32984	33552	34782	35420	38092	39108
<i>Doubles inscriptions CPGE non prises en compte</i>	198	561	318	478	212	564	491
<i>autres formations conventionnées (enseignement privé..)</i>							
Répartition par diplôme							
Diplôme d'accès aux études universitaires et capacités	249	245	228	192	202	198	92
DUT et DEUST	2472	2 512	2 559	2 624	2 960	3 296	3 255
Licence	12142	12 851	13 263	14 341	14 764	17 020	17 359
PACES/ PASS	1132	1122	1120	1194	1165		
formations paramédicales "universitarisées"	2188	2211	2145	2110	2143	2245	2690
Autres études de santé	1684	1 718	1 702	1 828	1 892	2 029	2 002
Licence professionnelle	1181	1 283	1 208	1 324	1 298	1 361	1 472
Diplôme d'ingénieur	120	167	224	270	254	270	259
Master	7783	7724	7858	7799	7686	8115	8127
Doctorat						437	492
Habilitation à diriger des recherches							
Diplôme d'université	2584	2 758	2 859	2 693	2 634	2 641	2 926
Préparations	317	335	331	350	357	411	370
Autres formations nationales	55	58	55	57	65	69	64

Source : UPEC

Annexe n° 12. Enseignements à faible effectif

Tableau n° 37 : Enseignements à faible effectifs par composante depuis 2015

		2015-2016		2021-2022	
		Ensgt < 10 étudiants	Ensgt < 5 étudiants	Ensgt < 10 étudiants	Ensgt < 5 étudiants
Université Paris Est Créteil	Enseignements à faible effectif	1 178	585	1 108	559
	Nombre total d'enseignements	7 654	7 654	7 823	7 823
	Part des enseignements à faible effectif en %	15,4%	7,6%	14,2%	7,1%
REPARTITION PAR COMPOSANTE					
AEI (Administration et Echanges Internationaux)	Enseignements à faible effectif	182	71	81	43
	Nombre total d'enseignements	802	802	466	466
	Part des enseignements à faible effectif en %	22,7%	8,9%	17,4%	9,2%
EEP (Ecole internationale d'Etude Politique)	Enseignements à faible effectif			8	0
	Nombre total d'enseignements			21	21
	Part des enseignements à faible effectif en %			38,1%	0,0%
UFR de Droit	Enseignements à faible effectif	92	44	194	112
	Nombre total d'enseignements	615	615	768	768
	Part des enseignements à faible effectif en %	15,0%	7,2%	25,3%	14,6%
EPISEN	Enseignements à faible effectif	21	16	52	17
	Nombre total d'enseignements	166	166	355	355
	Part des enseignements à faible effectif en %	12,7%	9,6%	14,6%	4,8%
EUP (Ecole d'Urbanisme de Paris)	Enseignements à faible effectif	0	0	0	0
	Nombre total d'enseignements	25	25	13	13
	Part des enseignements à faible effectif en %	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
INSPE (Institut National Supérieur du Professorat et de l'Éducation)	Enseignements à faible effectif	206	84	105	35
	Nombre total d'enseignements	624	624	361	361
	Part des enseignements à faible effectif en %	33,0%	13,5%	29,1%	9,7%
Institut Universitaire de Technologie de Créteil Vitry	Enseignements à faible effectif	13	0	17	0
	Nombre total d'enseignements	693	963	641	641
	Part des enseignements à faible effectif en %	1,9%	0,0%	2,7%	0,0%
Institut Universitaire de Technologie de Sénart Fontainebleau	Enseignements à faible effectif	89	45	1	1
	Nombre total d'enseignements	1 085	1 085	1 204	1 204
	Part des enseignements à faible effectif en %	8,2%	4,1%	0,1%	0,1%
LLSH (UFR Lettres Langues et Sciences Humaines)	Enseignements à faible effectif	307	180	369	227
	Nombre total d'enseignements	1 220	1 220	1 383	1 383
	Part des enseignements à faible effectif en %	25,2%	14,8%	26,7%	16,4%
UFR de Santé	Enseignements à faible effectif	58	21	57	15
	Nombre total d'enseignements	239	239	258	258
	Part des enseignements à faible effectif en %	24,3%	8,8%	22,1%	5,8%
UFR de Sciences et Technologies	Enseignements à faible effectif	143	93	138	67
	Nombre total d'enseignements	725	725	685	685
	Part des enseignements à faible effectif en %	19,7%	12,8%	20,1%	9,8%
SEG (UFR de Sciences économiques et gestion)	Enseignements à faible effectif	26	23	36	12
	Nombre total d'enseignements	627	627	914	914
	Part des enseignements à faible effectif en %	4,1%	3,7%	3,9%	1,3%
SESS-STAPS (UFR Sciences de l'éducation, des sciences sociales et des sciences techniques des activités physiques et sportives)	Enseignements à faible effectif	41	8	50	30
	Nombre total d'enseignements	833	833	754	754
	Part des enseignements à faible effectif en %	4,9%	1,0%	6,6%	4,0%

Source : UPEC

Annexe n° 13. Mobilité internationale des étudiants et taux d'insertion professionnelle

Tableau n° 38 : Évolution des mobilités encadrées entre 2015 et 2022

	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022
Mobilité entrante	269	246	245	310	271	142	272
<i>Dont étudiants Erasmus entrants</i>	52	98	160	188	212	88	247
Mobilité sortante	807	823	922	951	575	483	506
<i>Dont étudiants Erasmus sortants</i>	349	361	402	346	321	265	395

Source : Données UPEC

Tableau n° 39 : Taux d'insertion professionnelle

Domaine	Taux d'insertion à 18 mois	Taux d'insertion à 30 mois	Emplois stables à 30 mois	Emplois de catégorie cadre ou professions intermédiaires à 30 mois	Salaire mensuel net médian à 30 mois
Masters Ensemble des formations juridiques, économiques et de gestion					
UPEC	92%	93%	86%	78%	2 260 €
<i>Moyenne nationale</i>	92%	94%	83%	91%*	2 200 €
Masters lettre langues arts					
UPEC	94%	96%	93%	41%	1 900 €
<i>Moyenne nationale</i>	84%	88%	66%	80%*	1 750 €
Masters Ensemble sciences humaines et sociales					
UPEC	92%	93%	78%	68%	2 000 €
<i>Moyenne nationale</i>	86%	90%	63%	89%*	1 800 €
Masters Ensemble sciences technologies Santé					
UPEC	92%	95%	85%	87%	2 300 €
<i>Moyenne nationale</i>	90%	93%	81%	95%*	2 150 €
Licences professionnelles DEG					
UPEC	90%	90%	91%	24%	1 790 €
<i>Moyenne nationale diplômés de 2017</i>	93%	94%	85%	66%*	1 690 €
Licences professionnelles Sciences et techniques					
UPEC	96%	96%	87%	32%	1 900 €
<i>Moyenne nationale diplômés de 2017</i>	94%	95%	86%	89%*	1 780 €

Source : Données UPEC

Annexe n° 14. Point sur le recouvrement du secteur de la formation continue**Tableau n° 40 : Analyse détaillée des restes à recouvrer de la formation continue au 31/12/2021 (compte 411)**

MOTIFS	Montant	% Total	Colonne1
DOSSIERS NON TROUVES	4008	0,4%	
CONTENTIEUX 2016 NON TROUVES	774		
CONTENTIEUX DOSSIER NON TROUVES	3234		
DOSSIERS NON ENVOYES A L'AGENCE COMPTABLE	295550	31%	
DOSSIERS NON ENVOYES A L'AGENCE COMPTABLE	295550		
DOSSIER PRESCRIT NON ENVOYE A L'AC	152593	16%	
DOSSIER PRESCRIT NON ENVOYE A L'AC	152481		
FACTURE INEXISTANTE SUR FORMATIC	112		
RELANCE NON FAITE PAR LA COMPOSANTE	512114	53%	
RELANCE NON FAITE PAR LA COMPOSANTE	512114		
Total dossiers avec dysfonctionnements	964265		du montant total de la formation
Total reste à recouvrer formation continue	6390474		15% continue

Source : UPEC

Annexe n° 15. Antériorité des comptes de la classe 4**Compte 408**

Ce compte est un compte dit de rattachement, il représente les services faits enregistrés sur une année donnée mais en attente de factures. Ces factures devraient arriver au plus tard l'année d'après et ce compte devrait être soldé. Les commissaires aux comptes se sont aperçus courant 2020 d'une ancienneté anormale, plusieurs dettes étaient prescrites. Après analyse, la régularisation est intervenue en 2021 via le report à nouveau de 1,1 M€.

Le compte 408 s'élève au 31/12/2021 à 6 M€, en répartissant par ancienneté des écritures comptables, il reste des factures non reçues pour des opérations de 2018 pour 330 000 €, 684 000 € pour 2019 et 545 000 € pour 2020. Les CAC confirme qu'il reste plus d'un M€ à nettoyer sur ce compte.

Étiquettes de lignes	2018	2019	2020	2021	Total général
40810000	174 826,61	- 297 833,56	- 614 649,41	- 2 781 579,03	- 3 868 888,61
40811000				- 1 521 580,63	- 1 521 580,63
40840000	155 065,89	- 386 631,68	69 382,06	- 197 319,84	- 669 635,35
Total général	329 892,50	- 684 465,24	- 545 267,35	- 4 500 479,50	-6060104,59

Sur ce point les CAC ont répondu par mail le 5/8/2022 que « *Par ailleurs, nous avons relevé au cours de l'exercice antérieur que les comptes de 408 présentaient une antériorité qu'il conviendrait d'analyser par l'ordonnateur et l'agence comptable. L'analyse menée en 2021 a conduit l'établissement à nettoyer en partie en contrepartie du report à nouveau. Le montant des reliquats présentant encore une forte antériorité au 31/12/2021 (antérieurs à 2021) était de 1,1 M€, nous avons identifié cette inexactitude en ajustement non comptabilisé, ...* ».

Tableau n° 41 : Évolution des comptes clients, d'avance clients reçues et d'avances secteur public

En K€		2016	2017	2018	2019	2020	2021
4111	Clients	5 689	5 881	6 365	6 439	5 698	7 298
4191	Avance reçue/clients	7 341	9 422	9 273	9 280	9 065	5 918
	<i>Dont prestations formations continue</i>				2 003	3 247	2 251
	<i>Dont recherche</i>				1 494	2 052	3 207
4419	Avances fin et subvention entités publiques	16 782	25 174	21 494	26 287	33 560	49 544 ¹⁴¹
4181	Produits à recevoir/factures à établir	12 692	15 653	14 658	16 603	19 310	23 700
4711	Compte d'attente : Recettes perçues clients						4 582
47182	Compte d'attente : versements clients non identifiés	10	28	5	56	49	335

Source, Cour des comptes d'après les comptes financiers et EDS

¹⁴¹ Dont fonds versés par les financeurs dans le cadre de prestations de recherche (28,9 M€, dont 10,5 M€ pour le VRI), d'opérations immobilières (15,5 M€),

Tableau n° 42 : Évolution des comptes d'attente 47 en recettes en €

47 en recettes		2016	2017	2018	2019	2020	2021
47110000	Recette perçue						226 920,90
47112000	Recette perçue						4 582 303,59
47130000	Recet perçues av TR		8,00	-	46 986,50	74 030,90	-
47132000	Recet perç av TR aux		110 911,54	103 963,78	186 801,85	437 258,72	-
47132100	Dts scol diplom nat	-					
47152000	Recettes régisseurs	28,00	28,00	-	65,00	65,00	7 816,20
47180000	Autres rec à classer	10 288,67					
47181000	Compensation légale	50 986,03	48 368,35	198 543,30	184 748,12	59 213,60	-
47182100	Autre recet clas clt		27 890,48	5 190,35	55 732,12	49 444,88	142 472,43
47182800	Autre recet classer						192 634,33
47183000	Autre recet clas frs				32 853,88	97 078,40	111 643,47
47210000	Dep avt ordonancement	1 920,75					
47310000	Recettes transférer		501 088,39	30 735,89	277 781,00	37 112,50	35 623,94
47311000	Sécu soc étudiante	24 928,10					
47318000	Atres recet à transf	2 348 172,64					
47610000	Diminution créances				102,53	102,53	102,53
47710000	Augmentation creances	-	15,99	15,99	15,99	15,99	15,99
47811000	Autre cpt transit enc			0,03	0,54	5,62	-
		2 436 324,19	688 310,75	338 449,34	785 087,53	754 328,14	5 299 533,38

Source, Cour des comptes d'après les comptes financiers

Tableau n° 43 : Retard dans l'émission des titres

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Nombre de factures clients /titres de recettes	7150	5288	7289	7138	4701	7902

Source : agence comptable

Pour l'évolution du nombre de titre de recettes :

- Baisse entre 2016 et 2017 : passage à SIFAC GBCP avec reprise des soldes. Moins de temps pour les recettes émises.
- Baisse entre 2019 et 2020 : impact de la crise sanitaire avec baisse du nombre de titres et retards notamment sur la formation continue.
- Augmentation entre 2020 et 2021 : phénomène de rattrapage. Évolution à venir à la hausse avec montée en puissance du CFA interne.

Annexe n° 16. La politique de l'achat public

Le pôle achat public au sein de la DAF était composé, jusqu'à l'été 2022, d'un responsable et deux acheteurs (un agent à temps plein et un agent à temps partiel). Il assure ses missions au niveau de l'ensemble de l'université (il n'y a pas d'acheteur au niveau déconcentré). Au-delà de 40 000 € HT, le pôle achat public prend en charge la rédaction et la publicité des marchés, en collaboration avec le service. Comme les autres services de l'UPEC, ce pôle a subi un important *turn-over* au cours des dernières années, et encore récemment avec le départ de son responsable et d'un acheteur à l'été 2022.

L'université a récemment engagé des évolutions pour formaliser et professionnaliser ses procédures internes. Ainsi, il n'y avait plus de commission d'appel d'offres (CAO) depuis la parution du décret n°2008-1355 du 19 décembre 2008 de mise en œuvre du plan de relance économique dans les marchés publics, qui a supprimé le recours obligatoire à la CAO pour les établissements publics. L'UPEC a été décidé en 2022 d'en réinstaurer une sur les marchés importants et stratégiques. L'université doit aller jusqu'au bout de cette démarche de transparence en définissant la composition de cette commission ainsi que les seuils à partir desquels elle intervient, éléments qui devraient être soumis au conseil d'administration. Des tableaux de bord sont en train d'être mis en place. Faute d'effectif suffisant, l'université ne dispose pas d'une cartographie lui permettant d'avoir une vision précise de ses dépenses au travers des groupes de marchandises de la nomenclature NACRES. Au niveau des systèmes d'information, il convient de poursuivre la réflexion sur la mise en place d'un outil d'aide à la rédaction des contrats. Enfin, l'université n'a pas formalisé sa stratégie en matière d'achat public.

Sur la période sous revue 455 marchés ont été notifiés, dont 36 pour des prestations d'études et conseils en informatique, 21 en maîtrise d'œuvre ingénierie et 21 en prestations de traiteurs. Les marchés pour la restauration pourraient être regroupés (fourniture et la livraison de plateaux-repas / sandwiches snacks, buffets, cocktails et repas assis pour l'ensemble des services et composantes de l'UPEC, traiteur de petit déjeuner et de pause-café pour les différents sites de l'université, denrées alimentaires, *etc.*).

D'après les fichiers des dépenses par familles d'achat, la répartition hors marché/sur marché des dépenses était de 43 %-57 % en 2021 contre 38 %-62 % en 2019.

Tableau n° 44 : Répartition des dépenses sur marché et hors marché de 2018 à 2021

	2018		2019		2020		2021	
	Marché	Hors marché	Marché	Hors marché	Marché	Hors marché	Marché	Hors marché
Total (€)	12 920 252	8 336 591	10 217 061	6 131 595	15 793 408	5 895 029	20 989 452	15 720 151
Quote-part	60,8%	39,2%	62,5%	37,5%	72,8%	27,2%	57,2%	42,8%

Source : Cour des comptes d'après les chiffres de l'UPEC

Annexe n° 17. La gestion de la masse salariale et le respect des obligations de service

1) La gestion de la masse salariale

Tableau n° 45 : Évolution du pôle RH entre 2016 et 2021

	Effectifs 2016	Effectifs 2021	Evolution 2021/2016
Personnels BIATSS (personnes physiques au 30/06)	1111	1194	7,5%
Personnels enseignants et chercheurs (personnes physiques au 30/06)	1423	1520	6,8%
Chargés d'enseignement vacataires (nombre sur l'année universitaire 2020-2021)	2976	3357	12,8%
Total	5510	6071	10,2%
Personnes physiques gestionnaires DRH	26	24	-7,7%
Personnes physiques GRH de proximité	20	19	-5,0%
ETP agents gestionnaires DRH (au 30/06)	25,8	23,4	-9,3%
ETP GRH de proximité (composantes) (au 30/06)	19,2	15,6	-18,8%
Total fonction RH	45	39	-13,3%
Personnels de l'université hors vacataires/agent GRH	56,3	69,6	23,6%

Source : Données de l'UPEC

Tableau n° 46 : Les personnes bénéficiaires de l'obligation d'emploi de 2016 à 2020

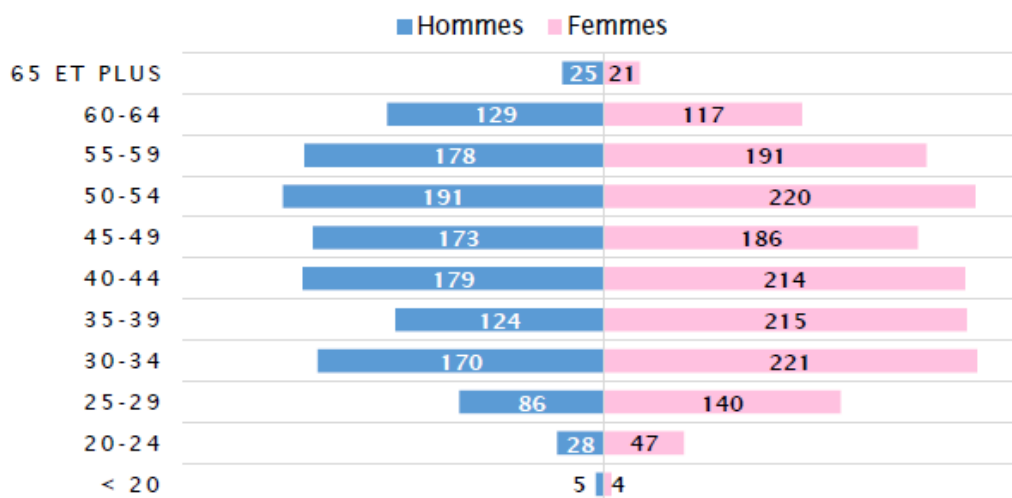
	2016	2017	2018	2019	2020
Nombre de personnes	56	46	61	60	60
Part des effectifs totaux	2,10%	1,70%	2,30%	2,20%	2,32%
Contribution au FIPHFP (en €)	507 325	352 871	297 872	415 502	441 431

Source : Bilans sociaux de l'UPEC

Tableau n° 47 : Evolution des ETPT entre 2016 et 2021

	2016		2019		2021		Evolution 2016-2021		Evolution 2020-2021	
	ETPT	Masse salariale	ETPT	Masse salariale	ETPT	Masse salariale	ETPT	Masse salariale	ETPT	Masse salariale
Personnels enseignants	1 431	122 983 561	1 434	128 802 321	1 534	140 516 242	7,2%	14,3%	4,1%	7,4%
Enseignants titulaires	1 169	111 188 393	1 151	115 970 990	1 199	123 947 462	2,6%	11,5%	3,1%	5,8%
Enseignants non titulaires	262	11 795 168	283	12 831 331	335	16 568 780	27,7%	40,5%	7,8%	20,9%
Personnels BIATSS	1 053	51 084 474	1 083	53 943 197	1 152	58 801 715	9,4%	15,1%	5,3%	5,9%
Titulaires	772	40 129 855	729,96	40 513 872	734,82	41801209	-4,8%	4,2%	-0,5%	1,1%
Non titulaires	225	8 408 044	296,7	10 853 859	347,39	13811410	54,4%	64,3%	13,8%	18,5%
Contrats de recherche**	56	2 546 575	56,16	2 575 466	69,85	3189096	24,7%	25,2%	38,4%	28,0%
Personnels vacataires		7 509 925		8 465 281		8 791 621		17,1%		10,7%

Source : Réponse de l'université au questionnaire de la Cour des comptes

Tableau n° 48 : Pyramide des âges de l'effectif total au 31/12/2020 (y compris contractuels, recherche et doctorant)

Source : Bilan social 2019 de l'UPEC

La politique indemnitaire

Le MESR a alloué à l'UPEC, à titre exceptionnel, au titre de la convergence indemnitaire Île-de-France et de la refonte indemnitaire, des crédits supplémentaires pour un montant de 598 000 €. Compte tenu de l'accord du ministère pour l'utilisation à titre exceptionnel de ces crédits 2021 sur l'année 2022, leurs modalités d'octroi ont fait l'objet de discussions dans le cadre de groupes de travail dédiés à la revalorisation de l'IFSE. A ces crédits ministériels ont été ajoutés des crédits UPEC dédiés au CIA pour 690 000 € (montant versé en 2021) ainsi qu'un effort sur fonds propres pour 200 000 €. Ainsi, l'enveloppe à répartir au bénéfice de la révision de l'IFSE est de 1 490 000 €, comme le montre le tableau ci-dessous.

Tableau n° 49 : Projet de revalorisation indemnitaire en 2022

Origine des fonds	Montant en €
Dotations MESRI	598 000
Crédits dédiés au CIA	690 000
Fonds propres	202 000
Total	1 490 000

Source : Rapport de l'UPEC aux membres du comité technique du 20 mai 2022

Tableau n° 50 : Evolution des primes entre 2016 et 2021 à l'UPEC

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Primes personnels enseignants	2 559 177 €	2 549 716 €	2 540 269 €	2 541 441 €	2 493 065 €	3 262 186 €
<i>dont prime de rech. et enseign. sup.</i>	1 365 871 €	1 385 670 €	1 384 510 €	1 373 885 €	1 407 254 €	2 248 816 €
<i>dont prime pour resp. pédagogiques</i>	78 793 €	84 725 €	89 777 €	65 117 €	57 477 €	54 497 €
<i>dont prime d'encadr. doct. et rech. (ou PES)</i>	655 540 €	634 553 €	680 767 €	553 333 €	507 266 €	466 514 €
<i>dont prime pour charges adm.</i>	- €	- €	- €	- €	- €	- €
<i>dont prime d'administration</i>	422 810 €	391 972 €	343 298 €	515 663 €	487 365 €	451 215 €
<i>dont indemn. Membres, pdts comm. CNU</i>	36 164 €	52 796 €	41 918 €	33 442 €	33 703 €	41 145 €
Primes personnels non enseignants	4 553 961 €	4 762 403 €	3 653 756 €	3 602 092 €	3 600 708 €	3 882 061 €
<i>dont NBI</i>	87 893 €	75 614 €	74 919 €	82 332 €	82 138 €	77 481 €
<i>dont primes de part. à la recherche</i>	1 314 438 €	874 003 €	8 485 €	- €	- €	- €
<i>dont indemnité d'adm. et de tech.</i>	46 002 €	44 739 €	40 595 €	- 32 067 €	- 327 €	- €
<i>dont indemn. forf. pour trav. supp.</i>	83 610 €	84 300 €	64 302 €	- 51 875 €	- €	- €
<i>dont prime de fonction personnels info.</i>	- €	- €	- €	- €	- €	- €
<i>dont indemnité cons. de bibliothèques</i>	- €	- €	- €	- €	- €	- €
<i>dont prime de fonction et résultats</i>	3 654 €	- €	- €	- €	- €	- €
<i>dont RIFSEEP</i>	484 587 €	1 294 123 €	2 954 069 €	3 689 609 €	3 518 897 €	3 804 580 €
<i>dont autres</i>	2 533 777 €	2 389 623 €	528 355 €	- 85 906 €	- €	- €
Autres primes	111 852 €	45 646 €	52 647 €	36 234 €	48 222 €	34 905 €
<i>dont prime art. L.954-2 (loi LRU)</i>	- €	- €	- €	- €	- €	- €
<i>dont indemnité de formation continue</i>	111 852 €	45 646 €	52 647 €	36 234 €	48 222 €	34 905 €
Autres indemnités	5 480 152 €	5 255 003 €	6 741 850 €	6 822 030 €	5 752 378 €	6 107 466 €
<i>dont SFT</i>	896 348 €	934 791 €	906 598 €	838 415 €	- €	198 €
<i>dont indemnité de résidence</i>	2 474 109 €	2 533 080 €	2 529 771 €	2 397 461 €	2 407 601 €	2 481 047 €
<i>dont indemnité transport</i>	397 787 €	409 786 €	425 293 €	442 385 €	424 964 €	421 950 €
<i>dont garantie individuelle de pouvoir d'achat</i>	165 867 €	4 122 €	65 340 €	8 645 €	28 608 €	34 924 €
<i>dont indemnité CET</i>	26 760 €	52 902 €	67 605 €	133 552 €	69 100 €	149 561 €
<i>dont indemn. congés payés vacataires</i>	118 500 €	120 457 €	118 892 €	127 923 €	86 819 €	114 131 €
<i>dont autres indemnités diverses</i>	114 783 €	80 810 €	1 345 779 €	976 878 €	1 220 057 €	1 162 404 €
<i>Dont vacations</i>	1 285 997 €	1 288 919 €	1 282 573 €	1 896 772 €	1 515 230 €	1 743 250 €
Total	12 705 142 €	12 612 768 €	12 988 522 €	13 001 796 €	11 894 373 €	13 286 618 €

Source : Réponse de l'université au questionnaire de la Cour des comptes

2) Le respect des obligations de service

Le non-respect de la durée légale du temps de travail pour les personnels BIATSS

En l'absence d'adoption d'un « règlement » relatif au temps de travail des personnels BIATSS par le conseil d'administration de l'université Paris-Est Créteil, une circulaire est diffusée chaque année par la direction des ressources humaines.

Conformément à la circulaire du 5 mai 2021, le régime « normal » du temps de travail prévoit une journée de travail de 7 heures et 48 minutes comprenant une pause de 20 minutes. En outre, cette circulaire prévoit 45 jours de congés par an auxquels sont ajoutés deux jours de fractionnement.

Outre le fait que deux jours de fractionnement sont automatiquement déduits de la durée annuelle de travail fixé à 1 607 heures, l'université comptabilise la pause quotidienne de 20 minutes comme du temps de travail effectif, se fondant sur l'accord cadre du 16 octobre 2001 relatif à l'aménagement et la réduction du temps de travail personnel BIATSS et d'encadrement. Toutefois, la Cour rappelle que la jurisprudence définit le temps de travail effectif comme le

temps pendant lequel les agents sont à la disposition de leur employeur et doivent se conformer à ses directives, ce qui n'est manifestement pas le cas des pauses quotidiennes.

L'application de ce régime conduit à une durée hebdomadaire réelle du temps de travail de 37 h 30 soit une perte annuelle de 68 heures. Appliqué à l'ensemble des personnels BIATSS (1 161 ETP au 31 décembre 2021), cela représente environ 49,1 ETP.

Tableau n° 51 : Calcul du temps de travail des BIATSS en 2021

1	Nombre de jours	365	Jours	
2	Samedi / dimanche	104	Jours	
3	Jours fériés	8	Jours	
$(4) = (1) - (2) - (3)$	Nombre de jours hors week-end et hors jours fériés	253	Jours	
5	Nombre de jours de congés + fractionnement + autres	47	Jours	
6	Nombre de jours ARTT	0	Jours	
$(7) = (5) + (6)$	Nombre de jours de congés et d'ARTT	47	Jours	
$(8) = (4) - (7)$	Nombre de jours travaillés	206	Jours	
9	Heures hebdomadaires	37,3	Heures	(Format décimal)
$(10) = (9) / 5 \text{ jours}$	Nombre d'heures travaillées par jour	7,47	Heures	(Format décimal)
$(11) = (10) \times (8)$	Nombre d'heures annuelles travaillées	1 539	Heures	(Format décimal)
12	Durée légale	1 607	Heures	(Format décimal)
$(13) = (11) - (12)$	Différence par rapport à la durée légale de 1 607 heures	68	Heures	(Format décimal)

Source : Circulaire relative au temps de travail du 5 mai 2021

Le suivi des heures d'enseignement

Tableau n° 52 : Sous-services entre 2015 et 2021

	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
Service statutaire des titulaires (HETD)	286 283	308 819	310 232	301 035	293 907	309 448
Sous-services (HETD)	5 415	5 029	5 865	4 840	5 437	4 468

Source : Réponse de l'UPEC au questionnaire de la Cour des Comptes

Tableau n° 53 : Evolution du nombre d'HETD attribuées au titre du référentiel d'équivalences horaires entre 2015-2016 et 2020-2021

	2015-2016		2020-2021	
	Nb HETD	Coût	Nb HETD	Coût
Innovation pédagogique (API)	644	26 346,04	255	10 559,55
Encadrement mémoires M2 (APII.6)	7 976	326 298,16	7 965	329 830,65
Encadrement d'étudiants (hors M2) (APII hors APII.6)	31 532	1 289 974,12	38 932	1 612 174,12
Responsabilités structures, missions pédagogiques (AP III)	20 465	837 243,61	25 567,55	1 058 752,25
Animation, encadrement, valorisation de la recherche (AE)	618,5	25 302,84	1 321	54 702,61
Autres activités recherche (AAII et AAIII)	4	163,64	113	4 679,33
Autres : Mission d'expertise (AAIV)	15	613,65	479	19 835,39
Autres activités élus (AAI et AAV)	858	35 100,78	3 272	135 493,52
Total référentiel	62 113	2 541 042,83	77 904,55	3 226 027,42

Source : Réponse de l'UPEC au questionnaire de la Cour des Comptes

Le recours aux heures complémentaires

Tableau n° 54 : Les heures complémentaires entre 2015 et 2021

	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
	Global					
Volume d'HC payables et non payables (en HETD)	239 792	255 585	264 893	265 850	267 120	293 614
Nombre d'HC heures payables (en HETD)	234 377	250 456	259 028	261 010	261 683	289 146
Total Coût (en €)	10 818 965	11 636 016	12 050 200	12 178 798	12 172 666	13 357 326
	Enseignants					
Volume d'HC réalisées par des enseignants (en HETD)	122 967	133 586	140 623	138 444	142 158	165 380
Nombre d'enseignants réalisant des HC	1 202	1 214	1 220	1 174	1 128	1 202

Enseignants réalisant plus de 100 HC en HETD	431	447	470	466	476	532
Coût des HC réalisées par les enseignants (charges incluses)	5 030 580	5 465 003	5 823 198	5 732 966	5 886 763	6 848 386
Vacataires et chargés d'enseignement						
Volume d'HC réalisées par des vacataires et chargés d'enseignements (en HETD)	111 410	116 870	118 405	122 566	119 525	123 766
Nombre de personnes physiques	2 859	3 053	3 120	3 123	3 002	3 134
Coût des HC réalisées par les vacataires (charges incluses)	5 788 385	6 171 013	6 227 002	6 445 832	6 285 903	6 508 941

Source : Chiffres de l'UPEC

Le potentiel d'enseignement

Tableau n° 55 : Evolution comparée de 2016-2017 à 2021-2022 des obligations de services enseignants et de la charge d'enseignement (en HETD)

	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
Obligations de services bruts des enseignants	308 819	310 232	301 035	293 907	309 448
- Congés légaux et autres absences (congé maternité, délégations, etc.)	24 546	25 199	23 638	33 239	34 868
- Décharges d'enseignement	2 447	2 372	2 000	2 915	2 396
-réductions de service dû (départs, dispo,...)	7 877	7 878	8 303	2 811	4 347
- Référentiel d'équivalence horaires	67 108	71 001	70 827	70 933	77 904
- Modulations de services	2 444	568	328	776	320
= Potentiel net d'heures d'enseignement	212 274	211 092	204 242	186 044	193 960
+ Heures complémentaires	138 616	146 490	143 283	147 595	169 850
- Sous-services	5 029	5 856	4 840	5 437	4 468
= Heures d'enseignement théoriques	345 861	351 726	342 685	328 202	359 342
Heures théoriques au regard des maquettes de formation	344 518	359 201	344 991	350 910	390 146
Charges d'enseignement constatées (réalisées)	350 890	357 582	347 525	333 639	363 810

Annexe n° 18. La gestion immobilière**Tableau n° 56 : L'implantation territoriale de l'UPEC en 2020**

	Etudiants (2018-2019)	Total SHON (m²)	Surface dédié à l'enseignement (m²)
Campus Centre (Créteil)	11 554	59 023	27 104
Faculté de médecine et locaux IMRB (Créteil)	7 053	23 756	5 807
Centre Saint-Simon (Créteil)	277	1 168	1 023
Mail des Mèches (Créteil)	3 968	17 750	9 759
Pyramide (Créteil)	1 683	6 850	5 047
Faculté de droit (Créteil)	3 873	14 590	6 945
STAPS (Créteil)	1 185	4 183	1 530
Vitry-sur-Seine	347	9 547	7 284
Site de Sénart (Lieuxaint)	2 749	22 399	15 591
Site de Fontainebleau	646	5 532	3 980
Site Descartes (Marne-la-Vallée)	69	2 105	1 683
Ecole Supérieure Montsouris (Créteil)	146	613	287
Open space BIO&D (Créteil)	Aléatoire	82	0
Site de Sénart (Lieuxaint)	Néant	0	0
ESPE de Saint-Denis	402	18 400	8 131
ESPE de Bonneuil-sur-Marne	914	7 285	4 278
ESPE de Livry-Gargan	1 144	9 900	6 254
ESPE de Torcy	491	5 840	3 316
	36 501	209 023	108 019

Source : Cour des comptes à partir des données de l'UPEC

Tableau n° 57 : Etat énergétique des bâtiments en 2020

A	B	C	D	E	F	G	Total
6	7	17	8	1	0	0	39 / 45

Source : Cour des comptes à partir des données du SPSI (2020-2024)

Tableau n° 58 : Evolution des charges d'exploitation et de maintenance entre 2016 et 2021

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Evolution 2016-2021
Electricité	1 315 009	1 197 358	1 348 559	1 362 253	1 290 173	1 489 737	13,3%
Carburants	19 593	24 393	22 906	20 663	13 934	15 336	-21,7%

Gaz	213 508	245 379	287 565	253 675	177 570	257 519	20,6%
Chauffage	1 014 602	1 034 769	969 597	921 929	931 262	960 632	-5,3%
Eau	446 469	425 520	406 489	316 504	311 335	407 673	-8,7%
Locations immobilières et charges locatives	3 498 834	3 608 439	3 541 229	4 230 345	4 588 437	4 331 095	23,8%
Maintenance	1 718 709	1 399 674	1 310 184	1 640 028	2 079 132	1 365 628	-20,5%
Assurances	49 612	49 884	51 643	62 430	23 971	25 998	-47,6%
Gardiennage		2 050 071	1 927 915	1 886 615	1 683 159	1 761 904	
Contrat de nettoyage locaux	1 791 923	1 826 677	1 928 822	1 897 668	2 152 472	2 015 822	12,5%
Autres services extérieurs (surveillance, contrôles, etc.)	2 746 289	678 210	574 186	652 428	608 586	868 631	-68,4%
Total Charges exploitation et maintenance	12 814 549	12 540 373	12 369 096	13 245 871	13 860 028	13 499 974	5,3%

Source : Cour des comptes à partir des données de l'UPEC

Tableau n° 59 : Taux d'occupation des différents sites en 2018-2019

Site	SHON (m ²)	Taux d'occupation (en %)
Campus Centre	8 355	91,81 %
Mail des Mèches	4 200	85,44 %
André Boule	3 973	86,37 %
St-Simon	389	59,43 %
Pyramide	2 160	65,90 %
Médecine	2 415	74,38 %
Duvauchelle	600	68,62 %
Vitry	1 037	42,76 %
Sénart	4 887	54,65 %
Fontainebleau	1 800	46,36 %
ESPE Bonneuil	1 838	59,03 %
ESPE Torcy	1 625	49,03 %
ESPE Livry	2 314	42,62 %
ESPE St-Denis	1 610	30,01 %

UPEC	37 203	68,29 %
-------------	---------------	----------------

Source : Cour des comptes à partir des données de l'UPEC

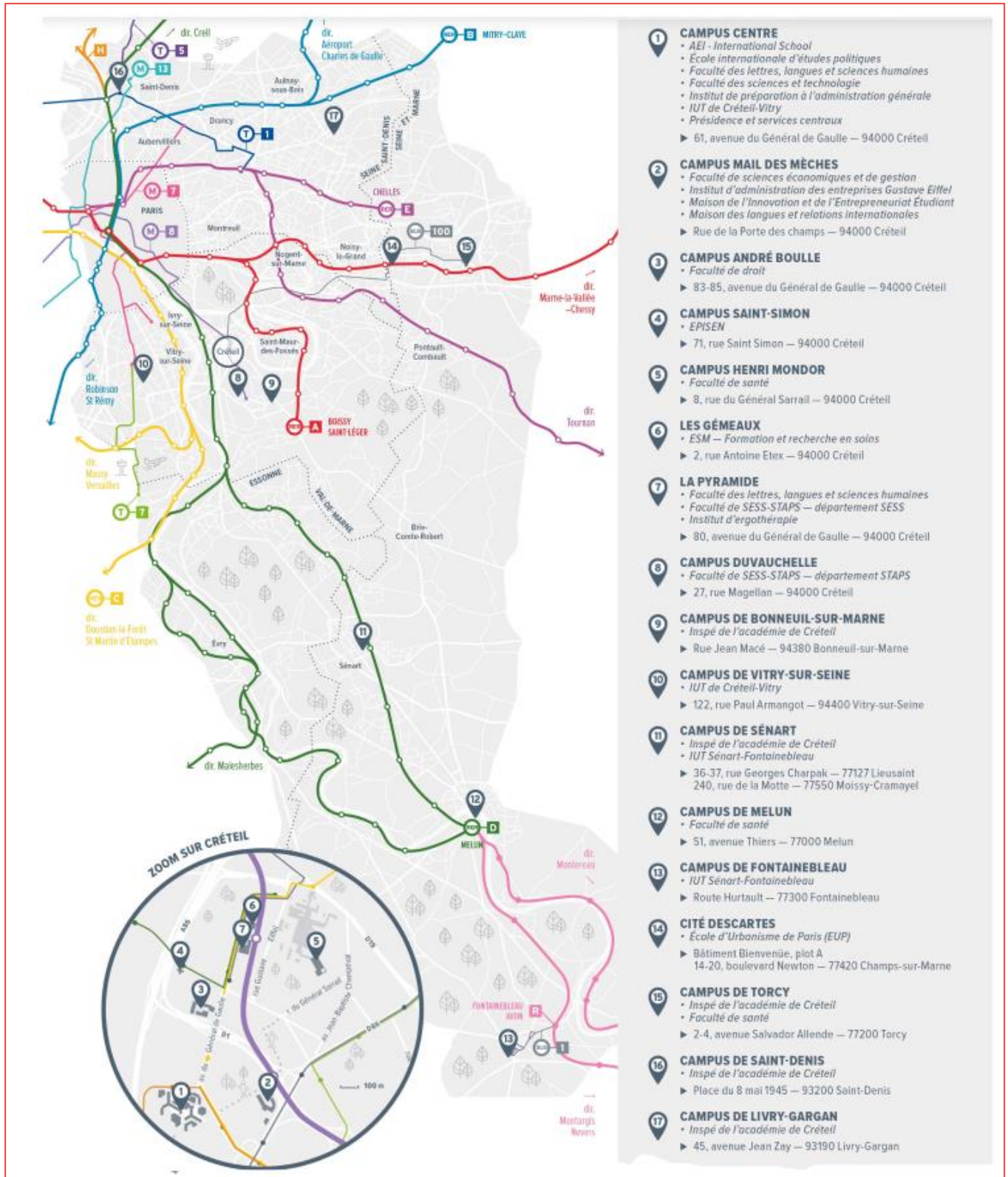
Tableau n° 60 : Projets figurant dans la Programmation pluriannuelle d'investissement

Objet du projet	Cadre financier	Financement (en €)	Calendrier
Equipements de la Maison des sciences de l'environnement (Campus Centre Créteil)	CPER 2015-2020	400 000 (Région)	2020
Réalisation de la Maison des étudiants (Campus Sénart)	CPER 2015-2020	700 000 dont 400 000 (Région) et 300 000 (Etat)	Fin des travaux en 2019
Construction d'un bâtiment de recherche biomédicale (Campus Henri Mondor)	CPER 2015-2020	19 500 000 dont 16 000 000 (Région) et 3 500 000 (UPEC)	Fin 2024
Restructuration et mise en sécurité de bâtiments (Campus Henri Mondor)	CPER 2015-2020	23 250 000 dont 21 950 000 (Etat) et 36 000 (Ad'Ap)	1 ^{er} trimestre 2025
Réhabilitation de la dalle (Campus Centre Créteil)	CPER 2015-2020	12 800 000 dont 6 750 000 (Etat) et 5 850 000 (UPEC) et 237 000 (Ad'Ap)	Début 2024
Création du Campus universitaire recherche, santé et innovation (Campus Fontainebleau)	CPER 2021-2027	14 600 000 dont 2 000 000 (Département) et 12 600 000 (CPER)	Construction prévue entre 2025 et 2027 pour la deuxième phase
Création du Campus des métiers de la santé et l'ITUT Chérioux (Campus Vitry)	CPER 2021-2027	11 600 000 (CPER)	Travaux de restructuration du bâtiment entre 2025 et 2027
Extension du Campus Seine-et-Marne (Campus Sénart)	CPER 2021-2027	7 500 000 (Région)	Construction prévue entre 2025 et 2027
Rénovation des bâtiments 2 et 3 de l'ancienne caserne Damesme (Campus Fontainebleau)	France Relance	4 400 000 dont 3 407 630 (France Relance) et 1 000 000 (Département)	Achèvement des travaux en novembre 2022
Rénovation du Pavillon au clocher (Campus Vitry)	France Relance	1 904 760 (France Relance)	Achèvement des travaux 1 ^{er} trimestre 2023
Isolation thermique des amphithéâtres du bâtiment 1 (Campus Centre Créteil)	France Relance	1 075 510 (France Relance)	Achèvement à l'été 2023

Rénovation énergétique de la Bibliothèque universitaire (Campus Centre Créteil)	France Relance	2 112 040 (France Relance)	Achèvement à l'été 2023
Rénovation énergétique de la Maison des étudiants (Campus Centre Créteil)	France Relance	864 320 (France Relance)	Achèvement à l'été 2023
Création d'un Pôle sciences humaines et sociales à Créteil (Projet de quitter Pyramide)	Hors CPER	20 000 000 (emprunt de l'UPEC) + cession gratuite du terrain à l'UPEC par l'EPIFIF	Construction entre 2025 et 2027
Restructuration du bâtiment de l'UFR des sciences et technologies (Campus Centre Créteil)	Hors CPER	13 600 000 à financer	Projet non retenu dans le cadre du CPER, à présenter lors d'un prochain appel à projets
Création du Campus UPEC Nord Fort d'Aubervilliers	Hors CPER	<p>Trois scénarios</p> <p>Aucun déménagement, réhabilitation des sites existants de St-Denis et Livry-Gargan (65,8 M)</p> <p>Abandon des 2 sites et construction de 10 000 m² à Aubervilliers (40 M)</p> <p>Construction en 2 phases à Aubervilliers, 1^{ère} phase pour quitter le site le plus vétuste, St-Denis : 6500 m² (26 M), puis extension de 3500 m² (14 M)</p>	Projet non retenu dans le cadre du CPER 2021-2027

Source : Cour des comptes à partir des données de l'UPEC

Carte n° 1 : Carte des campus de l'UPEC en Ile de France



Annexe n° 19. Déontologie

La direction des affaires juridiques de l'université travaille à la création d'une page internet dédiée à l'activité du CEDIS au sein de laquelle pourront être retrouvées toutes les informations relatives à l'éthique, la déontologie et l'intégrité scientifique (rappel des obligations applicables à l'ensemble des fonctionnaires en la matière ainsi qu'un focus sur la notion de conflit d'intérêt et de délit de favoritisme destiné à permettre au personnel d'identifier les cas auxquels il serait éventuellement confronté ; procédures à suivre pour saisir le CEDIS ; charte d'intégrité scientifique de l'université - en cours de rédaction ; procédure en matière de gestion des alertes ; avis rendus par le CEDIS).

Dans ce cadre, l'UPEC est en train de recenser les instances relatives à l'éthique, la déontologie et à l'intégrité scientifique qui existent au sein de ses composantes¹⁴².

Une charte d'éthique, de déontologie et d'intégrité scientifique est en cours de rédaction.

L'université n'a pas mis en place à ce stade de registre des déclarations de liens d'intérêt mais a indiqué à la Cour qu'il s'agissait d'un domaine identifié comme devant être traité.

L'UPEC ne s'est pas dotée à ce stade d'une cartographie des risques d'atteinte à la probité couvrant les principaux processus (recherche, RH, chaîne de la dépense et de la commande publique). L'université a indiqué à la Cour que la construction d'une cartographie des risques commune à l'ensemble de l'université et découpée selon les domaines de risques identifiés (formation, recherche, déontologie, *etc.*) est envisagée.

L'UPEC n'a pas formalisé de procédure précisant les modalités de mise en œuvre des contrôles déontologiques prévus par la réglementation en matière de mobilité vers le secteur privé. Le nombre de demandes étant très faible, les situations sont gérées pour le moment au cas par cas. L'université a indiqué à la Cour que ce travail serait intégré à celui qui est en cours concernant la mise en œuvre du CEDIS.

Il n'existe pas non plus de procédure en matière de cadeaux et invitations. L'UPEC a indiqué envisager d'en produire une.

Il existe une procédure relative aux actions à mener pour la prise en charge d'un contrat de recherche. Toutefois, celle-ci ne comporte pas des points de contrôle relatifs à la prévention et à la détection des conflits d'intérêt.

¹⁴² La faculté de santé dispose ainsi d'une telle instance.