

VAGUE E ET AXES STRATÉGIQUES

Le conseil d'administration de l'Université Gustave Eiffel

Vu le code de l'éducation ;

Vu le code de la recherche ;

Vu l'ordonnance n°2014-1329 du 6 novembre 2014 relative aux délibérations à distance des instances administratives à caractère collégial ;

Vu le décret n°2014-1627 du 26 décembre 2014 relatif aux modalités d'organisation des délibérations à distance des instances administratives à caractère collégial ;

Vu le décret n° 2019-1360 du 13 décembre 2019 portant création de l'Université Gustave Eiffel et approbation de ses statuts, notamment leur article 7 ;

Vu l'avis favorable du conseil académique du 30 mai 2024 sur les axes stratégiques de l'Université ;

Vu les documents de présentation joints à la présente délibération.

Considérant que l'Université Gustave Eiffel est née le 1er janvier 2020 de la fusion entre l'Institut français des sciences et technologies des transports, de l'aménagement et des réseaux et de l'Université Paris Est Marne la Vallée, et du regroupement de l'École nationale supérieure d'architecture Paris Est, l'École des ingénieurs de la Ville de Paris, l'École supérieure d'ingénieurs en électrotechnique et électronique de Paris et l'École nationale des sciences géographiques ;

Considérant que l'Université Gustave Eiffel, établissement public expérimental, notamment sous tutelle du Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche, est soumis à ce titre à l'évaluation par le Haut conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (HCERES) ;

Considérant que l'Université Gustave Eiffel relève de la vague E 2024-2025 s'agissant du processus de cette évaluation par le HCERES ;

Considérant que le rapport d'autoévaluation de l'établissement a été établi en concertation avec les composantes de formation et de recherche, les services et directions de l'Université ;

Considérant que le rapport d'autoévaluation établissement (RAE) vague E, et les axes stratégiques ont été présentés au conseil académique lequel a émis un avis favorable à la majorité sur les axes stratégiques le 30 mai 2024 ;

Considérant que le rapport d'autoévaluation et la déclaration des axes stratégiques de l'Université Gustave Eiffel, relatifs à la démarche d'évaluation externe vague E par le HCERES, ont été présentés aux membres du conseil d'administration ;

Considérant qu'il est demandé aux membres du conseil d'administration d'approuver les axes stratégiques tels qu'ils lui ont été présentés.

Délibère

Article 1^{er}

Après en avoir délibéré, le conseil d'administration approuve à la majorité la présente délibération, comme suit :

Nombre de votants	:	27
Nombre d'abstentions	:	3
Nombre de votes pour	:	22
Nombre de votes contre	:	2

Article 2

Le président de l'Université Gustave Eiffel est chargé de l'exécution de la présente délibération.

Le président de l'Université Gustave Eiffel
À Champs-sur-Marne, le 06 juin 2024



Gilles ROUSSEL

Axes stratégiques de développement de l'Université Gustave Eiffel

L'Université Gustave Eiffel a été créée il y a 4 ans et a mis en œuvre de nombreux chantiers pour tirer parti de l'ensemble des forces et expertises de ses membres fondateurs. La période contractuelle à venir doit permettre de conforter l'établissement, dont l'ambition est d'articuler des enjeux qui sont généralement posés comme contradictoires : qualité de la recherche et développement des missions de formation sur l'ensemble des cycles ; université de proximité mais attractive, notamment en second cycle ; université nationale envisagée comme un tout mais construit sur des ancrages territoriaux forts ; université mettant en œuvre des missions spécifiques d'éclairage des politiques publiques, notamment celles portées par ses tutelles ministérielles, dans le respect des libertés académiques et des traditions universitaires.

Conforter l'établissement nécessite de placer d'abord et avant tout ses missions de service public au cœur de sa stratégie, en leur consacrant des moyens importants et en finalisant l'ensemble des réorganisations engagées pour en permettre un fonctionnement optimal pour l'ensemble des personnels et des étudiants et étudiantes sur tous les campus, au service de ses missions statutaires de formation et de recherche, à l'appui d'une troisième mission articulée autour de la responsabilité sociétale et l'appui aux politiques publiques. C'est en effet de cette façon que l'université pourra affirmer le caractère responsable de sa stratégie, en interne comme en externe, et son caractère différenciant. Capitaliser sur la trajectoire parcourue permettra également de valoriser ce positionnement unique en France de l'Université Gustave Eiffel.

Les axes de la stratégie d'établissement, en accord avec les ambitions du contrat d'objectifs et de performance avec le MTECT et le contrat d'objectifs, de moyens et de performance avec le MESR, sont détaillés ci-dessous :

Une recherche sous toutes ses formes, autour d'objets variés dont les villes et les territoires durables

L'Université Gustave Eiffel a été labellisée sur la thématique des villes durables, en valorisant les travaux de ses composantes qui, s'ils n'adressent pas tous directement ou explicitement la question urbaine, apportent néanmoins, seuls ou combinés à d'autres, des éclairages sur des enjeux urbains ou territorialisés.

L'université doit par ailleurs affirmer l'originalité de son approche des villes et des territoires durables, mettant en avant sciences et technologies aussi bien que sciences humaines et sociales et se différenciant par la reconnaissance de la profondeur historique et sociale des territoires.

Cette entrée sur la ville n'est néanmoins pas exclusive et l'université ne souhaite pas s'enfermer dans cette seule thématique, si large soit-elle ; la politique scientifique de l'université veillera ainsi à garantir la variété des approches, des disciplines et des objets de recherche. Toutefois, les enjeux de la transition écologique, du développement durable et de la responsabilité sociétale doivent pour leur part être transverses à l'ensemble des travaux et au cœur de la politique de recherche de l'établissement, tant au regard du contenu que des pratiques de recherche. Le schéma directeur DDRS, qui sera soumis au vote des instances en 2024, et la trajectoire de labellisation DDRS de l'établissement, soumise fin 2024, viendront soutenir et confirmer cette ambition.

La stratégie de l'université veillera à soutenir la qualité des travaux menés en consolidant la politique de soutien aux composantes de recherche, en termes de dotation, de moyens humains et de temps dégagé pour les activités productives, dans la limite des moyens dont elle dispose. Elle engagera également une politique ambitieuse d'investissements scientifiques, visant à mettre à jour, maintenir mais aussi à développer les équipements scientifiques de l'établissement, et à élaborer une politique de valorisation de ces plateformes, engagée avec le travail de recensement ayant abouti au site suivant : <https://plateformes.univ-gustave-eiffel.fr/>. Elle s'attachera par ailleurs à conserver la diversité des travaux menés, tant fondamentaux qu'appliqués, en gardant également les missions d'expertise sur les sujets qui intéressent notamment nos tutelles et nos partenaires publics (collectivités locales, RST) et privés (entreprises de toutes tailles), tant en France qu'à l'international, et notamment avec les universités partenaires de l'Alliance européenne Pioneer (en cours d'instruction).

L'enjeu pour la période à venir est de conforter la visibilité de l'Université Gustave Eiffel en matière de recherche, en particulier sur quelques sujets phares que sont les villes et les territoires durables, le transport, les infrastructures, le génie civil et les mobilités. Sur ces thèmes, l'Université est reconnue comme tête de réseau, comme en attestent les 2 PEPR qu'elle co-pilote avec ses partenaires. Le portage d'une réponse à l'appel à projets sciences humaines et sociales sur le thème de l'habitat et des modes de vie va aussi dans ce sens.

De plus, l'Université Gustave Eiffel doit attacher une importance particulière à ce qui a présidé à sa création, à savoir permettre une approche globale des problématiques des villes et territoires durables en croisant les disciplines, les objets de recherche et les cultures professionnelles. Ces fertilisations croisées se développent sur le temps long et doivent être soutenues à l'aide de dispositifs ad hoc, discutés dans les instances. Un premier travail a été engagé avec l'AMI « animation scientifique », qui sera poursuivi.

Enfin, les liens avec la formation seront renforcés. Engagé initialement autour du second cycle avec le projet GP-DS (lauréat de SFRI), ils auront vocation à être amplifiés avec la mise en œuvre des projets AVID et FORCOVID, pour continuer à intégrer dans les formations, initiales et continues, les derniers résultats de la recherche.

Les axes de la politique de recherche sont détaillés en annexe.

Des formations exigeantes au service des réussites étudiantes

L'université doit continuer d'affirmer son rôle d'université de proximité au service en particulier de l'est francilien en formation initiale. Il s'agira ainsi, comme pour la recherche, de consolider la politique de soutien aux composantes de formation et de continuer à favoriser l'articulation entre un souci de professionnalisation des étudiants et une exigence académique forte. Celle-ci se nourrira d'un adossement recherche accru en lien avec l'ensemble des composantes de recherche, sur les différents campus, et les possibilités offertes par la richesse des équipements scientifiques. L'offre de formation devra ainsi veiller à développer l'articulation de la recherche et de la formation, au-delà de la formation à la recherche permise notamment par les Graduate Programs, selon les modalités adaptées tenant compte des compétences nécessaires à l'exercice des missions d'enseignement.

Le souci de la professionnalisation consiste notamment à ce que l'offre de formation prenne en compte le contexte socio-économique afin de former aux compétences de demain, en lien avec les comités de perfectionnement et le conseil des partenaires. Au-delà, ce sont les enjeux de développement durable et de responsabilité sociétale qui doivent aussi être au cœur de l'ensemble des formations, tant au regard des contenus que des pratiques pédagogiques. Le projet AVID apporte à cet égard des moyens dédiés.

L'importance accordée à la professionnalisation se traduit aussi dans la place de l'apprentissage au sein de l'établissement, place qu'il conviendra de conforter voire de développer, en veillant à faire de la qualité du suivi et de l'accompagnement des apprentis un facteur de différenciation.

L'offre de formation bénéficiera de la confrontation des étudiants à une diversité de terrains, en lien avec les territoires des différents campus, mais aussi à une diversité de cultures professionnelles, en lien avec les écoles-membres et établissements-composantes. Sans renier l'importance des acquisitions disciplinaires essentielles, l'établissement de passerelles ou d'ouverture à des enjeux transverses sera recherché.

En lien avec les campus, l'offre de formation s'enrichira du développement de formations avec les établissements partenaires (universités, écoles doctorales) sur les territoires.

Au-delà, la stratégie de l'université en matière de formation doit réaffirmer la conception plurielle de la réussite étudiante. Ce soutien passe ainsi par la valorisation des compétences développées par nos étudiants, mais aussi par celle de leurs engagements.

Enfin, à côté des formations initiales, l'université a la légitimité et les ressources pour s'engager pleinement dans le développement d'une offre de formation continue, elle aussi en lien avec les expertises recherche de nos campus.

Les axes de la politique de formation sont détaillés en annexe.

Un établissement qui consacre des moyens importants en soutien à ses missions de service public, au cœur de sa stratégie

Portées par les composantes, ces missions de recherche et de formation nécessitent des moyens financiers, humains mais aussi en temps. Les projets de France 2030 ont permis d'obtenir d'importants moyens complémentaires en soutien à ces missions et au service de la stratégie de l'établissement. Ils doivent maintenant être mis en œuvre et leurs résultats capitalisés, avant d'engager de nouveaux projets d'établissement.

Par ailleurs, les modalités du soutien aux composantes doivent être repensées, notamment au regard de l'attribution aux composantes de ces moyens complémentaires, en sortant de la logique de l'appel à projets et en inscrivant le soutien sur une base pluriannuelle. Une inflexion a déjà été opérée via le guichet unique et l'affectation de nombreux personnels contractuels dans les composantes (« campagne emploi » I-Site, financement d'ATER additionnels, contrats doctoraux complémentaires...). Mais la discussion autour de l'allocation de ces moyens doit encore se poursuivre, en lien avec les instances, pour faire bénéficier encore plus largement les composantes de ces crédits, en faveur de projets ambitieux initiés par ces composantes et au service de la stratégie de l'établissement et des objectifs qu'il s'est fixé.

La campagne emploi des personnels permanents est de son côté pour le moment très contrainte même si des efforts ont été faits pour maintenir une campagne emploi qui aille au-delà des seules republications. L'ambition est de poursuivre, dans les possibilités permises par le cadrage budgétaire, le soutien aux composantes en termes de recrutements, notamment de personnels permanents.

Il s'agit également de poursuivre les efforts d'investissement, immobilier, numérique et scientifique, dans le cadre d'une programmation là aussi pluri-annualisée en accord avec le schéma directeur du patrimoine de l'université (SDPINS).

Enfin, des dispositifs innovants seront proposés, pour permettre aux collègues de mettre en œuvre les projets ambitieux qu'ils peuvent avoir envie de porter, via un système de décharges. Ces décharges de temps nécessitent par ailleurs des modalités d'accompagnement des composantes concernées afin de leur permettre de disposer des ressources humaines devant alors assurer les missions non assurées par l'agent bénéficiant du système de décharge.

Finaliser la construction d'un établissement qui est plus qu'une université

La création de l'université reste relativement récente et les chantiers nombreux. De nombreuses transformations ont été opérées, qui devront être poursuivies pour véritablement faire établissement et dépasser les anciens silos, mais aussi permettre un fonctionnement amélioré.

L'un des enjeux initiaux était en effet de dépasser les frontières archaïques et largement artificielles entre établissements de statut divers, spécificité française, qui fragmentent le paysage de l'enseignement supérieur et de la recherche. L'Université Gustave Eiffel est une université d'un genre particulier, enrichie d'une force de recherche importante, d'une capacité d'expérimentation étendue, d'un panel de formations diversifié, d'un périmètre de partenariats large ou d'une présence sur différents territoires. Ce sont ces spécificités, qui font de l'établissement « plus qu'une université », statut *ad hoc* qu'il faut revendiquer. L'établissement est donc plus grand que la somme des parties qui le composent et l'enjeu est de dépasser l'agrégation, des composantes, des services, pour véritablement établir le collectif Université Gustave Eiffel.

Pour cela, il faut notamment que l'établissement achève les réorganisations engagées et là aussi, construise des services et des process pertinents qui ne soient pas que la reproduction des organisations ou des services existants. L'ambition est ainsi de rendre lisibles et efficaces l'organisation et les process, de formaliser ces derniers, en visant moins leur harmonisation que leur adaptation à la diversité des situations et de nos métiers, et ce en lien avec les conclusions de la consultation et du séminaire de janvier 2024. Par ailleurs, et en lien avec l'allègement souhaité de la charge qui pèse tant sur les composantes que les services, la priorité sera toujours donnée à la simplification, dans le respect des règles toutefois imposées par la comptabilité publique mais en accordant une place centrale à la confiance dans les agents.

L'affirmation de la responsabilité sociétale structurante de l'Université Gustave Eiffel

L'Université Gustave Eiffel est structurellement une université sur laquelle pèse une responsabilité particulière. Par sa thématique phare d'une part, par son rattachement à plusieurs tutelles, par sa mission de formation auprès notamment d'un public de proximité et d'apprentis, mais aussi par la place prépondérante accordée à l'éclairage des politiques publiques via les recherches menées. Cette responsabilité sociétale est souvent utilisée en ayant en tête notre responsabilité vis-à-vis de publics externes. Toutefois, cette responsabilité se décline également en interne pour les personnels et les étudiants de l'université. La responsabilité sociétale est en effet un ensemble de valeurs communes et transversales, y compris en interne.

A ce sujet, des actions ont déjà été mises en place ; on peut citer le travail des missions égalité et DDRS, le soutien accordé à l'observatoire des discriminations ONDES ou le chantier ayant permis d'aboutir à la charte des contractuels. L'ensemble de ces chantiers sera poursuivi et renforcé. La labellisation DDRS de l'établissement, à horizon 2025, marquera un jalon essentiel et rassemblera nos ambitions et nos avancées à la fois sur le plan environnemental mais aussi social. Trois enjeux mériteront une attention particulière :

- celui de la qualité de vie au travail dans un contexte marqué par les réorganisations successives et les années de COVID et de restriction budgétaire. L'accompagnement de la trajectoire des agents fera ainsi l'objet d'actions spécifiques dans le cadre du déploiement du projet AMI-UGE.

- le sujet de la vie de campus pour les étudiants gagne encore lui aussi à être amélioré, et ce sur l'ensemble des campus. C'est le travail qui est mis en place dans le PAVE (plan d'amélioration de la vie étudiante) et qui devra se mettre en œuvre. Pour offrir un environnement propice à la réussite et à l'épanouissement des étudiants et étudiantes, l'université Gustave Eiffel mise sur l'amélioration de leur bien-être par l'aménagement de campus, l'accompagnement médical et social, la dynamique des activités culturelles, sportives et associatives mais aussi par la reconnaissance de leur engagement. Par ailleurs, la rédaction du PAVÉ ne doit pas être une fin en soi mais doit permettre d'enclencher une dynamique autour de la vie étudiante en stabilisant les actions existantes et en en proposant de nouvelles grâce à un comité de suivi.

- Enfin, c'est le dialogue social qui devra également être amélioré. S'il apparaît comme conséquent, la multiplication des chantiers liés à la création de l'établissement génère une activité elle aussi extrêmement chronophage pour l'ensemble des personnels participant à ce dialogue social. Son maintien constitue un enjeu pour l'établissement.

A l'attention des publics externes, l'éclairage des politiques publiques restera un de nos marqueurs forts. A cet égard, l'université s'attachera à réaffirmer le caractère particulier de son lien aux collectivités, à toutes les échelles territoriales, qui là encore prend des formes variées, jusqu'à la recherche-action. Il s'agira de poursuivre l'élargissement de l'APP à toute l'université, en communiquant en interne et en externe, en formant et en mettant en valeur les actions menées par les composantes, et d'être progressivement en capacité de déployer toute une palette des modes d'actions (i.e. expertises collectives, séminaires, documents de référence, normes, policy briefs et notes de synthèse, prospectives...). Toutes les disciplines et thématiques supportées par les composantes de l'université sont à prendre en compte, en donnant une considération particulière aux grandes politiques publiques intéressant les tutelles de l'université. Enfin cette mission ne saurait s'exonérer de porter un regard réflexif et académique sur l'APP et le penser en échangeant notamment avec les établissements de l'ESR (réseau scientifique et technique, France Universités, alliance européenne Pioneer...) et en

cherchant à valoriser l'exercice de cette mission dans les carrières des personnels, dans la variété de leurs statuts.

Par ailleurs, la diffusion de connaissances auprès d'un large public, dans une optique de science ouverte, devra également être largement soutenue, et mise en œuvre selon des modalités innovantes et variées. L'ambition à terme d'une labellisation SAPS marquera l'objectif à atteindre.

Des ancrages territoriaux forts et articulés dans un réseau de campus

Parmi les spécificités qui fondent l'établissement figure sa dimension nationale. L'université s'appuie ainsi sur un réseau de campus, sur lequel se met en œuvre la stratégie de l'établissement mais qui la nourrit en retour. En effet, les campus sont insérés dans des écosystèmes locaux, académiques et non académiques, qui offrent des opportunités intéressantes pour l'établissement en formation, recherche et innovation.

Il conviendra ainsi de continuer à la fois de mettre en œuvre les missions recherche et de renforcer les formations sur les différents campus, mais aussi de tirer parti des liens avec les partenaires territoriaux pour développer le transfert des résultats de la recherche vers le monde socioéconomique et soutenir l'innovation.

La formation initiale de l'Université Gustave Eiffel pourra ainsi mobiliser les campus selon des modalités adaptées comme évoqué : vacations de chercheurs, mobilités étudiantes, modules sur les campus autour des grands équipements, par exemple... Des formations continues pourront aussi s'y mettre en place sans concurrence directe avec les offres locales existantes, comme l'ambitionne le projet FORCOVD.

Toutefois, il s'agira également de conforter et développer les liens avec les établissements partenaires sur les campus comme cela a été fait pour la co-accréditation des écoles doctorales locales, la participation de l'Université Gustave Eiffel aux PUI territoriaux ou la mobilisation autour de l'AAP SHS. Le montage de formations avec les établissements partenaires sur les campus pourra ainsi également être soutenu.

L'Université Gustave Eiffel doit conforter sa trajectoire d'internationalisation

L'internationalisation à l'échelle de l'établissement doit enfin continuer à être confortée, pour la recherche comme pour l'enseignement. En recherche, la stratégie de l'établissement réside dans le développement de laboratoires internationaux et dans la participation à l'espace commun européen de la recherche, avec des taux de succès aux projets partenariaux européens très satisfaisants. L'ambition est de contribuer à la création de connaissances notamment sur les sujets de ville et de mobilité durables, dans des contextes territoriaux variés, et déclinables notamment en appui aux politiques publiques. Côté formation, la politique de mobilité étudiante, sortante ou entrante, est d'ores et déjà structurée et il convient de poursuivre le développement des compétences de nos étudiants à être acteur en environnement international (parcours d'internationalisation)

Cette stratégie en recherche et en formation s'incarne dans le cadre de la formalisation de partenariats autour d'une alliance mise en place avec des universités partenaires en Europe. Elle permettra le positionnement de l'établissement en tête de réseau y compris à l'échelle européenne, en complément du rôle de tête de réseau national mis en œuvre dans le cadre

des PEPR. La reconnaissance de cette alliance comme université européenne sera un jalon important de la stratégie d'internationalisation de l'établissement.

À côté de cette stratégie internationale basée sur des projets partenariaux, un accompagnement dédié au montage de projets internationaux ambitieux sera renouvelé. L'objectif sera ainsi de soutenir également l'engagement en temps des collègues dans le montage de ces projets, au moyen de dispositifs ad hoc.

Annexe 1 : les axes de la stratégie recherche de l'Université Gustave Eiffel

Axe 1 : Des activités de recherche de l'université reconnues pour la qualité et l'originalité des travaux menés

- Assurer une excellence académique en consolidant la politique de soutien aux composantes de recherche :
 - Dresser un bilan des résultats des différents soutiens aux composantes de recherche (dotations récurrentes, actions incitatives, guichet unique) sur les premières années de vie de l'université, et ajuster la politique actuelle ;
 - Accompagner les évolutions des composantes de recherche (UMR récentes, projets scientifiques communs) et renouveler les formats des réunions de « dialogue stratégique » (intégrant une dimension pluriannuelle, renforcer la coordination entre tutelles impliquées dans le développement de la politique du site concerné) ; soutenir la diversité des disciplines et des projets scientifiques avec les moyens disponibles, aussi bien sur les sujets et disciplines plus en ligne avec l'I-Site que sur les disciplines moins centrales, qui en ont tout autant besoin ;
 - Améliorer le support et le soutien aux composantes de recherche en explicitant l'offre des services proposés aux composantes de recherche dans l'université, en proposant une organisation simplifiée de type « Direction de la Recherche » proposant un point d'entrée unique pour les partenariats académiques et socio-économiques (s'appuyant sur des modèles économiques associés aux activités de recherche partenariales), intégrant également les champs « science ouverte », la formation doctorale, le suivi des composantes et des forces de recherche ;
 - Formaliser une politique d'établissement en faveur de la science ouverte et généraliser l'accompagnement des composantes de recherche pour rendre la science plus transparente, reproductible et cumulative ;
 - Accompagner les composantes de recherche dans le développement de leurs collaborations scientifiques nationales et internationales les plus pertinentes et les aider dans la recherche de moyens financiers supplémentaires.
- Construire une « stratégie scientifique » de l'université :
 - Proposer un projet scientifique renouvelé de l'université intégrant les projets scientifiques de ses composantes de recherche ; poursuivre le projet I-Site sous une forme clarifiée et actualisée, donnant à terme une visibilité « naturelle » de l'université, fondée sur un statut déjà acquis – et à conserver – d'université-organisme leader national sur le thème de la « ville et des territoires durables » ;
 - Articuler ce projet scientifique avec les thématiques d'intérêt des tutelles de l'université (intégrant notamment le COP 2023-2025 avec le MTE-CT) ;
 - Promouvoir aussi bien excellence disciplinaire que recherche de fertilisation croisée productive entre disciplines et continuer à soutenir la connaissance réciproque entre campus et entre disciplines, notamment via des dispositifs d'animation scientifique entre composantes de recherche, en lien avec les partenaires académiques, institutionnels et socio-économiques ;
 - En assurer les visibilités et lisibilités internes et externes ; décliner une offre de recherche et d'innovation lisible à l'international mettant en avant nos compétences clefs et nos succès de manière à favoriser ou à construire le leadership international

de l'Université, notamment en explicitant les impacts de nos recherches, de nos innovations et de nos formations.

- Renforcer la visibilité des composantes et de leurs forces vives :
 - Se doter d'une stratégie de positionnement de l'université vis-à-vis des classements internationaux ;
 - Renforcer la visibilité numérique des recherches de l'université, des composantes de recherche et des personnels de recherche à travers la capitalisation et le libre accès des produits de la recherche, la généralisation des identifiants numériques et l'accès au plus grand nombre des savoirs issus de la recherche ;
 - Trouver les formes les plus pertinentes de mise en visibilité des activités de recherche, sur les plans national (fédérations et groupement de recherche, groupements d'intérêt scientifique, etc.) et international (réseaux internationaux, laboratoires internationaux associés, etc.).
- Renforcer l'attractivité des composantes de recherche de l'université :
 - Développer la réflexion sur la question de la gestion du temps de recherche au sein des composantes (CRCT, soutiens ponctuels en accompagnement de la préparation de grands projets comme un projet ERC ou un projet fédérateur, mutualisations ou partages de charges d'enseignement, etc...), poursuivre notre politique de soutien aux jeunes recrutés, renforcer les soutiens aux projets permettant d'exploiter au mieux les complémentarités entre enseignant/es-chercheur/ses et chercheur/ses ;
 - Amplifier la démarche engagée sur les plates-formes et grands équipements scientifiques, dans les réseaux d'observatoires et infrastructures nationales de recherche, ainsi qu'au niveau européen ;
 - Exploiter davantage les possibilités offertes par la richesse de nos partenariats nationaux (notamment au sein du RST du ministère de la transition écologique) et internationaux ;
 - Amplifier l'articulation entre recherche et formation, notamment via l'enchaînement Master-Doctorat, en développant nos Graduate Programs et en participant aux « Graduate Schools » sur les différents campus.

Axe 2 : Une recherche ouverte sur la société

- Affirmer une politique en faveur d'une recherche ouverte sur la société et au service de la société
 - Alimenter les formations initiales et les programmes de formation continue avec les recherches menées au sein des composantes de l'université, en particulier sur les thématiques les plus fédératrices et différenciantes de l'université ;
 - Soutenir la diversité des pratiques de recherche, allant de la recherche-crédation à la recherche fondamentale, en passant par la recherche-action et la recherche finalisée ;
 - Dans une logique de science ouverte, contribuer à l'ouverture et à la large diffusion des productions de la recherche de l'université afin d'éclairer le débat public et permettre la réappropriation de ces savoirs par la société et se doter d'une stratégie « sciences avec et pour la société » en cohérence avec la thématique phare « villes et territoires durables » de l'université ;
 - Afficher les ambitions de l'Université en faveur des « sciences et recherches participatives » (renforcer les actions d'accompagnement, de soutien et de valorisation des collaborations entre acteurs académiques et du tiers secteur de la

recherche ; favoriser le dialogue science et société à travers un ensemble d'actions innovantes de formation des personnels et étudiants et de médiation scientifique pour différents publics) ;

- Entretenir nos relations institutionnelles et partenariales nationales et locales autour de nos campus (en exploitant l'effet de levier campus/université) ;
 - Mettre en place une politique de renforcement des partenariats avec le monde socio-économique, en lien avec les composantes de recherche et en parfaite harmonie avec la Fondation, expliciter nos cibles prioritaires en termes d'acteurs, d'envergure et de couverture géographique, expliciter les formes de soutiens proposées aux unités de recherche (pour leurs projets de prématuration ou maturation, de déclaration d'invention, de dépôt de brevet, de réponse à des appels à projets et concours d'innovation, etc...) et les politiques de valorisation économique de la recherche (mandats uniques, propriété intellectuelle, dépôts logiciels, etc.) ;
 - Se doter d'une stratégie globale de l'Innovation et du Transfert (intégrant la création d'entreprises et d'emploi, le soutien à l'entrepreneuriat de nos chercheurs et chercheuses, de nos étudiantes et étudiants et l'innovation territoriale comme témoin fort de notre engagement dans la 3^{ème} mission des universités).
- Soutenir les activités de recherche en lien avec les enjeux sociétaux :
 - Continuer à développer notre mission « d'Appui aux Politiques Publiques » en organisant le soutien aux pouvoirs publics et des administrations pour une meilleure compréhension des enjeux et des conséquences des politiques envisagées ; favoriser les contributions des composantes visant à éclairer les politiques publiques dans l'ensemble des formes de recherche (notamment « livings lab. », recherches-actions, etc.) et avec l'ensemble des acteurs (ministères, administrations, agences, opérateurs, collectivités territoriales, etc.) ; la déployer au niveau national mais aussi en lien avec les écosystèmes de nos différents campus ;
 - Continuer à interagir avec nos partenaires nationaux et internationaux pour définir les sujets d'intérêt sociétal majeur, poursuivre la veille sur nos activités en cours, sur les sujets à venir (dont sujets émergents) ; prendre en compte dans cette veille et soutenir les disciplines présentes en moins grand nombre dans l'université ;
 - Clarifier notre politique et soutenir nos activités en matière d'expertise, de normalisation, de certification et d'innovation, et soutenir ces activités.

Annexe 2 : les axes de la stratégie de formation de l'Université Gustave Eiffel

Axe 1 : Des formations reconnues pour leur qualité et adossées à la recherche

- Prôner une exigence académique et un adossement recherche renforcé.
 - S'adapter, pour le 1^{er} cycle, aux évolutions des réformes du baccalauréat.
 - Poursuivre et étendre les apports du projet SFRI GP – DS.
 - Proposer un cadrage formalisé de l'adossement recherche en Master.
- Renforcer davantage la qualité (du suivi) de l'apprentissage pour se distinguer de la concurrence (privée).
 - Généraliser les outils de suivi (évaluation) de l'apprenti dans ses séquences professionnelles.
 - Maintenir une grande vigilance sur les missions (entreprise) des apprentis.
 - Définir un cadrage de nos partenariats sur l'apprentissage (charte).
- Développer la politique d'amélioration continue de toutes nos formations.
 - Aider les responsables de formation dans leur gestion administrative.
 - Systématiser les retours des conseils de perfectionnement.
 - Outiller efficacement les formations pour l'évaluation des enseignements.

Axe 2 : Des formations centrées sur nos étudiant.es et en lien avec les enjeux sociétaux

- Des formations qui développent les réussites de nos étudiant.es
 - Redéfinir les indicateurs de la réussite étudiante.
 - Favoriser les réussites étudiantes en maintenant une politique d'expérimentation pédagogique avec une analyse de leur impact.
 - Valoriser les compétences et engagements développés par nos étudiant.es,
- Des formations qui prennent en compte le contexte socio-économique afin de former aux compétences de demain.
 - Avancer dans l'approche compétence ou programme sur tous les cycles de formation en accord avec les demandes réglementaires et du HCERES.
 - Vérifier l'alignement entre la formation et les besoins d'insertion professionnelle de nos étudiant.es.
- Des formations qui prennent en compte l'impact des évolutions sociétales.
 - Définir le positionnement de l'université en pédagogie face à l'intelligence artificielle, et réétudier les finalités des formations au regard de son impact.
 - Intégrer ou adapter des enseignements pour former aux enjeux du développement durable, en lien avec la formation, et en particulier sur le 1^{er} cycle avec le projet AVID.
 - Être vigilant sur les répartitions femme-homme dans les formations et en particulier, promouvoir la présence des femmes dans les filières scientifiques notamment celles des écoles d'ingénieur.

Axe 3 : Des formations déployées sur tous nos campus et à l'international

- Développement de la formation continue en lien avec les expertises recherche de nos campus.

- Développer des modules de formation notamment sur la ville et les territoires durables et en lien avec le projet FORCOVD.
 - Adresser les besoins en formation des agents des pouvoirs publics et des collectivités territoriales (appui aux politiques publiques).
- Développement de formations avec les établissements partenaires (universités, écoles doctorales) sur les campus.
 - Développer ou formaliser les collaborations avec les universités et écoles proches de nos campus.
 - Développer les échanges au sein du RESDD du ministère de la transition écologique.
 - Simplifier les démarches administratives des chercheurs pour leurs activités d'enseignement au sein de l'université et les valoriser.
- Développement des compétences de nos étudiants à être acteur en environnement international (parcours d'internationalisation)
 - Créer les conditions de ces développements en s'appuyant sur les dispositifs d'internationalisation des formations.
 - Renforcer la mobilité entrante notamment sur le 2nd cycle et en Doctorat.
 - Développer des doubles diplômes, des diplômes conjoints à l'international, ou des modules de formations conjoints, en s'appuyant notamment sur l'alliance Pioneer