

Rapport à monsieur le ministre de l'Enseignement supérieur,
de la Recherche et de l'Espace

La situation de l'École nationale supérieure de l'électronique et de ses applications en vue de l'accession aux responsabilités et compétences élargies

N° 25-26 065A – juillet 2026

**La situation de l'École nationale supérieure de l'électronique
et de ses applications en vue de l'accession aux responsabilités
et compétences élargies**

Juillet 2026

Amine AMAR

Jean DELPECH DE SAINT GUILHEM

*Inspecteurs généraux de l'éducation,
du sport et de la recherche*

SOMMAIRE

Synthèse	1
Liste des préconisations.....	3
Introduction.....	4
1. Une stratégie globale de l'ENSÉA articulée autour de trois chantiers majeurs consacrant la profonde évolution de l'établissement.....	5
1.1. L'ENSÉA fait preuve d'une démarche stratégique affirmée.....	5
1.1.1. <i>Du plan Audace 2024 à Synergie 2028, une grande continuité</i>	<i>5</i>
1.1.2. <i>Cette stratégie est cohérente dans la durée</i>	<i>6</i>
1.2. La perspective d'une transformation de l'ENSÉA d'établissement public administratif (EPA) en établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP)	6
1.2.1. <i>Une perspective bien avancée.....</i>	<i>6</i>
1.2.2. <i>Mais dont toutes les implications notamment en termes de charge de travail ne semblent pas avoir été anticipées</i>	<i>7</i>
1.3. L'objectif d'une intégration du grand établissement CY Université en qualité d'établissement composante n'est pas encore stabilisé	7
1.3.1. <i>Le rapprochement avec CY Université a permis à l'ENSÉA de gagner en visibilité et d'accéder à de nombreuses ressources tout en préservant son autonomie.....</i>	<i>7</i>
1.3.2. <i>Malgré ces avancées, les tensions historiques entre l'ENSAE et CY Université autour de CY Tech ralentissent encore le processus d'intégration.....</i>	<i>8</i>
2. Toutefois le pilotage spécifique aux RCE semble ne pas avoir bénéficié de la même dynamique opérationnelle	10
2.1. Des décalages successifs ont retardé les échéances du passage aux RCE	10
2.2. Certes entre temps des actions importantes ont été menées.....	10
2.2.1. <i>La création récente d'une cellule de pilotage.....</i>	<i>10</i>
2.2.2. <i>D'importants efforts des services des ressources humaines et des finances en matière de contrôle et d'audit interne.....</i>	<i>11</i>
2.2.3. <i>Mais une construction de tableaux de bord encore insuffisante</i>	<i>11</i>
3. Une fonction ressources humaines organisée pour assumer le passage aux responsabilités et compétences élargies	12
3.1. Un pilotage des ressources humaines pensé au format « RCE » depuis plusieurs années	12
3.2. Sur l'essentiel des sujets ressources humaines, l'ENSÉA justifie d'une maîtrise satisfaisante	12
3.2.1. <i>Le cycle de la paie.....</i>	<i>12</i>
3.2.2. <i>Le pilotage de l'emploi et de la masse salariale.....</i>	<i>12</i>
3.2.3. <i>L'organisation et la professionnalisation de la direction des ressources humaines.....</i>	<i>13</i>
3.2.4. <i>La politique de ressources humaines et le dialogue social</i>	<i>13</i>
3.3. Quelques chantiers qui doivent être achevés.....	13
3.3.1. <i>L'achèvement attendu de la démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des carrières</i>	<i>13</i>

3.3.2.	<i>La consolidation du pilotage pluriannuel de la masse salariale.....</i>	14
3.3.3.	<i>Le renforcement de la coordination entre les services des ressources humaines, des finances et la cellule contrôle de gestion.....</i>	14
3.4.	Des progrès nécessaires qui n’obèrent pas la capacité la capacité de l’établissement à assurer la prise en charge de la fonction RH dans le cadre des RCE.....	14
4.	Une maîtrise budgétaire et financière qui laisse malgré tout la place à quelques marges de progression	14
4.1.	Une situation financière satisfaisante mais une prévision budgétaire à améliorer	14
4.1.1.	<i>Les éléments saillants.....</i>	15
4.1.2.	<i>L’analyse pluriannuelle du solde budgétaire.....</i>	15
4.2.	Évolution pluriannuelle des recettes (2022-2025).....	15
4.3.	Évolution pluriannuelle des dépenses de fonctionnement (2022-2025).....	16
4.4.	Évolution pluriannuelle des dépenses d’investissement (2022-2025)	17
4.5.	Évolution de la masse salariale (2022-2025).....	17
4.6.	Tant la situation financière de l’ENSÉA que sa capacité de pilotage de ses ressources et charges répondent aux prérequis pour l’accès aux RCE.....	18
5.	Un patrimoine immobilier adapté et bien entretenu	20
5.1.	Des moyens conséquents consacrés par l’établissement au patrimoine immobilier.....	21
5.2.	Le caractère dynamique des dépenses de gestion courante et de gros entretien renouvellement.....	22
5.3.	Des ressources humaines dédiées à la fonction immobilière peu extensibles.....	23
5.4.	Des mutualisations et coopérations avec CY université aux bénéfices jugés encore limitées	23
5.5.	Une maîtrise de la fonction patrimoine immobilière compatible avec le passage aux RCE	23
6.	Le système d’information de l’ENSÉA.....	24
6.1.	La DSI de l’ENSÉA a développé de manière continue une vision pragmatique et opérationnelle de l’évolution des SI, mais celle-ci n’a pas encore trouvé son aboutissement.....	24
6.1.1.	<i>Une équipe DSI qui semble dimensionnée au plus juste</i>	24
6.1.2.	<i>Des applications métiers bien en place</i>	25
6.1.3.	<i>Les potentialités des applications métiers ne sont pas toutes pleinement exploitées</i>	26
6.1.4.	<i>Un SDSL encore inachevé, auquel se substituent des feuilles de route opérationnelles</i>	27
6.1.5.	<i>Des retards récurrents dans la mise en œuvre d’actions prioritaires pour les RCE</i>	28
6.2.	Six chantiers pour préparer les RCE	29
6.2.1.	<i>Un risque majeur portant sur l’annuaire d’authentification</i>	29
6.2.2.	<i>La mise en place d’un IAM complet et d’un référentiel d’identités unifié</i>	29
6.2.3.	<i>La migration de SIFAC vers SIFAC+ (SAP S/4HANA).....</i>	30
6.2.4.	<i>La refonte de l’interopérabilité et automatisation des flux.....</i>	30
6.2.5.	<i>La gouvernance des données et le contrôle interne</i>	31
6.2.6.	<i>La sécurisation de l’infrastructure.....</i>	31

Conclusion	33
Plan d'action	33
Plan d'action Pilotage.....	33
Plan d'action DSI 2026-2028	34
Annexes	37

SYNTHÈSE

L'audit en vue de l'accession aux responsabilités et compétences élargies (RCE) de l'école nationale supérieure de l'électronique et de ses applications (ENSÉA), conduit par l'inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche entre février et juin 2026, s'inscrit dans la perspective d'un passage de l'établissement aux RCE envisagée au 1^{er} janvier 2027.

En 2025, l'ENSÉA comptait près de 800 étudiants, 139 équivalents temps plein travaillés (ETPT), dont 108 rémunérés sur le budget État. Au titre de ce même exercice, le budget exécuté s'élevait à 6,7 M€ et les locaux affectés à l'établissement représentaient 17 000 m².

La mission a pour objet d'évaluer le degré de préparation de l'école à assumer ces nouvelles compétences, notamment en matière de gestion des ressources humaines, de pilotage financier, de gestion immobilière, de système d'information et de gouvernance.

La stratégie de l'ENSÉA est clairement définie et repose sur trois chantiers majeurs, inscrits dans une planification cohérente et progressive :

- transformation du statut d'EPA en EPSCP¹ en 2026, destinée à renforcer la visibilité, l'attractivité et la capacité de gestion autonome de l'établissement ;
- passage aux responsabilités et compétences élargies au 1^{er} janvier 2027, objectif stratégique ancien et réaffirmé dans l'ensemble des documents de pilotage ;
- intégration à CY Université comme établissement-composante à l'horizon 2029, avec maintien de la personnalité morale et juridique et gestion autonome des ressources.

La mission met en évidence de nombreux éléments attestant d'un niveau de préparation satisfaisant pour le passage aux RCE :

- une stratégie claire et cohérente dans la durée, articulée autour d'objectifs partagés ;
- une situation financière solide, caractérisée par une trésorerie et un fonds de roulement élevés, une capacité d'autofinancement importante et des indicateurs de soutenabilité nettement supérieurs aux exigences réglementaires ;
- une fonction ressources humaines structurée et maîtrisée, avec un SIRH intégré, une chaîne de paie fiable et des outils de pilotage perfectibles mais déjà proches des standards attendus dans le cadre des RCE ;
- une gouvernance et un dialogue social apaisés, favorisant la mise en œuvre des profondes transformations à l'œuvre ;
- une bonne maîtrise de la fonction immobilière, soutenue par des investissements significatifs et une gestion cohérente du patrimoine.

Ces éléments traduisent une organisation en capacité de soutenir l'évolution vers davantage d'autonomie.

Toutefois, au-delà de ces acquis, la mission relève plusieurs axes d'amélioration possibles dont certains doivent être réalisés avant le passage effectif aux RCE.

En matière de pilotage, la mission souligne :

- l'insuffisante formalisation du contrôle interne à l'échelle globale ;
- l'absence de tableaux de bord consolidés pour la direction générale ;
- la nécessité d'améliorer la qualité de la prévision budgétaire et le pilotage pluriannuel.

Ce sont les systèmes d'information (SI) qui constituent toutefois le principal point de vigilance.

L'ENSÉA dispose d'un socle applicatif riche (Virtualia, SIFAC, Aurion, ADE, Moodle) et d'une DSI² compétente, mais plusieurs fragilités structurelles subsistent telles que l'absence d'un schéma directeur des systèmes

¹ Établissement public administratif et établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel.

² Direction des systèmes d'information.

d'information finalisé, qu'une gouvernance SI encore insuffisamment structurée ou que la sous-exploitation et faible interopérabilité des applications, entraînant des traitements manuels et une fragmentation des données.

La mission note également des retards sur des projets structurants (migration SIFAC+, gestion des identités, automatisation des flux) liés notamment à un effectif trop limité de la DSI pour absorber un nombre important de projets en cours.

Elle identifie en particulier plusieurs priorités critiques :

- la sécurisation urgente de l'annuaire d'authentification, présentant un risque majeur pour la continuité du SI ;
- la mise en place d'un référentiel de gestion des identités et des accès (IAM) pour sécuriser les accès et fiabiliser les processus ;
- la réussite de la migration vers SIFAC+, clé du pilotage financier futur ;
- le développement de l'interopérabilité et automatisation des flux, condition d'un pilotage fiable ;
- la réalisation d'un entrepôt de données décisionnel.

Ces chantiers SI sont essentiels pour garantir la capacité de l'établissement à produire une information fiable, condition indispensable de l'autonomie en régime RCE.

Au regard de l'ensemble de ses analyses, la mission estime que l'ENSÉA présente les capacités nécessaires pour maîtriser ces priorités critiques et accéder aux responsabilités et compétences élargies, notamment grâce à une organisation RH et financière solide et une stratégie bien structurée.

L'avis est donc favorable au passage aux RCE au 1^{er} janvier 2027, sous réserve de la mise en œuvre effective du plan d'action défini dans le rapport, en particulier sur les volets concernant le deuxième semestre 2026 :

- consolidation du pilotage et du contrôle interne ;
- finalisation des chantiers RH structurants (GPEC³, masse salariale pluriannuelle) ;
- sécurisation et transformation du système d'information.

La réussite de cette trajectoire dépendra tout particulièrement de la capacité de l'établissement à mener à bien les chantiers SI, qui constituent le principal déterminant de la qualité du pilotage.

Au regard de ses interactions avec le processus d'accès aux RCE, la mission invite l'établissement à évaluer avec précision les conséquences, notamment en termes d'organisation et de moyens, de sa transformation en EPSCP. De même, elle suggère de définir rapidement et concrètement les conditions de son intégration, en tant qu'établissement composante, au sein de CY Université.

³ Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

Liste des préconisations

Recommandation n° 1 : Définir un programme annuel d'audits internes concernant tous les services, avec une cartographie des processus finalisée.

Recommandation n° 2 : Institutionnaliser le contrôle interne avec un référentiel formalisé, une cartographie des risques globale au niveau de la direction générale, et définir un plan annuel de contrôle.

Recommandation n° 3 : Mettre au point un tableau de bord mensuel des principaux indicateurs d'activité hors finances et RH à l'intention de la direction générale.

Recommandation n° 4 : Acheter dans les meilleurs délais les travaux de la GPEC pour les enseignants et enseignants-chercheurs.

Recommandation n° 5 : Doter l'établissement des méthodes et des outils nécessaires à un pilotage pluriannuel de la masse salariale.

Recommandation n° 6 : Adapter le processus d'élaboration du budget initial de l'établissement, notamment le dialogue de gestion avec les responsables de lignes budgétaires, afin de réduire l'écart entre la prévision des recettes et des dépenses au budget initial et celles constatées au compte financier.

Recommandation n° 7 : Engager avec CY université un travail sur l'organisation et la mise en œuvre de coopérations et de mutualisations concernant des missions relevant de la fonction patrimoine immobilier et notamment en matière de gestion des locaux et équipements.

Recommandation n° 8 : Faire appel à des prestataires de niveau adapté pour assister la DSI dans les chantiers prioritaires pour le passage aux RCE

Recommandation n° 9 : Acheter dans un bref délai la rédaction du schéma directeur des systèmes d'information et constituer un comité de pilotage des actions à mettre en œuvre.

Recommandation n° 10 : Sécuriser de façon urgente l'annuaire d'authentification.

Recommandation n° 11 : Mettre en place un référentiel de gestion des identités et des accès.

Recommandation n° 12 : Veiller aux conditions techniques de réussite de la migration de SIFAC.

Recommandation n° 13 : Poursuivre l'intégration complète des solutions métiers en s'appuyant sur une AMO senior.

Recommandation n° 14 : Remettre à l'étude la mise en place d'un entrepôt modélisé de type SIROCCO avant le déploiement d'un outil souverain de Business Intelligence.

Recommandation n° 15 : Poursuivre les actions de sécurisation des infrastructures.

Introduction

L'École nationale supérieure de l'électronique et de ses applications (ENSÉA) est un établissement public à caractère administratif (EPA) doté de l'autonomie administrative et financière depuis 1975⁴. Elle est sous la tutelle du ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'espace (MESRE).

Depuis 1977, l'école est implantée à Cergy-Pontoise et occupe une surface d'environ 17 000 m² dont la moitié est consacrée directement à la formation et la recherche. En 2025, elle comptait 139 ETPT (dont 108 rémunérés sur le budget de l'État) et le budget exécuté était de 6,7 M€.

L'école assure pour ses 850 étudiants des missions d'enseignement supérieur, en formation initiale et continue, et de recherche dans les domaines de l'électronique, l'informatique et les télécommunications. Elle délivre deux diplômes d'ingénieur habilités par la commission des titres d'ingénieur (CTI), l'un sous statut d'étudiant et l'autre en alternance – sous statut d'apprenti ou en formation continue – ainsi qu'un diplôme de bachelor sciences et société « Human-IT », conférant grade de licence. Par ailleurs, l'école propose également trois masters spécialisés, reconnus par la Conférence des grandes écoles (CGE).

En termes de recherche, l'école accueille deux laboratoires :

- ETIS, Équipes traitement de l'information et systèmes, UMR avec CY Université (CYU) et le CNRS ;
- LEA qui succède au laboratoire Quartz systèmes multi-physiques, EA en cotutelle avec l'ISAE-Supméca.

Depuis 2018, l'établissement envisage le passage aux responsabilités et compétences élargies (RCE). Parmi les objectifs, figurent outre l'accès aux RCE, le rapprochement avec CY université, devenu grand établissement qui devrait se traduire par l'adhésion de l'ENSÉA en qualité d'établissement-composante, et la transformation de l'ENSÉA d'EPA en établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP).

Par courrier en date du 7 octobre 2024, le directeur de l'école a saisi le MESRE aux fins d'obtenir le passage aux RCE de son établissement au 1^{er} janvier 2027. Le 7 août 2025, la directrice de cabinet du ministre a sollicité l'inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche (IGÉSR) « en vue d'évaluer le degré de préparation [de l'école] à l'exercice de ces nouvelles compétences dans le cadre d'un audit pré-RCE ». Amine Amar et Jean Delpech de Saint Guilhem ont été désignés par la cheffe de l'inspection générale le 26 janvier 2026 (cf. lettre de désignation de l'équipe de mission en annexe 1) pour conduire cette mission d'audit.

L'audit s'est déroulé de février à juin 2026 et la mission s'est rendue dans les locaux de l'ENSÉA les 11 et 12 mai 2026 pour mener des entretiens avec l'équipe de direction et les principaux responsables administratifs et techniques de service de l'établissement. Des échanges en visioconférence ont également été organisés, notamment avec le directeur et la secrétaire générale.

En amont de la mission, l'établissement a fourni à la mission les documents sollicités, notamment les guides d'autoévaluation et les documents stratégiques adoptés par son conseil d'administration.

⁴ Décret n° 75-29 du 15 janvier 1975 portant statut de l'école nationale supérieure de l'électronique et de ses applications.

1. Une stratégie globale de l'ENSEA articulée autour de trois chantiers majeurs consacrant la profonde évolution de l'établissement

1.1. L'ENSEA fait preuve d'une démarche stratégique affirmée

1.1.1. Du plan Audace 2024 à Synergie 2028, une grande continuité

Le Conseil d'administration de décembre 2019 a adopté le plan stratégique AUDACE 2019-2024, opérationnellement décliné dans le plan d'action « Beyond Engineering » autour de cinq axes (Humain - Innovation - Expertise - Valorisation - Efficience), déclinés en 5 programmes et 14 projets :

- la formation, avec un objectif de 100 % des étudiants dans un parcours pluriel ;
- le développement de partenariats structurants, avec CY Alliance⁵, l'IMT (Institut Mines Télécom), les entreprises, les plateformes technologiques, sur une communication de marque ;
- l'ouverture de l'école à la pluralité des profils ;
- l'installation d'une culture de projet collaborative et d'amélioration continue ;
- la réduction des risques et la garantie de l'autonomie de l'école, par des dispositifs de pilotage ESR, un plan qualité, un plan vert, l'interopérabilité des systèmes d'information (SI).

Le passage aux RCE est mentionné comme objectif dans le plan d'action *Beyond Engineering*.

Audace 2024 et *Beyond Engineering* constituaient eux-mêmes la déclinaison du contrat quinquennal 2020-2024, lequel fixait deux objectifs en matière de pilotage :

1° : professionnaliser la démarche qualité et le contrôle interne en renforçant la digitalisation des activités :

- Mettre en œuvre une démarche qualité et d'amélioration continue sur l'ensemble des activités de l'école, qui devait être achevée en 2022 ;
- Renforcer la qualité de contrôle interne sur l'ensemble de la chaîne financière et comptable ;
- Déployer une gestion électronique des documents, des outils numériques collaboratifs et des systèmes d'information interopérables.

2° : optimiser les fonctions de pilotage de l'établissement : inscription dans une démarche de passage aux RCE, professionnalisation du suivi de la réalisation des projets du plan d'action stratégique et augmentation significative des ressources propres. L'objectif était de finaliser l'audit qualité RCE pour 2023.

Pour la période 2024-2028 l'établissement a élaboré le plan stratégique SYNERGIE 2028, adopté par le conseil d'administration en décembre 2023 après un processus largement partagé⁶, puis diffusé au sein de l'école. Il constitue la feuille de route pour renforcer le rôle de l'école dans la formation, la recherche et l'innovation. À la suite de la nomination d'une nouvelle équipe de direction en 2024⁷, l'ENSEA a de nouveau revisité sa stratégie d'établissement à travers le projet d'établissement 2024-2029.

Ses axes stratégiques sont :

- Humain : diversité, l'inclusivité, le bien-être sur le campus ;
- Science & Expertise : rester à la pointe des technologies électroniques et numériques ;
- Impact : contribuer à un développement durable ;
- Créativité et Agilité : encourager l'innovation, la co-création.

⁵ Regroupement d'établissements d'enseignement supérieur et de recherche structuré autour de CY Cergy Paris Université, sur un modèle d'association, pour construire un projet de site cohérent, mutualiser des compétences stratégiques et renforcer l'attractivité académique et scientifique du territoire.

⁶ Le président du conseil d'administration a créé en son sein des commissions consultatives du développement, sur différents thèmes (lien avec CY, avec l'IMT, statut d'EPSCP...) ouvertes aux personnels aux étudiants, à des personnalités extérieures.

⁷ L'actuel directeur a été nommé le 12 mai 2024 pour une période de 5 ans.

1.1.2. Cette stratégie est cohérente dans la durée

Synergie 2028 réaffirme la trajectoire déjà partiellement décrite en 2019, avec une démarche en 3 étapes :

1. Passage de l'ENSÉA du statut d'EPA en EPSCP, pour avril 2026.
2. Passage aux RCE au 1^{er} janvier 2027.
3. Intégration en tant qu'établissement-composante de CY avec conservation de la personnalité morale et juridique (PMJ) et gestion en propre des ressources internes (masse salariale, recrutements, patrimoine, systèmes d'informations, ordonnateur principal des dépenses) au 1^{er} janvier 2029.

Deux ans après Synergie 2028 le COMP, approuvé le 5 décembre 2025, a pour objectif en ce qui concerne le pilotage de « doter l'ENSÉA d'une structure adaptée à l'écosystème de l'enseignement supérieur en termes de statuts, pilotage, d'autonomie et d'intégration dans les réseaux partenaires » avec :

- la mise en place d'un système pérenne d'audits internes via deux campagnes par an ;
- la possibilité d'un changement des statuts de l'école (transformation en EPSCP).

Chaque service doit décliner le plan d'action sous forme d'un *projet de service*, appliqué à son domaine d'activité, en tenant compte des orientations stratégiques du plan d'établissement global et des axes du COMP.

Cette continuité stratégique a été saluée par le comité d'experts du HCÉRES (Haut conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur) en novembre 2025 qui décrit également « Un climat serein créé par un pilotage institutionnel participatif, une démarche qualité en déploiement et une gouvernance à l'écoute. »

En définitive, *Beyond Engineering* a profondément transformé l'école. Il a permis d'installer une culture projet, de structurer les partenariats, de moderniser la pédagogie (parcours pluriels, hybridation), et d'amorcer une démarche qualité en identifiant les risques critiques. Synergie 2028 est une stratégie plus mature, plus systémique, plus alignée avec les enjeux nationaux (DD&RS⁸, souveraineté, transitions), dans la continuité du précédent plan.

1.2. La perspective d'une transformation de l'ENSÉA d'établissement public administratif (EPA) en établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP)

1.2.1. Une perspective bien avancée

Le souhait de changement de statut a été exprimé par le directeur de l'école dès son projet de candidat en mars 2024. Le principe de changement de statut a été accepté par la DGESIP en mars 2025 et les articles travaillés avec les équipes du Rectorat tout au long de l'année 2025. Les différentes étapes ont été présentées au CA. Le décret a été rédigé par les équipes juridiques du ministère.

L'école soutient que ce statut lui permettra d'améliorer la visibilité et l'attractivité de l'ENSÉA, de limiter les autorisations préalables du CA pour des opérations de gestion courante, de revoir la composition du CA notamment avec l'entrée de membres représentant les collectivités locales, les alumni, et de s'adapter aux nouvelles règles en matière comptabilité publique.

Tout ceci est exact : le statut d'EPSCP est un levier puissant de légitimité et de structuration, même s'il n'est pas un prérequis pour le passage aux RCE ou l'intégration comme établissement composante d'un regroupement universitaire (cf. par exemple le cas des écoles d'architecture par exemple).

Dans le cas de l'ENSÉA, une motivation importante a été de maintenir la personnalité morale et juridique de l'ENSÉA. L'hypothèse d'une fusion entraînant la disparition de la personnalité morale et juridique de l'ENSÉA semble toutefois écartée à ce jour.

⁸ Développement durable et responsabilité sociétale.

1.2.2. Mais dont toutes les implications notamment en termes de charge de travail ne semblent pas avoir été anticipées

Le passage au statut d'EPSCP (en principe adapté à la taille des universités) s'accompagne dans les faits d'une complexification institutionnelle réelle et d'une surcharge de travail pour la direction et les équipes administratives, qui restent peu nombreuses. Il est ainsi nécessaire de rédiger un nouveau règlement intérieur, de définir et assurer les procédures électorales, de constituer des formations restreintes ou commissions consultatives, de préparer et assurer le suivi des réunions des conseils, et de satisfaire aux obligations de publications.

Deux risques accompagnent ce passage : en interne un chevauchement de compétences entre CA / CS / CE⁹ ou un fonctionnement en silo avec une multiplication des circuits de validation, une surcharge administrative ; et vis-à-vis des partenaires, notamment industriels, un sentiment de moindre agilité ou réactivité de la part de l'école, allongeant les délais décisionnels (alors que le maintien des ressources propres de l'ENSÉA est un impératif, inscrit au contrat quinquennal).

Ces risques et charges supplémentaires sont sans doute connus, mais la mission n'a pas constaté qu'ils aient fait l'objet d'un débat en Conseil d'administration, ou dans une autre instance, et par conséquent d'un plan de travail pour préparer la bascule. La mission s'interroge dès lors sur la pertinence du calendrier qui risque d'aboutir à un chevauchement – qui n'apparaît pas indispensable à la mission –, du passage au RCE et au statut d'EPCSP, entraînant une charge de travail supplémentaire non suffisamment anticipée.

En tout état de cause, si l'ENSÉA choisit de poursuivre dès maintenant les actions engagées, la mission recommande d'élaborer un règlement intérieur extrêmement solide, clarifiant les délégations du CA au DG, les rôles respectifs des CA / CS / CE, les procédures électorales et les circuits de validation. Elle recommande également de porter une attention particulière aux risques psychosociaux (RPS) durant cette période, même si aucune alerte sociale n'a été déclenchée ces dernières années.

1.3. L'objectif d'une intégration du grand établissement CY Université en qualité d'établissement composante n'est pas encore stabilisé

1.3.1. Le rapprochement avec CY Université a permis à l'ENSÉA de gagner en visibilité et d'accéder à de nombreuses ressources tout en préservant son autonomie

La convention d'association du 19 juin 2020 avec CY Alliance offre à l'ENSÉA la possibilité de participer aux projets d'excellence (IdEx, NCU CUPS, EUR PSGS-HCH¹⁰, Campus International, FabLab LaBBoîte, PEPITE Vallée de Seine devenu CY Entreprendre).

Les synergies déjà actives concernent les ressources humaines (médecine de prévention, retraites, recrutement), les finances (agent comptable mutualisé), les systèmes d'information (hébergement des infrastructures de recherche), la vie étudiante et la communication notamment via les ateliers CY Alliance.

Les rapprochements les plus avancés concernent la recherche, avec l'UMR ETIS commune CYU - CNRS - ENSÉA., la co-tutelle du laboratoire Quartz (aujourd'hui dénommé LEA) avec l'ISAE-Supméca, la mise à disposition d'un étage entier de locaux de recherche pour CYU et le partage de plateformes technologiques et de personnels. Une aide sur les projets ANR a concerné 3 projets en 2025.

L'ENSÉA participe au conseil de site et au comité de direction de site, au Conseil d'administration de CY fondation et est associée à la rédaction du prochain volet commun du contrat d'objectif, de moyens et de performance (COMP 100 % mission) tout en conservant son autonomie institutionnelle, financière, de diplomation et son identité propre d'école d'ingénieurs.

⁹ Conseil d'administration, conseil scientifique, conseil des études.

¹⁰ NCU : Nouveaux Cours Universitaires, CUPS : Cours parisiens en sciences ; EUR PSGS HCH - École universitaire de recherche Paris-Saclay graduate school humanités, création, héritages ; Programme PEPITE - Pôles étudiants pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat.

L'ENSÉA représente l'EBI, l'ECAM EPMI, ESIEE-IT et SUPMECA¹¹ au conseil de Site CYU. Certes les conditions d'un travail commun autour de la structuration d'un pôle ingénierie à CY avec CY Tech¹² (cf. CA d'octobre 2025) sont ainsi réunies, mais sans concrétisation suffisante aujourd'hui

Plusieurs réunions ont eu lieu dès la prise de fonction du nouveau directeur en mai 2024. À la suite de ces échanges, une note d'opportunités a été rédigée en novembre 2024 (cf. annexe 3), listant des possibilités concrètes de rapprochement dans tous les domaines, notamment dans la politique de formation et de recherche :

Thème Formation	Détails
Premier cycle : prépa intégrée	Implication des enseignants dans la prépa intégrée / passerelle à bac+2 vers ENSÉA
Premier cycle : bachelor Human-IT	Mise en commun du bachelor Human-IT : enseignements, promotion, innovations pédagogiques
Ingénieur	Travail sur cartographie des complémentarités CY Tech / ENSÉA
Master I&SC	Planification des créneaux / aménagements, conventions
Doctorants ¹³	Opportunité de proposer un diplôme d'établissement docteur-ingénieur

Thème Recherche	Détails
Projet fédérateur commun Recherche / Formations / Responsabilité	Exemple de l'Institut du numérique responsable... articulation avec l'IDHN et les Sciences et Techniques en Société (3 EC ENSÉA, ETIS)
Laboratoire ETIS	Plateformes technologiques – Maintenance des serveurs
Projets de recherche (Europe, ANR...) AAP	Partage de ressources Articulation des appels ENSÉA/CY

L'année 2025 a permis de renouer le dialogue avec CY Université (CYU), notamment lors des différents séminaires organisés pour la construction du prochain contrat de site, complétées par des réunions en comité plus restreint entre les équipes de direction.

Des accords ont ainsi été conclus en matière de service de médecine universitaire en juillet 2025, de mutualisation d'espaces (recherche) et de promotion / marketing sur les mastères Spe / CY Act Pro.

1.3.2. Malgré ces avancées, les tensions historiques entre l'ENSAE et CY Université autour de CY Tech ralentissent encore le processus d'intégration

L'ENSÉA s'est retirée du projet d'Isite : l'ENSÉA n'avait pas souhaité intégrer l'établissement expérimental CY Cergy Paris université créé en 2019, ce qui peut s'expliquer sans doute par la crainte d'une « absorption » et d'une perte de sa personnalité morale, un instant en discussion avec la DGESIP.

Il en est résulté une période de tension dans les relations avec CY université jusqu'à ce que la directrice générale de la DGESIP réaffirme le souhait d'un rapprochement entre les deux entités. Si CY Tech, *graduate school*, avec près de 3 500 étudiants ingénieurs a un positionnement plutôt orienté vers l'informatique, les data, les mathématiques appliquées, le génie civil et les biotechnologies, l'ENSÉA se centre sur l'électronique, l'informatique, le traitement du signal, les systèmes embarqués et les télécommunications.

¹¹ EBI, École de biologie industrielle ; ECAM EPMI École d'électricité, de production et des méthodes industrielles ; ESIEE-IT École supérieure d'ingénieurs en électronique et électrotechnique – IT ; SUPMECA : Institut supérieur de mécanique de Paris.

¹² L'École internationale des sciences du traitement de l'information (EISTI) et l'université de Cergy Pontoise (UCP) s'associent pour créer ensemble le 1^{er} janvier 2020 CY Tech.

¹³ Le site internet de l'ENSÉA mentionne que « Chaque année, plus de 110 doctorants préparent une thèse dans l'un des deux laboratoires de l'école. »

Certes des parcours communs co-habilités, notamment en master recherche, existent, principalement dans le domaine des systèmes intelligents, de l'IA (intelligence artificielle), du signal et de l'électronique¹⁴. Mais il n'existe pas de parcours commun reconnu par la CTI, et donc délivrant un titre d'ingénieur.

Les relations se sont également tendues avec SupMéca, qui a quitté en 2025 le concours CC-INP (concours commun des instituts nationaux polytechniques) pour le concours Mines Télécom, ce qui lui assure une visibilité plus grande que l'ENSÉA dont l'attractivité semble légèrement fléchir suivant certains critères d'appréciation (rang du dernier admis, taux de remplissage).

Le comité d'experts du HCÉRES écrivait ainsi en 2025 : « *Une école qui a du mal à se positionner quant à son intégration à CY Cergy Paris Université (CYU), en qualité d'établissement composante* ».

La mission estime que la note d'opportunités évoquée plus haut, à actualiser, peut servir de base à des rapprochements qui doivent maintenant se concrétiser, sans attendre le statut d'EPSCP et le passage aux RCE. Ces derniers, seront effectifs sous peu, et donneront à l'ENSÉA non seulement une autonomie réelle, mais également des marges de manœuvre pour modifier sa carte des formations. Celles-ci doivent évoluer, l'équipe de direction¹⁵ en est consciente, sous l'effet des transformations technologiques toujours plus importantes, et des impacts de l'IA. La complémentarité de l'ENSÉA avec les potentiels de CY tech¹⁶ est évidente, sa taille étant insuffisante pour assumer seule les conséquences de toutes ces évolutions. La marque ENSÉA ne peut qu'en profiter.

Dans cet ordre d'idée, les possibilités de mutualisation des systèmes d'information sont à la traine (cf. infra), de même que celles des services du patrimoine, alors qu'elles pourraient desserrer la charge de travail des agents tout en sécurisant davantage les processus.

La question du cadre contractuel est bien sûr essentielle. D'autres écoles d'ingénieurs membre d'un réseau (INSA, Polytech, INP) l'ont gérée. Un exemple pourrait être le cas de l'ENSI (école nationale supérieure d'ingénieurs) de Poitiers, qui a défini ses relations contractuelles par une convention interne précisant, au-delà de la participation aux instances de l'EPE (établissement public expérimental) : le périmètre d'autonomie de l'école ; les responsabilités partagées (RH, finances, SI, immobilier) ; les engagements réciproques ; les indicateurs de pilotage et les modalités du dialogue de gestion.

En ce qui concerne les Alliances européennes une note de janvier 2025 se montrait très ambitieuse sur les partenariats existants avec Cergy Paris Université (membre EUTOPIA) et l'IMT (membre EULIST) qui devaient constituer des points d'ancrage stratégiques pour une intégration réussie.

Le rapport d'auto-évaluation des objectifs de l'année 2025 rédigé par l'école fait apparaître une situation plus complexe. Certes en 2025 les recrutements des alternants pour le diplôme ENSÉA par apprentissage ont été mutualisés sur la plateforme de l'IMT (alternance.imt.fr), toutefois, l'ENSÉA n'étant pas école cœur d'IMT, mais simplement partenaire, EULIST ne lui est pas ouvert. Par ailleurs EUTOPIA (CY) n'est accessible qu'après la constitution d'un dossier de partenaire affilié, car l'ENSÉA a gardé sa personnalité morale et juridique. En revanche les entrepôts de données de la recherche ont été mutualisés avec l'IMT, et il existe une possibilité d'adhésion à l'institut Carnot M.I.N.E.S.

L'ENSÉA indique que « Cette dernière information [l']a poussée à repenser le calendrier pour voir comment bénéficier d'une meilleure inclusion et dynamique en tant qu'établissement-composante ».

¹⁴ ESI – Électronique des systèmes intelligents, SI – Signal, Information, IAR – Intelligence artificielle et robotique, DSML – Data Science et Machine Learning.

¹⁵ L'équipe de direction autour du directeur général nommé en mai 2024, se compose de deux directeurs délégués (enseignants-chercheurs, dont l'un occupe également les fonctions de directeur adjoint), ainsi que de la secrétaire générale.

¹⁶ CY Tech a l'ambition de former 1000 diplômés par an à l'horizon 2030.

2. Toutefois le pilotage spécifique aux RCE semble ne pas avoir bénéficié de la même dynamique opérationnelle

2.1. Des décalages successifs ont retardé les échéances du passage aux RCE

Le contrat quinquennal d'établissement 2016-2020 mentionnait déjà le passage aux RCE, comme, par la suite, *Audace 2023* et *Beyond Engineering*, avec également pour ces derniers le changement de statuts, la performance et l'interopérabilité des SI qui était présentée comme une action phare (avec 2 indicateurs clés : la qualité de la donnée et l'élimination des risques identifiés comme critiques). Une politique qualité avec la formalisation de processus était mise en place.

Deux ans après, au comité de direction du 25 novembre 2021, le passage aux RCE était indiqué pour janvier 2024.

En novembre 2024, il était prévu dans le meilleur des cas pour le 1^{er} janvier 2027¹⁷.

Au moment de l'adoption de Synergie 2028 en décembre 2023, et alors que l'objectif RCE était clairement affiché depuis quatre ans, plusieurs points essentiels restaient critiques : absence de cellule d'aide au pilotage, de contrôle interne global, de tableaux de bord industrialisés, des prévisions pluriannuelles insuffisantes, des dématérialisations partielles et une qualité des données non garantie.

2.2. Certes entre temps des actions importantes ont été menées

De manière générale, l'ensemble des composants d'une politique qualité est déployée par la cellule pilotage dans un souci d'appropriation par les agents, comme une aide et non une contrainte. Les fiches d'identités des processus à formaliser ou auditer sont écrites en co-construction entre les services et la cellule, en s'efforçant de rendre les agents acteurs de la méthode dans laquelle ils voient un intérêt direct : par exemple le fait de faciliter la formation des nouveaux entrants dans un service, ou de mieux communiquer sur les actions menées.

En s'appuyant sur le modèle courbe de Bradley¹⁸, la cellule de pilotage estime ainsi que l'école est parvenue à un point de bascule positif dans l'introduction d'un réflexe d'évaluation.

2.2.1. La création récente d'une cellule de pilotage

Tout d'abord informelle, avec l'arrivée d'une nouvelle directrice du service comptable et financier en 2023, puis d'un adjoint, la cellule elle-même n'est créée qu'en juin 2025, sur recommandation de la CTI. C'est au CODIR (comité directeur) du mois de septembre et au conseil d'administration du 3 octobre 2025 que la secrétaire générale en présente l'organisation et le fonctionnement, « qui se veut transverse, en appui sur l'ensemble de l'établissement (...). La cellule abordera différents sujets selon les demandes du ministère pour le passage aux RCE ». Elle comprend une contrôleuse de gestion arrivée en juin 2025, un responsable audit interne et amélioration continue, un conseiller prévention (risques santé sécurité), et une responsable juridique et administrative, sous l'autorité de la secrétaire générale. Une certification AFNOR « Auditrice qualité interne » a été mise au plan de formation 2025 pour la secrétaire générale, et les personnels seront accompagnés pour monter en compétences.

Cette cellule a commencé les campagnes de sensibilisation à l'amélioration continue par service.

Un portail Qualité a été mis en place avec l'objectif de rassembler les macros-processus, les procédures et les modes opératoires des différents services. Son responsable était le référent qualité, devenu le responsable audit interne, accompagné en 2024 par la DSI.

¹⁷ Document PDF : « Rapprochement CYU ENSÉA », novembre 2024 en annexe 3.

¹⁸ La courbe de Bradley décrit l'évolution de la culture de sécurité dans une organisation en quatre stades successifs. Elle montre que plus les comportements des salariés mûrissent, plus le taux d'accidents diminue.

Au stade réactif, les accidents sont vus comme inévitables et la prévention est minimale.

Au stade dépendant, les règles existent mais la sécurité repose surtout sur la supervision et l'obéissance.

Au stade indépendant, chaque salarié devient acteur de sa propre sécurité et les accidents diminuent nettement.

Au stade interdépendant, la sécurité devient une valeur collective : chacun veille sur les autres.

2.2.2. D'importants efforts des services des ressources humaines et des finances en matière de contrôle et d'audit interne

En matière d'audit interne, l'ENSÉA a pour l'instant lancé une première campagne au printemps 2026 auprès de tous les services, correspondant aux attentes du COMP (2 audits pérennes par an). Le dispositif de contrôle interne était jusqu'alors insuffisamment formalisé.

Chaque service opérationnel a été chargé de créer une cartographie des risques liée à son activité, avec des indicateurs de criticité et des actions à entreprendre. Leur globalisation avec un plan d'action au niveau de l'établissement, n'est pas encore effective et devrait être présentée à un conseil d'administration avant la fin de l'année 2026 par le responsable de la démarche qualité.

En matière de contrôle interne certains processus ont été formalisés, comme la paie, avec des contrôles de trois niveaux et un début d'automatisation des saisies ; la définition des profils de poste, la constitution des jurys (spécifiques pour les contractuels, les enseignants-chercheurs, les enseignants du 2nd degré, les BIATS titulaires), les promotions et le recours aux mobilités internes.

En finances, une première phase de recensement des processus clés est en cours (achats, dépenses, recettes, immobilisations, etc.). Pour chaque activité, les risques potentiels sont identifiés, évalués (probabilité / impact) et associés à des dispositifs de maîtrise existants ou à mettre en place. Afin de structurer les missions au sein du service financier et comptable, un organigramme fonctionnel nominatif a été mis en place. Cet outil permet d'identifier clairement les responsabilités au sein des processus financiers et de distinguer les fonctions d'exécution, de contrôle et de validation. Il constitue un socle essentiel pour la cartographie des risques.

Les risques liés au processus de paie ont été identifiés : erreurs de saisie, irrégularités dans les calculs, anomalies liées à la saisie des éléments de paie, absence d'un gestionnaire RH, ou non-respect de la réglementation.

L'ENSÉA indique que les processus interservices feront également l'objet d'une attention particulière.

2.2.3. Mais une construction de tableaux de bord encore insuffisante

Il n'existe pas encore de tableau de bord à l'intention de la direction générale, comportant des indicateurs d'activité calqués sur le contrat d'établissement ou les autres documents stratégiques. L'ENSÉA indique « *Par exemple sur la formation et la recherche, les tableaux de bord d'activité sur une granularité plus fine que celle du rapport annuel sont en cours de définition et réalisation* ».

Les indicateurs d'activité existants n'ont pas été rassemblés et normés. Certains indicateurs inclus dans les cinq axes du plan Beyond engineering, notamment en recherche, pourraient constituer une première ébauche.

Pour l'instant, le tableau de bord de la direction suit « *la consommation des emplois pourvus et à pourvoir, les montants des recettes et des dépenses effectuées mois par mois et l'évaluation des recettes à venir et de la trésorerie* ».

Pour la partie immobilière, il existe un tableau de bord de suivi de la maintenance et des indicateurs renseignés dans le logiciel RT-ESR, tel que le taux d'occupation des surfaces suivant la typologie des usages.¹⁹

Recommandation n° 1 : Définir un programme annuel d'audits internes concernant tous les services, avec une cartographie des processus finalisée.

Recommandation n° 2 : Institutionnaliser le contrôle interne avec un référentiel formalisé, une cartographie des risques globale au niveau de la direction générale, et définir un plan annuel de contrôle.

Recommandation n° 3 : Mettre au point un tableau de bord mensuel des principaux indicateurs d'activité hors finances et RH à l'intention de la direction générale.

¹⁹ En moyenne sur la période de septembre à juin, 45 % pour l'amphi et les salles d'enseignement, 33 % pour les laboratoires d'enseignement avec des semaines proches de 100 % d'occupation sur le semestre d'automne.

3. Une fonction ressources humaines organisée pour assumer le passage aux responsabilités et compétences élargies

L'analyse vise à vérifier la capacité de l'établissement à assumer du point de vue des ressources humaines (RH), les RCE, en particulier la sécurisation de la chaîne de paie, le pilotage emplois-masse salariale, l'organisation de la direction des ressources humaines, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, ainsi que la politique RH et le dialogue social.

3.1. Un pilotage des ressources humaines pensé au format « RCE » depuis plusieurs années

L'accès aux RCE s'inscrit à l'ENSÉA dans une trajectoire stratégique ancienne et explicitement assumée par la gouvernance. Comme d'autres directions et services, la direction des ressources humaines (DRH) a été mobilisée pour mettre au niveau attendu les procédures, outils et référentiels afin d'assumer la responsabilité sur l'ensemble de la masse salariale État et établissement ainsi que sur l'ensemble des choix en matière de politique RH.

Ainsi, l'établissement a engagé depuis plusieurs années un travail de professionnalisation de la fonction RH, de fiabilisation de ses outils, de formalisation de ses processus et de montée en qualité, qui a produit des résultats dans un nombre important de domaines.

Toutefois, plusieurs composantes essentielles du dispositif cible étaient, à la date de la visite de la mission et au vu des documents consultés, encore incomplètement stabilisées mais, en revanche, bien identifiées par l'établissement.

3.2. Sur l'essentiel des sujets ressources humaines, l'ENSÉA justifie d'une maîtrise satisfaisante

3.2.1. Le cycle de la paie

L'ENSÉA dispose d'un système d'information ressources humaines (SIRH) intégré, Virtualia²⁰, utilisé depuis 2020 et modernisé avec la mise en production d'une nouvelle version V5 en 2025. Cet outil couvre la gestion administrative et la paie des différentes catégories de personnels et a fait l'objet d'un travail important de mise en qualité des données à l'occasion de la migration récente.

La chaîne de paie apparaît globalement maîtrisée. Les processus de pré-liquidation et de paie sont formalisés et cartographiés, la paie des personnels rémunérés sur budget État est déjà traitée selon des modalités similaires à celles applicables dans le cadre des RCE, et des contrôles internes existent à deux niveaux, à la DRH et au service financier et comptable.

Les indicateurs fournis à la mission confirment cette maîtrise technique. En 2024, 3 197 mouvements ont été transmis à la DRFIP (direction régionale des finances publiques), pour 33 rejets, soit un taux de 1,0 %, et cinq anomalies, soit 0,2 %, ce qui témoigne d'une qualité de pré-liquidation satisfaisante.

3.2.2. Le pilotage de l'emploi et de la masse salariale

L'établissement dispose d'une connaissance fine de sa masse salariale et de ses emplois. La DRH, le service financier et comptable et la cellule de pilotage exploitent des tableaux de bord réguliers. Un dialogue budgétaire biannuel, un document prévisionnel de gestion des emplois et crédits de personnel (DPGECP), ainsi que des outils de simulation permettent de suivre les dépenses de personnel sur titre 2 et ressources propres et d'anticiper les principaux facteurs d'évolution.

Les principaux déterminants de la masse salariale sont identifiés et suivis : recrutements, départs, glissement vieillesse technicité (GVT), revalorisations statutaires, charges patronales et évolution des heures d'enseignement. La DRH a par ailleurs construit des outils de simulation et suit mensuellement les rémunérations par agent, avec une capacité avérée à rapprocher prévision et exécution.

²⁰ Le logiciel Virtualia est utilisé dans plusieurs écoles (Centrale Supélec, ISAE supméca, ENSAIT Roubaix) et des universités importantes (CY Université, Sorbonne Université).

Les données 2022-2025 montrent que l'établissement suit une masse salariale en croissance marquée, passée de 10,04 M€ à 12,29 M€, soit + 22 %, dont + 16 % sur le budget État et + 51 % sur ressources propres. Ce suivi n'est donc pas théorique, mais s'exerce déjà sur des volumes significatifs et en expansion, l'estimation de masse salariale en régime RCE étant de l'ordre de 12,5 M€ à l'horizon 2027-2028.

3.2.3. L'organisation et la professionnalisation de la direction des ressources humaines

La DRH apparaît structurée, professionnalisée et engagée dans une logique d'amélioration continue. Elle s'appuie sur une organisation distinguant gestion administrative, coordination paie, recrutement et pilotage RH. Des interactions régulières sont organisées avec la direction financière et la cellule de pilotage.

Les effectifs dédiés à la fonction RH représentent 5,7 ETPT (équivalents temps plein travaillés) en 2024, dont trois ETPT titulaires et 2,74 ETPT contractuels. Rapporté à la taille de l'établissement, ce dimensionnement paraît globalement cohérent, d'autant que les agents sont décrits comme expérimentés, régulièrement formés et familiers des enjeux RCE.

La DRH est également engagée dans une démarche qualité solide. Des procédures, modes opératoires, tableaux d'activité, réunions mensuelles et comptes rendus existent ; les fiches de poste sont actualisées ; les entretiens professionnels sont dématérialisés.

3.2.4. La politique de ressources humaines et le dialogue social

L'ENSÉA dispose de plusieurs instruments de politique RH déjà stabilisés. Les lignes directrices de gestion en matière de promotions et de régime indemnitaire sont formalisées, le RIFSEEP²¹ a été révisé récemment, le rapport social unique (RSU) alimente l'analyse et le dialogue social. Par ailleurs, les procédures de recrutement sont structurées et formalisées pour les différentes catégories de personnels.

Le dialogue social et la gouvernance RH apparaissent bien organisés. Les campagnes d'emplois, transformations de postes, dispositifs indemnitaires et principaux sujets RH sont portés devant le CSA et le conseil d'administration, des commissions ad hoc existent et la stratégie RH est explicitement reliée aux objectifs de l'établissement. La mission n'a relevé ni dans les documents mis à sa disposition, ni au cours des entretiens, de signes de tension sociale ou de risque de dégradation du climat social. Ce point est à souligner dans un contexte de forte évolution de l'établissement.

3.3. Quelques chantiers qui doivent être achevés

3.3.1. L'achèvement attendu de la démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des carrières

La mission a pu vérifier que l'établissement dispose d'acquis sérieux en matière de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), pour les personnels BIATSS²². Une cartographie des emplois BIATSS est en place²³, reliée au RIFSEEP²⁴, les fiches de poste sont structurées sur la base des référentiels ministériels, et un suivi des départs à la retraite ainsi que des postes susceptibles d'être vacants est assuré.

Les projections relatives aux départs en retraite existent et montrent que l'établissement a commencé à objectiver les renouvellements à venir. Le tableau prévisionnel fait apparaître 3 départs en 2026, 5 en 2027 et 4 en 2028, soit des vagues de renouvellement modestes en valeur absolue mais significatives pour un établissement de cette taille. Une GPEC est mise en place pour les BIATSS dans le système d'information RH (chaque poste est rattaché à un centre de coût). Les fiches de poste sont régulièrement mises à jour pour l'entretien professionnel.

Pour les enseignants et enseignants-chercheurs, il existe également une cartographie des emplois projetée jusqu'en 2027. Cependant, le déploiement de la GPEC est, pour ces personnels, moins avancé que pour les BIATSS alors qu'il s'agit d'un enjeu important dans la mesure où des vagues de départs sont attendues jusqu'en 2030. La mission ne peut qu'encourager l'ENSÉA à se doter des moyens d'une GPEC complète et stabilisée pour les enseignants et enseignants-chercheurs.

²¹ Régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel.

²² Personnels de bibliothèque, ingénieurs, administratifs, techniques, sociaux et de santé.

²³ La cartographie des emplois BIATSS a été mise à jour en février 2026.

²⁴ Régime indemnitaire de référence dans la fonction publique d'État.

Recommandation n° 4 : Acheter dans les meilleurs délais les travaux de la GPEC pour les enseignants et enseignants-chercheurs.

3.3.2. La consolidation du pilotage pluriannuel de la masse salariale

L'établissement maîtrise son suivi infra-annuel et annuel de sa masse salariale, mais le pilotage pluriannuel doit encore gagner en profondeur. Les projections de masse salariale sont aujourd'hui principalement établies à 12 mois et l'extension à 24 mois, voire 36 mois, n'est présentée que comme un objectif rendu possible par la stabilisation en devenir des nouveaux outils et processus.

Le passage aux RCE suppose pourtant de sécuriser non seulement l'exécution immédiate, mais aussi la soutenabilité de la trajectoire à moyen terme. Il reste donc à systématiser l'intégration du GVT, des effets report, des charges patronales, des revalorisations réglementaires et des projets structurants dans une trajectoire consolidée, régulièrement partagée au moins entre la DRH, le SFC et la gouvernance.

Recommandation n° 5 : Doter l'établissement des méthodes et des outils nécessaires à un pilotage pluriannuel de la masse salariale.

3.3.3. Le renforcement de la coordination entre les services des ressources humaines, des finances et la cellule contrôle de gestion

L'articulation entre DRH, service financier et comptable et contrôle de gestion est réelle, mais elle doit encore être consolidée sur certains points. Le partage mensuel des tableaux de bord par centre de responsabilité budgétaire, la formalisation des contrôles d'imputation et la montée en puissance du contrôle de gestion figurent d'ailleurs parmi les actions encore à conduire.

Le recrutement de la contrôleur de gestion a constitué un enjeu récent, et les documents montrent que cette fonction reste en phase de structuration dans son rôle d'appui au pilotage analytique et pluriannuel (cf. supra). Dans un environnement RCE, ce maillon devra être pleinement sécurisé, tant du point de vue des compétences disponibles que de l'intégration des outils de suivi RH et financiers.

3.4. Des progrès nécessaires qui n'obèrent pas la capacité de l'établissement à assurer la prise en charge de la fonction RH dans le cadre des RCE

Du point de vue de la gestion et du pilotage des ressources humaines, l'ENSÉA peut être regardée, selon la mission, comme apte à accéder aux responsabilités et compétences élargies. L'établissement dispose d'une DRH structurée, d'un SIRH adapté, d'une chaîne de paie déjà largement configurée dans une logique RCE, d'outils de suivi de la masse salariale et des emplois crédibles, ainsi que d'une gouvernance RH engagée et outillée.

Cet avis favorable n'est cependant pas exclusif de recommandations. Pour la mission, il est important que l'établissement achève avant la fin de l'année 2026 les travaux déjà identifiés comme prioritaires : sécurisation organisationnelle de la coordination paie, consolidation du pilotage pluriannuel de la masse salariale, et finalisation du volet enseignants, enseignants-chercheurs de la GPEC.

4. Une maîtrise budgétaire et financière qui laisse malgré tout la place à quelques marges de progression

4.1. Une situation financière satisfaisante mais une prévision budgétaire à améliorer

L'exercice 2025 de l'ENSÉA s'inscrit dans un contexte de contraintes budgétaires de l'État qui se traduit par une baisse de 10 % de la subvention pour charge de service public (SCSP), la diminution des crédits du contrat d'objectif de moyen et de performance à hauteur de 74 K€ et une baisse des recettes d'apprentissage. Les évolutions organisationnelles : création du laboratoire LEA, audits et évaluation du haut conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (HCÉRES)²⁵, de la CTI et de Campus France. Malgré cet environnement difficile, l'établissement affiche un bilan positif sur plusieurs indicateurs clés.

²⁵ Rapport publié le 26 novembre 2025.

4.1.1. Les éléments saillants

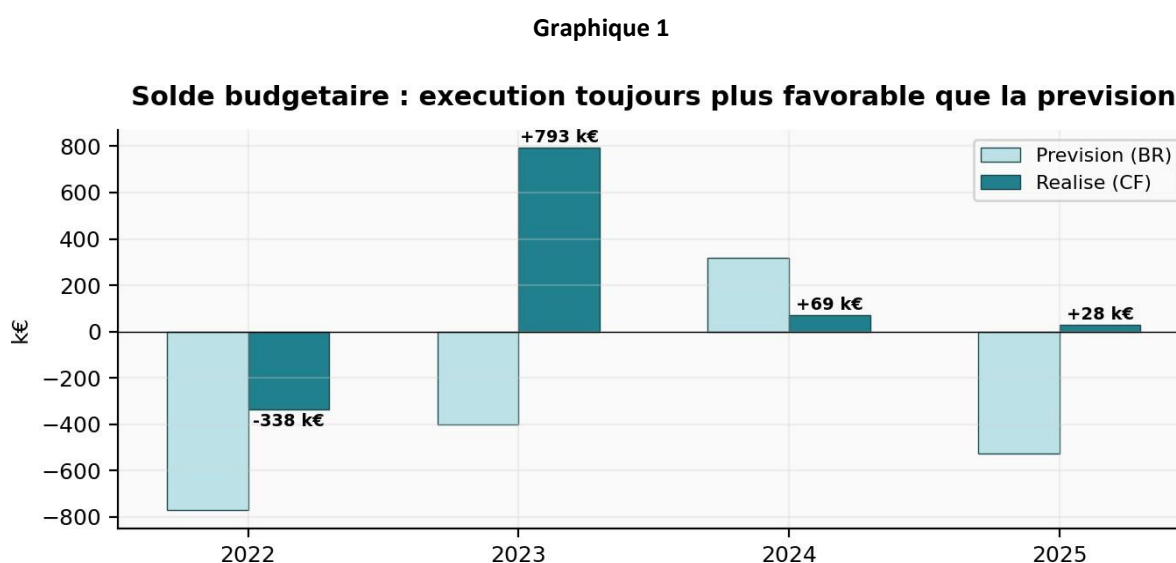
Au titre de l'exercice 2025, l'excédent budgétaire s'établit à 28 K€, alors que le BR1 prévoyait un déficit de – 525 K€, soit un écart favorable de + 553 K€.

Les recettes totales s'élèvent à 6 692 K€ (en augmentation de 765 K€ par rapport à 2024). Elles sont principalement portées par les financements publics et les crédits obtenus par l'établissement au titre de ses activités de recherche.

En 2025, l'ENSÉA dégage :

- une capacité d'autofinancement importante de 897 K€ pour financer ses dépenses d'investissement ;
- un fonds de roulement de 6 929 K€ et une trésorerie de 6 950 K€, niveaux supérieurs aux seuils exigés ;
- un taux d'exécution global de 94 % en AE et de 92 % en CP, en amélioration continue depuis 2023.

4.1.2. L'analyse pluriannuelle du solde budgétaire



Source ENSEA retraité IGÉSR

Sur la période 2022-2025, il existe un écart à la fois systématique et significatif entre le solde budgétaire prévu au budget initial et celui constaté au compte financier. Ces écarts semblent traduire une approche prudente de l'établissement. Les prévisions de dépenses déclarées par les responsables de ligne budgétaire sont inscrites au budget sans contrôle suffisamment approfondi de leur capacité de réalisation. En revanche, les recettes font l'objet d'une analyse plus rigoureuse qui conduit à inscrire au budget seulement celles que l'établissement est assuré de percevoir.

Sans ignorer le caractère vertueux de cette attitude prudente, la mission considère qu'en l'espèce elle est de nature à mettre en cause le principe de sincérité budgétaire auquel l'ENSÉA doit se conformer. Ce défaut de précision dans la prévision a d'ailleurs été souligné par le HCÉRES dans son rapport de 2025 précité.

L'établissement a indiqué à la mission que des initiatives avaient été prises pour améliorer la qualité de la prévision.

4.2. Évolution pluriannuelle des recettes (2022-2025)

Les recettes de l'ENSÉA ont connu une croissance régulière sur la période 2022-2025, passant de 5 114 K€ à 6 692 K€, soit une progression de 31 %. L'exercice 2025 marque une accélération (+ 13 % par rapport à 2024) après une stagnation en 2023 et 2024.

Tableau 1 : Évolution pluriannuelle des recettes par nature (en euros)

Nature des recettes	CF 2022	CF 2023	CF 2024	CF 2025	Evol. 2022-2025
Subvention pour charge de service public (SCSP)	2 623 149	2 638 365	2 744 911	2 651 368	+1,1 %
Autres fin. État	105 000	28 667	8 500	13 219	-87,4 %
Fiscalité affectée	38 570	57 648	63 719	53 490	+38,6 %
Autres fin. publics	267 773	315 814	586 915	930 913	+247,7 %
Recettes propres	2 079 274	2 445 889	2 265 266	2 727 416	+31,2 %
Recettes fléchées	-	446 454	257 912	316 060	-
TOTAL RECETTES	5 113 767	5 932 836	5 927 223	6 692 466	+30,9 %

Source comptes financiers ENSÉA 2022 à 2025

La structure des recettes révèle un équilibre croissant entre subventions publiques et ressources propres. En 2025, la SCSP (2 651 K€) représente 39,6 % des recettes totales, tandis que les recettes propres (2 727 K€) atteignent 40,8 %, dépassant pour la première fois la subvention d'État. Les autres financements publics (931 K€, + 248 % vs 2022) progressent fortement grâce aux projets de recherche européens et nationaux. Cette diversification structurelle des recettes qui correspond à une priorité de l'établissement vient conforter sa soutenabilité financière.

4.3. Évolution pluriannuelle des dépenses de fonctionnement (2022-2025)

Tableau 2 : Dépenses de fonctionnement et intervention (CP, en euros)

Activité	CF 2022	CF 2023	CF 2024	CF 2025	Evol. 22-25
Gouvernance	234 358	262 773	253 699	375 263	+60,1 %
Services appuis	902 613	832 497	388 532	372 872	-58,7 %
Patrimoine	508 930	578 531	1 051 026	1 290 346	+153,5 %
Enseignement	637 288	721 183	492 020	499 006	-21,7 %
Recherche	87 029	86 121	86 863	141 362	+62,4 %
Concours	138 803	99 321	79 964	92 874	-33,1 %
Contrats rech. ETIS	76 034	71 723	175 851	233 907	+207,6 %
Contrats rech. QUARTZ	3 545	7 022	6 048	21 784	+514,7 %
TOTAL	2 588 600	2 659 171	2 534 003	3 027 414	+17,0 %

Source comptes financiers ENSÉA 2022 à 2025

Les dépenses de fonctionnement en crédits de paiement (CP) atteignent 3 027 K€ en 2025, en hausse de 17 % sur quatre ans. La dynamique est portée par le patrimoine (+ 154 %, reflétant les chantiers structurants : salle serveurs, vidéo-surveillance, CVC) et les contrats de recherche (+ 208 % pour ETIS), signes d'un investissement accru dans les missions cœur de l'établissement même si les dépenses de formation et celles liées à l'organisation des concours ont connu un léger tassement (respectivement – 5,5 % et – 8,2 % par an). Les services d'appui ont été rationalisés (– 59 % sur quatre ans).

4.4. Évolution pluriannuelle des dépenses d'investissement (2022-2025)

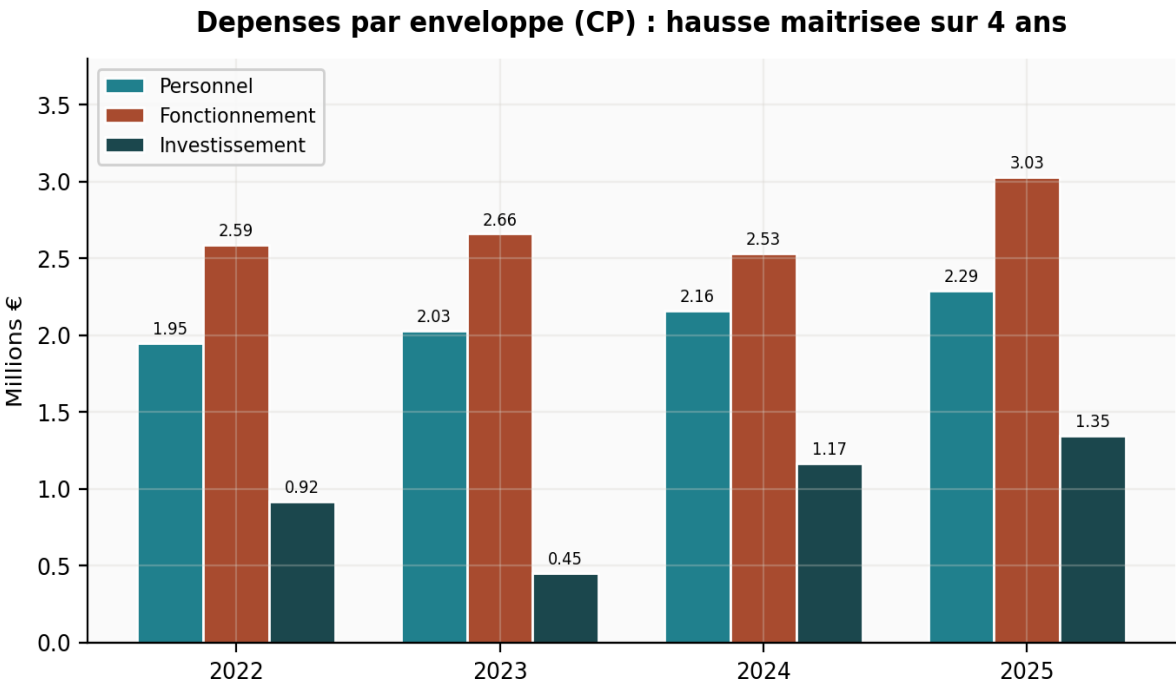
Tableau 3 : Dépenses d'investissement (CP, en euros)

Catégories	CF 2022	CF 2023	CF 2024	CF 2025	Evol. 22-25
Personnel (AE=CP)	1 946 580	2 027 870	2 157 229	2 291 471	+17,7 %
Fonct. et interv. (CP)	2 588 600	2 659 171	2 534 003	3 027 414	+17,0 %
Investissement (CP)	916 420	452 521	1 166 330	1 345 264	+46,8 %
TOTAL CP	5 451 599	5 139 561	5 857 562	6 664 148	+22,2 %

Source comptes financiers ENSÉA 2022 à 2025

L'investissement en CP s'élève à 1 345 K€ en 2025, soit + 47 % par rapport à 2022. L'année 2023 a constitué un point bas (452 K€ en CP) avant une reprise vigoureuse en 2024-2025 liée aux travaux de la salle serveurs (448 K€), du système de vidéo-surveillance (152 K€), de la maintenance CVC (107 K€) et de l'aménagement du Fab Lab (77 K€). L'effort d'investissement traduit une politique active de renouvellement et d'amélioration du patrimoine immobilier et technologique.

Graphique 2



4.5. Évolution de la masse salariale (2022-2025)

La masse salariale de l'ENSÉA intègre deux composantes : la masse salariale État gérée par le MESRE qui représente 9 501 K€ en 2025 et la masse salariale établissement sur budget propre dont le montant s'élève à 2 291 K€ en 2025. L'établissement n'ayant pas encore accédé aux RCE, il ne gère directement que cette dernière.

Tableau 4 : Évolution de la masse salariale établissement (en euros)

Indicateur	CF 2022	CF 2023	CF 2024	CF 2025	Evol. 22-25
MS établissement (AE=CP)	1 946 580	2 027 870	2 157 229	2 291 471	+17,7 %
MS État (estimation)	~7 500 000	~8 200 000	~9 000 000	~9 501 000	+26,7 %
MS globale estimée	~9 447 000	~10 228 000	~11 157 000	~11 792 471	-
ETPT établissement	18,4	22,2	23,08	24,9	+35,3 %
ETPT État	-	-	-	107,04	-
Taux exécution MS étab.	-	92 %	93 %	94 %	-

Source comptes financiers ENSÉA 2022 à 2025

La masse salariale établissement a progressé de 17,7 % en quatre ans, passant de 1 947 K€ à 2 291 K€. Cette hausse s'explique par le renforcement des effectifs (de 18,4 à 24,9 ETPT), notamment sur les fonctions support (contrôleuse de gestion, chargées de vie de campus et d'insertion professionnelle) et en recherche (ingénieurs de recherche, doctorants). La masse salariale État affiche un taux d'exécution de 99,9 % de la notification définitive. Pour sa part, le taux d'exécution de la masse salariale établissement, s'il n'atteint pas le même niveau, s'améliore néanmoins régulièrement : 92 % en 2023, 93 % en 2024, 94 % en 2025.

La masse salariale globale (État + établissement) est estimée à 11 792 K€ en 2025. Le ratio masse salariale / produits encaissables (dit ratio Dizambourg) est un indicateur clé de soutenabilité. En l'absence de gestion RCE, la mission a calculé le ratio en divisant la masse salariale globale estimée en 2025 (11 792 471 €) par les produits encaissables au titre de l'exercice 2025 (16 193 466 €) soit un ratio de 73 %, très largement inférieur au seuil de 83 % fixé par le décret de 2024. Cette situation est favorable.

4.6. Tant la situation financière de l'ENSÉA que sa capacité de pilotage de ses ressources et charges répondent aux prérequis pour l'accès aux RCE

Tableau 5 : Indicateurs de soutenabilité par l'ENSÉA en 2025

Indicateur	Seuil réglementaire	Valeur ENSÉA 2025	Conformité
Trésorerie finale	> 30 jours de CP fonct.	6 950 k€ (> 250 jours estimés)	CONFORME
Fonds de roulement	> 15 jours de CP fonct.	6 929 k€ (> 125 jours estimés)	CONFORME
Ratio Dizambourg (MS / produits encaissables)	< 83 % (< 85 % si SHS)	~73 %	CONFORME (estimation)

Source ENSÉA retraitée IGESR

Les indicateurs de soutenabilité sont largement respectés dans la mesure où la trésorerie et le fonds de roulement restent largement supérieurs aux seuils d'alerte. Le ratio de masse salariale sur budget établissement est également favorable (34 %).

Le résultat comptable est positif sur l'ensemble de la période 2022-2025 et la capacité d'autofinancement se situe à un niveau satisfaisant pour permettre le financement des investissements dans de bonnes conditions (de 490 à 1 495 K€).

L'effort d'augmentation des ressources propres (41 % des recettes en 2025), mérite d'être souligné au regard de ses effets bénéfiques sur la réduction de la dépendance à la SCSP. Le tableau ci-dessous présente l'évolution pluriannuelle des recettes propres selon leur nature.

Tableau 6 : Évolution et nature des recettes propres

Recettes propres	CF 2022	CF 2023	CF 2024	BR1 2025	CF 2025
Droit d'inscription ingénieur	264 834	281 179	279 136	287 098	301 290,33
Frais universitaires ingénieur	171 524	154 860	174 808	200 215	194 451,78
Frais d'inscription bachelor	0	29 523	40 251	111 600	99 515,01
Formation continue diplômés propres VAE	69 769	90 304	18 656	3 500	4 035,00
Apprentissage	821 185	902 018	1 060 822	1 034 504	1 034 503,85
Formation courte	42 255	139 786	46 402	48 927	48 926,72
Formation étudiants étrangers	25 018	69 255	50 009	79 000	84 488,54
Taxe d'apprentissage	243 219	220 584	253 867	250 000	239 176,05
Concours	145 044	276 527	189 667	266 758	285 285,13
Contrat de recherche	239 870	161 441	50 603	222 032	157 670,93
Divers (locations, Alumni, CNAM, forum, entreprise, mise à dispo, etc.)	46 650	116 006	92 476	353 325	274 744,57
RAFP, CPAM, MGEN	9 907	4 407	8 569	10 600	3 327,83
	2 079 273	2 445 889	2 265 266	2 867 559	2 727 415,74

Source ENSÉA

La qualité de la gestion financière de l'ENSÉA a fait l'objet d'une reconnaissance des évaluateurs tels que le HCÉRES, la CTI ou encore Campus France.

L'architecture budgétaire, structurée en centres de ressources budgétaires (CRB) depuis 2017 et révisée en 2023, est compatible avec les exigences de la gestion budgétaire et comptable publique (GBCP).

Enfin, le déploiement de démarches et d'outils de pilotage²⁶ est une préoccupation constante de la direction et des services de l'établissement. Les progrès en ce domaine sont réels même s'ils doivent être poursuivis pour lever les points de vigilance.

Le principal point d'attention reste la qualité de la prévision budgétaire qui doit être améliorée. L'établissement doit progresser vers des projections pluriannuelles fiables améliorant par là même la capacité de pilotage.

Recommandation n° 6 : Adapter le processus d'élaboration du budget initial de l'établissement, notamment le dialogue de gestion avec les responsables de lignes budgétaires, afin de poursuivre et d'amplifier les efforts d'amélioration de la qualité de la prévision budgétaire.

Au-delà de ce point que la mission tient pour particulièrement important, elle recommande, sans prétendre à l'exhaustivité, quelques autres pistes de progrès possibles.

Ainsi, l'ENSÉA doit généraliser la comptabilité analytique pour mieux appréhender le coût de ses différentes activités et missions, développer les outils de projection de la masse salariale globale (État + établissement), intégrant la modélisation du GVT, des promotions et des risques sociaux.

²⁶ Applicant Tracking System (Beetween), suivi budgétaire mensuel, dialogue budgétaire avec les services.

Pour cela, il convient de poursuivre l'effort de professionnalisation (Cellule pilotage interne, contrôle de gestion) et de diffusion de la culture de gestion, singulièrement en direction des responsables de lignes budgétaires.

5. Un patrimoine immobilier adapté et bien entretenu

L'ENSÉA dispose d'un patrimoine immobilier globalement stable en surface, bien entretenu et concentré, avec un effort d'investissement immobilier important et une part significative du budget consacrée aux bâtiments.

Les surfaces utiles brutes (SUB) totales sont quasiment stables autour de 17 000 m² entre 2019 et 2024. La répartition par principaux usages n'a, elle aussi, que peu variée sur la période.

Tableau 7 : Répartition par grands usages en 2024

Usage	Surface 2024 (m ²)	Part 2024	Part 2022	Part 2019
Formation	6 270	37 %	36 %	35 %
Recherche	1 320	8 %	8 %	8 %
Vie étudiante	1 000	6 %	6 %	6 %
Administration	1 935	11 %	12 %	13 %
Divers	6 514	38 %	38 %	38 %
Total	17 039	100 %	100 %	100 %

Source ENSÉA

Les taux d'occupation des salles et amphithéâtres progressent, traduisant une utilisation plus efficace du parc de formation. Les salles gagnent nettement en taux de remplissage (+ 18 %), ce qui peut refléter une meilleure planification ou une hausse d'activité pédagogique. Le taux d'occupation global de la formation (de 79 % à 85 %) est élevé, signe d'un bon « rendement » de la surface mais laissant peu de marges sans reconfiguration.

Tableau 8 : taux d'occupation des locaux

Locaux	2022	2024	Évolution
Amphis	44,72 %	44,86 %	Stable
Salles	34,09 %	40,26 %	+18 %
Global	79 %	85 %	+8 %

Source ENSÉA

Les données relatives à l'état du bâti mettent en évidence que deux des trois bâtiments de l'école (bâtiments A et C) sont considérés en état satisfaisant. L'état du bâtiment D est, en revanche, qualifié de peu satisfaisant par le référentiel technique de l'enseignement supérieur et de la recherche (RT-ESR). L'ENSÉA précise que cette qualification est justifiée par « des déperditions énergétiques importantes liées à une isolation insuffisante et à des menuiseries extérieures devenues peu étanches, des équipements techniques vieillissants, générant des dysfonctionnements récurrents, ainsi que des désordres affectant certains aménagements extérieurs, notamment en matière d'étanchéité. »

5.1. Des moyens conséquents consacrés par l'établissement au patrimoine immobilier

Le patrimoine immobilier représente une part croissante des dépenses totales de l'établissement.

Tableau 9 : Volumes budgétaires globaux (en K€)

Indicateur	2022	2023	2024
Produits de fonctionnement encaissables totaux	5 446,2	5 447,3	6 167,7
Charges de fonctionnement / immobilier	508,9	1 105,6	1 051,0
Ratio 1 (charges immob / produits fonctionnement)	0,093	0,203	0,170
Dépenses d'investissements réalisées (tous domaines)	976,8	434,2	1 145,5
Dépenses d'investissement pour l'immobilier	556,8	105,6	609,1
Ratio 2 (invest immob / invest totaux)	0,570	0,243	0,532
Dépenses totales exécutées (hors amortissement)	5 451,6	5 139,6	5 857,6
Dépenses totales exécutées pour le patrimoine immobilier	1 065,8	1 211,2	1 660,0
Ratio 3 (dépenses immob / dépenses totales)	0,195	0,236	0,283

Source ENSÉA

En 2024, près de 28 % des dépenses totales de l'ENSÉA sont liées au patrimoine immobilier (fonctionnement + investissement), contre 19,5 % en 2022. Plus de 53 % des investissements de 2024 concernent l'immobilier (GER et neuf ou restructuration).

Les charges de fonctionnement immobilières atteignent environ 17 % des produits de fonctionnement en 2024.

Les investissements immobiliers (GER et neuf ou restructuration) sont très marqués par le cycle de réhabilitation lourde de 2021, mais restent significatifs en 2024.

Tableau 10 : Évolution des investissements (en K€)

Année	Immobilier GER	Immobilier neuf / restruct.	Sous-total immobilier	Inv. total
2021	2 206,4	1 735,9	3 942,3	3 942,3
2022	438,5	0	438,5	438,5
2023	80,9	24,8	105,6	275,6
2024	201,8	407,3	609,1	791,1

Source ENSÉA

Le financement de ces investissements repose sur une combinaison de subventions d'investissement immobilier (25 à 105 k€ selon les années 2021-2023), de CAF et de mobilisation du fonds de roulement, ce dernier constituant une ressource significative du fait de son montant élevé (6,9 à 7,0 M€).

5.2. Le caractère dynamique des dépenses de gestion courante et de gros entretien renouvellement

L'analyse des charges de gestion immobilière montrent une hausse puis une stabilisation, avec des effets sensibles sur certains postes.

Tableau 11 : Évolution des coûts énergie et eau 2022-2024

Poste	2022 (en k€)	2023 (en k€)	2024 (en k€)	Évolution
Électricité	138	280	176	+103 % (2022-2024), -37 % (2023-2024)
Chauffage	141	129	136	Variation modérée
Eau	19	19	22	+19 % (2023-2024)

Source ENSÉA

Les contrats de maintenance, de gardiennage et de nettoyage représentent des montants significatifs (par ex. nettoyage à 267 k€ en 2024, +114 % par rapport à 2023). Les charges de personnel affecté à la maintenance et à l'entretien augmentent également :

- masse salariale maintenance (compte 64) : 34 k€ (2022) → 82 k€ (2023) → 79 k€ (2024).
- masse salariale consacrée à l'entretien des espaces extérieurs : 50,6 k€ (2022) → 39,4 k€ (2023) → 51,6 k€ (2024).

Les dépenses de GER sont très concentrées sur un cycle de réhabilitation lourde autour de 2021, puis retombent à un rythme nettement plus modeste de 2022 à 2024.

Tableau 12 : travaux GER (en k€)

Année	Sécurité/Accessibilité	Réhabilitation lourde	Total travaux GER
2021	0	1 735,9	1 735,9
2022	115,2	438,5	553,7
2023	5,9	99,8	105,6
2024	40,6	568,4	609,1

Source ENSÉA

En parallèle, le taux d'exécution budgétaire des investissements GER s'améliore nettement en 2024 (93 %) après avoir été particulièrement faible en 2023 (28 %).

Tableau 13 : taux d'exécution

Année	Montants inscrits (K€)	Montants exécutés (K€)	Taux d'exécution
2021	3 501,0	2 206,4	63 %
2022	703,8	556,8	79 %
2023	375,0	105,6	28 %
2024	656,5	609,1	93 %

Source ENSÉA

5.3. Des ressources humaines dédiées à la fonction immobilière peu extensibles

De 2022 à 2025, les équivalents temps plein travaillés (ETPT) affectés à la fonction immobilière augmentent de manière modérée et surtout en catégorie A et pour les emplois de non titulaires. Cela traduit à la fois une montée des qualifications au sein de la direction du patrimoine et de la logistique, mais aussi une difficulté, bien identifiée dans les métiers du patrimoine immobilier, à recruter des agents titulaires.

Tableau 14 : évolution des effectifs affectés à la fonction immobilière

Catégorie / statut	2022	2023	2024	2025	Évol. N/N-2
Catégorie A	1	1	2	2	+100 %
Catégorie B	3	3	3	4	0 %
Catégorie C	3	3	3	2	0 %
Total ETPT « fonction immob »	7	7	8	8	+14 %
Dont titulaires	4	4	4	4	0 %
Dont non titulaires	3	3	4	4	+33 %

Source ENSÉA

Ce renforcement accompagne logiquement l'augmentation des volumes de travaux et de la part budgétaire du patrimoine, mais reste modeste au regard du périmètre. Le HCÉRES indique que « *compte tenu de l'enjeu que représente le patrimoine immobilier comme facteur-clé du succès dans la stratégie de l'ENSÉA, le comité recommande d'augmenter les effectifs de la direction du patrimoine et de la logistique afin d'en assurer le bon usage et l'évolution* ».

5.4. Des mutualisations et coopérations avec CY université aux bénéfices jugés encore limités

Lors des entretiens, la mission a pu relever que les relations avec CY université étaient permanentes, notamment du fait de la proximité des campus des deux établissements à Cergy-Pontoise. Si des activités telles que le gardiennage ou le nettoyage des locaux, largement externalisées, sont identifiées comme susceptibles de faire l'objet de groupements de commande entre les deux établissements, l'ENSÉA souligne cependant que peu de gains, notamment financiers, sont attendus d'une telle démarche. Pour ces prestations, l'école a, en effet, recours aux marchés proposés par la direction des affaires de l'État jugés particulièrement performants sur le plan économique et d'une simplicité d'usage adaptée aux écoles qui n'ont pas la capacité à disposer de compétences développées en termes de commande publique.

Selon l'ENSÉA, une coopération plus mutualisée entre les deux établissements dans le domaine de la gestion des salles et des équipements pourrait être mutuellement avantageuse et significativement améliorer les conditions et le taux d'occupation. La mission n'a pas d'information particulière sur l'engagement d'un dialogue ou d'un travail engagé en ce sens. Elle encourage donc l'ENSÉA à prendre des initiatives sur ce sujet susceptible d'améliorer les conditions de formation et de vie étudiante.

5.5. Une maîtrise de la fonction patrimoine immobilière compatible avec le passage aux RCE

La fonction immobilière est bien maîtrisée par l'ENSÉA. Les choix opérés en gestion sont cohérents avec les caractéristiques de l'établissement et de son patrimoine (choix d'externaliser certaines missions, tel que le nettoyage) et la planification des opérations d'investissement plutôt bien ajustée aux besoins, bien recensés, et aux moyens.

La capacité du service DPL à conduire des opérations exigeantes en matière de maîtrise d'ouvrage a été démontrée à l'occasion de la réalisation du « *data center* » pour lequel sa contribution est saluée par la direction de l'établissement et la direction des systèmes d'information.

Au vu de ce qui précède, la mission constate que l'organisation de la fonction immobilière est compatible avec l'accès de l'ENSÉA aux RCE. Elle attire toutefois l'attention sur la nécessité de maintenir la capacité de la DPL à assumer des missions qui ne devraient pas diminuer si leur périmètre n'est pas modifié, à court terme, par la perspective d'une intégration de l'ENSÉA, comme établissement composante, au sein de CY université. La mission recommande d'anticiper autant que possible le travail sur les rapprochements et mutualisations possibles entre les deux établissements en précisant que l'école n'envisage pas, pour l'heure, de solliciter la dévolution de son patrimoine immobilier.

Recommandation n° 7 : Engager avec CY université un travail sur l'organisation et la mise en œuvre de coopérations et de mutualisations concernant des missions relevant de la fonction patrimoine immobilier et notamment en matière de gestion des locaux et équipements.

6. Le système d'information de l'ENSÉA

6.1. La DSI de l'ENSÉA a développé de manière continue une vision pragmatique et opérationnelle de l'évolution des SI, mais celle-ci n'a pas encore trouvé son aboutissement

6.1.1. Une équipe DSI qui semble dimensionnée au plus juste

La DSI comprend une équipe de 6 personnes, qualifiées, réactives. Son directeur est présent depuis 6 ans à l'ENSÉA après avoir passé 12 ans dans l'équipe DSI de l'ESSEC et 8 années dans des groupes privés. Un professeur de l'ENSÉA, normalien agrégé d'informatique, assiste l'équipe en tant que de besoin.

Après un redéploiement opéré en septembre 2025, la DSI est désormais organisée autour de 3 pôles classiques : parc informatique et logiciels ; solutions métiers ; systèmes et réseaux.

La direction déléguée au numérique, menée par un enseignant, disparaît et les fonctions sont reprises par la DSI et la DSTEI²⁷.

Tableau 15 : Répartition des effectifs de la DSI

Mission	Titulaire	Contractuel CDD	Contractuel CDI	Cat. A	Cat. B	Cat. C	Rotation à 3 ans	Effectif critique	Nb postes non pourvus	Vacances possibles
Direction			0,7	0,7			0	1		0
Systèmes et réseaux			1	0,8	0,8	1	0	0	1	1
Administration SI	0,3	0	0,4	0,55	0,15	0	0	0,5		0
Développements			0,9	0,9	0	0	0	1		0
Sécurité	0,15		0,2	0,35		0	0	0,5		0
Postes de travail et support	1,7	0,5		0,8	1,7	2	0	2	0,5	0,5
TOTAL	2,15	1,5	3	4,1	2,85	0	6	6	1,5	

Source : Données issues du rapport d'auto-évaluation

Elle compte 35 % d'agents titulaires / 65 % contractuels dont 3 CDI, 1 CDD et 1 contrat d'apprentissage.

L'informatique pédagogique est co-portée avec la DSTEI, le DTI²⁸, le DPL et la pédagogie.

²⁷ Département des sciences et techniques de l'électronique et de l'informatique. La mission direction déléguée a été découpée en missions spécifiques, assumées par les enseignants (Stratégie numérique, pédagogie numérique...) ou reportée sur des responsables administratifs (DSTEI, DSI).

²⁸ Département des technologies de l'information.

Le nombre de personnes encadrées par agent de la DSI est de 9,3 administratifs, 24 enseignants et 93 étudiants. Les agents sont fidélisés (taux de rotation nul sur les trois dernières années) et correctement formés (3,3 jours de formation par agent et par an depuis 3 ans),

Pour apprécier un sous dimensionnement éventuel de l'équipe, il convient de prendre en compte le fait que la DSI est engagée depuis 2019 dans une stratégie d'externalisation d'une partie de ses opérations afin de se concentrer sur des opérations de plus grande importance pour l'établissement, auprès de fournisseurs sélectionnés pour leur expertise et leur coût.

L'ENSÉA considère que les progiciels de gestion (RH, scolarité, finance) doivent être externalisés dans plusieurs *clouds* car ils sont centraux pour la gestion de l'activité de l'école et nécessitent une sécurité et une isolation accrues par rapport à d'autres logiciels moins sensibles pour l'activité de l'établissement.

Les autres solutions logicielles, à coût complet équivalent entre leur version *cloud* et leur version auto-hébergée, doivent être externalisées, sous réserve de leurs capacités d'interopérabilité et de réversibilité.

Les fonctions supports sont internes et les compétences des techniciens leur permettent d'intervenir au-delà d'un support de niveau 1. Il y a très peu de logiciels spécifiques développés en interne.

Par ailleurs la fonction SI est peu mutualisée avec ses partenaires, notamment CY U : l'ENSÉA s'appuie sur le GIP PACRRET inter-écoles du pôle universitaire de l'agglomération de Cergy-Pontoise qui offre un accès réseau fibre de haute qualité, géré et surveillé par un prestataire expert.

En cas de besoin sur SIFAC l'université peut mettre une aide en œuvre.

Pour les autres briques, les services métiers et informatiques s'appuient sur les contrats de maintenance associés à chaque brique logicielle.

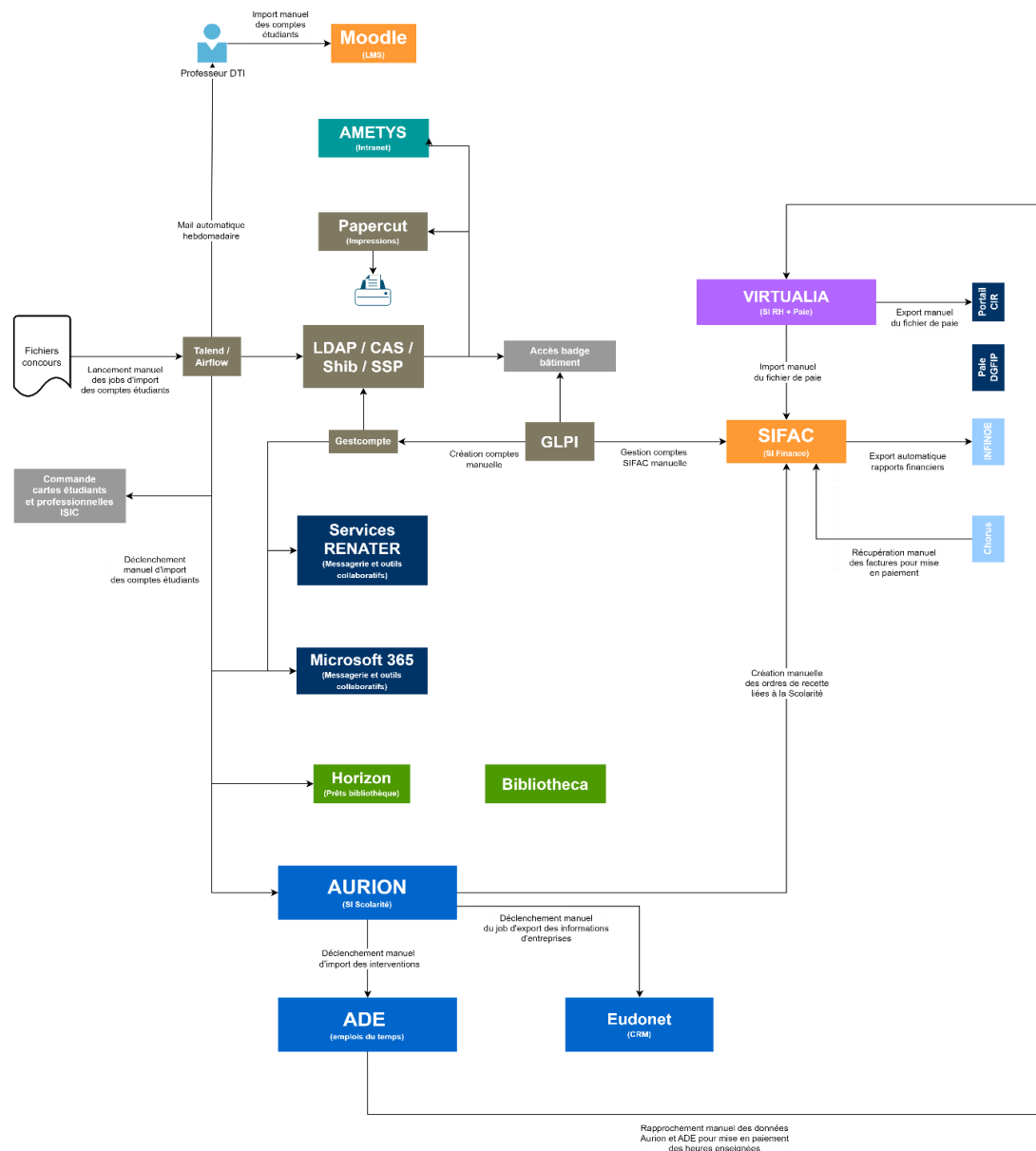
En définitive, la mission considère que malgré ces stratégies d'externalisation en cours, compte tenu du fonctionnement récurrent de la DSI qui lui laisse peu de temps pour mener des évolutions de fond, et d'un risque personne lié à une petite équipe, il conviendrait de renforcer au moins pour une durée limitée plusieurs fonctions de la DSI, éventuellement par appel à des prestations extérieures (cf. infra).

Recommandation n° 8 : Faire appel à des prestataires de niveau adapté pour assister la DSI dans les chantiers prioritaires pour le passage aux RCE

6.1.2. Des applications métiers bien en place

Les principaux systèmes informatiques de gestion sont :

- **VIRTUALIA** : gestion des ressources humaines + paie (gestion technique externalisée en mode SaaS (« *software as a service* »))
- **SIFAC** : gestion financière et comptable
- **AURION** : gestion de la scolarité
- **ADE** : gestion des emplois du temps
- **Eudonet** : gestion des stages



Source : rapport d'auto-évaluation ENSÉA

D'autres applications périphériques sont présentes. MICROSOFT 365 est la suite collaborative, sous windows 10 (migration vers Windows 11 prévue).

Le LMS²⁹ Moodle est globalement à jour.

La direction du patrimoine ne dispose pas de progiciel centralisé mais d'une série d'outils de gestion opérationnelle (GTB/GTC, vidéosurveillance, contrôle d'accès, etc.) ainsi que des outils de pilotage mis à disposition par le ministère de l'enseignement supérieur.

6.1.3. Les potentialités des applications métiers ne sont pas toutes pleinement exploitées

Aurion, par exemple, pourrait constituer un SIRH complet, intégrant workflows³⁰, gestion prévisionnelle des emplois et compétences, pilotage des charges d'enseignement et intégration native avec ADE. Il reste cependant cantonné à un rôle de répertoire administratif et d'outil de gestion des emplois du temps, par un choix assumé de la direction de la scolarité qui considère que ses fonctions supplémentaires ne sont pas suffisamment efficaces.

²⁹ Learning management system.

³⁰ Que l'on peut traduire par flux de travaux, flux opérationnels, entendus comme un enchaînement structuré et automatisé de tâches, validations et acteurs dans un processus métier.

De même, SIFAC, conçu comme un ERP³¹ complet, est essentiellement utilisé pour la comptabilité et l'exécution budgétaire, sans mobilisation de ses modules analytiques, de ses workflows d'achat ou de ses capacités de pilotage. Cette sous-exploitation se traduit par l'existence de scripts, de contournements et de manipulations manuelles, qui peuvent fragiliser la qualité des données et alourdir la charge opérationnelle.

Cette situation se retrouve également dans l'usage d'ADE, de Virtualia, d'OSE et de Moodle. ADE n'est pas pleinement intégré à Aurion, ce qui empêche une vision consolidée des charges d'enseignement. Virtualia n'est pas synchronisé nativement avec Aurion, ce qui limite les capacités de contrôle interne et d'automatisation des actes RH. OSE, pourtant puissant pour la gestion des stages, de l'alternance et des services d'enseignement, n'est pas interopéré avec les autres outils, ce qui fragmente les données entreprises et les parcours étudiants. Moodle, enfin, n'est pas connecté aux données pédagogiques d'Aurion et n'est pas utilisé pour le suivi des apprentissages ou l'analyse des usages.

L'ensemble de ces constats montre que l'ENSÉA dispose d'un socle applicatif solide, mais que l'absence d'intégration et de gouvernance limite fortement son potentiel (cf. recommandation 13).

6.1.4. Un SDSI encore inachevé, auquel se substituent des feuilles de route opérationnelles

Demandé au nouveau DSI à son arrivé il y a six ans, ce n'est qu'en 2025, qu'un travail sur le schéma directeur a été engagé en s'appuyant sur une nouvelle cartographie et d'un recueil de besoins des usagers.

Le SDSI doit intégrer les priorités du document stratégique Synergie 2028 ainsi que prendre en compte l'évolution des besoins et des contraintes de sécurité.

Ce document encours d'élaboration s'articule autour de cinq objectifs :

- digitalisation et simplification ;
- sécurité et conformité ;
- interopérabilité des systèmes ;
- innovation technologique ;
- responsabilité numérique durable.

En l'absence d'un SDSI, des feuilles de route (*roadmaps*) glissantes sur trois ans ont été élaborées, à la suite d'un audit conduit en 2018 et dont les conclusions ont été reprises lors de la préparation du plan 2021-2024. La mission considère que la succession de ces feuilles de route, des bilans annuels qui sont réalisés et de la déclinaison précise des projets à mettre en œuvre dessine en creux a posteriori un SDSI implicite.

Dans la dernière feuille de route en date (pour la période 2024-2026) un état des lieux est à nouveau réalisé. Il identifie notamment des points critiques de sécurité, des objectifs RCE avec six projets engagés :

- refonte des rôles SIFAC ;
- migration vers Virtualia v5 (SaaS³²) ;
- sécurisation Aurion ;
- suivi des heures enseignées (OSE / Aurion) ;
- construction d'un PRA/PCA³³, Sharepoint qualité.

Les feuilles de route successives montrent que la DSI privilégie les attentes des usagers, les services soutien et supports étant quant à eux très soucieux d'assurer une continuité du service (notamment disponibilité et rapidité des interventions, WIFI de qualité dans tous les espaces et amélioration de la bande passante internet).

³¹ Enterprise resource planning, progiciel de gestion intégré qui gère tous les aspects opérationnels, fonctionnels et financiers d'une entreprise.

³² Le mode SaaS désigne un modèle où une application est hébergée chez un fournisseur externe et utilisée en ligne, sans installation locale ni gestion technique par l'établissement.

³³ Plan de reprise d'activité et plan de continuité d'activité.

La DSI, lors de sa réorganisation interne en 2025, a ainsi placé comme priorité une gestion des infrastructures systèmes et réseaux avec une maintien en condition opérationnelle de 100 %, puis le traitement des d'assistance de proximité, et enfin l'accompagnement sur les progiciels (Externalisation cloud d'AURION et SIFAC prévue en 2027).

On peut noter dès à présent que certains objectifs étaient déjà présents dans le document de 2021, comme l'interopérabilité (« *Développer des systèmes interconnectés favorisant la collaboration des SI tout en fluidifiant leur accès* »).

Le pilotage du SDSI n'est pas encore formalisé. La mission confirme la nécessité d'un comité de suivi associant la SG afin notamment de réduire les décalages récurrents dans la mise en œuvre des actions programmées.

Recommandation n° 9 : Acheter dans un bref délai la rédaction du schéma directeur des systèmes d'information et constituer un comité de pilotage des actions à mettre en œuvre.

6.1.5. Des retards récurrents dans la mise en œuvre d'actions prioritaires pour les RCE

Des projets majeurs, bien identifiés, subissent des retards importants :

- la refonte des identités (gescomptes, LDAP, 365, Renater), qui représente un chantier permanent jamais stabilisé (en raison de la multiplicité des sources d'identités Aurion, LDAP, 365, Renater, Galactus, de l'absence d'IAM-gestion des identités et des accès),
- la finalisation d'un PCA PRA,
- la migration vers SIFAC+ (SIFAC 4 HANA) programmée dans la dernière vague de l'AMUE en 2027 (cf. infra sur tous ces points).

Les raisons en sont :

- une équipe de la DSI que la mission considère comme temporairement sous-dimensionnée face à la charge opérationnelle du passage aux RCE ;
- l'addition d'incidents, de charges de support, de migrations urgentes qui ne laisse pas de temps suffisant pour les projets ;
- une architecture SI historique fragmentée : le précédent directeur de la DSI, présent depuis 20 ans, n'avait pas suffisamment suivi les évolutions des SI ;
- une dépendance forte à quelques experts ;
- une priorité donnée à la continuité de service.

Chaque incident repousse les projets structurants.

Ces retards sont aussi la conséquence d'une démarche qui reste, comme la mission l'a noté, principalement centrée sur les besoins des usagers. Si la mission partage ces objectifs légitimes, il n'en reste pas moins que l'ENSEA doit dégager du temps / agent pour : d'une part accélérer l'industrialisation des tableaux de bord par la montée en puissance de l'entrepôt de données et l'interopérabilité des SI permettant des déversements automatiques ; et d'autre part formaliser les schémas directeurs³⁴ en cours et la vision à moyen terme de l'urbanisation du SI.

La mission estime que les problématiques spécifiques aux RCE ne sont en effet pas encore totalement intégrées par les services, et se limitent à :

- Permettre l'interopérabilité des systèmes (Aurion, Ypareo) avec le logiciel de la relation client présent dans la direction de la recherche (CRM DRE) ;
- Optimiser les outils pour accentuer l'interopérabilité avec les étudiants ;
- Développer la mise en qualité ;
- Sécuriser le maintien en conditions opérationnelles en migrant vers des solutions cloud ;
- Concentrer les efforts de développement sur l'interconnexion logicielle entre les progiciels métiers (middleware) et la gestion d'identités.

³⁴ Schémas des systèmes d'information, du numérique, de la sécurité des systèmes d'information.

De manière schématique il apparaît que si les enjeux et prérequis d'un passage aux RCE sont bien compris et analysés par une DSI compétente, réactive et dynamique, l'évolution des besoins métiers a été plus rapide que la capacité du SI à suivre l'ensemble des chantiers.

La démarche participative en cours du SDSI est pertinente, mais elle doit également être mise en regard des impératifs RCE : in fine, la mise à disposition la plus automatisée possible d'informations fiables sur les diverses fonctions assurées par une institution et les risques associés en vue d'un pilotage efficace.

De fait, le SDSI, encore en construction, devra couvrir des besoins stratégiques (interconnexions, automatisation, tableaux de bord, IA). Il ne semble pas s'intégrer dans un plan d'urbanisation global, dans une architecture-cible qui fait défaut actuellement. L'ENSÉA est consciente de ces limites.

6.2. Six chantiers pour préparer les RCE

L'analyse croisée des documents internes, des comptes rendus de la DSI et des travaux préparatoires au passage RCE met en évidence plusieurs fragilités structurelles du système d'information. L'absence d'un IAM³⁵ complet fragilise la cohérence des identités et des droits. Les briques applicatives, solides, restent sous-exploitées faute d'interconnexions homogènes et de processus suffisamment automatisés.

Dans ce contexte, la mission estime que plusieurs chantiers prioritaires doivent être engagés de manière cohérente et progressive afin de sécuriser la trajectoire de l'établissement. Postérieurement à la visite de l'établissement, l'ENSÉA a produit une note très complète qui vient confirmer ces chantiers. Le plan d'action proposé en fin de rapport les met en perspective.

6.2.1. Un risque majeur portant sur l'annuaire d'authentification

L'analyse consolidée des minutes DSI/SRI (2022-2026) et des incidents récurrents met en évidence un risque critique lié à l'annuaire d'authentification, qui constitue la pierre angulaire du système d'information et supporte l'ensemble des mécanismes d'accès.

Les vulnérabilités identifiées par la DSI portent sur la dette technique accumulée, les scripts de synchronisation instables, les groupes incohérents, l'absence de chiffrement, l'obsolescence du serveur et l'absence de redondance. L'ensemble pourrait aboutir à un scénario de rupture totale du SI, rendant indispensable la reconstruction de l'annuaire et la mise en place d'une redondance avant tout autre chantier structurant, notamment l'IAM³⁶, OSE, Airflow³⁷ ou la migration SIFAC+.

La sécurisation LDAP³⁸ se classe parmi les priorités immédiates, avec la reconstruction du serveur, le passage en LDAPS et la suppression des accès non authentifiés, d'autant que le responsable de la sécurité des SI partage cette mission avec d'autres tâches dans le domaine de la recherche.

Recommandation n° 10 : Sécuriser de façon urgente l'annuaire d'authentification LDAP.

6.2.2. La mise en place d'un IAM complet et d'un référentiel d'identités unifié

L'établissement ne dispose pas aujourd'hui d'un référentiel d'identités consolidé ni d'une gestion automatisée du cycle de vie des comptes. Les synchronisations entre LDAP, Microsoft 365, Renater, Aurion et les outils pédagogiques nécessitent des interventions manuelles, et les API internes entre les différents applicatifs restent incomplètes.

³⁵ L'IAM (*Identity and Access Management*) désigne l'ensemble des dispositifs, règles et outils permettant de gérer les identités numériques et de contrôler les accès aux ressources. Un IAM assure que chaque usager dispose du bon compte, du bon niveau de droits et d'un cycle de vie maîtrisé, depuis la création jusqu'à la désactivation.

³⁶ Référentiel de gestion des identités et des accès.

³⁷ Cf. note 31.

³⁸ LDAP (*Lightweight Directory Access Protocol*) est un protocole standard permettant d'interroger et de modifier un annuaire d'authentification. Il gère les comptes, les groupes, les droits et toutes les informations d'identité dans un système d'information. LDAPS est la version sécurisée, qui chiffre les échanges entre les applications et l'annuaire.

La note DSI confirme la nécessité d'un IAM structuré, incluant la sécurisation LDAP, la finalisation des API³⁹, la migration des jobs Talend vers Python⁴⁰, la mise en place de l'authentification multi-facteurs et la refonte des outils internes de gestion des mots de passe. La mise en place d'un référentiel unique, alimenté automatiquement par les événements RH et scolarité, est nécessaire pour garantir la cohérence des identités et des droits, assurer la traçabilité des accès et sécuriser l'ensemble des applications métiers.

Recommandation n° 11 : Mettre en place un référentiel unique de gestion des identités et des accès.

6.2.3. La migration de SIFAC vers SIFAC+ (SAP S/4HANA)

La migration vers SIFAC+ va au-delà d'une simple évolution technique. Elle permettra de sécuriser durablement le système financier, d'améliorer la performance, de renforcer l'intégration avec les autres systèmes et d'accroître la capacité de pilotage.

Postérieurement à la visite de l'école celle-ci a eu la confirmation par l'AMUE⁴¹ que l'établissement était inscrit dans la dernière vague de migration (mars 2027 - janvier 2028). Les charges techniques sont précisées : intégration à l'IDP⁴², correspondance technique avec l'AMUE, pilotage des développements paie, adaptation des règles réseau et décommissionnement de l'ancienne instance. La réussite de cette transition suppose la stabilisation des flux, la refonte des rôles et habilitations, la mise en place d'un Content Server⁴³ et l'appui d'un prestataire AMUE ou SOPRA⁴⁴ pour sécuriser les aspects les plus sensibles. **La mission recommande donc de mener cette migration après le passage aux RCE.**

Recommandation n° 12 : Veiller aux conditions techniques de réussite de la migration de SIFAC après l'accès aux RCE.

6.2.4. La refonte de l'interopérabilité et automatisation des flux

L'architecture actuelle repose sur une hétérogénéité de technologies qui limite l'automatisation et génère des rapprochements manuels entre Aurion, ADE, Virtualia et SIFAC. La note DSI confirme ce diagnostic en soulignant le retard d'Airflow, la coexistence d'API modernes et de scripts historiques, l'absence d'extraction automatique depuis Virtualia et la nécessité de tables de mappage⁴⁵ pour harmoniser les codifications entre systèmes.

L'arrivée d'OSE en 2026 permettra de suivre le prévisionnel et le réalisé des heures d'enseignement, et de simplifier le paiement des heures d'enseignement pour les permanents et les vacataires, mais ne remonte pas encore les anomalies, ce qui impose des contrôles en amont.

En mode SaaS⁴⁶, sur Virtualia dans la V5 (qui va beaucoup plus loin qu'une simple évolution de la V4 et de la V3), il n'est pas prévu de mettre une API pour des extractions automatiques. Ce sont des extractions de fichier CSV générées automatiquement qui seront mises à disposition pour une intégration dans SIFAC. Mais cela ne constituera pas une difficulté, dès lors que la fréquence des flux restera faible, et que le service RH assure déjà des tests en pré production, puis en production. La DSI considère que le fait de garder des petits points de vérification entre les services financiers, comptables et les RH ne doit pas être abandonné. Elle précise d'ailleurs qu'en ce qui concerne la récupération des comptes, à l'entrée, l'éditeur de Virtualia est en discussion sur une automatisation possible. Il faut enfin rappeler que les fichiers de la paie État font déjà l'objet de vérifications.

³⁹ Les API (*Application programming interface*) sont des interfaces de programmation permettant à deux applications ou systèmes d'échanger automatiquement des données selon des règles définies.

⁴⁰ Remplacement des anciens traitements d'intégration développés sous Talend par des scripts Python plus modernes.

⁴¹ Agence de Mutualisation des universités et établissements.

⁴² C'est-à-dire au service central d'authentification de l'établissement, *Identity Provider IDP*.

⁴³ Un *content server* est un serveur dédié au stockage et à la gestion de grandes quantités de documents électroniques, utilisé comme dépôt central pour les pièces jointes, justificatifs, fichiers et contenus. Dans les environnements SAP, il sert spécifiquement à stocker les documents liés aux processus métiers (factures, contrats, pièces RH, justificatifs comptables) en dehors de la base de données principale.

⁴⁴ Conseil en services numériques.

⁴⁵ Le mappage de données consiste à faire correspondre des champs de plusieurs ensembles de données dans un schéma ou une base de données centralisée.

⁴⁶ Le mode SaaS désigne un modèle où une application est hébergée chez un fournisseur externe et utilisée en ligne, sans installation locale ni gestion technique par l'établissement.

L'optimisation des process a beaucoup progressé à l'ENSÉA depuis deux ans ; la mise en place d'une architecture d'intégration complète, appuyée par une AMO senior à recruter pour une durée limitée, est indispensable pour fiabiliser les flux et réduire la dépendance aux opérations manuelles.

Recommandation n° 13 : Poursuivre l'intégration complète des solutions métiers en s'appuyant sur une AMO senior.

6.2.5. La gouvernance des données et le contrôle interne

L'ENSÉA a progressivement structuré une démarche qualité intégrée, pilotée au niveau de la direction et appuyée par un service dédié (cf. supra). Cette démarche s'appuie sur une architecture documentaire, une cartographie des processus et des instructions visant à harmoniser les pratiques.

Mais l'établissement ne dispose pas encore d'un modèle de données institutionnel consolidé, ni d'un dispositif de pilotage transversal fiable. Les données RH, financières et de scolarité restent fragmentées, hétérogènes et largement manipulées manuellement. La note DSI confirme que l'entrepôt de données actuel ne couvre que les identités, et que les extractions depuis Virtualia et SIFAC sont inexistantes.

La mise en place d'un entrepôt institutionnel, fondé sur un modèle décisionnel structuré et alimenté par des flux fiables, constitue le prérequis au déploiement d'un outil de *Business Intelligence* (BI) souverain. SIROCCO, système décisionnel communautaire de l'AMUE, offrirait un entrepôt modélisé, historisé et fiabilisé, ainsi qu'un socle d'indicateurs prêts à l'emploi. Même si son adoption n'a pas été retenue à ce stade, les entretiens menés par la mission montrent que la question pourrait être débattue à nouveau. La généralisation des traitements Python et l'usage d'Airflow, DBT et EDT⁴⁷ constituent un socle technique solide pour structurer la gouvernance des données, renforcer le contrôle interne et l'alimentation de tableaux de bord sectoriels.

Recommandation n° 14 : Remettre à l'étude la mise en place d'un entrepôt modélisé de type SIROCCO avant le déploiement d'un outil souverain de Business Intelligence.

6.2.6. La sécurisation de l'infrastructure

La trajectoire de sécurisation engagée par l'ENSÉA est confirmée par la note DSI et par le Schéma Directeur Sécurité Informatique 2025-2027, sous réserve de la faille de sécurité identifiée au point 1°.

La salle serveur a été entièrement reprise avec succès, grâce à une collaboration réussie avec la DPL et le choix de travailler dès l'origine avec un cabinet d'études. La DSI a pris en main la question de la modernisation des réseaux et de leur infrastructure vieillissante, en particulier dans le bâtiment D, le plus ancien de l'école. Le choix a été de prioriser le wifi, puis le câblage avec le recours à la centrale d'achat RESAH, une assistance à maîtrise d'ouvrage et à maîtrise d'œuvre, compte tenu de la qualité du prestataire. Les travaux, à réaliser en site fermé, devraient s'achever au plus tard en mai 2027.

Les priorités identifiées portent désormais sur :

- le renouvellement du cœur réseau (juin 2026), la remise à niveau des locaux réseau (2026-2027) ;
- la migration VMWare vers Proxmox⁴⁸ ;
- la refonte des sauvegardes, l'externalisation DNS⁴⁹ ;
- la mise en miroir du LDAP ;
- la mise en place d'un SOC et d'un bastion⁵⁰, compte tenu des récentes cyber-attaques visant l'enseignement supérieur de manière générale.

Recommandation n° 15 : Poursuivre les actions de sécurisation des infrastructures.

⁴⁷ Airflow, DBT et EDT forment une architecture d'intégration de données. Airflow orchestre l'exécution des traitements, DBT structure et transforme les données dans l'entrepôt, et EDT assure les extractions et pré-traitements nécessaires avant leur modélisation.

⁴⁸ Remplacement de l'ancienne plateforme de virtualisation propriétaire (VMWare) par Proxmox, solution open-source plus moderne et moins coûteuse.

⁴⁹ Déplacement de la gestion des noms de domaines vers un prestataire externe spécialisé pour une disponibilité sécurisée

⁵⁰ Surveillance continue des menaces confiée à un *Security Operations Center* (SOC) et protection des accès techniques sensibles via un serveur d'administration sécurisé appelé bastion.

Conclusion

À l'issue de ses travaux et des échanges tant avec la direction et les principaux responsables de l'ENSÉA qui expriment le souhait que l'établissement accède aux responsabilités et compétences élargies au 1^{er} janvier 2027, qu'avec la DGESIP et le président de CY université, la mission, tenant compte :

- de l'existence de la stratégie de développement, affirmée et robuste, de l'établissement ;
- d'une situation financière saine et conforme à tous les ratios prudentiels ;
- d'une organisation financière et en matière de gestion de ressources humaines adaptée au format des responsabilités et compétences élargies ;
- d'une gestion du patrimoine immobilier maîtrisée et identifiant les enjeux de moyen et long termes ;
- de la volonté de la gouvernance de l'établissement de déployer les moyens nécessaires pour achever ou engager sans délai les chantiers nécessaires à l'accession aux RCE et notamment la consolidation du pilotage et du contrôle interne, la finalisation des chantiers RH structurants (GPEC, masse salariale pluriannuelle) et la sécurisation et transformation du système d'information ;

considère qu'une accession au 1^{er} janvier 2027 est envisageable sous réserve de la mise en œuvre effective du plan d'action défini ci-après, en particulier sur les volets concernant le deuxième semestre 2026.

PLAN D'ACTION

Plan d'action Pilotage

La priorité est d'actualiser les statuts de l'école, clarifier les futures délégations et structurer la relation avec CYU afin de sécuriser la trajectoire vers le statut d'établissement-composante. La démarche qualité doit être stabilisée : cartographie des processus finalisée, documentation harmonisée, revues de processus régulières et définition d'un programme d'audits internes concernant tous les services.

Le contrôle interne doit devenir un dispositif institutionnel : référentiel formalisé, cartographie des risques globalisée au niveau de la direction, circuits de validation sécurisés et plan annuel de contrôle interne.

2^e semestre 2026 – Phase de structuration

Gouvernance

- Révision des statuts ENSÉA.
- Mise à jour des délégations de signature.

Qualité

- Finalisation de la cartographie des processus.
- Harmonisation documentaire (modèles, procédures).
- Programmation pluriannuelle des audits internes.

Contrôle interne

- Élaboration du référentiel de contrôle interne.
- Première cartographie institutionnelle globalisée des risques.

Année 2027 – Phase de consolidation

Gouvernance

- Mise en œuvre des nouveaux statuts.
- Revue stratégique annuelle.

Qualité

- Revues de processus généralisées.
- Audits internes semestriels.
- Revue de direction qualité annuelle.

Contrôle interne

- Déploiement du plan annuel de contrôle interne.
- Mise à jour semestrielle du registre des risques.
- Structuration de la fonction audit interne.

Plan d'action DSI 2026-2028

Comme la mission l'a mentionné à plusieurs reprises, le suivi de ce plan d'action impliquera un appel à des aides extérieures qu'il reviendra à la DSI et à la direction de l'école d'orienter vers les besoins non couverts ou non susceptibles d'être couverts.

2026 Phase de sécurisation et reconstruction

- Sécurisation des infrastructures, LDAP avec reconstruction et redondance.

a) Stabilisation immédiate

- Audit complet de l'annuaire : schéma, groupes, comptes, scripts, cohérence LDAP/365.
- Gel et réécriture des scripts critiques : synchronisation, provisioning, VLAN.
- Mise à jour des composants d'authentification : CAS, Shibboleth, RADIUS, Samba, TLS.
- Nettoyage des comptes et groupes : suppression comptes obsolètes, normalisation des groupes.
- Documentation d'urgence : architecture, procédures, scripts, dépendances.
- Livrables : état des lieux, risques, plan de reprise, documentation minimale.

b) Reconstruction contrôlée

- Création d'un nouvel annuaire propre (instance neuve, schéma normalisé).
- Reprise contrôlée des comptes.
- Mise en place d'une redondance multi-sites : réplication, bascule automatique.
- Durcissement de la sécurité : TLS 1.3⁵¹, certificats, segmentation réseau.
- Livrables : annuaire reconstruit, redondé, sécurisé.

- Cartographie du SI et urbanisation.
- Consolidation des flux (Airflow, DBT, EDT).

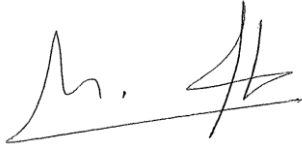
2027 Phase d'automatisation, de mise en place d'un IAM, et poursuite d'une meilleure interopérabilité

- Mise en place de l'IAM minimal, avec authentification multi facteur et API.
- Intégration OSE, Virtualia, Airflow.
- Préparation de la migration SIFAC+.
- Structuration de l'entrepôt.

⁵¹ Version la plus récente et la plus sécurisée du protocole de chiffrement TLS pour toutes les communications réseau.

2028 Dernière étape vers une complétude du système

- Migration SIFAC+ (janvier 2028).
- Intégration SIROCCO.
- Outil de business intelligence avec une solution souveraine.
- PRA/PCA complet.
- SOC + bastion + supervision.

A handwritten signature in black ink, consisting of a stylized 'A' followed by a series of loops and a horizontal line at the bottom.

Amine AMAR

A handwritten signature in black ink, featuring a large, bold 'J' followed by a vertical line and a horizontal line at the bottom.

Jean DELPECH DE SAINT GUILHEM

Annexes

Annexe 1 :	Lettre de saisine et désignation	35
Annexe 2 :	Liste des personnes rencontrées.....	37
Annexe 3 :	Opportunité de rapprochement avec Cergy Université.....	38
Annexe 4 :	Organigramme de l'ENSEA	45
Annexe 5 :	Liste des formations dispensées par l'ENSEA.....	46

Lettres de saisine et de désignation

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

Liberté
Égalité
Fraternité

2025.160

La directrice de cabinet

Paris, le - 7 AOUT 2025

Note

à l'attention de

Madame Dominique Marchand**Cheffe du service de l'Inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche**

Objet : Demande d'audit pré-RCE de l'école nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques (ENSSIB) et de l'école nationale supérieure de l'électronique et de ses applications (ENSEA).

L'école nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques (ENSSIB) et l'école nationale supérieure de l'électronique et de ses applications (ENSEA), toutes deux au statut d'établissement public administratif sous tutelle du ministère, ont fait connaître fin octobre 2024 conformément aux dispositions de l'article R-711-7 du code de l'éducation, leur souhait d'accéder aux responsabilités et compétences élargies (RCE) pour disposer des outils et marges de manœuvre nécessaires à leur stratégie de développement.

Divers échanges avec les directions de ces établissements ont conduit à fixer une date cible au 1er janvier 2027 et à définir des trajectoires prévisionnelles pour y parvenir le cas échéant.

Je vous sollicite donc en vue d'évaluer le degré de préparation de ces deux écoles à l'exercice de ces nouvelles compétences dans le cadre d'un audit pré-RCE.

Les recommandations produites porteront sur les cinq objets habituels des audits pré-RCE (finances, ressources humaines, pilotage, système d'information, immobilier) et sur les coopérations souhaitables au niveau de la coordination territoriale à laquelle ils appartiennent.

Il convient de vous signaler à ce titre que ces deux établissements ont procédé en 2025 à un exercice d'autodiagnostic. Il ressort de ces documents déclaratifs un niveau de préparation technique certain et une maturité de la fonction de pilotage qu'il vous appartiendra de confirmer.

Les services de la DGESIP demeurent à votre disposition pour toute information que vous jugerez utile.

Pauline PANNIER



RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE

*Liberté
Égalité
Fraternité*

IGÉSR INSPECTION GÉNÉRALE
DE L'ÉDUCATION, DU SPORT
ET DE LA RECHERCHE

Section des rapports

Mission n° 25-26 065

Affaire suivie par :
Manuèle Richard

Tél : 01 55 55 30 88
Mél : manuele.richard@igesr.gouv.fr

Site Descartes
110 rue de Grenelle
75357 Paris SP 07

Paris, le 26 janvier 2026

La cheffe de l'inspection générale de l'éducation,
du sport et de la recherche

à

Monsieur le ministre de l'enseignement supérieur
de la recherche et de l'espace

Objet : Mission n° 25-26 065 Audit pré-RCE de l'ENSEA.

Référence : Courrier en date du 7 août 2025.

Par lettre visée en référence, l'inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche a été sollicitée pour effectuer un audit pré-RCE de l'école nationale supérieure de l'électronique et de ses applications.

J'ai l'honneur de vous informer que j'ai désigné les inspecteurs généraux suivants pour effectuer cette mission :

M. Amine Amar, pilote - amine.amar@igesr.gouv.fr

M. Jean Delpech de Saint-Guilhem- jean.delpech-de-saint-guilhem@igesr.gouv.fr

Dominique MARCHAND

CPI :

- Mme Pauline Pannier, directrice de cabinet - MESRE
- M. Amine Amar, IGÉSR
- M. Jean Delpech de Saint-Guilhem, IGESR
- M. Marc Foucault, responsable du collège ESRI

Liste des personnes rencontrées

ENSÉA

- Monsieur Julien Drouet, président du conseil d'administration
- Monsieur Vincent Merval, directeur général
- Madame Myriam Ariaudo, directrice générale adjointe, chargée de la formation et de la vie de campus
- Madame Maria Noël, secrétaire générale
- Monsieur Jérôme Reynaud, cellule pilotage
- Madame Lilianne Tionang, cellule pilotage
- Madame Maryse Ribeiro, directrice des affaires financières
- Madame Carole Dotti, agent comptable
- Madame Émilie Héron, directrice des ressources humaines
- Madame Nadia Riondet, directrice du patrimoine et de la logistique
- Monsieur Alexandre Pitti, stratégie partenariale
- Monsieur Benoit Sauvaget, responsable de la scolarité
- Madame Lucie Lambert, responsable de la communication
- Madame Céline Plassart, responsable de la vie de campus)
- Madame Sylvie Mazaleytrat, responsable de la direction des partenariats entreprises
- Madame Sophie Jourdain, responsable des relations internationales
- Monsieur Alexandre de Pellegrin, directeur des systèmes d'information
- Christophe Bares, délégué à la protection des données, professeur en informatique et réseaux
- Laurent Protois, responsable informatique recherche / RSSI
- Ludovic Desraux, responsable d'applications métier, analyste de données

DGESIP

- Madame Danielle Kernéis,
- Monsieur Florent Evanno-Gujaro
- Monsieur Vincent Cima,
- Monsieur Bertrand Raquet,
- Madame Safia Hamdi,
- Madame Fatiha Boubli,

CY UNIVERSITÉ

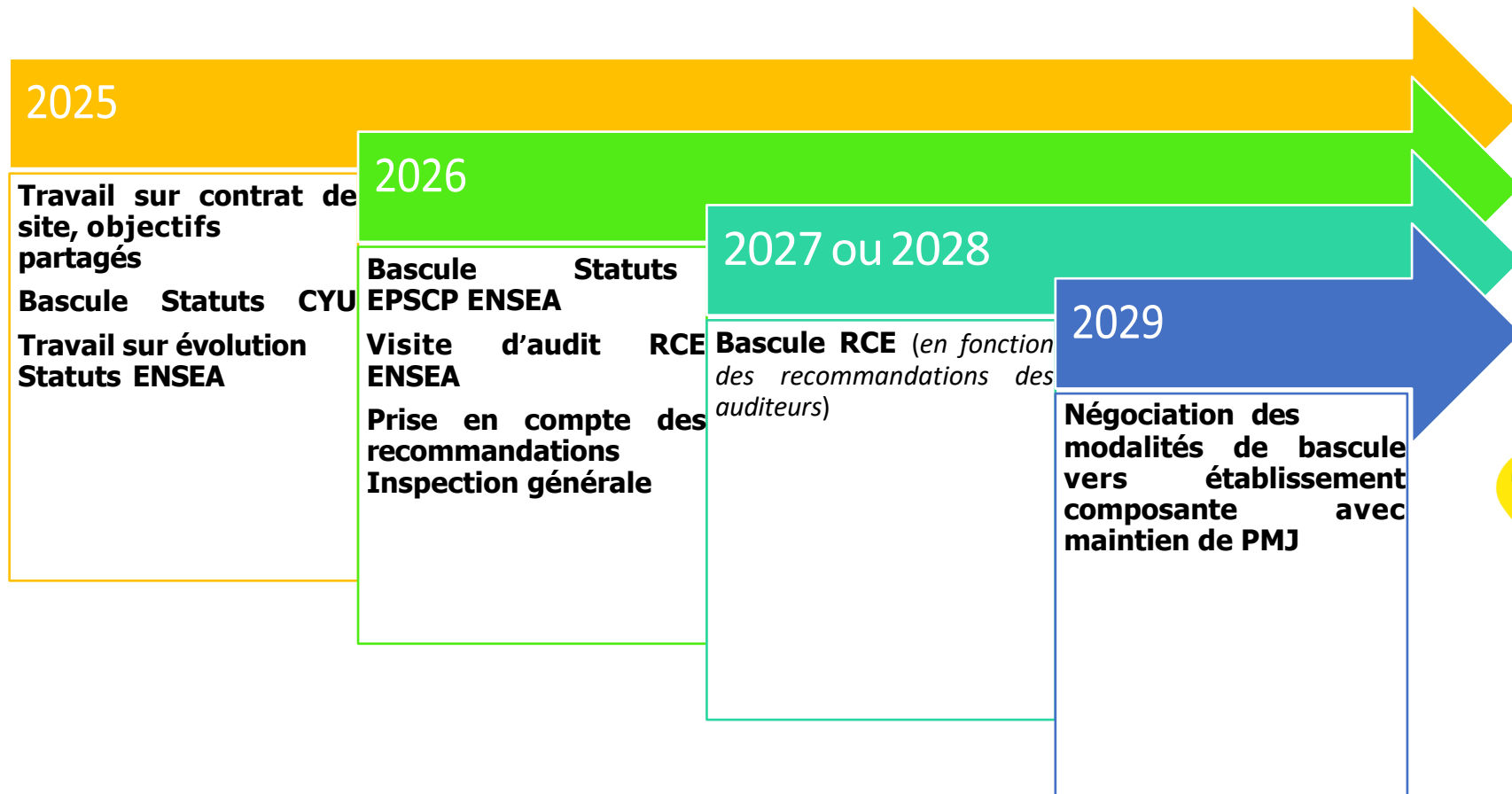
- Monsieur Laurent Gatineau, président

Opportunités de rapprochement ENSEA – CYU

Novembre 2024

1. Calendrier et jalons

Proposition de calendrier et principaux jalons



1. Opportunités Gouvernance et services support / soutien

Gouvernance et services supports et soutien

Thème	Existant / En cours	Court terme	Moyen / long terme	Détails
Médecine du travail		X		Convention pour mutualisation de la médecine du travail
Valorisation de la recherche	X	X	X	Ressources partagées, AAP communs
Appui Recherche	X	X	X	Ressources partagées ETIS, Master...
Appui RH (pôle PETREL)	X			Convention existante
Formations des personnels		X	X	Partage des plans de formation / mutualisation des actions de formation intra
Schéma directeur DDRSE		X		Prise de contact faite avec R. Hebert et H. Goux, SD DDRSE pour T1 2025 : actions communes
Procédure Achats		X	X	Mutualisation sur marchés publics pour projets site (PF PLACE...)
Université Européenne EUTOPIA		X	X	Exploration des opportunités
Réseau IMT			X	Exploration des opportunités

2. Opportunités Recherche et Innovation

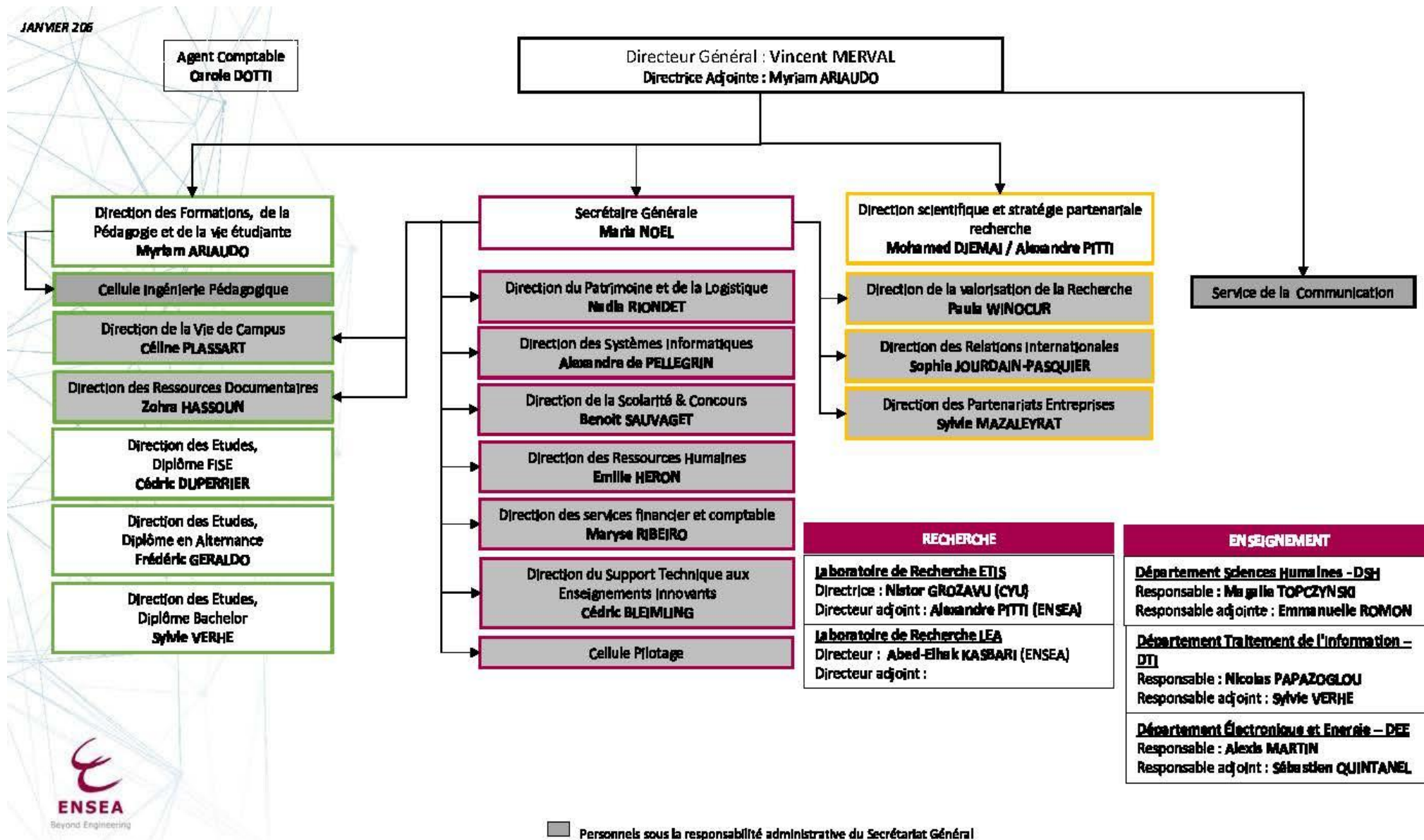
Recherche et Innovation

Thème	Existant / En cours	Court terme	Moyen / long terme	Détails
Représentation au PUI	X		X	Renouvellement en 2025
Projet fédérateur commun Recherche / Formations / Responsabilité			X	Exemple de l'Institut du numérique responsable (Université de La Rochelle) Articulation avec l'IDHN et les Sciences et Techniques en Société (3 EC ENSEA, ETIS)
Laboratoire ETIS	X	X		Plateformes technologiques Maintenance des serveurs
Laboratoire QUARTZ			X	En attente du rapport d'audit HCERES
Projets de recherche (Europe, ANR...)		X	X	Partage de ressources
AAP laboratoire	X	X	X	Articulation des appels ENSEA/CY

3. Opportunités Formation et Vie étudiante

Thème	Existant / En cours	Court terme	Moyen / long terme	Détails
Premier cycle : Prépa intégrée		X	X	implication des enseignements dans prépa intégrée / passerelle à Bac+2 vers ENSEA
Premier cycle Bachelor Human-IT		X	X	travail sur mise en commun du bachelor Human-IT : enseignements, promotion, innovations pédagogiques
Ingénieur		X	X	travail sur cartographie des complémentarités CY Tech / ENSEA
Master I&ISC	X	X		Travail sur planification des créneaux / aménagements, conventions
Doctorants			X	opportunité de proposer un diplôme d'établissement Docteur-ingénieur
FTLV : Salles de formation		X		disponibilité de la salle Formation Continue : salle équipée TNI, matériel électronique, paillasse pour manipulations...

FTLV : CY Act Pro		X		Fiches de postes en cours de finalisation
FTLV : nv programmes			X	Nv programmes à développer (mastère spécialisés, formations vourtes...)
Offre globale de formation		X	X	participation / stand commun aux différents salons de l'étudiant Réseau de promotion (lycées...)
AAP Pédagogiques	X	X	X	NCU CUPS Robotique
Thème	Existant / En cours	Court terme	Moyen / long terme	Détails
VE : Actions de sensibilisation et lutte contre les discriminations		X	X	Semaines thématiques,
VE : Actions de prévention ; addictions, santé	X	X	X	Ressources partagées : médecine universitaire, assistante sociale
VE : Sport-santé	X	X	X	Projet de valorisation du terrain mitoyen : dossier existant à porter ensemble auprès de l'agglomération Créneaux d'occupation des gymnases alentours
VE : Lieux de restauration pour étudiants / personnels		X	X	Étude à mener
Espaces de prototypages	X	X		LABBOITE & futur MakerSpace : complémentarité de l'offre de services
Mise à disposition des espaces	X	X	X	Amphi Larousse, salle Formation continue...
Forums Entreprises		X	X	Ouverture mutuelle aux étudiantes et étudiants CY TECH/ENSEA



Formations dispensées par l'ENSEA

1. Diplôme ingénieur ENSEA : Formation initiale sous statut étudiant (FISE)
2. Diplôme ingénieur ENSEA : Formation initiale sous statut apprenti (FISA)
3. Diplôme bachelor technologies de l'information et société (Human-IT), donnant grade de Licence
4. Diplôme de master recherche en informatique, et ingénierie des systèmes complexes (I&ISC), co-accrédité avec l'université CYU
5. Diplôme de mastère spécialisé en compatibilité électromagnétique (EDESI)
6. Diplôme de mastère spécialisé en acoustique (AASP)