


Bilan du contrat

21 avril 2008



Bilan-diagnostic Contrat quadriennal 2005-2008



www.univ-paris12.fr

Table des matières

Introduction	6
I- La politique de formation	10
I-1- L'offre de formation initiale	10
I-1-1- Un processus de mise en œuvre de la réforme LMD collectif et partagé	10
I-1-1-1- Un pilotage collectif	10
I-1-1-2- Un important effort de formation et de communication sur la nouvelle offre	11
I-1-2- Des formations initiales toujours plus professionnalisées	12
I-1-2-1- Le Projet personnel et professionnel : des réalités différentes dans la mise en œuvre au sein des composantes et des filières	12
I-1-2-2- La pratique des stages : une réalité plurielle	13
I-1-2-3- Les opérations Phénix et Universyntec : un début de rapprochement institutionnel de Paris 12 avec les entreprises	14
I-1-2-4- Une traduction des formations en termes de compétences encore insuffisante	14
I-1-3- Des principes d'organisation pédagogique communs à toute l'université mais inégalement appliqués	14
I-1-3-1- Une attention particulière portée au niveau Licence	14
I-1-3-2- Une ouverture disciplinaire et une pluridisciplinarité inégalement développées	15
I-1-3-3- Un enseignement des langues bien développé mais à consolider, notamment par la certification	16
I-1-3-4- Une internationalisation des formations encore insuffisante	17
I-1-4- Des modalités de suivi et de soutien pédagogique renforcées, mais encore inégales et insuffisamment connues et valorisées	17
I-1-4-1- Une politique d'accueil et d'orientation dynamique en central et dans la plupart des composantes mais qui souffre d'un certain manque de cohérence	18
I-1-4-2- Un accompagnement pédagogique et une lutte contre l'échec universitaire inégalement menés	19
I-1-4-2- L'introduction d'une politique d'incitation aux actions pédagogiques	20
I-1-4-3- Le développement des dispositifs d'évaluation des résultats et de la qualité des formations et de la politique pédagogique	21
I-1-5- Une réorganisation de l'animation politique de la pédagogie et de ses outils	22
I-1-5-1- La DEVE : vers une coordination administrative et politique plus forte du champ des études et de la vie étudiante pour nourrir le travail du CEVU et des composantes	22
I-1-5-2- Des outils de gestion implantés mais dont l'exploitation est à accroître et harmoniser et les interconnexions à développer	23
I-2- Formation continue, par apprentissage, validation des acquis : des atouts forts de Paris 12, limités par le sous-encadrement et qui doivent se traduire par une consolidation des partenariats économiques de l'université	24
I-2-1- Une tradition de formation continue, validation d'acquis et apprentissage toujours en progression	24
I-2-1-1- Des activités traditionnellement fortes et qui poursuivent leur croissance	24
I-2-1-2- Une bonne articulation entre centre et composantes	25
I-2-1-3- Un renforcement du pilotage, de l'organisation et de la gestion des activités de formation tout au long de la vie et d'apprentissage	26
I-2-2- Des limites au développement qui doivent pouvoir être dépassées par une consolidation des partenariats, la FOAD et une augmentation des moyens	28
I-2-2-1- Une adaptation à la demande exigeante et chronophage	28
I-2-2-2- Une marge de progrès importante dans la formalisation d'une politique institutionnelle des partenariats	29
II- La politique scientifique	30
II-1- Les précédents contrats et les conclusions de novembre 2005 du CNE	30
II-1-1- Les précédents contrats	30
II-1-2- Le rapport du CNE de Novembre 2005	30
II-1-2-1- Le bilan général de la recherche de Paris 12 était plus qu'honorable mais inégal	30
II-1-2-2- Il était nécessaire de cibler des axes de recherche	30
II-1-2-3 - Et de mieux les soutenir au niveau central	30
II-2- Le bilan de la recherche 2005-2008	31
II-2-1- Le pilotage de la recherche	31

II-2-2- Les résultats concernant les équipes de recherche.....	31
II-2-2-1- Dans le secteur sciences et santé.....	31
II-2-2-2- Dans le secteur des Sciences humaines et sociales	33
II-2-3- Les résultats concernant les doctorants et les inscriptions en HdR.....	34
II-3- Les choix stratégiques engageant le futur.....	35
II-3-1- Le positionnement de Paris 12 dans un PRES.....	35
II-3-2- L'insertion de Paris 12 au sein du PRES Paris Est	35
II-3-3- Le rôle du conseil scientifique	36
II-3-3-1- Définir la politique de la recherche de l'université.....	37
II-3-3-2- Acquérir la gestion des moyens financiers de la recherche.....	37
II-3-3-3- Améliorer la gestion des ressources humaines des enseignants chercheurs et des IATOS	37
II-3-4- Le développement de la valorisation	38
II-3-5- L'ouverture à l'international.....	39
III- La politique de vie de l'étudiant	42
III-1- Une marge de progrès importante dans la participation des étudiants à la vie institutionnelle de l'établissement.....	42
III-1-1- La représentation institutionnelle étudiante dans l'établissement	42
III-1-1-1- Vice-présidence étudiante et élus étudiants	42
III-1-1-2- Le développement d'un statut de l'élève étudiant	43
III-1-1-3- Une mobilisation pour augmenter le taux de participation des étudiants aux élections.....	43
III-1-2- L'étudiant, acteur de l'établissement	44
III-1-2-1- Le développement des emplois étudiants au sein de l'université.....	44
III-1-2-2- Un accompagnement des projets étudiants facilité et plus efficace	44
III-1-2-3- Une multiplicité des possibilités d'investissement des étudiants dans la vie de l'institution qui nuit à la visibilité des actions	45
III-2- Une amélioration générale des conditions de vie universitaire, mais inégale selon les situations	45
III-2-1- L'accessibilité des services et de l'information aux étudiants.....	45
III-2-2- Un système de guichet unique performant et adapté à l'accueil des étudiants	46
III-2-3- Des marges de progrès importantes pour des catégories d'étudiants spécifiques.....	47
III-2-4- Des sites délocalisés encore trop isolés.....	48
III-3- Les activités d'animation de la vie étudiante.....	49
III-3-1- Une vie de campus à renforcer.....	49
III-3-2- Le dynamisme de la politique culturelle et sportive malgré des conditions parfois défavorables	49
III-3-2-1- Une offre culturelle riche dont le développement est limité par le manque de locaux.....	49
III-3-2-2- Une offre sportive confrontée au manque d'infrastructures.....	50
IV- Les services d'appui à la formation et à la recherche	51
IV-1- La politique documentaire	51
IV-1-1- Une progression très nette des services et ressources offerts	51
IV-1-1-1- Une meilleure adaptation du patrimoine immobilier dédié à la documentation	51
IV-1-1-2- L'amélioration de l'accueil et de l'information des publics	51
IV-1-1-3- Une meilleure communication sur l'offre documentaire et les services.....	52
IV-1-1-4- Une offre documentaire adaptée aux nouveaux besoins, notamment grâce aux nouvelles technologies.....	52
IV-1-1-5- Une politique d'acquisition réfléchie.....	52
IV-1-1-6- Une offre documentaire électronique étoffée et variée	53
IV-1-1-7- La modernisation et l'accessibilité croissante des ressources documentaires pour les usagers.....	54
IV-1-2- Des formations à la méthodologie documentaire généralisées mais plus ou moins développées selon les bibliothèques	54
IV-1-2-1- Des visites de bibliothèques et présentations en amphi de rentrée organisés sur les différents sites	55
IV-1-2-2- Des TD de méthodologie documentaire organisés en Droit, en Lettres et sciences humaines, en Sciences et technologie, et en Médecine	55
IV-1-2-3- Des séminaires de formation à la recherche documentaire pour les doctorants en Droit et en Lettres et Sciences humaines	55
IV-2- Les Technologies de l'Information et de la Communication pour l'Enseignement (TICE).....	56
IV-2-1- La mise en place d'un dispositif central et mutualisé d'accompagnement à l'usage de TICE.....	56
IV-2-1-1- De la création d'une cellule Tice à la constitution d'un service central de ressources techniques et pédagogiques, Medi@tice.....	56

IV-2-1-2- La mutualisation des moyens dédiés à l'hébergement des cours en ligne.....	57
IV-2-2- Une généralisation en cours de l'enseignement obligatoire et de la certification C2i dans les parcours de formations	57
IV-2-2-1- Lancement du C2i avec trois modalités de formation et de certification en 2006.....	58
IV-2-2-2- Vers la généralisation d'un enseignement obligatoire	58
IV-2-2-3- L'harmonisation des pratiques par une coordination pédagogique et la mise en place d'une charte C2i	58
IV-2-3- Un développement des projets pédagogiques mettant en œuvre les TICE à poursuivre	59
IV-2-3-1- La multiplication des ressources en ligne et des projets TICE.....	59
IV-2-3-2- Une faible participation aux Universités Numériques Thématiques	59
IV-2-3-3- L'accent mis sur la formation et l'accompagnement des enseignants pour la mise en ligne de cours avec WEBCT.....	59
V- La gouvernance	60
V-1- Une équipe de direction organisée par missions	60
V-1-1- Travailler pour mieux débattre et choisir.....	60
V-1-2- Ajuster le dispositif pour maintenir le débat.....	60
V-1-2-1- Un comité de direction	61
V-1-2-2- Deux instances à visée stratégique	61
V-1-3- Débattre au bon niveau	61
V-1-4- S'investir à l'extérieur pour nourrir la réflexion.....	62
V-2- Les relations avec les partenaires locaux pour une politique de site	62
V-2-1- Les partenaires du développement territorial	62
V-2-2- Les partenaires du développement scientifique et pédagogique.....	62
V-3- Le développement international.....	63
V-3-1- Une capacité de l'établissement à structurer de manière évolutive l'organisation de la dimension internationale.....	63
V-3-1-1- Entre centralisation et déconcentration.....	63
V-3-1-2- Un pilotage transversal assuré par un comité de développement et une vice-présidence	63
V-3-2- Une politique des partenariats internationaux peu lisible qui doit saisir l'opportunité que représente le PRES	64
V-3-2-1- La nécessité de définir une stratégie partenariale d'établissement	64
V-3-2-2- Une opportunité : le PRES.....	64
V-4- La communication de Paris 12 à un tournant	64
V-4-1- Une communication externe efficace	64
V-4-1-1- une communication presse et institutionnelle renforcée	64
V-4-1-2- Une communication reconnue et efficace à destination des futurs étudiants.....	65
V-4-2- Des supports de communication internes à dynamiser et à harmoniser	65
V-4-2-1- une communication interne à destination des étudiants et des personnels, en transition	65
V-4-2-2- Des documents de présentation plus clairs et mieux ciblés : trouver les mots.....	65
VI- Politiques transversales de gestion, au service des missions.....	67
VI-1- La politique des ressources humaines	69
VI-1-1- Une politique active de promotion, de mobilité et de formation pour de nouvelles compétences	69
VI-1-1-1- Une attention particulière à la promotion et à la qualification des personnels administratifs et techniques.....	69
VI-1-1-2- Une mobilité interne des personnels IATOS à valoriser par une politique incitative et concertée en termes de compétences.....	70
VI-1-1-3- Une politique forte de formation des personnels dont l'objectif initial de réussite aux concours a été atteint	71
VI-1-1-4- Une démarche de diagnostic des compétences, initiée par la procédure d'évaluation qui nécessite aujourd'hui de plus amples développements.....	71
VI-1-2- Une gestion des emplois enseignants et IATOS de plus en plus dynamique et efficace..	72
VI-1-2-1- Les prémices d'une gestion dynamique des emplois enseignants.....	72
VI-1-2-2- Des résultats significatifs dans l'utilisation des emplois IATOS au service d'un équilibre entre le centre et les composantes.....	73
VI-1-2-3- Des outils d'appui à la gestion des emplois en développement	73
VI-1-3- Une organisation de la gestion des ressources humaines en cours d'évolution pour répondre aux besoins de proximité et aux enjeux d'une politique efficace au service de l'université	73
VI-1-3-1- Une gestion centralisée, intégrée et bientôt partagée	74
VI-1-3-2- Une amélioration du système d'information des ressources humaines bien engagée	74

VI-1-4- Des politiques de santé, sociale, culturelle et sportive de qualité mais qui gagneraient à être mieux valorisées	75
VI-1-4-1- La santé des personnels devenue partie intégrante de la gestion des ressources humaines ..	75
VI-1-4-2- Une politique sociale responsable qui a su développer des partenariats de qualité	76
VI-1-4-3- Une politique culturelle et sportive, active et diversifiée	76
VI-2- La politique budgétaire et financière	78
VI-2-1- Une organisation fortement déconcentrée et responsabilisante de la gestion budgétaire et financière qui suppose aujourd'hui un travail de clarification des circuits et de fiabilisation des données	78
VI-2-1-1- Une organisation de la gestion qui nécessite aujourd'hui une clarification des circuits de dépenses et de recettes	79
VI-2-1-2- Une architecture budgétaire, comptable et financière à rendre plus lisible et plus adaptée à la fonction d'aide au pilotage	79
VI-2-2- Une préparation budgétaire associée à un dialogue de gestion interne mais qui doit encore s'enrichir de critères d'activité plus adaptés	80
VI-2-2-1- Une procédure d'élaboration budgétaire caractérisée par une forte articulation avec les composantes	80
VI-2-2-2- Un mode de répartition des crédits qui évolue vers le recours à des critères d'activité	81
VI-2-3- Une exécution budgétaire de qualité mais un suivi budgétaire à consolider dans son acception infra-annuelle	81
VI-2-3-1- Des efforts pour améliorer la qualité de l'information budgétaire et comptable	81
VI-2-3-2- Un suivi budgétaire à consolider et à compléter par un contrôle de gestion	82
VI-2-4- Les marges de manœuvre financières dégagées par l'activité de l'université doivent lui permettre de se situer davantage dans une perspective pluriannuelle	83
VI-2-4-1- Une activité génératrice de ressources propres	83
VI-2-4-2- Un fonds de roulement reconstitué	83
VI-3- La politique patrimoniale et d'hygiène et de sécurité	85
VI-3-1- Une évolution quantitative et qualitative du patrimoine de l'université	85
VI-3-1-1- Les deux derniers CPER auront permis l'extension et la restructuration des sites	85
VI-3-1-2- Les restructurations dont le patrimoine bâti existant a fait l'objet ont toujours été tournées vers la qualité	85
VI-3-1-3- Des actions importantes de maintenance lourde et de mise en sécurité sur le patrimoine ancien	86
VI-3-1-4- L'indispensable rationalisation des espaces	86
VI-3-2- Un équilibre à trouver entre une fonction patrimoine fortement centralisée et la nécessité d'une réactivité dans le service à l'utilisateur	87
VI-3-2-1- Une répartition des rôles entre centre et composantes en évolution	87
VI-3-2-2- Vers une rénovation du service à l'utilisateur	88
VI-3-3- De fortes avancées en matière d'hygiène et de sécurité	88
VI-4- Le système d'information	91
VI-4-1- Un développement des infrastructures techniques transverses soutenu par le comité du système d'information pour améliorer la qualité du service à l'utilisateur	91
VI-4-1-1- Depuis 2005 un fort investissement dans la rénovation de l'infrastructure du réseau et l'acquisition de serveurs	91
VI-4-1-2- Le déploiement de la couverture Wifi	92
VI-4-1-3- Le renouvellement des postes équipements informatiques et le développement des salles en libre service	93
VI-4-2- Des usages partiels du système d'information	93
VI-4-2-1- Des outils de gestion qui ne sont pas encore positionnés comme des références incontournables	93
VI-4-2-2- Un développement de la production de données chiffrées qui nécessitent aujourd'hui d'être consolidées et partagées	94
VI-4-3- Une évolution nécessaire vers un système global d'information	95
VI-4-3-1- Des services développés pour les usagers et la nécessaire construction d'un ENT pour les héberger et en faciliter l'accès	95
VI-4-3-2- La nécessité d'une hiérarchisation des projets à conduire et d'un portage politique fort pour mettre en place à Paris12 un système global d'information	95

Introduction

L'université Paris 12 en chiffres :

L'université compte **31 172 étudiants** en 2006-2007, dont depuis mars 2007 les **4 636 étudiants et stagiaires de l'IUFM**. Hors IUFM, l'université compte **22 941 étudiants en formation initiale** (86,4%), **2 430 stagiaires** (9,2%) en formation continue diplômante (**4 821 stagiaires de FC au total**) et **1 165 apprentis** (4,4%).

Les étudiants se répartissent de la façon suivante par niveau : **16 584 en pré-universitaire et Licence** (soit 62,5% de population totale, hors IUFM), **9 064¹ en Master** (34,2%) et **888 en Doctorat** (3,3%).

La proportion de primo-entrants (inscrits pour la première fois à Paris 12) aux différents niveaux de formation est la suivante : ils sont **plus de 38% en L3**, **73,3% en LP**, **29% en M1** et **37% en M2**.

16,6% de sa population étudiante totale (soit **4 402 étudiants**) sont des **étudiants dits internationaux**. Ils se répartissent de la façon suivante : **40,2% en Licence**, **50,3% en Master** et **9,5% en Doctorat**.

L'université compte **5 665 étudiants boursiers**, parmi lesquels **2 819 touchent des bourses d'échelon 5** (soit **49,8%** du total des boursiers). En 2004-2005, **21,2%** des étudiants de Paris 12 appartiennent à la catégorie « origine sociale défavorisée » contre **19,3%** pour la moyenne des universités françaises.

Les étudiants de Paris 12 sont **en grande majorité domiciliés dans le Val-de-Marne (42,7%)** ou dans les départements limitrophes (**13,8%** à Paris, **13,1%** en Seine-et-Marne, **8,4%** en Seine Saint-Denis, **6,5%** en Essonne et **4,3%** dans les Hauts-de-Seine).

L'université appartient à la **typologie « université pluridisciplinaire avec santé »** et compte **12 composantes** : UFR Administration et échanges internationaux, UFR de Droit, UFR de Lettres et sciences humaines, UFR de Médecine, UFR de Sciences de l'éducation, sciences sociales et STAPS, UFR de Sciences économiques et de gestion, UFR de Sciences et technologie, IUT de Créteil-Vitry, IUT de Sénart-Fontainebleau, Institut de préparation à l'administration générale (IPAG), Institut d'urbanisme de Paris et IUFM

La recherche de l'université s'effectue au sein de **34 laboratoires** répartis entre 8 grands axes : Biologie et Santé ; Sciences des techniques et de la communication (STIC) et mathématiques ; Chimie et sciences des matériaux ; Sciences de l'environnement ; Droit ; Economie et gestion ; Lettres, sciences humaines et sciences sociales ; Urbanisme.

L'université dispose de **5 écoles doctorales**. Depuis la rentrée 2007, elles sont transférées au PRES Paris-Est.

L'université compte **7 bibliothèques universitaires** et, depuis 2007, **5 centres de ressources documentaires de l'IUFM**. Le Service commun de la documentation compte **34 000 inscrits** et reçoit dans ses bibliothèques environ **6 500 usagers par jour**. L'université ouvre ses bibliothèques **55 heures en moyenne par semaine**.

En 2007, l'université comptait **1 650 enseignants** (dont **765 enseignants-chercheurs** soit **46%**) et **926 personnels administratifs et techniques** (**20 %** de catégorie A ; **23%** de catégorie B ; **57%** de catégorie C) dont **21%** de contractuels. L'emploi de contractuels permanents représente en 2007 **167 ETPT**, soit **4,1 millions d'euros** sur budget établissement.

En février 2008, on dénombre **215 chercheurs** et **111 ITA**.

Le budget global 2008 de Paris 12 est de **207 M€** : **129 M€** de masse salariale Etat et **78 M€** de budget établissement.

Les **ressources propres 2007 (hors IUFM)** atteignent **20 M€** (**10%** au titre des contrats de recherche ; **43%** pour la formation continue et l'apprentissage ; **24%** pour les droits d'inscription ; **23%** d'autres recettes).

L'université bénéficie d'une surface **208 700 M2 SHON (IUFM : 63 600 m²)** répartie sur 3 départements : **137 700** en Val-de-Marne ; **44 600** en Seine-et-Marne ; **26 400** en Seine Saint-Denis.

¹ En médecine, les étudiants de PCEM1 sont comptabilisés dans les effectifs de Licence, les autres dans ceux de Master

Du constat du CNE en 2005 à la situation en 2008

L'université Paris 12 a fait l'objet entre 2004 et 2005 d'une évaluation du CNE (Comité national d'évaluation des établissements d'enseignement supérieur). Celui-ci relevait que *« malgré d'incontestables handicaps, l'université a fait une large utilisation de ses marges d'autonomie, en matière d'offre de formation, de gestion, de partenariat. Elle a pris conscience de son positionnement territorial »*. Le Comité saluait l'insertion de l'université dans son environnement économique, la professionnalisation des filières, les performances en formation continue et apprentissage et affirmait que l'Université Paris 12 tenait *« aujourd'hui son rang parmi les universités d'Ile-de-France »*.

Plus précisément, le CNE relevait que l'offre de formation était adaptée à son public, pluridisciplinaire et professionnalisante, que Paris 12 était *« parvenue à un bon équilibre entre la spécialisation d'un grand nombre de ses formations et un socle d'enseignement généraliste indispensable »*. Il invitait néanmoins les composantes à développer encore davantage leurs relations dans une perspective de transdisciplinarité. Les efforts pour l'insertion étaient reconnus, mais ils méritaient, selon le CNE d'être plus systématiquement évalués et communiqués.

Si le Comité reconnaissait l'investissement de nombreux enseignants-chercheurs dans la pédagogie, il en regrettait le manque de reconnaissance et mettait en garde contre le risque d'émoussement de cette implication. Il invitait en conséquence à faire de la valorisation de l'investissement des enseignants-chercheurs dans la formation et l'accompagnement de l'étudiant un chantier de l'université.

Il notait par ailleurs que les conditions d'études et de vie des étudiants étaient en amélioration, que notamment l'université disposait de bibliothèques de grande qualité.

Le bilan de la recherche était quant à lui qualifié de *« plus qu'honorable mais inégal »* : le CNE constatait la reconnaissance internationale de certains domaines de recherche en médecine, la qualité des recherches en chimie des matériaux, physico-chimie de l'environnement, mathématiques appliquées, informatique, ou encore communication. Il relevait également les atouts scientifiques des disciplines d'urbanisme, de sciences économiques et de gestion et de droit. En lettres, sciences humaines et sociales, les experts pointaient la difficulté à constituer des laboratoires de taille critique suffisante en raison de la diversité et de la dispersion des recherches et invitaient ces disciplines à trouver leur place dans les réseaux de recherche nationaux ou parisiens à condition d'identifier et de faire valoir leur propre compétence.

Les recommandations portaient sur les besoins d'instituer une véritable politique de recherche, pragmatique et réaliste, et à l'inscrire dans une logique territoriale. Dans la même perspective, le CNE invitait Paris 12 à engager une réflexion collective sur sa place dans le paysage francilien de la recherche en l'incitant à ne pas se détourner de son espace régional proche au profit *« d'alliances vers des configurations en apparence prestigieuses mais en réalité moins fonctionnelles »*.

En termes de gouvernance enfin, le Comité notait que l'université avait *« su innover dans un contexte de rareté budgétaire, sur la base d'efforts continus de ses personnels, ces derniers étant trop peu nombreux »*. Il affirmait qu'*« il serait grand temps de reconsidérer le niveau de l'appui financier de l'État à l'égard de cette université qui a largement répondu à ses missions tandis que les moyens financiers accordés montrent, à travers les indicateurs San Remo, que les retards sont loin d'avoir été rattrapés alors même que la croissance des effectifs se poursuit »*. Le Comité constatait par ailleurs que l'université, tout en cherchant à consolider l'édifice institutionnel central, avait généralement laissé aux composantes une assez grande liberté dans l'organisation des études, l'accueil et le suivi des étudiants, l'évaluation de leurs résultats. Il lui recommandait de profiter du recentrage de plusieurs composantes sur Créteil pour repenser son mode de fonctionnement, retrouver des marges de manœuvre pour impulser, coordonner, arbitrer entre les composantes et travailler plus étroitement avec elles.

Le rapport du CNE, publié en mars 2006, reflète donc un état de l'université au moment de la prise de fonction de la nouvelle présidente (élue en février 2006) et de son équipe. En deux ans, la situation de l'université a continué à beaucoup évoluer, et ce en dépit des difficultés récurrentes de sous-encadrement.

L'université compte aujourd'hui 31 000 étudiants, après l'intégration de l'IUFM, devenue la 12^{ème} composante de l'université en mars 2007. Elle offre une gamme complète de formations (du diplôme universitaire de technologie au doctorat) et compte 34 laboratoires couvrant presque toutes les disciplines. En 2007 encore, elle adhère, en tant que membre fondateur, au PRES Université Paris-Est, suivant en cela la recommandation du CNE.

Située aux portes de Paris, l'Université Paris 12 est la plus grande université multidisciplinaire et professionnalisée d'Ile-de-France. Elle n'est ni une « université de banlieue », au sens où ses formations demeurent attractives, notamment en L3 ou au niveau M, ni une « université parisienne » puisqu'elle est confrontée aux difficultés liées à la concurrence des universités traditionnelles de Paris intra-muros, mieux dotées en personnels, qui bénéficient d'un bassin de recrutement plus favorable sociologiquement et en termes d'études préalables (lycées prestigieux et classes préparatoires). L'Université Paris 12 peut s'appuyer sur différents atouts pour conforter sa réussite :

- Paris 12 a la chance d'être implantée dans un territoire dont la population est jeune et où il existe encore une marge importante de progression dans l'accès à l'enseignement supérieur.
- Par rapport à des universités parisiennes au spectre disciplinaire souvent plus étroit, Paris 12 bénéficie d'une offre de formation et de recherche caractérisée par la multidisciplinarité. Cette richesse est aujourd'hui valorisée par une politique de regroupement territorial autour de deux sites principaux : le centre multidisciplinaire de Créteil et celui de Sénart-Fontainebleau.
- La professionnalisation des formations, l'apprentissage et la formation continue sont des atouts traditionnels de Paris 12, qui se manifestent aussi bien dans des UFR que dans les IUT. L'attention portée à la professionnalisation des formations ainsi que l'insertion de l'établissement dans les dynamiques de son environnement socio-économique expliquent aussi l'attractivité de l'université en licence comme en master.
- Paris 12 a aussi su faire des choix stratégiques en recherche, comme en témoignent les très bons résultats du contrat de projet État-Région 2007-2013 qui soutiennent le développement de la chimie sur le site de Thiais, la construction de la Maison de l'environnement à Créteil ou encore celle de la Tour de biologie à Mondor.
- L'établissement a aussi su faire des choix pour développer les relations internationales, s'insérer dans des logiques de réseau, dans le milieu universitaire et avec l'extérieur.

Démarche d'élaboration du bilan-diagnostic de l'Université Paris 12 - Val de Marne

Un bilan-diagnostic qui ambitionne de répondre aux attentes du Ministère, de l'IGAENR et de l'AERES tout en fondant notre projet

Le bilan diagnostic réalisé par l'Université Paris 12 Val de Marne a pour ambition de répondre aux attentes du ministère quant à la procédure contractuelle, des inspections générales dans le cadre de l'audit d'accompagnement relatif à la prise en charge des nouvelles compétences (pour partie, puisque d'autres documents sont également demandés) et enfin de l'AERES pour l'évaluation de l'établissement.

Ces trois démarches aux objectifs complémentaires ont induit la nécessité de passer d'une démarche de bilan à une démarche de diagnostic et leur concordance dans le temps (remise des documents en mars 2008) a conduit à élaborer un document unique.

Au-delà de la réponse aux engagements contractuels, il s'est donc agi de réaliser un diagnostic interne et partagé sur l'activité et les résultats de l'université et d'en déterminer les forces et les faiblesses afin de soutenir l'élaboration du projet d'établissement.

Une démarche itérative en trois temps

- *Le lancement de la démarche : de janvier à mai 2007*

La préparation du bilan du contrat quadriennal a été lancée en janvier 2007 par une présentation au Conseil d'administration du 26 janvier de l'ensemble de la démarche.

L'objectif était de réaliser le bilan sur la base de données chiffrées et d'appréciations qualitatives, formulées par les services, les UFR, les écoles doctorales et les équipes de recherche, au regard des objectifs inscrits au contrat quadriennal 2005-2008. Cette opération a été menée sous le pilotage de la secrétaire générale adjointe et de la cellule d'analyse et d'aide au pilotage. Tout au long de ce processus, des réunions d'information puis d'accompagnement ont été organisées. Les remontées des services et composantes ont permis, lors du

séminaire du 15 mai 2007 -lancement de la préparation du projet d'établissement- de dresser des premiers éléments de bilan du contrat quadriennal 2005-2008.

- *Un nouveau contexte à appréhender : de juin à novembre 2007*

Durant cette phase, plusieurs éléments sont intervenus, modifiant la conception et la forme même du bilan du contrat.

En tout premier lieu, à la demande du Comité d'orientation et d'expertise (COE)², un diagnostic synthétique de l'université a été réalisé en juin 2007, afin que ses membres puissent mieux saisir les caractéristiques et potentialités de Paris 12. Il répondait par ailleurs à un besoin de clarification de l'identité de Paris 12 au vu d'importants changements : PRES, IUFM, 2^{ème} phase du LMD, réforme de la recherche et de ses modalités de financement, loi relative aux universités. Ce besoin formulé en interne, d'identité collective, faisait aussi écho aux attentes des partenaires exprimées notamment lors de la négociation du CPER (contrat de projet état région).

En second lieu, la loi d'août 2007³ sur les universités et l'audit consécutif de l'Inspection générale⁴ destiné à évaluer les délais dans lesquels l'établissement peut exercer ses nouvelles compétences, introduisent de nouveaux éléments de référence pour la rédaction du bilan.

En troisième lieu, l'AERES a présenté en novembre 2007, aux établissements de la vague C, le cahier des charges de l'évaluation précisant ainsi les critères d'évaluation et l'articulation avec la procédure contractuelle.

Enfin, le ministère a transmis aux établissements de la vague C le mode d'emploi de la circulaire contractuelle en janvier 2008, décrivant ainsi ses attentes tant en termes de bilan que de projets pour des dossiers à rendre le 15 mars 2007.

- *Le temps de la rédaction : de décembre 2007 à mars 2008*

A partir de décembre 2007, la rédaction du bilan - diagnostic est engagée par la cellule d'analyse et d'aide au pilotage sous la direction de la présidente de l'Université et de la secrétaire générale.

A partir des documents existants (remontées des composantes et de services, diagnostic réalisé pour le COE et autres documents de bilan) ou d'entretiens avec des responsables de services, vice-présidents et assessseurs, la rédaction s'est inscrite dans un processus itératif entre la cellule et les principaux acteurs concernés par chaque partie. Elle tient compte des différents cadres de référence des instances.

Le document est composé de 6 parties : politique de formation, politique scientifique, vie étudiante, services d'appui à la pédagogie et à la recherche, gouvernement et politiques transversales de gestion. Chaque partie ou sous-partie présente en introduction les principales caractéristiques du domaine traité puis un exposé des points forts et des difficultés rencontrées, que ce soit en termes d'actions prévues au contrat quadriennal 2005-2008 ou bien en termes d'organisation. La réponse aux fiches opérationnelles recensées dans le contrat quadriennal 2005-2008 est intégrée dans le corps du texte.

Un plan détaillé du bilan ainsi qu'une explicitation de la démarche ont été soumis à la discussion du Conseil d'administration, le 25 janvier 2008.

² Comité constitué de personnalités extérieures à l'université, représentants du monde économique, institutionnel et académique, créé en 2007

³ Loi dite LRU : Loi relative aux libertés et Responsabilités des Universités

⁴ IGAENR : Inspection Générale de l'Administration de l'Education Nationale et de la Recherche.

I- La politique de formation

I-1- L'offre de formation initiale

En mars 2008, l'université proposait 3 DEUST, 12 DUT, 25 licences professionnelles, 25 mentions de licence générale, 32 mentions de masters déclinées en spécialités (34 finalités recherche, 48 finalités professionnelle et 15 à la fois recherche et professionnelle). Elle a délivré, en 2005-2006, 61 DEUST, 912 DUT, 417 licences professionnelles, 1 811 masters et 108 doctorats.

L'université appartient à la typologie « université pluridisciplinaire avec santé ».

L'université compte 26 536 étudiants (inscrits physiques) en 2006-2007, auquel il convient d'ajouter (depuis mars 2007) les 4 636 étudiants et stagiaires de l'IUFM, nouvellement intégrée à Paris 12. Hors IUFM, l'université compte 22 941 étudiants en formation initiale (86,4%), 2 430 stagiaires (9,2%) en formation continue diplômante et 1 165 apprentis (4,4%). Ils se répartissent de la façon suivante par niveau : 16 584 en pré-universitaire et Licence (soit 62,5% de population totale, hors IUFM), 9 064⁵ en Master (34,2%) et 888 en Doctorat (3,3%).

L'attractivité de l'université se mesure par la proportion de primo-entrants (inscrits pour la première fois à Paris 12) aux différents niveaux de formation : ils sont plus de 38% en L3, 73,3% en LP, 29% en M1 et 37% en M2.

L'offre de formation en Licence s'organise autour de 6 domaines : Lettre, langues, Sciences humaines et sociales ; Economie-Gestion ; Sciences et technologie ; Sciences et techniques des activités physiques et sportives ; Administration des échanges internationaux ; Droit et 8 domaines en Master : Lettres, langues et Sciences humaines ; Sciences de la société ; Urbanisme et territoire ; Sciences économiques ; Sciences de gestion ; Sciences, technologie, santé ; Administration des échanges internationaux ; Droit.

Les étudiants se répartissent entre les 12 composantes que compte l'établissement :

- L'UFR Administration et échanges internationaux
- L'UFR de Droit
- L'UFR de Lettres et sciences humaines
- L'UFR de Médecine
- L'UFR de Sciences de l'éducation, sciences sociales et STAPS
- L'UFR de Sciences économiques et de gestion
- L'UFR de Sciences et technologie
- L'IUT de Créteil-Vitry
- L'IUT de Sénart-Fontainebleau
- L'Institut de préparation à l'administration générale (IPAG)
- L'Institut d'urbanisme de Paris
- L'IUFM

L'université bénéficie aujourd'hui d'une formation initiale riche, pluridisciplinaire, attractive et professionnalisée avec des cursus bien intégrés dans le dispositif LMD et un effort notable de cadrage général des dispositifs pédagogiques. C'est sur la qualité, l'évaluation et la généralisation de tous ces dispositifs transversaux que la marge de progrès est la plus importante.

I-1-1- Un processus de mise en œuvre de la réforme LMD collectif et partagé

I-1-1-1- Un pilotage collectif

L'université a basculé ses formations dans le schéma LMD à la rentrée 2005-2006. La réforme a, dès le début, fait l'objet d'une large concertation : séminaire de lancement en octobre 2002, à partir de 2003 groupes de travail par grands domaines, chacun animé par un membre de l'équipe de direction extérieur au domaine. A

⁵ En médecine, les étudiants de PCEM1 sont comptabilisés dans les effectifs de Licence, les autres dans ceux de Master

partir de 2004, un comité de pilotage a été mis en place, regroupant des élus des 3 conseils, des représentants des services administratifs, des directeurs de composantes et des élus étudiants. Des groupes de travail, émanant du comité de pilotage, se sont penchés sur des aspects thématiques plus précis : « validation des parcours », « options libres », « calendrier universitaire », etc.. Les travaux de ces groupes ont été synthétisés au sein du Comité de pilotage, votés en CEVU et transmis aux composantes pour la construction des maquettes pédagogiques, puis présentés sous la forme de principes aboutissant à un socle commun :

- Pour la licence, la volonté était de :
 - S'assurer de la présence de l'enseignement des langues au sein des formations ;
 - Développer l'apprentissage des TICE ;
 - Introduire des « options université » ;
 - Mettre en place un dispositif de projet personnel et professionnel étudiant (PPP) ;
 - Instaurer des règles communes pour l'évaluation du contrôle des connaissances.
- Pour le master, les règles, moins nombreuses, concernaient :
 - La présence d'enseignements de langues ;
 - Des règles communes pour l'évaluation du contrôle des connaissances.

L'université a ensuite constitué en interne des équipes d'expertise pour examiner les remontées des composantes : l'expertise des différentes maquettes était confiée à des représentants d'autres disciplines, ce qui permettait un croisement des analyses entre domaines de formation et une homogénéisation générale. Quatre CEVU ont été organisés au printemps 2004 pour valider, sur la base des expertises, les maquettes. Dès la rentrée 2004, l'université était en mesure de présenter au ministère une offre de formation aux domaines stabilisés. Entre mars et juin 2005, les navettes entre l'université et le ministère ont permis de finaliser l'offre pour sa validation par le CNESER en juillet 2005 et sa mise en œuvre en septembre 2005.

1-1-1-2- Un important effort de formation et de communication sur la nouvelle offre

Afin de rendre la nouvelle offre lisible pour les étudiants, l'université a souhaité qu'elle soit d'abord lisible pour ses personnels. Elle a développé une approche « pédagogique » de la réforme du LMD, en organisant, comme il était précisé dans le contrat quadriennal, des formations pour les personnels de l'université, enseignants comme administratifs, sous la forme de 2 exposés en amphithéâtres à la rentrée 2005.

Par ailleurs, la cellule APOGEE de l'établissement assurait un rôle d'accompagnement de la réforme et fournissait précisions techniques, conseils, aux composantes. De plus, l'université, qui a mis en place en 2001 un dispositif d'« étudiants pilotes », a formé ces derniers aux logiques de la nouvelle offre et aux changements induits. Ils ont ainsi constitué des personnes ressources, disponibles, pour les étudiants, et notamment pour les primo-entrants. Enfin une adresse générique LMD a été mise en place à laquelle répondait le SCUIO.

Au sein même des composantes, le réseau de chargés de communication assurait l'information et la valorisation de l'offre de formation vers l'extérieur. Des actions spécifiques de formation dans le cadre du PAF (Plan académique de formation) ont été menées en 2005 et 2006 : elles s'adressaient aux conseillers d'orientation des lycées et avaient pour objectif particulier de présenter les modifications résultant de la mise en place du LMD dans les cursus universitaires, et notamment à Paris 12. Pour l'information en interne, l'université a identifié et fait identifier, au sein de chaque composante, un enseignant-chercheur et un IATOSS.

Comme il avait été prévu dans le contrat, une lettre d'information sur le LMD a été éditée. Deux numéros ont rempli l'objectif d'informer en priorité les étudiants ayant connu l'organisation antérieure au LMD. Les travaux de communication ont rapidement porté sur de nouveaux supports : la plaquette « Les études à Paris 12 » recense les parcours de formation, de la Licence au Doctorat, délivre informations sur la formation continue et l'apprentissage et sur les échanges internationaux. Elle renvoie par ailleurs au site internet qui, lors du passage au LMD a été reconstruit -un effort considérable de lisibilité a été effectué à travers le site par le service de communication- et qui fait l'objet d'une réactualisation régulière par le SCUIO et le service des Etudes. Il a d'ailleurs été plusieurs fois distingué (Le Nouvel Observateur en mai 2007, la Lettre de l'étudiant du 8 octobre 2007). Les composantes ont également relayé, sur leurs propres pages internet, l'information détaillée relatives à leurs cursus.

L'université dispose également de supports de communication plus détaillés. Elle a édité un guide complet des « options université » qui recense toutes les options proposées, précise leurs conditions de suivi, leurs objectifs

et leur contenu. Un guide de l'étudiant distribué lors des inscriptions administratives, est élaboré annuellement par un comité de rédaction constitué d'enseignants et de personnels des services à l'étudiant.

L'université a renforcé sa présence dans les salons d'information sur les formations du supérieur en France et à l'étranger. Le SCUIO participe ainsi pour l'année universitaire 2007-2008 à un nombre important de manifestations parmi lesquelles le salon des formations à l'international, le salon de l'éducation, le salon des masters avec Marne-la-Vallée ou le salon INFOSUP (ONISEP), nouvellement mis en place, à la demande, entre autres de Paris 12. Il n'est pas rare par ailleurs que les composantes participent également à des manifestations. Une meilleure coordination entre centre et composantes doit pouvoir éviter de brouiller l'image de l'institution Paris 12 aux yeux des publics. A l'étranger, le service des RI participe en moyenne à 5 manifestations par an. Pour la première fois en 2007-2008, c'est l'Université Paris-Est qui était représentée au salon international à Sofia.

Enfin, l'université a poursuivi l'organisation de journées « portes ouvertes ». Un effort sur l'organisation de la manifestation permet de la prévoir sur 2 dates seulement, une date unique étant l'objectif à terme.

En matière de communication sur l'offre de formation, Paris 12 bénéficie encore d'une marge de manœuvre sensible pour harmoniser les actions, diffuser les bonnes pratiques parfois encore isolées ou mal connues, et ainsi renforcer sa stratégie institutionnelle de communication.

I-1-2- Des formations initiales toujours plus professionnalisées

Paris 12 est, depuis sa création, une université reconnue pour la professionnalisation de ses formations. Elle s'est toujours attachée à répondre aux besoins de son territoire en développant des formations professionnelles en nombre important, articulées avec les milieux économiques et les préoccupations d'emplois. La réforme LMD lui a permis de renforcer encore ces caractéristiques.

Les DUT, IUP et DESS qui ont représenté historiquement une proportion importante des diplômes de Paris 12, ont été intégrés dans le dispositif LMD. L'offre professionnelle s'est encore développée lors du contrat 2005-2008 par la création d'un département d'IUT, de 15 licences professionnelles et un accroissement du nombre de masters professionnels par rapport au nombre de DESS. En 2006-2007, les étudiants en formation professionnalisées⁶ représentent 32,3% des effectifs totaux contre 29,9% pour 2002, sachant que parmi les filières dites générales à Paris 12, certaines sont très professionnalisantes (AEI, LEA, etc.). Par ailleurs, une part importante des enseignements au sein de ces cursus est réalisée par des professionnels.

Ces caractéristiques sont reconnues. En témoigne le palmarès du cabinet de recrutement SMBG qui distingue, en 2007, 4 des masters professionnels de Paris 12 en sciences économiques gestion et en droit. Le Nouvel Observateur cite 8 des masters de Paris 12 comme des « formations qui assurent un emploi ».

L'enjeu est aujourd'hui que ne se côtoient pas deux mondes à Paris 12 : celui des filières dûment professionnalisées et celui des filières générales pour lesquelles l'approche professionnelle est parfois encore insuffisamment développée. D'où l'importance de dispositifs comme le PPP ou les stages, mais aussi de développer une politique de partenariat avec les entreprises au niveau de l'établissement.

I-1-2-1- Le Projet personnel et professionnel : des réalités différentes dans la mise en œuvre au sein des composantes et des filières

Le dispositif PPP existe depuis 1995 au sein de l'UFR des Sciences et technologie. D'ailleurs, l'UFR a été sollicitée pour participer au montage du dispositif au niveau national. De plus, quelques filières (comme celle d'espagnol) avaient développé des actions semblables. Forte de ses expériences, l'université a instauré, dans le cadre du contrat 2005-2008, sa généralisation à toutes les licences, pour renforcer le caractère professionnalisant des formations, promouvoir la réflexion des étudiants sur leur orientation, leur permettre de faire des recherches de rencontrer des professionnels du secteur concerné. Les modalités de mise œuvre ayant été relativement libres, les situations sont très disparates d'une composante à l'autre, voire selon les filières : quand certaines organisent les enseignements relatifs au PPP lors du S1 ou du S2, permettant ainsi à l'étudiant de réfléchir bien en amont à la question de son orientation, d'autres ne l'introduisent que lors du S6, le limitant parfois à un simple stage. Enfin le PPP diffère fortement en termes d'organisation et de volume

⁶ Sont considérés comme formations professionnalisées les DUT, DEUST, licences professionnelles, le cursus d'ergothérapie, le diplôme supérieur de notariat, l'école nationale de la magistrature, le certificat à la formation d'avocat, l'ISBS (Institut Supérieur des Bio-Sciences), les masters 2 professionnels, le 3^{ème} cycle de la filière médicale, tous les DU hors les DU complémentaires des cursus nationaux.

horaire : si la majorité des filières consacre à la fois des heures de CM et TD au dispositif, d'autres limitent les enseignements PPP à du cours magistral.

Les IUT bénéficient de règles nationales qui assurent des enseignements relatifs à la professionnalisation du S1 au S3, voire au S4. L'UFR des Sciences et technologie propose à ses étudiants de travailler en équipe, de façon autonome, dans un module obligatoire, qui correspond à 3 ECTS et qui mobilise enseignants, personnels IATOS, moniteurs, etc.. L'UFR des Lettres et Sciences humaines expérimente un dispositif relativement proche de celui de la faculté des sciences, avec des pratiques qui diffèrent d'un département à un autre mais qui respectent néanmoins les objectifs du PPP.

D'autres composantes n'ont pas toujours saisi l'opportunité du PPP. C'est le cas pour des composantes a priori plus « professionnelles », où le stage en L ne saurait se substituer à un travail de réflexion sur les possibilités d'insertion, les métiers possibles, en collaboration avec d'autres étudiants, avec des équipes pédagogiques sensibilisées à la problématique de la professionnalisation et des professionnels du domaine.

La réussite du PPP implique une mobilisation forte des équipes pédagogiques et la possibilité d'organiser facilement de petits groupes d'étudiants autonomes. Ces conditions sont, pour certaines composantes plus difficiles à réunir (très gros effectifs en L1, sous-encadrement en enseignants comme en personnels administratifs). Un des enjeux du contrat quadriennal 2009-2012 sera de généraliser les meilleures pratiques du PPP et de donner aux composantes le moyen d'appliquer le dispositif. Cet objectif est d'ailleurs inscrit dans le plan « réussite en licence » pour la rentrée 2008 et le niveau central propose déjà, via le SCUJO, une UE optionnelle (sous la forme d'une option-université) « préparer son insertion professionnelle » ainsi que des ateliers de techniques de recherche d'emploi, de sensibilisation à l'entreprise et d'insertion professionnelle.

I-1-2-2- La pratique des stages : une réalité plurielle

L'université a souhaité voir se développer les actions favorisant la connaissance du monde de l'entreprise et a développé autant que possible les stages, désormais partie prenante d'un nombre croissant de formations. Tous les masters professionnels, les licences professionnelles et les DUT intègrent de façon obligatoire les stages dans les cursus. Sur les 770 inscrits en LP en 2007-2008, 305 sont apprentis et donc immergés dans un milieu professionnel et les 465 étudiants de formation initiale classique effectuent tous un stage, d'une durée moyenne de 4 mois. Au sein des IUT, ce sont, sur la même année, 758 étudiants qui ont effectué un stage.

Un travail important a été fait pour développer les stages dans les filières générales, tout particulièrement en L3 et M2. Mais la situation est très hétérogène, en termes de durée de stage (de 40 heures pour les L1 et L2 de STAPS à 8 mois voire 1 an pour les M2 Sciences chirurgicales). Dans la filière AEI, un étudiant qui aurait fait toutes ses études à Paris 12 aura effectué entre 14 mois de stages (minimum) et 23 mois, à travers 4 stages. Au total, 89,4% des étudiants inscrits en L3 hors LP (2 798 sur les 3 130 inscrits pour 2007-2008) ont la possibilité d'effectuer un stage (obligatoire ou optionnel). Au niveau master, 3 184 étudiants peuvent effectuer un ou plusieurs stages sur les 4 878 inscrits (hors apprentissage et études médicales), soit 65,3% d'entre eux.

On constate également une grande hétérogénéité dans l'attribution des ECTS relatifs aux stages. Un exemple, certes extrême, permet d'illustrer ce fait : un étudiant en sciences économiques et de gestion qui effectue un stage de 6 mois ou plus validera dans certains cas 13,5 ECTS alors qu'un stage de 5 mois pour un étudiant de certaines filières en histoire vaut 30 ECTS. Un modèle unique de stage n'est pas envisageable dans une université pluridisciplinaire mais des réflexions doivent être menées pour harmoniser les pratiques.

Certaines composantes se sont dotées d'un service ou d'une cellule « stages » (les 2 IUT, les UFR de Droit, Sciences et technologie et AEI, l'IUP et l'Ecole Montsouris). Par ailleurs, au niveau central, le service Culture et vie de l'étudiant propose des offres de stages. Le recours des étudiants à ce service illustre la difficulté de l'accompagnement des stages dans les composantes. Dans la même perspective, les rapports de stage ne peuvent pas, dans certaines composantes, faire l'objet de soutenance, les enseignants étant trop peu nombreux pour organiser des jurys et s'y investir pleinement.

L'investissement pour l'aide à la recherche de stages et le suivi de l'étudiant une fois son stage trouvé est lourd et chronophage. Une étude récente illustre les ressources à mobiliser pour généraliser la pratique et l'encadrement des stages. Elle compare l'encadrement actuel des stages à Paris 12 avec la pratique en école de commerce : le ratio demande de stages/offre de stages est de 1/0,61 pour Paris 12 contre 1/7,5 pour l'école de commerce. Ce ratio ne permet pas, dans l'état actuel des choses à Paris 12, d'envisager une généralisation sereine sans des moyens supplémentaires importants que l'université demandera pour le

prochain contrat quadriennal. Dans ce contexte, la plateforme d'insertion professionnelle DEFI (Dispositif Est Francilien d'Insertion), commune aux universités de Marne-la-Vallée, Evry Val d'Essonne et Paris 12 permet d'envisager une mutualisation des outils d'insertion et d'organisation des stages. Il est d'ailleurs envisagé de la doter d'une base de données commune d'offres de stages.

I-1-2-3- Les opérations Phénix et Universyntec : un début de rapprochement institutionnel de Paris 12 avec les entreprises

L'université a également saisi l'opportunité de l'opération Phénix pour développer en central les relations avec les entreprises et les possibilités d'emplois ou de stages pour ses étudiants. Cette opération a permis en 2007 de mettre en relation 7 grandes entreprises et 5 universités⁷. L'objectif est de sélectionner, former puis embaucher des diplômés de Master 2 recherche en Lettres, Sciences humaines et Sciences. Ce dispositif constitue pour Paris 12 un moyen de rapprocher du monde de l'entreprise ses filières les plus généralistes. Les résultats sont encore modestes (pour 190 étudiants potentiellement concernés, seuls 12% ont candidatés et 2 des 36 étudiants finalement retenus sont issus de Paris 12), mais l'opération, reconduite pour 2008, va mobiliser plus largement l'université : une communication plus importante est prévue pour sensibiliser davantage les étudiants, qui seront mieux préparés, en interne, au processus de sélection.

L'opération Universyntec poursuit également l'objectif de faire rencontrer les grandes entreprises adhérentes au Syntec (fédération patronale regroupant les métiers de l'informatique, du conseil et de l'ingénierie) et les étudiants. Une journée a donc été organisée et plus d'une centaine d'étudiants de Paris 12 ont rencontré les représentants des entreprises présentes. L'université ne dispose pas encore d'un retour complet sur cette opération, qui a été reconduite en 2008 et concerne 12 masters à travers 4 composantes de Paris 12. Ces opérations contribuent aussi au développement des relations de l'université en tant qu'institution avec l'environnement socio-économique. En effet, si Paris 12 est traditionnellement professionnalisée, elle doit encore diffuser cette culture aux filières plus généralistes et s'installer comme un interlocuteur pertinent pour les grandes entreprises et les fédérations et réseaux professionnels. Ce sera l'un des enjeux du prochain contrat quadriennal, au prix d'un travail important d'information et de communication.

I-1-2-4- Une traduction des formations en termes de compétences encore insuffisante

L'un des enjeux de la 2^{ème} étape de la rénovation de l'offre de formation (LMD2) est de traduire l'offre de formation de l'université en termes de connaissances acquises, de compétences, voire de métiers. Pour faire reconnaître au niveau européen ses diplômes et pour honorer l'un des engagements du contrat quadriennal, l'université a lancé un groupe de travail sur le descriptif des compétences et le supplément au diplôme ainsi qu'un groupe sur la thématique RNCP (Répertoire national des certifications professionnelles), les deux groupes s'alimentant l'un l'autre. Ces travaux sont en cours : certaines filières ont élaboré des propositions de document de supplément au diplôme mais le travail n'est pas achevé. Il devrait l'être pour les masters professionnels avant la fin de la période contractuelle et sa généralisation ainsi que l'entrée dans le RNCP sera une des priorités du contrat quadriennal 2009-2012. Cela demandera des moyens supplémentaires.

De plus, depuis avril 2007, le SCUIO, en collaboration avec la faculté de Droit et l'ONISEP, propose une série d'actions de sensibilisation aux carrières juridiques : un kiosque permet à l'étudiant d'effectuer des recherches documentaires sur les carrières possibles ; de nombreuses conférences, faisant intervenir des professionnels sont organisées (6 entre septembre et novembre 2007, entre autres sur les métiers d'avocat, de greffier ou de magistrat, etc.). Des forums métiers sont également régulièrement organisés dans les composantes.

I-1-3- Des principes d'organisation pédagogique communs à toute l'université mais inégalement appliqués

I-1-3-1- Une attention particulière portée au niveau Licence

L'université comptait en 2006-2007 15 995 étudiants au niveau L (inscrits physiques) soit plus de 60% de sa population étudiante totale hors IUFM. Par ailleurs, en 2004-2005 Paris 12 accueillait 17,7% d'étudiants

⁷ AXA, Coca-Cola Entreprise, HSBC, PricewaterhouseCoopers, Renault, Siemens et la Société Générale pour les entreprises et Paris 12 et Paris 1, Paris 3, Paris 4, Marne-la-Vallée pour les universités

titulaires d'un bac professionnel ou d'un bac technologique contre 12,6 pour la moyenne nationale. En 2006-2007, elle accueille au sein de ses formations de L1, 22,6% d'étudiants titulaires d'un bac professionnel ou technologique. Ces caractéristiques impliquent une responsabilité particulière pour l'établissement.

Lors la réforme LMD, l'université a particulièrement travaillé sur le niveau L. Elle a développé un cadre général, se déclinant en principes communs à toutes les licences. Elle s'est ainsi assurée de :

- la présence de l'enseignement des langues étrangères au sein des formations (3 ECTS par semestre) ;
- l'apprentissage des TICE pour les étudiants (correspondant à au moins 6 ECTS pour l'ensemble du L) ;
- la mise des options université : en L, les étudiants doivent obligatoirement suivre 3 de ces options, qui donnent chacune lieu à 3 crédits européens (ECTS), soit 9 ECTS sur l'ensemble de la licence ;
- le développement du dispositif de projet personnel et professionnel (PPP), évoqué plus haut ;
- la formalisation des règles de l'évaluation du contrôle des connaissances (règles de compensation annuelle, suppression de « note plancher », etc.).

Le cadrage commun du niveau Master était plus limité : il invitait à développer l'apprentissage des langues (3 ECTS par semestre minimum) et posait quelques principes concernant la compensation. Cette plus grande liberté laissée pour le niveau Master correspondait aux orientations du cadrage national. A Paris 12 comme ailleurs, elle s'explique aussi par le fonctionnement traditionnellement autonome des anciens DEA et DESS.

1-1-3-2- Une ouverture disciplinaire et une pluridisciplinarité inégalement développées

- **Les options « université »**

Ces enseignements, organisés par les composantes ou les services centraux et communs permettent de proposer à l'étudiant une centaine d'options. Elles doivent permettre une ouverture vers d'autres champs disciplinaires : l'étudiant a la possibilité de faire l'apprentissage de compétences autres que purement relatives à la discipline de son cursus ou de préparer un parcours de formation professionnel.

Sur la question de l'insertion professionnelle, le SCUIO propose ainsi aux étudiants l'option « préparer son insertion professionnelle », dans laquelle interviennent notamment des personnels formés par l'APEC. Des options université de pré-professionnalisation (« accompagnement à la réussite scolaire », ou « métiers de l'enseignement ») confrontent l'étudiant, qui se destine à l'enseignement dans le secondaire ou le primaire, à la réalité d'une classe, par l'organisation d'un stage d'observation dans un établissement scolaire. La pratique d'une activité culturelle ou sportive a aussi été intégrée aux cursus de formation via des options-université. Une trentaine d'activités sportives et une quinzaine d'activités culturelles peuvent être validées dans un cursus de formation en L. Plus « classiquement », les composantes proposent des options université à leurs étudiants ou aux étudiants hors de la composante. Quelques exemples peuvent être cités, qui illustrent leur diversité : l'UFR AEI propose ainsi une option « Psychologie des organisations », l'UFR des Lettres et sciences humaines l'option « Histoire et analyse des médias », l'UFR de Sciences et technologie l'option « Environnement : les grands problèmes actuels », l'IUT Créteil-Vitry l'option « La nutrition au quotidien », etc.

Cette organisation permet une réelle ouverture dans l'université, un décroisement des composantes et des services, au profit d'une diversité disciplinaire. S'il est vrai que quelques stratégies de contournement existent encore (affichage ambigu sur la possibilité de prendre une option université hors de la composante, mécanismes limitant fortement le choix de l'option université hors de la composante), le bilan de ce dispositif est positif. Les cursus y gagnent en richesse et n'en perdent en rien leur finalité pédagogique. Cet objectif devra être poursuivi dans le contrat quadriennal 2009-2012, en cohérence avec le plan Réussite en Licence.

- **La pluridisciplinarité : des situations contrastées en fonction des domaines et des niveaux de formation**

Dans le cadre d'un travail réalisé pour alimenter les discussions du COE (Comité d'orientation et d'expertise), l'université a mené une étude sur la pluridisciplinarité de l'offre de formation. L'étude constate d'abord que la pluridisciplinarité est peu présente en master : l'offre s'y caractérise par une forte spécialisation. Quelques mentions, de master professionnel le plus souvent, introduisent de la pluridisciplinarité (langues et gestion pour le domaine Lettres et sciences humaines, géomarketing en Urbanisme et territoire,) ou sont, par nature, bi- ou pluridisciplinaires (MIAGE, Sciences et génie de l'environnement). A l'inverse, les mentions de master en

droit, en économie (économie quantitative et expertise internationale et monnaie, banque, marchés financiers), et certaines en sciences et technologie (informatique par exemple) sont mono-disciplinaires.

Au niveau Licence, le cadrage du LMD prévoyait d'introduire une spécialisation progressive impliquant une certaine pluridisciplinarité. Les situations diffèrent en fonction des domaines de formation : en Lettres, langues, sciences humaines et sociales, les parcours mono-disciplinaires sont conçus pour répondre aux besoins de la préparation aux concours de l'enseignement (même si, dans le cadre d'un parcours spécifique pour la préparation au concours du professorat des écoles, un pourcentage d'enseignements scientifiques a été introduit dans la licence). Plusieurs mentions offrent dans ce domaine un parcours bi-disciplinaire. Le domaine économie-gestion propose, en L1 et L2, un tronc commun bi-disciplinaire (Economie et Gestion) qui permet un choix progressif en termes de spécialisation. Le schéma est similaire en sciences où les parcours sont conçus dans une optique d'orientation progressive, mais à l'intérieur, soit d'un parcours MPIC (mathématiques, informatique, physique, chimie), soit d'un parcours CB (chimie, biologie). Des enseignements de lettres et sciences humaines ont été introduits dans la perspective de la préparation au concours du professorat des écoles. Les parcours du domaine AEI sont pluridisciplinaires et conçus de manière à favoriser une orientation progressive, la spécialisation professionnelle ne se faisant qu'en L3. Enfin, la Licence en droit ne se caractérise pas par un fort degré de pluridisciplinarité. Elle est en revanche généraliste, dans le sens où elle couvre l'ensemble des champs de la discipline juridique.

I-1-3-3- Un enseignement des langues bien développé mais à consolider, notamment par la certification

Le principe de cadrage obligeant l'enseignement des langues vivantes étrangères dans les cursus pour 3 ECTS par semestre a été respecté au sein de toutes les licences et dans la très grande majorité des masters. Mais les modalités de mise en œuvre diffèrent, parfois fortement, d'une composante à une autre.

De manière générale, l'anglais est la langue la plus enseignée. Elle est obligatoire en sciences, médecine, SEG. En lettres, en revanche, le choix est bien plus large (allemand, espagnol, Italien, hébreux, arabe, russe). Dans certaines filières en AEI, sciences-économiques et de gestion ou SESS, une 2^{ème}, voire une 3^{ème} est obligatoire. Le système des options universités permet en principe aux étudiants de L qui le souhaitent de pouvoir suivre une LV2. L'enseignement de ces options langues est pour une large part assuré par des enseignants de l'UFR des Lettres et Sciences humaines, l'université prenant en charge le coût de ces enseignements.

Les ECTS ne correspondent pas au même nombre d'heures de cours, pas plus qu'au type de cours (CM, TD, TP). Ils ne correspondent pas non plus, à de rares exceptions comme en AEI, à des coefficients cohérents de notation. L'université a par ailleurs peu de visibilité sur l'organisation de l'enseignement des langues et la mutualisation est encore trop peu développée, ce qui s'explique notamment par le sous-encadrement.

Certaines composantes ont renforcé leurs équipements en laboratoires de langues multimedia lors du contrat 2005-2008. Le projet de Maison des langues permettra de compléter l'offre des composantes par l'adjonction de ressources supplémentaires en termes d'équipements, mais aussi de construire, à travers un service commun des langues, la mise en œuvre d'une réflexion pédagogique commune et respectueuse des objectifs spécifiques des formations et, à terme, de renforcer des aspects de mutualisation. Les locaux, financés par le CPER, doivent être livrés au plus tard en 2011. En attendant, le projet se précise : la Maison des langues doit regrouper le LEA, les RI, le DELCIFE, 9 laboratoires de langues et le futur service commun des langues.

Enfin l'université a travaillé sur la certification des compétences linguistiques. Elle expérimente le dispositif CLES au printemps 2008 sur un échantillon composé des étudiants de l'IUT de Sénart-Fontainebleau et de l'UFR SESS STAPS. L'objectif est de faire passer le CLES à 500 étudiants d'ici juillet 2008 et de proposer une généralisation pour l'année universitaire 2008-2009, ce qui représentera un coût pour l'université d'environ 150 000 euros pour une année universitaire, le principe de gratuité pour les étudiants ayant été retenu. A terme, l'université souhaite pouvoir devenir établissement certificateur et va déposer un dossier en ce sens.

- **L'enseignement du français comme langue étrangère**

Les formations de Français langue étrangère sont assurées à Paris 12 par le DELCIFE (Département d'enseignement de la langue, de la culture et des institutions françaises aux étrangers). Le service, rattaché au service des relations internationales, est dirigé par un enseignant-chercheur. Il reçoit 3 types de public : les étudiants en échanges internationaux, les étudiants de Paris 12, à travers les options université mises en place par le service (« expression écrite aux niveaux intermédiaire et avancé » et « initiation à la didactique du

FLE », dans une perspective de pré-professionnalisation) et enfin le public préparant un DU, l'un des objectifs étant de placer les étudiants étrangers en condition de réussite. Un dispositif spécifique d'information a été mis en place avec le SCUJO pour ces étudiants afin de les aider à construire leur parcours de formation. Le DELCIFE est confronté à la difficulté de trouver des salles pour ses enseignements, ce qui génère des problèmes importants pour les emplois du temps.

I-1-3-4- Une internationalisation des formations encore insuffisante

L'offre de formation bénéficie de la stratégie volontariste menée en matière d'internationalisation. Lors de ce contrat, l'université a développé les parcours internationaux d'abord par un affichage politique fort et une volonté de recentrage sur le niveau M (mobilité obligatoire clairement énoncée dans l'offre de formation). Les crédits (Région, Ministère, Europe, FSDIE, contrats internationaux) sont désormais gérés de manière globale, ce qui permet d'octroyer des bourses d'un montant minimum de 300 euros et selon un principe de non-cumul. Ces travaux se sont accompagnés de la mise en place de cours en langues étrangères. Par ailleurs, l'université a également mis en place une politique d'appel d'offre interne sur objectifs (API, appel à projets internationaux) pour favoriser la mobilité des étudiants de masters au sein des composantes : les critères de sélection retenus concernent la qualité et la pérennité du programme et des partenariats proposés, la validation effective de crédits pour les séjours à l'étranger, les résultats quantitatifs en termes de nombre d'étudiants concernés, débouchés professionnels, mobilité étudiante et du personnel, etc..

Les résultats sont encore modestes et la mobilité sortante dans le cadre du programme Erasmus reste faible : en 2005-2006, alors que l'université de Nantes⁸ fait partir 334 étudiants, pour Paris 12, le nombre est de 177. En revanche, les stages à l'étranger d'étudiants de Paris 12 ont connu une forte augmentation sur la période du contrat : un doublement des demandes de bourses est constaté sur la période, plus de 60% concernant les stages. A titre d'exemple, 285 stages ont été effectués à l'étranger pour la seule faculté d'AEI en 2006.

L'accueil d'étudiants étrangers au sein de l'université est quant à lui toujours en progression (+ 16,7% en mobilité étudiante entrante dans le cadre d'un programme d'échange depuis 2004). En 2006-2007, les étudiants entrants sont répartis principalement sur les programmes Erasmus (48,7%), doubles diplômes (22,4%) diplômes délocalisés (20,7%). L'université a également poursuivi son effort pour identifier les étudiants internationaux hors programme et produire des statistiques. L'objectif de mise en place d'une politique cohérente de recrutement et d'accueil d'étudiants internationaux n'est que partiellement atteint : ce sont avant tout les logiques de composantes, voire d'individus qui prévalent.

L'université a par ailleurs beaucoup travaillé sur l'amélioration qualitative de sa politique : désormais, chaque étudiant Erasmus sortant signe un contrat avant son départ, conformément au principe d'un semestre à 30 crédits. Cette même règle s'applique pour les étudiants entrants, ce qui amène l'université à dialoguer avec les partenaires qui ne respectent pas ces règles liées au processus de Bologne. L'université est une des premières universités en France à avoir adopté une charte de qualité des partenariats internationaux.

De nets progrès ont été faits en matière d'internationalisation des formations à Paris 12. Une analyse encore plus fine de la stratégie de partenariat international, par grand pôle de formation et de recherche, doit être conduite et des priorités doivent être dégagées entre des délocalisations, co- ou double diplomation au regard notamment des ressources humaines existantes. Par ailleurs, le développement des parcours internationaux s'est fait de façon inégale selon les composantes, certaines consentant des efforts plus soutenus que d'autres. Enfin la vice-présidente aux RI est maintenant en charge du développement international du PRES Paris-Est-ce qui devrait favoriser une évolution concertée de la fonction développement international et ainsi stimuler la stratégie de relations internationales de l'établissement Paris 12.

I-1-4- Des modalités de suivi et de soutien pédagogique renforcées, mais encore inégales et insuffisamment connues et valorisées

La sociologie étudiante de Paris 12⁹ exige de la direction de l'établissement un investissement très fort sur les projets d'accueil et d'accompagnement de l'étudiant dans ses premières années dans l'enseignement supérieur. L'université s'est très logiquement et systématiquement portée candidate au dispositifs nationaux et a, dans le même temps, poursuivi ses actions innovantes en pédagogie.

⁸ Université comparable en termes de nombre d'étudiants et de caractéristiques disciplinaires

⁹ Une représentation plus importante des primo-entrants titulaires d'un bac professionnel ou technologique que la moyenne nationale, ainsi qu'un taux de boursiers échelon 5 bien plus important que dans la plupart des universités de même type

1-1-4-1- Une politique d'accueil et d'orientation dynamique en central et dans la plupart des composantes mais qui souffre d'un certain manque de cohérence

Dans le cadre du développement de sa politique d'information auprès des élèves du secondaire ainsi que de l'accueil et l'orientation des nouveaux ou futurs étudiants, l'université s'engage dans de nombreux dispositifs. Ainsi un accompagnement spécifique est prévu pour les publics du DAEU par la mobilisation du SCUIO et des équipes pédagogiques du diplôme (accompagnement dans la construction de leur projet d'études, entretiens individuels, etc.). Par ailleurs, parallèlement aux actions déjà existantes (visites dans les lycées, manifestation « faites de la science », salons, etc.) l'université s'est fortement impliquée dans les 3 dispositifs préconisés par le ministère et a aussi formé des « étudiants pilotes » pour le tutorat d'accueil.

Les composantes développent également des initiatives intéressantes : l'UFR SEG, propose, dans le cadre du dispositif RASSURE (Réseau d'accompagnement du secondaire au supérieur universitaire pour la réussite et l'emploi) l'opération « faculté à l'essai » : elle accueille des lycéens une demi-journée dans les locaux de l'UFR, pendant laquelle ils assistent à des cours, rencontrent des responsables, etc.. Le SCUIO, de son côté, avec seulement deux postes à mi-temps de conseillers d'orientation psychologues assure environ 500 rendez-vous individuels. La mise à disposition de ces personnels par le Rectorat demeure insuffisante : la moyenne nationale dans les SCUIO est de 1 COP temps plein pour 2 200 étudiants).

- **Un investissement fort dans le dispositif « orientation active »**

L'université, traditionnellement bien ancrée dans ses territoires d'implantation, a renforcé ses relations, notamment avec les lycées, à travers l'opération « orientation active ». L'opération, qui a porté sur 307 lycées, a été menée entre décembre 2006 et mars 2007 et a mobilisé de nombreux personnels (équipes pédagogiques des composantes, service des études, SCUIO). 5 des 6 composantes de l'université pouvant être concernées par le dispositif ont pris part à cette expérimentation : AEI, Droit, Sciences économiques et de gestion, Lettres et sciences humaines, Sciences et technologies. Ce sont au total 578 dossiers qui ont été reçus et examinés et une réponse a été formulée pour chacun d'entre eux. Au total, 75% des vœux ont reçu un avis favorable, 16% un avis réservé et 9% un avis défavorable. L'université a systématiquement envoyé un courrier invitant le lycéen à s'adresser au SCUIO et à se rendre aux journées « portes ouvertes » de l'université. Certaines composantes ont été plus loin en envoyant un courrier personnalisé proposant un entretien.

Au-delà des résultats en eux-mêmes, cette opération a permis la collaboration étroite entre services centraux et services de composantes et a suscité une dynamique constructive de l'établissement dans son ensemble. L'opération a également permis un rapprochement entre l'université et les lycées du secteur. Un réseau s'est formalisé autour de ce dispositif qui dépasse le simple suivi de l'opération. Enfin les enseignants se sont pleinement impliqués dans le processus et n'ont par exemple pas limité leurs réponses à de simples avis mais les ont souvent assortis d'un véritable conseil. Le bilan globalement positif de l'orientation active permet d'envisager une généralisation de l'opération à toutes les filières non sélectives de l'université dès la rentrée 2008. L'université souhaite rapidement organiser une réunion d'information avec les différents partenaires engagés sur cette action. Elle réfléchit également déjà aux moyens de convaincre les élèves de participer aux entretiens proposés par les enseignants et par les conseillers d'orientation du SCUIO (y compris par e-mail ou téléphone, si cela est mieux vécu) afin de mener jusqu'à son terme la procédure d'orientation.

- **« Promouvoir l'égalité des chances » : une opération en direction des lycéens qui bénéficie également aux étudiants de Paris 12**

L'université s'est également investie dans l'opération « Egalité des chances ». Celle-ci, lancée en 2006-2007, participe au développement du partenariat entre Paris 12 et les établissements d'enseignement secondaire et à l'amélioration, pour les étudiants, de la transition entre secondaire et supérieur. 13 étudiants référents ont été formés en 2006-2007 pour la mise en œuvre des actions, 20 en 2007-2008. 7 établissements secondaires étaient concernés en 2006-2007, 10 en 2007-2008. L'objectif de l'opération est de sensibiliser des élèves de 2^{nde}, 1^{ère} et terminales, les proviseurs, professeurs et parents d'élève aux études supérieures universitaires. Ce sont les étudiants référents, anciens élèves des lycées visités, qui présentent l'Université Paris 12 aux élèves, ce qui renforce la proximité. Ils sont également mobilisés lors des visites des élèves au sein de l'université. Lorsque les élèves sont devenus étudiants à Paris 12, les étudiants référents s'occupent de leur suivi. Leur activité s'étend sur toute l'année universitaire (en moyenne 20h par mois, sous la forme d'un emploi étudiant).

Si la coordination entre SCUIO et composantes est encore à améliorer pour éviter de brouiller aux yeux des lycées le message « institutionnel » de Paris 12, globalement, l'opération permet un échange fructueux et facilité entre élèves et étudiants. Le bénéfice est réciproque : les élèves acquièrent une meilleure connaissance de l'université et les étudiants référents développent leurs compétences en matière de communication. Pour l'université, c'est un moyen de valoriser ses atouts (elle a, comme elle s'y était engagée dans le contrat, axé la communication sur les études scientifiques, par la visite de laboratoires, l'invitation des élèves à des cours et des TD en mathématiques, etc.).

Dans le cadre de ce dispositif, l'IUT de Sénart-Fontainebleau développe, depuis 3 ans une expérience en direction des bacheliers technologiques : le DUT « Génie industriel et maintenance » organise, à l'attention des élèves titulaires d'un bac technologique, le cursus en 3 ans. Il s'agit d'adapter le rythme pédagogique, en évitant la logique du redoublement et en consacrant une partie des enseignements à la méthodologie du travail universitaire, au tutorat ou encore aux disciplines fondamentales. L'enjeu est notamment de développer une relation de confiance forte avec les lycées partenaires et leurs enseignants.

- **Le double défi de l'opération 100 000 tuteurs - 100 000 élèves : accompagner les collégiens vers la réussite et valoriser l'étudiant tuteur et l'université**

L'opération consiste à faire tuteurer des élèves de collèges par des étudiants. Une option université « accompagnement à la réussite scolaire » a été créée dans ce cadre, animé par le Centre de formation des maîtres (CFM). 18 collèges et 4 lycées sont partenaires de Paris 12 sur ce dispositif. Pour 2007-2008, 49 étudiants tuteurs ont tuteurés 347 élèves. En raison de la forte demande des chefs d'établissements, certains tuteurs ont encadrer jusqu'à 10 élèves. Une autre option université, « Engagement de solidarité », organisée par le service Culture et vie de l'étudiant complète le dispositif : 18 étudiants ont tuteurés 23 élèves dans ce cadre. Cette option a été l'occasion de développer un partenariat étroit avec l'AFEV (association de la fondation étudiante pour la ville), qui assure le suivi des étudiants sur le terrain.

L'option « accompagnement à la réussite scolaire » est assez lourde en durée d'enseignement et de tutorat et seuls 3 ECTS sanctionnent le suivi et l'investissement dans cette option, limitant sa montée en puissance, d'autant plus qu'elle est « concurrencée » par l'opération « égalité des chances » et le sera à la rentrée 2008 par de nouvelles formes de tutorat proposées.

- **Le recours aux étudiants pilotes : des pratiques inégales selon les composantes**

Dans le cadre de l'accueil et du suivi des étudiants, les composantes de l'université ont également développé le recours à des étudiants dits « pilotes ». Le SCUIO organise la formation de ces étudiants qui assurent un tutorat d'accueil pour les étudiants, notamment de 1^{ère} année, de leur composante. Cette pratique concerne majoritairement les facultés des Sciences et de Lettres et, récemment, celle de Droit, mais d'autres formes de tutorat sont organisées ailleurs. Ces différentes pratiques invitent l'établissement à en faire un recensement et une synthèse et à les généraliser, après information et débats.

L'université a donc bien investi le domaine de l'accueil et du suivi des étudiants primo-entrants dans la période du contrat en cours et a même innové en proposant par exemple des manifestations comme la nocturne de l'orientation, qui a accueilli en décembre 2007 entre 200 et 300 personnes. La multiplication de ces actions, dont les résultats sont systématiquement évalués, permet des avancées certaines pour l'accueil des primo-entrants, en plus de fournir des opportunités d'emplois pour les étudiants de Paris 12. Dans le même temps, cette multiplication d'actions rend difficilement visibles les résultats et la stratégie globale. L'université doit s'engager, dès septembre 2008, dans une politique de convention avec plusieurs lycées et collèges de son environnement. L'enjeu est d'importance puisque l'académie de Créteil connaît depuis 1997 une baisse du nombre de bacheliers accédant à l'enseignement supérieur alors même qu'elle est déjà une de celles qui connaissent un des taux de poursuite d'études le plus bas de France¹⁰.

I-1-4-2- Un accompagnement pédagogique et une lutte contre l'échec universitaire inégalement menés

L'université Paris 12 est, comme la très grande majorité des universités, confrontée à l'échec de nombreux étudiants dans les 1^{ères} années de leur cursus universitaire. Des travaux sont conduits, en central ou au sein

¹⁰ 59,4% d'une classe d'âge contre 64,3% en moyenne pour la France métropolitaine

des composantes pour lutter contre l'échec. Dans le cadre du dispositif RASSURE, l'UFR SEG a mis en place un enseignant référent pour chacun des groupes de TD en L1. L'UFR AEI de son côté organise tous les groupes de TD selon une logique de « classe » : un étudiant appartient au même groupe dans tous les TD, limitant la rupture avec le système du lycée. Le développement du tutorat pédagogique participe également à la lutte contre l'échec, même si, comme pour les autres universités, son impact est assez limité. Paris 12 a donc développé de nouvelles approches dans la lutte contre l'échec.

- **Le semestre de consolidation : une expérience innovante encore peu diffusée dans les composantes de l'établissement**

Le semestre de consolidation est une innovation pédagogique de Paris 12 expérimentée pour la première fois en 2005-2006. Basé sur le volontariat et proposé aux étudiants en situation d'échec à l'issue du premier semestre de L1, le dispositif n'a pas encore touché une majorité des étudiants qui auraient dû en bénéficier : il n'a pour l'instant été mis en place que dans les UFR Lettres et Sciences humaines, Sciences et technologie et les IUT « industriels » selon des modalités proches. L'objectif est de permettre à l'étudiant de reprendre un cursus à la rentrée universitaire suivante. Le dispositif est lié au PPP puisqu'il permet aux étudiants inscrits de repenser leur projet professionnel et éventuellement d'examiner les possibilités de réorientation. Cette expérience s'inscrit dans les actions, cette fois plus généralisées à l'ensemble de l'établissement, relatives aux mécanismes de réorientation. Le SCUIO notamment, via ses COP (conseillers d'orientation pédagogiques) développe fortement l'individualisation du suivi et du conseil à l'étudiant.

L'investissement des équipes est lourd pour mener à bien ce dispositif expliquant que certaines composantes, davantage confrontées au sous-encadrement, n'aient pu le mettre en œuvre. Pourtant, l'expérience montre que les besoins sont réels. L'université étudie la possibilité de repenser le système en organisant 3 types de semestre de consolidation au niveau de l'université : un dans le domaine lettres, sciences humaines et sociales, un autre pour les disciplines juridiques, économiques et de gestion et enfin un en sciences.

- **L'encadrement pédagogique : un projet « d'équipes de formation » jamais mis en œuvre, des équipes pédagogiques inégalement mobilisées**

L'équipe présidentielle précédente avait prévu la constitution d'équipes de formation : ces dernières devaient se constituer au niveau de chaque domaine de Licence et de Master et permettre un pilotage de l'offre de formation dépassant la filière ou la mention. Force est de constater qu'elles ne se sont jamais mises en place. Cette question sera donc à réexaminer dans le cadre de l'organisation de la formation en pôles.

Lors de la construction du LMD, l'université avait encouragé une gestion des formations au niveau d'équipes pédagogiques. Ce principe a été mieux respecté dans les composantes, les équipes pédagogiques s'apparentant à des dispositifs existant préalablement à la mise en œuvre du LMD. Pourtant les composantes ont parfois seulement reconduit les pratiques déjà existantes, sans vraiment rénover et améliorer l'encadrement des étudiants. Celles-ci fonctionnent en principe au niveau de la mention, et ont un rôle de coordination dans l'organisation de l'offre. Elles sont également censées être composées d'enseignants, mais également d'agents administratifs et d'étudiants. Dans la réalité, la mise en œuvre diffère d'une mention à une autre et la pratique est loin d'être généralisée. Afin d'améliorer l'efficacité de ces équipes, l'université a prévu l'élaboration, en CEVU, d'un cahier des charges de l'équipe pédagogique et des moyens afférents.

1-1-4-2- L'introduction d'une politique d'incitation aux actions pédagogiques

Sur le modèle de ce qui se fait en recherche avec le BQR, l'université a fait voter, en CEVU, un dispositif de répartition de ressources aux composantes sur critères pédagogiques. Ce BQP (bonus qualité pédagogie) vise à rendre plus visibles et plus certaines les pratiques pédagogiques inscrites dans la loi ou décidées localement et qui ont parfois été mises en œuvre de façon très inégale, pour des raisons de moyens entre autres.

Quatre axes d'amélioration ont été identifiés : un premier concerne la qualité de la communication sur l'offre de formation, qui encourage par exemple la mise en ligne des emplois du temps. L'axe 2, relatif aux actions pour la réussite des étudiants propose de « récompenser », entre autres, la mise en place d'un dispositif pédagogique d'accompagnement entre les deux sessions d'examen, le suivi des étudiants en échec ou abandon en S1, l'évaluation des enseignements et des formations ou la mise en place d'un semestre de consolidation. L'axe 3, sur la professionnalisation, se décline autour des critères de qualité de suivi des stages, ou de mise en œuvre du PPP. Enfin l'axe 4, sur l'internationalisation et les TICE doit s'apprécier notamment à travers l'utilisation d'un plateau multimédia, le nombre de cours en langue étrangère. La répartition de la dotation

globale (500 000 euros pour 2007-2008) en fonction des axes a été votée lors du CEVU. Le bilan des actions est demandé aux composantes pour le printemps 2008. Il sera analysé et présenté en CEVU. Tous ces dispositifs seront généralisés et amplifiés, dans leurs meilleures formes, dans le cadre du plan Réussite en Licence.

I-1-4-3- Le développement des dispositifs d'évaluation des résultats et de la qualité des formations et de la politique pédagogique

Jusqu'à récemment, l'université pouvait difficilement décider d'actions ciblées pour remédier à des situations qu'elle percevait peu ou mal. Elle n'avait pas systématisé la conduite d'études ou d'évaluations de ses actions. Elle s'y emploie de façon croissante, en se dotant d'outils de mesure de ses activités.

- La montée en puissance de l'Observatoire étudiant et les perspectives pour l'étude des parcours étudiants

Il existe depuis 1993 un observatoire de la vie étudiante. Ces dernières années, les besoins, en termes d'études sur insertion professionnelle notamment, ont souligné l'insuffisance des ressources humaines de cette structure (1 seule personne et un recours ponctuel à des emplois étudiants). En décembre 2007, l'université, dans le cadre de sa participation à DEFI, a obtenu un poste d'ingénieur d'études, affecté à l'Observatoire et pourvu par une statisticienne. Le renforcement de l'Observatoire a été l'occasion de préciser ses missions : ses études portent sur le parcours et l'insertion professionnelle des étudiants. Il représente une structure d'appui pour la direction de l'université, le SCUIO, les composantes ainsi que pour les étudiants. Il a également un rôle de conseil et d'accompagnement auprès des composantes et des services pour la mise en œuvre d'enquêtes.

L'observatoire travaille sur quelques thématiques en partenariat avec le Conseil général du Val de Marne, qui a financé une étude sur le devenir des étudiants inscrits en PCEM1, en cours de finalisation. Une autre étude concerne le suivi qualitatif du premier semestre des étudiants inscrits en 1^{ère} année de Licence. L'étude s'est focalisée sur les abandons au cours du premier semestre. Elle montre que 43% des étudiants ayant abandonné l'ont fait « volontairement » (réussite à un concours, proposition d'emploi, etc.) ; pour 26%, la raison de l'abandon est attribuée à une mauvaise orientation. Pour 39% du public interrogé, le mode de fonctionnement universitaire est le motif principal de découragement et pour 36%, c'est le manque d'intérêt pour la filière. Ce ne sont que quelques conclusions de l'étude, mais qui permettent de relativiser l'idée d'un abandon forcément subi et en même temps confortent Paris 12 dans sa volonté de porter ses efforts sur l'information, l'accueil, le suivi et le soutien des lycéens et primo-entrants.

En 2007, l'observatoire, avec le service des études, a également produit une étude sur les taux de passage de L1 en L2 en fonction du type de bac et par composante. L'université Paris 12, et plus particulièrement certaines filières ou composantes, accueillent une proportion d'étudiants titulaires d'un bac technologique ou professionnel plus importante que la moyenne nationale. Ce type d'enquêtes permet à l'université de mieux informer les étudiants sur les résultats et surtout d'orienter sa politique de suivi pédagogique.

L'observatoire, pour les études d'insertion professionnelle, bénéficie de l'expérience des études d'insertion des IUT et des licences professionnelles. A la rentrée 2007, il a lancé une enquête complète sur le devenir des étudiants de Paris 12 sortants de master 2, dont les résultats ont été communiqués en CEVU en janvier 2008. Une analyse plus fine des résultats est en cours.

Le renforcement de l'observatoire ouvre des perspectives en termes de visibilité des parcours et de l'insertion des étudiants. La structure attend également le déploiement de l'ENT étudiant pour toucher, lors de ses enquêtes un nombre encore plus important de répondants. Depuis la rentrée 2007, un réseau de correspondants « observatoire » a également été mis en place et se réunit régulièrement. Toutefois, les ressources demeurent modestes. Membre de Résosup¹¹, l'observatoire est également partie prenante de la plate-forme d'insertion professionnelle du DEFI. Non seulement la plate-forme offre une vision territoriale plus large sur les questions d'insertion professionnelle, mais elle peut également permettre une mutualisation des moyens et un partage des bonnes pratiques entre les universités partenaires.

¹¹ Réseau (national) des observatoires de l'enseignement supérieur

- Des dispositifs d'évaluation de la qualité des formations encore trop dispersés et mal connus

Tout comme pour les équipes pédagogiques, la direction de l'université a peu de visibilité sur les pratiques d'évaluation des enseignements au sein des composantes. L'organisation de l'évaluation est l'une des tâches qui doit être assurée par l'équipe pédagogique. L'université compte, dès la rentrée de septembre 2008, et via, entre autres, le projet quadriennal et le CEVU, réaffirmer l'importance des équipes pédagogiques et encourager ces dernières à améliorer les pratiques d'évaluation des enseignements.

L'évaluation des formations nécessite quant à elle un dispositif plus centralisé. L'université a lancé cette évaluation dès 2008. Ce projet, porté par l'Observatoire étudiant et présenté en CEVU, doit se dérouler avec la participation des composantes dans le courant du mois de mars 2008, quelques 5 600 questionnaires devant être envoyés à tous les étudiants de DUT et L3 (licences générales et professionnelles). Les informations seront traitées au niveau central mais l'enjeu est également de mobiliser les composantes pour que l'information soit diffusée le plus largement possible. En 2009, cette opération bénéficiera de l'ENT étudiant.

I-1-5- Une réorganisation de l'animation politique de la pédagogie et de ses outils

I-1-5-1- La DEVE : vers une coordination administrative et politique plus forte du champ des études et de la vie étudiante pour nourrir le travail du CEVU et des composantes

A la rentrée 2007, l'université a décidé la création de la Direction des études et de la vie étudiante (DEVE), pilotée par la secrétaire générale adjointe, et qui réunit les nombreux services communs et centraux travaillant sur le domaine « études et étudiants » : la scolarité générale, le service des études, le SCUIO, les services Medi@tice et service Culture et Vie de l'étudiant. Ces services sont amenés à travailler en coopération et traitent des dossiers souvent à la frontière des compétences de deux services, voire plus. Par ailleurs, ces services sont en relation permanente avec les composantes de l'établissement.

Le très fort investissement de l'université dans les politiques ou dispositifs d'accueil, d'accompagnement et de suivi de l'étudiant dans les domaines pédagogiques comme de vie universitaire se traduit par une somme d'actions qui rend parfois la coordination institutionnelle difficile, limitant de fait, si ce n'est l'efficacité, du moins l'identification de la stratégie. Ce manque de visibilité des actions et de leur rattachement à la politique développée par l'université nuit à leur appropriation par les étudiants et les partenaires extérieurs. De plus, lorsque de nouveaux chantiers se présentent, le lieu pertinent de leur réalisation n'est plus unique et il ne correspond pas au découpage des services traditionnels. Enfin, si l'on souhaite évoluer vers une amélioration de la qualité du service rendu, il est utile d'identifier les améliorations à apporter sur l'ensemble du domaine.

La mise en œuvre du LMD et notamment de sa 2^{ème} phase, et la nécessité de construire aujourd'hui, via le CEVU une véritable politique pédagogique et d'en garantir la qualité ont donc amené Paris 12 à réformer sa fonction « études et vie étudiante ». Le but est de construire une cohérence entre les différentes actions d'accompagnement de l'étudiant dans les champs de l'accueil, de sa formation, de l'accompagnement pédagogique, de ses projets professionnels et de sa vie à l'université et dans son environnement. Cet objectif global et transversal aux services réunis au sein de la DEVE implique une coordination plus poussée des actions des différentes structures en direction de l'étudiant, mais aussi en direction des composantes, majeures dans la mise en œuvre des actions et souvent interlocutrices premières de l'étudiant, en direction des partenaires extérieurs (CROUS, établissements scolaires, etc.), et enfin en direction, en interne, des autres services (SCEPPE, SCD, SRI,...).

Cette direction, espace de coopération et de cohérence est bien sûr le pendant fonctionnel du lieu d'élaboration de la politique de l'établissement qu'est le CEVU. C'est pourquoi, les vice-présidents et assesseur CEVU et la VPE sont étroitement associés au fonctionnement de la DEVE. Elle est le lieu d'élaboration :

- de la stratégie de mise en œuvre des nouveaux chantiers transversaux aux services et composantes ;
- de pilotage de cette mise en œuvre ;
- d'évaluation de la réussite des actions et dispositifs ;
- de synthèse de l'action de l'ensemble des services en direction de l'étudiant.

La directrice de la DEVE a pour mission d'accompagner les responsables et les services dans la conduite des changements inhérents à l'évolution de leur positionnement (autonomie redessinée dans un cadre de coopération nouveau) et les aider à mettre en œuvre la politique votée par le CEVU et le CA.

La structure, mise en place à la rentrée 2007, prendra tout son sens après un an d'appropriation progressive, lors de la rentrée 2008.

I-1-5-2- Des outils de gestion implantés mais dont l'exploitation est à accroître et harmoniser et les interconnexions à développer

Dès 1998, l'université a fait le choix d'implanter le logiciel Apogée pour la gestion de ses étudiants. Si certains actes de gestion de la scolarité sont, depuis lors, gérés entièrement sous cet outil (inscription administrative, édition des diplômes, gestion des thèses, etc.), l'appropriation par les composantes de la gestion pédagogique via ce logiciel a été très inégale jusqu'à l'arrivée du LMD en 2005. A cette date de refonte de l'offre de formation, il fut décidé que la gestion pédagogique de Paris 12 serait réalisée dans son intégralité via Apogée. Cependant, encore aujourd'hui, certaines composantes, attachées à leurs outils locaux, ne l'utilisent que partiellement. Certains modules, comme celui de la gestion de stages ou celui de l'organisation des examens, sont peu, voire pas utilisés, de même que certaines fonctionnalités comme celle sur le calcul de la charge d'enseignement, l'université ne l'ayant pour l'instant pas explicitement encouragé. Dès lors, l'établissement dans son ensemble (centre et composantes) ne peut extraire de l'outil des données homogènes et complètes, et ne peut donc en totalité s'y appuyer en termes d'indicateurs, et donc de choix budgétaires et politiques.

Au-delà des aspects structurels, la qualité de l'information est à renforcer par une plus grande mobilisation des acteurs. Une cellule Apogée existe dans l'établissement : elle est un outil indispensable, pour les composantes notamment, dans l'aide à la bonne utilisation du logiciel et elle organise annuellement des formations. Il reste maintenant à développer des opérations de sensibilisation des personnels aux enjeux autour du renseignement d'Apogée (personnels administratifs en central et dans les composantes mais également enseignants-chercheurs, notamment responsables d'équipes pédagogiques) et notamment sur la fiabilité des données saisies. Ces opérations doivent être portées politiquement. Les personnels interagissant directement avec l'outil doivent être responsabilisés autour de l'ensemble des possibilités d'Apogée, et de son évolution. L'enjeu est d'importance, puisqu'une utilisation plus complète d'Apogée devrait également permettre de croiser les données avec d'autres outils plus récents : Geisha et ADE.

Geisha, logiciel de gestion des heures complémentaires, est un applicatif à la croisée de plusieurs domaines : GRH pour le paiement des heures complémentaires, mais aussi recensement des services d'enseignement et mesure de la charge d'enseignement. Il a été implanté en janvier 2006 (dans le cadre du passage à la Lolf), et a été appréhendé, dans un premier temps, dans sa stricte fonctionnalité de mise en paiement des heures complémentaires. Ce 1^{er} objectif étant aujourd'hui atteint, l'établissement doit poursuivre l'exploitation de cet outil et améliorer le niveau de finesse des informations renseignées, notamment sur l'offre de formation.

Si ces deux logiciels Apogée et Geisha sont renseignés et utilisés à un niveau correct, et « s'interfacent », l'université dans son ensemble, et les composantes pour leur activité propre, pourraient en tirer des chiffres et indicateurs pertinents.

Enfin, l'université a fait le choix de se doter d'un outil commun de gestion des emplois du temps et de l'utilisation des locaux : ADE. Cet outil est en phase d'implantation et son pilotage a été confié à un prestataire extérieur, informaticien connaissant bien l'université et l'outil ADE. L'objectif est d'utiliser, en réseau, ADE, pour assurer la gestion de l'occupation des locaux. Le descriptif de l'organisation des enseignements est également saisi dans l'outil et à terme, l'université pourra disposer des taux d'occupation des locaux. De plus, les étudiants et les enseignants pourront accéder à leur emploi du temps personnel par internet. Le déploiement du logiciel est prévu à la rentrée 2008 au sein de composantes « pilotes » (UFRs de Droit, Sciences, Médecine et IUT de Sénart-Fontainebleau), puis dans les autres composantes en cours d'année 2008-2009. Comme pour Geisha, l'interface avec Apogée est possible.

I-2- Formation continue, par apprentissage, validation des acquis : des atouts forts de Paris 12, limités par le sous-encadrement et qui doivent se traduire par une consolidation des partenariats économiques de l'université

En 2006, l'université comptait 4 821 stagiaires en formation continue (dont 2 430 en formation continue diplômante), ce qui correspond à 843 979 heures stagiaires.

Le chiffre d'affaires s'élève pour la même date à 4,5 millions d'euros (contre 3,8 millions en 2004).

Tous les diplômes de l'université sont accessibles en formation continue.

Le nombre de dossier de VAP (décret 1985) déposés en 2007 s'élève à 344 (contre 355 en 2004) dont 320 ont débouché sur un avis favorable.

Le dépôt de dossier de VAE (décret 2002) est en très forte augmentation : de 36 en 2004 puis 160 en 2005, 149 en 2006, le nombre de dossiers atteint 177 en 2007. En 2006, sur les 149 dossiers, 88 ont obtenu une validation totale, 60 une validation partielle et 1 aucune validation. En 2007, sur les 177 dossiers passés en jurys, 127 ont obtenu une validation totale, 49 une validation partielle et 1 aucune validation.

L'université compte 1 165 apprentis en 2006-2007 contre 852 en 2003-2004. Ils représentent près de 4,4 % des étudiants en 2006, avec une augmentation de plus d'un point depuis 2003.

L'université est partenaire de 6 CFA, notamment le CFA Sup 2000, qu'elle a contribué à créer.

7 composantes de l'établissement participent à la formation des apprentis et 41 diplômes sont proposés en apprentissage.

L'apprentissage a généré 5,1 millions d'euros de ressources en 2006 et 5,7 sont prévus pour 2007.

I-2-1- Une tradition de formation continue, validation d'acquis et apprentissage toujours en progression

Depuis sa création, l'université a développé les formations professionnalisantes et a toujours inscrit sa politique dans des logiques d'insertion dans son territoire. La formation tout au long de la vie est ainsi devenue l'un des atouts historiques de l'université et les relations avec son environnement socio-économique (entreprises, institutions publiques, etc.) se sont encore renforcées entre 2005 et 2008.

I-2-1-1- Des activités traditionnellement fortes et qui poursuivent leur croissance

- Un développement constant des activités de formation continue

L'activité de formation continue à Paris 12 a poursuivi son développement durant la période contractuelle : si le chiffre d'affaires a stagné en début de contrat (2005-2006), l'évolution prévue entre 2006 et 2007 est estimée à + 14% (les chiffres ne sont pas encore totalement stabilisés). Ce dernier représente 36,2% du chiffre d'affaire total de l'Académie de Créteil. Le nombre de stagiaires en 2006 est de 4 821 soit une augmentation de 19,5% par rapport à l'année précédente. Le nombre moyen d'heures par stagiaire (175) baisse de 12% par rapport à 2005, l'université proposant des formations plus adéquates par rapport aux besoins des stagiaires et des financeurs (formations plus courtes, de type DU de médecine par exemple).

- Une activité de validation des acquis de l'expérience et professionnels (VAP et VAE) qui se maintient à un niveau élevé

A Paris 12, la VAP (décret 1985) n'a pas, comme cela est observable dans beaucoup d'autres universités, connu un effondrement : 344 dossiers déposés et examinés par les jurys en 2007 contre 355 en 2004. Cette constance s'explique par des flux importants liés précisément à certaines filières de l'université : tout particulièrement la licence « travail et formation » de l'UFR SESS-STAPS ou encore le master « management de la santé », destiné aux personnels d'encadrement du secteur de la santé.

Pour ce qui concerne la VAE (décret 2002), le nombre de dossiers examinés en jury a triplé entre 2005 et 2006 : en 2005 43 dossiers sont passés en jury sur 294 déposés (soit 14,6%) ; en 2006, 149 dossiers sont passés en jury sur 495 déposés (soit 30,1%), illustrant une amélioration qualitative des procédures. A l'échelle de l'académie, Paris 12 représente 2/3 des dossiers déclarés recevables. Et ce sont finalement plus de 56% de ces dossiers qui sont examinés par les jurys de l'université (l'écart s'expliquant par des candidats qui n'ont pas donné suite ou correspondants à des dossiers en cours de procédure).

La mise en place de partenariats avec certaines entreprises et institutions (Confédération nationale des MJC, Club Méditerranée, ou Banque de France) explique ce volume important d'activités. L'université a su s'adapter à leur besoins et formaliser des partenariats respectant le droit individuel à la formation récemment mis en place. Les candidatures individuelles ne connaissent pas la même croissance, mais la demande demeure stable. L'université a travaillé sur l'amélioration de son site pour faciliter la communication et l'information des publics et ainsi impulser un développement de ce type de candidature.

- **Une hausse très nette des activités d'apprentissage**

Les performances de Paris 12 en matière d'apprentissage sont également notables. En 2004-2005, la proportion moyenne d'apprentis des établissements de sa catégorie (pluridisciplinaires avec santé) et nationale était de 0,8%, alors que celle de Paris 12 était déjà à plus de 3%. Depuis 2003, l'activité se développe et se diversifie. L'université compte aujourd'hui 41 formations par apprentissage dans 7 de ses 11 composantes (hors l'IUFM). L'UFR de Sciences économiques et de gestion rassemble 48% des apprentis et l'IUT Sénart Fontainebleau 29% et l'IUT de Créteil Vitry 12%. 4 autres composantes développent, dans une proportion moindre, l'apprentissage : l'UFR SESS STAPS, l'UFR des Sciences et technologie, l'UFR de Droit et l'UFR AEI. Le nombre d'apprentis y est encore minime, mais les perspectives de développement de ces filières sont réelles.

De plus, l'université affiche une importante diversité dans le type de diplôme délivré. L'apprentissage concerne tous les niveaux de formation : 9 DUT, 14 LP, 5 licences et 13 masters. Cette diversification de l'activité d'apprentissage est également illustrée par la multiplication des CFA partenaires de l'université. Si plus de 80% des apprentis de l'université transitent par le CFA Sup 2000 (que l'université a contribué à créer), l'université travaille aujourd'hui également avec 5 autres CFA : « AFI 24 », « Université et Sport », « Métiers du tourisme », « Stephenson » et « DIFCAM ». La variété de ces CFA (CFA universitaires, de branche, d'entreprises ou de spécialités et CFA généralistes) témoigne de la diversité des filières d'apprentissage de Paris 12.

1-2-1-2- Une bonne articulation entre centre et composantes

L'université Paris 12 dispose d'un service commun dédié à la formation continue et à la validation des acquis (à partir de 2002). Chargé du pilotage de la FA à partir de la fin 2007, ce service est devenu le Service Commun d'Education Permanente et des Partenariats avec les entreprises (SCEPPE). Il compte 7,5 personnes (ETP IATOS), 2 enseignants chargés de mission (l'un pour l'apprentissage, le second pour la FC) et une directrice, enseignant-chercheur. Il est chargé de l'organisation et de la gestion de la validation des acquis et de la formation continue (coordination financière, expertise des projets, représentation et communication auprès des milieux économiques,...) et du développement des formations par la voie de l'apprentissage.

La « double-mission » de ce service (gestion d'activités de formation et gestion des relations avec les partenaires) permet une adéquation entre offre pédagogique et besoins des partenaires et contribue aux résultats de l'université. Les chantiers développés récemment, qui renforcent le pilotage central, concourent à améliorer la visibilité « institutionnelle » d'une offre de formation tout au long de la vie, cohérente.

Ces activités spécifiques de formation mobilisent également du personnel au sein des composantes, mais les situations diffèrent de l'une à l'autre : ainsi à l'IUT de Sénart-Fontainebleau, 4 agents administratifs sont en charge de la gestion de la formation continue et de la validation des acquis, expliquant les excellentes performances de la composante dans ce domaine tandis que l'UFR de Droit ne compte aucun personnel spécifiquement affecté ces tâches. Dans ce cadre, le rôle du SCEPPE diffère en fonction des besoins des composantes et c'est parfois lui qui impulse des programmes de formation.

Afin d'organiser au mieux les actions de formation tout au long de la vie et par apprentissage et de rester compétitif dans un domaine où l'activité se développe et les modes de gestion se complexifient, l'université a entrepris plusieurs chantiers. L'enjeu, lors de cette période contractuelle, a notamment été de « rationaliser » l'offre et surtout de consolider le pilotage central de la politique d'établissement.

1-2-1-3- Un renforcement du pilotage, de l'organisation et de la gestion des activités de formation tout au long de la vie et d'apprentissage

Même si l'université est, par tradition, sensibilisée à la professionnalisation de ses formations et aux relations avec son environnement socio-économique, l'exigence croissante de la gestion administrative et pédagogique des actions de formation ainsi que la concurrence qui se développe sur ces domaines l'a amenée à réformer ses modes de pilotage, à adapter son organisation et à améliorer ses dispositifs de gestion.

- **Le renforcement du pilotage politique**

L'élargissement des activités confiées au SCEPPE a entraîné des besoins nouveaux en interne dans le pilotage, l'organisation et la gestion des actions. Afin de donner encore davantage de visibilité en interne et vers l'extérieur aux activités de formation continue de l'université, la présidente a, en 2006, nommé auprès d'elle une assessseure chargée du développement des partenariats institutionnels et économiques. Cette dernière est aussi en charge de l'insertion professionnelle des étudiants. Son rôle consiste notamment, avec le service de communication de l'université et le SCEPPE, à développer la communication et les relations avec les partenaires extérieurs afin de faire la promotion des formations proposées en formation continue ou en apprentissage et à assurer la représentation politique de l'institution Paris 12 dans les toutes les manifestations impliquant les partenaires socio-économiques.

- **Une formalisation de l'organisation de la formation par apprentissage**

Les activités relatives à l'apprentissage se sont beaucoup développées pendant la période du contrat encore en cours. Les partenariats se sont diversifiés mais ils se sont aussi complexifiés : pour certaines actions de formation, ils peuvent impliquer l'université -voire plusieurs universités, les entreprises, les CFA, les collectivités territoriales. Par ailleurs pour faire face à la demande croissante des entreprises, les composantes ont multiplié les filières en apprentissage, au point qu'au sein même de l'université, des filières se sont parfois retrouvées sur des champs très proches, voire en concurrence. Enfin l'Université Paris 12 a vu son offre en matière d'apprentissage concurrencée par les offres d'autres universités.

Face à ce constat et comme prévu dans le contrat quadriennal 2005-2008, l'université a engagé en 2006 un chantier pour repenser son organisation, coordonner et adapter ses pratiques en matière d'apprentissage. L'objectif était de formaliser les circuits de décision, renforcer le pilotage central et permettre ainsi une plus grande réactivité face aux sollicitations. Un comité de pilotage a été mis en place, rattaché au SCEPPE. Il a choisi de suivre, en temps réel et sur le « terrain », des projets FA durant plusieurs mois. Cette démarche a abouti à la rédaction de 2 documents, présentés en CA qui formalisent pour les années à venir le fonctionnement de l'apprentissage à l'Université Paris 12 :

- Une déclaration de politique générale sur l'apprentissage à Paris 12 ;
- Un vade-mecum dont l'objectif est de guider les porteurs de projet d'une formation en apprentissage dans les différentes démarches, notamment administratives.

Ces travaux ont permis de clarifier les rôles, de formaliser les circuits. La direction de l'université est informée et désormais décisionnaire pour l'ouverture de formation en apprentissage. L'université a également renforcé, au sein du SCEPPE, la prise en compte des questions sur à l'apprentissage par la désignation d'un chargé de mission rattaché à la directrice du service. Une lettre de mission précise l'ensemble de ses missions.

- **Une communication mieux maîtrisée et plus homogène**

Dans la perspective de renforcement du pilotage de la formation tout au long de la vie, l'université a mis en place un comité de communication autour de la formation continue en 2006. Ce comité, rattaché au SCEPPE, est composé de représentants du niveau central de l'université et des composantes. Il permet de créer des synergies entre composantes, entre centre et composantes, de « rentabiliser » les investissements publicitaires et d'homogénéiser la communication. Il participe à l'équilibre entre un pilotage central d'établissement et une organisation pédagogique des formations, au plus près du terrain, dans les composantes.

La mise en place de ce comité s'est accompagnée d'un travail sur les modes de communication : réalisation de supports papier élaborés par le service communication de l'université et respectant la charte graphique de l'établissement ; conception des pages internet dédiées à la formation tout au long de la vie adaptées aux

partenaires (une page d'accès est à ce titre réservée aux DRH et aux responsables de formation). Au total, le budget du SCEPPE consacré à la communication s'élève à 31 200 euros en 2006 (contre 21 706 euros en 2003).

Enfin l'université a identifié des chargés de communication « formation continue » dans la plupart de ses composantes. Mais, alors que pour chacun des 2 IUT, on compte 2 chargés de communication, certaines des composantes n'en compte aucun. Enfin dans d'autres, comme en médecine, c'est le responsable administratif qui assure la tâche de chargé de communication. Cette hétérogénéité explique aussi le développement inégal des activités en fonction des composantes et l'appui décisif que doit pouvoir représenter le service central pour les composantes les moins actives en formation tout au long de la vie et en apprentissage.

- **Une gestion des activités plus efficace**

Avec le soutien du Fonds social européen, Paris 12, en partenariat avec les universités Paris 13 et Marne La Vallée, a formalisé des procédures communes de validation. Un site internet commun (« www.validexper.com ») assure une information sur la VAE et permet aux candidats de prendre connaissance des procédures, dates de réunions organisées au sein de chaque établissement de l'académie et de s'engager dans une démarche de validation des acquis en téléchargeant le dossier de pré-orientation.

A partir de 2005, l'université a décidé d'aller plus loin et, avec les universités de Paris 13 et Nice Sophia Antipolis, s'est engagée, dans le cadre d'un nouveau projet FSE, à créer une version dynamique du site. L'objectif, en adaptant et en transférant la procédure actuelle proposée en « présentiel » vers un dispositif accessible en ligne, est de simplifier l'accès à la VAE pour tous les publics et garantir une qualité de service au candidat. Il permettra à chaque intervenant impliqué dans la procédure de se libérer des tâches administratives et de se focaliser notamment sur le conseil, l'orientation, l'accompagnement du candidat... et finalement de réduire le temps moyen de la procédure de VAE ; le candidat disposera quant à lui d'outils accessibles à distance. Par ailleurs, le site répond à une série de normes « handicapés » qui permettent notamment un accès aux personnes mal- ou non-voyantes. Le projet devrait aboutir courant 2008, ce qui permettra de mettre en place la campagne de formation des acteurs de la VAE, prévue au contrat. En parallèle aux travaux de développement du site « validexper », et comme elle s'y était engagée pour le contrat quadriennal 2005-2008, l'université a mis en place des ateliers méthodologiques à destination des candidats à la VAE. Ainsi 9 ateliers ont été organisés en 2006 (contre 4 en 2004).

L'université a également engagé un chantier lourd d'analyse des activités composant un processus de FC, d'audit de la chaîne d'organisation des actions de FC, en vue de conduire dans un 2^{ème} temps des analyses de coût, puis de réfléchir à une politique de tarification, sur fond d'organisation améliorée grâce à l'élimination de surcoûts repérés. Une enseignante¹² de Paris 12 a été nommée à mi-temps au SCEPPE pour proposer une méthodologie d'analyse des coûts de la FC, et conduire en amont une étude du processus organisationnel de l'activité depuis la négociation d'une convention jusqu'au recouvrement des fonds avec des pistes d'amélioration. Sa mission s'inscrit dans une problématique plus générale de contrôle de gestion des activités de l'université. Elle est appuyée dans ses travaux par un comité de pilotage composé de membres de l'équipe de direction, de la directrice du SCEPPE, de directeurs de composantes, de responsables de services centraux. Deux séances du comité se sont déjà tenues et un cahier des charges contenant les différentes étapes de la réflexion, les acteurs concernés, les résultats attendus à la fin de chaque étape, a été présenté par la chargée de mission aux membres du comité et validé par celui-ci.

En interne, une commission « *ad hoc* » d'exonération a été mise en place, chargée d'étudier tous les dossiers des personnes en difficulté financière.

Toutes ces mesures s'inscrivent dans un engagement Qualité, qui touche tous les prestataires de service à l'échelle de l'académie : la pression des financeurs tels que le Conseil régional ou le FONGECIF, a conduit les acteurs de la formation continue à inscrire leurs actions dans des démarches qualité, avec l'objectif, *in fine*, d'aboutir à la certification. Paris 12, pour conforter ses atouts en matière de professionnalisation et de relations avec ses partenaires socio-économiques, s'inscrit résolument dans cette perspective.

¹² Dont l'expérience de chargée de mission à la Conférence des présidents d'université (CPU) puis au Comité national d'évaluation des établissements d'enseignement supérieur (CNE) entre 1999 et 2006 contribue à la vision d'ensemble, institutionnelle du système et à une approche de mesure de la qualité.

I-2-2- Des limites au développement qui doivent pouvoir être dépassées par une consolidation des partenariats, la FOAD et une augmentation des moyens

I-2-2-1- Une adaptation à la demande exigeante et chronophage

- Des exigences nouvelles en formation continue

L'université a adapté son offre au nouveau dispositif de la formation professionnelle continue mis en place nationalement en 2004 : le DIF (droit individuel à la formation). Elle a travaillé avec toutes les composantes de l'établissement pour mettre en place des formations courtes, regroupées au sein d'un catalogue DIF pour une communication facilitée vers l'extérieur. Depuis quelques mois, un travail est en cours pour proposer une offre au niveau académique avec les 3 autres universités concernées. Comme le souligne le bilan de l'académie sur l'activité de la formation continue universitaire en 2006, *"le DIF, les objectifs de la Région et des principaux financeurs rendent le positionnement des universités sur des formations diplômantes longues difficilement soutenables"*. Les résultats constatés à Paris 12 confirment ces tendances (le nombre moyen d'heures par stagiaire a diminué de 12% entre 2005 et 2006). L'université se doit de proposer des formations plus courtes, pas nécessairement diplômantes, concernant un plus grand nombre de personnes pour un retour plus rapide à l'emploi quand il s'agit de demandeurs d'emploi ou pour limiter au maximum l'indisponibilité des salariés.

La réponse à ces demandes d'actions individualisées n'est pas aisée à apporter dans des systèmes universitaires complexes, notamment pour les IUT qui dispensent traditionnellement des formations longues. Pourtant, l'IUT de Sénart Fontainebleau augmente son volume financier (+ 25,5% entre 2005 et 2006) grâce à une diversification et une utilisation plus prononcée de la VAE. Il rassemble à lui seul 30% des stagiaires des IUT de l'académie et 31% du chiffre d'affaires, au prix d'un investissement constant des équipes pédagogiques, dont une partie se consacre exclusivement aux activités de formation tout au long de la vie ou en apprentissage.

- Des activités très chronophages, dont le développement est limité par le sous-encadrement

Le développement et le suivi des actions de formation tout au long de la vie exigent un investissement important des personnels. Or, l'université souffre d'un sous-encadrement en enseignants-chercheurs comme en IATOSS¹³ et elle est confrontée à l'incapacité d'engager des équipes pédagogiques sur de nouveaux projets de formation continue notamment quand celles-ci sont déjà investies dans la formation par apprentissage. Une étude conduite au sein de l'IAE illustre les difficultés rencontrées : sur les 27 enseignants que compte l'institut, 21 sont en responsabilités de filières et 4 en responsabilités administratives « lourdes ». Ce sont près de 450 apprentis et 400 stagiaires qu'il faut suivre et encadrer. Par ailleurs l'équipe administrative de l'institut est constituée de 10 personnes qui doivent assurer le travail « quotidien » d'une administration de composante. Cette situation oblige l'équipe de l'institut à refuser les nouveaux projets, faute de forces vives pour les porter alors même qu'une demande forte existe.

D'une manière générale, le taux d'encadrement dans de nombreuses filières ne permet pas aux équipes d'explorer toutes les voies d'accès aux diplômes (formation initiale, continue, par apprentissage ou VAE), d'autant que les enseignants-chercheurs doivent aussi dégager du temps pour se consacrer à leurs recherches. Par ailleurs, la gestion administrative de ce type de formations est également consommatrice de temps. Dans ce cadre, l'augmentation des moyens humains IATOS et enseignants est bien sûr une priorité du prochain contrat quadriennal pour le développement de ce secteur comme pour d'autres. De plus, même si la période s'y prête particulièrement, la multiplication des contrôles, évaluations et audits (Cours des Comptes, Inspection des finances, Inspection du travail) a fortement mobilisé les équipes du SCEPPE et des composantes et réduit le temps consacré au développement de l'offre de formation tout au long de la vie. Dans le même temps, ces audits externes contribuent à la réflexion sur les pratiques à Paris 12 et elles sont souvent un des éléments déclencheurs des réformes initiées en interne.

L'université voit dans le développement des formations ouvertes à distance un moyen de dépasser certaines limites liées au sous-encadrement. Les FOAD permettraient de répondre rapidement et de façon plus adéquate aux demandes de plus en plus spécifiques des partenaires : elles facilitent l'individualisation des parcours.

¹³ en 2005, le ratio enseignants-chercheurs pour 1000 étudiants est de 25,6 pour Paris 12 contre 32,6 pour la moyenne des établissements de même catégorie et le ratio personnels administratifs pour 1000 étudiants est de 19,5 pour Paris 12 contre 25,9 pour les établissements de la même catégorie et 27,2 pour l'ensemble des universités.

1-2-2-2- Une marge de progrès importante dans la formalisation d'une politique institutionnelle des partenariats

- **Des partenariats souvent importants mais relativement ponctuels**

L'activité régulièrement croissante de l'université en matière de formation tout au long de la vie et en apprentissage masque une réalité un peu plus compliquée qu'il n'y paraît. Depuis quelques années, l'université est parvenue à développer des actions de formation continue avec quelques grandes entreprises. Les contrats passés portent sur de très nombreux stagiaires, mais pour un temps relativement court. Ils restent finalement très ponctuels. Ainsi en 2003, l'université formait, dans le cadre de la formation continue, 15 885 stagiaires, mais dont 11 000 au seul titre du contrat passé avec Air France. L'année suivante 8 606 stagiaires étaient formés, dont 3 000 au titre du même contrat. Le nombre de stagiaires en 2005 et 2006 est donc retombé à un niveau bien inférieur, le contrat avec Air France ayant pris fin (4 471 stagiaires en 2005 et 4 821 en 2006).

Pour 2005, 2006 ou 2007, d'autres contrats ont été obtenus avec d'autres institutions permettant de maintenir une activité importante. Ainsi pour la confédération des MJC, la Banque de France ou encore le Club Med, l'université a organisé des dispositifs cumulant validation des acquis de l'expérience et formation continue. Mais dans ces cas encore, les partenariats, s'ils sont importants, demeurent ponctuels et ne permettent pas nécessairement d'assurer pour les années qui suivent des perspectives d'activités similaires.

Les performances de l'université en formation continue, validation d'acquis et apprentissage ne s'expliquent pas uniquement par l'existence de ces gros contrats, mais ils représentent une partie non négligeable du chiffre d'affaires. Les autres activités, très nombreuses dans les composantes, mais à plus petite échelle, sont moins visibles. L'université n'est par exemple pas encore en mesure de recenser tous les partenaires des actions de formation mises en œuvre dans ses composantes. Cette absence de visibilité ne permet pas à l'université d'avoir une vision à moyen ou long terme de ces activités.

- **Une visibilité faible qui limite le développement d'une réelle politique stratégique en matière de partenariats**

L'université dispose depuis 1999 d'un logiciel « intranet partenariat » qui devait permettre la constitution d'une base de données rassemblant les informations sur tous les partenaires économiques et institutionnels de l'université. Cet outil n'était pas ou peu utilisé. Après évaluation par l'assesseure « partenariats institutionnels et économiques », il a été décidé d'abandonner l'outil : le croisement des données était techniquement impossible ; le logiciel ne fonctionnait que sur PC ; le renseignement des données devait être effectué par les composantes or, seules une minorité d'entre elles s'était, plus ou moins bien, appropriée l'outil.

Cette dernière remarque explique plus globalement les difficultés rencontrées pour développer une forte visibilité sur l'ensemble des partenariats : les situations des composantes sont très différentes, entre celles qui ont un savoir-faire professionnel précis en termes de gestion administrative, communication, pédagogie, etc. en formation tout au long de la vie et en apprentissage et d'autres qui n'ont pas cette culture partenariale. Dès lors les attentes envers le SCEPPE ou plus globalement le niveau central de l'université ne sont pas les mêmes. Surtout la centralisation des informations sur les partenaires, parfois privilégiés voire exclusifs de certaines composantes, peut inquiéter certains responsables de formation et être interprétée, à tort, comme un moyen de déposséder les composantes de leur autonomie dans la gestion des relations avec les partenaires.

C'est également pour cette raison que la direction de l'université, élue en janvier 2006, ne s'est pas lancée dans la création de l'agence des partenariats prévue dans le contrat 2005-2008. Une agence des partenariats risquait de n'apporter que peu de choses à l'expérience et au professionnalisme des équipes en charge de la formation tout au long de la vie au sein de certaines composantes. Et, à l'opposé, la création d'une telle agence aurait été prématurée pour les composantes qui n'ont pas encore de réelle culture des partenariats ou plus globalement pour l'université, qui a encore une vision parcellaire de ses différents partenariats, éclatés et répartis de façon très hétérogène entre ses composantes voire entre ses filières. L'université a donc préféré adopter une démarche plus intégrée et progressive, donnant une assise politique au pilotage central des partenariats. Cette mission a été confiée à l'assesseure, en lien étroit avec le SCEPPE. Opposée à la multiplication des cellules et des agences internes à l'université, qui fait perdre de la cohérence à l'action, l'équipe de direction actuelle préfère que l'activité de consolidation en central des partenariats avec les entreprises (actuellement trop temporaires et dispersés) se réalise au sein du SCEPPE.

II- La politique scientifique

II-1- Les précédents contrats et les conclusions de novembre 2005 du CNE

II-1-1- Les précédents contrats

Le contrat 2001-2004 avait pour buts de : renforcer la recherche pour une ambition européenne ; soutenir la reconnaissance de nouvelles équipes auprès des grands organismes ; structurer les secteurs de qualité pour les fédérer ; faire émerger et appuyer des projets d'excellence ; développer la valorisation.

Celui de 2005-2009 de : consolider l'offre de formation LMD et renforcer l'attractivité de l'université ; affirmer des pôles de compétences scientifiques par une reconnaissance européenne et internationale ; former tout au long de la vie et garantir l'excellence à tous les niveaux de la formation ; impulser une dynamique de pilotage innovante de l'établissement.

II-1-2- Le rapport du CNE de Novembre 2005

Ces conclusions étaient les suivantes :

II-1-2-1- Le bilan général de la recherche de Paris 12 était plus qu'honorable mais inégal

Le CNE reconnaissait, dans le cadre des sciences dures, l'importance et la qualité de recherche du secteur santé et le développement du secteur chimie des matériaux. Concernant la santé, il indiquait qu'il s'agissait d'un secteur de grande visibilité pour Paris 12, avec la nécessité cependant d'être attentif au départ d'équipes notamment dans le domaine des neurosciences. Dans le secteur de la Chimie, le CNE insistait sur sa notoriété mais soulignait la difficulté du rattachement des équipes de physique. Le CNE indiquait également l'importance du secteur des Sciences de l'environnement avec un parc d'instruments impressionnants, et de la réflexion en cours à l'époque sur la structuration et l'élargissement de ce secteur en IFR. Il soulignait enfin l'intérêt du secteur mathématiques et informatique, et notamment l'intérêt d'un dialogue entre les différents secteurs et en particulier avec celui de la santé.

Dans le secteur sciences humaines et sociales, le rapport soulignait la diversité des résultats des équipes de SHS qui étaient relativement atomisées, sauf en gestion. Il n'existait par ailleurs aucune UMR CNRS et aucune équipe n'était engagée dans un PCRD. Il existait cependant des équipes mono-disciplinaires de grande qualité comme les équipes d'histoire du moyen âge, le CEDITEC, l'IRG, GéoNat. Le rapport encourageait les équipes d'urbanisme (Créteil, IUP) à se restructurer dans un cadre plus vaste (Marne la Vallée, l'IFU). Il notait enfin qu'il fallait profiter de l'intérêt de la réalisation de nouveaux bâtiments (IUP, Sciences Eco-Gestion, Droit) pour favoriser la restructuration des équipes et attirer des étudiants dans des locaux neufs disposant de facilités documentaires.

II-1-2-2- Il était nécessaire de cibler des axes de recherche

Paris 12 se devait de développer et instituer une véritable politique de recherche, pragmatique et réaliste, mobilisant au plan prospectif les potentialités et la pluridisciplinarité pour les recherches situées aux interfaces des disciplines. Il devait en être de même pour la recherche appliquée et la valorisation compte tenu du tissu d'entreprises, notamment dans le secteur santé, avec la possibilité en central d'offrir aux équipes des structures efficaces pour les assister dans leurs réponses aux appels d'offres et à la gestion des contrats.

II-1-2-3 - Et de mieux les soutenir au niveau central

En améliorant la représentation des disciplines en central et notamment au sein du conseil scientifique, en investissant, dans la collecte des informations et dans la consolidation du service de la recherche, mais aussi dans les activités de valorisation.

Il était enfin conseillé à l'université de s'engager dans une réflexion collective sur sa place dans le paysage francilien de la recherche à l'aune des changements institutionnels en cours, ce qui l'aiderait à affiner un positionnement spécifique.

C'est avec ces éléments présent à l'esprit et dans un contexte d'évolution profonde de la structuration de la recherche au niveau national à partir de 2006 que le service de la recherche de Paris 12 a travaillé, au travers de deux équipes de direction (2004-2006 VP CS P Guérin ; 2006-2008 VP CS L Hittinger).

II-2- Le bilan de la recherche 2005-2008

II-2-1- Le pilotage de la recherche

Il a eu pour objectifs :

- d'impulser une dynamique de pilotage innovant de l'établissement, en informant régulièrement le conseil scientifique, mais aussi l'ensemble des équipes de recherche des nouvelles propositions de loi, de la caractérisation de l'université et des équipes de recherche, et des appels d'offre régionaux, nationaux et internationaux et de leurs résultats ;
- de structurer davantage les différents secteurs en proposant de rassembler les équipes de recherche dans des structures plus visibles au niveau national et international et en participant activement à cette structuration en apportant des moyens, notamment immobiliers au travers du CPER 2009-2013 ;
- de favoriser les débats scientifiques au sein du conseil scientifique pour accompagner les réflexions de l'équipe de direction dans le cadre du rattachement de l'université Paris 12 à un Pôle de Recherche et d'Enseignement Supérieur (PRES) ;
- de faire évoluer le service de la recherche afin de le professionnaliser et de le rapprocher du service de la scolarité du troisième cycle ;
- de débiter une articulation plus grande avec le service des relations internationales, la cellule d'analyse et d'aide au pilotage de Paris 12 et le SAIC de Marne la Vallée.

II-2-2- Les résultats concernant les équipes de recherche

Les éléments chiffrés permettant de qualifier la recherche à Paris 12 figurent dans le document « Indicateurs recherche de l'université Paris 12 » joint en annexe. Cette caractérisation a été produite par le bureau des politiques scientifiques de la MSTP¹⁴ et de l'OST¹⁵, sur la base des informations fournies par Paris 12 et validées par le ministère. Le bilan secteur par secteur est le suivant.

II-2-2-1- Dans le secteur sciences et santé

En chimie : Au 1^{er} Janvier 2007 a été créé, l'Institut Chimie et Matériaux Paris Est (ICMPE), UMR CNRS 7182, dirigé Jacques Penelle. Composé d'une seule et unique équipe CNRS, il est issu de la fusion de 5 laboratoires dont une en physique. Il comprend 135 personnes (permanents et non permanents), dont 32 enseignants chercheurs de Paris 12 et 35 doctorants. Au 1^{er} janvier 2009, le laboratoire des matériaux d'échangeurs d'ions de Bernard Auclair s'y fondera. En 2006, le secteur de la chimie a participé à 3 ANR, dont 2 en tant que coordonnateur. Suite à cette restructuration, les crédits de recherche sont en augmentation et le dernier CPER (2007-2013) consacre 10,5 millions d'euros à la poursuite de la structuration de ce nouvel institut.

En médecine : au 1^{er} Janvier 2007, toutes les équipes ont été regroupées au sein d'un centre de recherche Inserm en émergence, l'Institut Mondor de recherche biomédicale (IMRB), UMR Inserm U 841, dirigé par Georges Guellaen. Il est issu de la réunion de 11 unités Inserm. Il comprend 275¹⁶ personnes dont 140 enseignants-chercheurs et chercheurs et 75 doctorants, répartis en 20 équipes dans 5 départements (Biologie et thérapeutique cardiorespiratoires et hépatiques, Neurosciences, Virologie moléculaire et immunologie, Génétique, Immunologie, dermatologie et oncologie). En 2006, le secteur de la santé a participé à 9 ANR, dont 5 en tant que coordonnateur¹⁷. Il est impliqué dans 2 CTRS dont 1 en tant que coordonnateur, ainsi que dans 3

¹⁴ Mission Scientifique, Technique et pédagogique

¹⁵ L'observatoire des Sciences et des techniques qui conçoit et produit des indicateurs sur la recherche et le développement.

¹⁶ 140 EC-CH + 60 ITA/IATOS + 75 doctorants.

¹⁷ Source déclarative des directeurs d'équipe, regroupant les contrats Paris 12, INSERM et CNRS.

groupements d'intérêt scientifique et 3 programmes de recherche européens (6^e PCRD). Dans le cadre du CPER (2007-2013), le secteur de la santé a obtenu une subvention de 15 millions d'euros pour la construction d'une tour de biologie qui devrait regrouper les laboratoires hospitaliers ainsi que les laboratoires de recherche des départements d'immunologie-virologie, de génétique-génomique et d'hémo-cancérologie. Ce bâtiment construit sur le site de l'hôpital a pour maître d'œuvre l'Assistance Publique Hôpitaux de Paris, qui s'est engagée de son côté à participer au financement de la construction du bâtiment à hauteur de 30 Meuros pour un montant total du bâtiment estimé à 60 Meuros. Associé à ce centre Inserm en émergence, l'IFR 10 (IM3) élargit un peu plus le périmètre en intégrant deux UMR CNRS (7054, FRE 2412) et une équipe d'accueil (EA 3952) et le département de recherche clinique.

En sciences de l'environnement : le Laboratoire Interuniversitaire des Systèmes atmosphériques (LISA), UMR CNRS 7583 - Université Paris 12 et Paris 7 dirigé par Jean-Marie Flaud, implique aujourd'hui 85 personnes, 45 chercheurs et enseignants chercheurs dont 18 de Paris 12, et 9 doctorants. Avec l'arrivée en 2004 de JM Flaud et de son équipe du Laboratoire de Photophysique Moléculaire d'Orsay, le LISA est aujourd'hui un laboratoire fortement structuré, jouant un rôle important dans l'animation de la communauté des sciences de l'Univers, porteur de cursus d'enseignements originaux. Centré sur la compréhension du fonctionnement des systèmes atmosphériques (terrestre, planétaires, cométaires), les compétences du LISA, souvent très spécifiques dans les différents domaines qu'il aborde, sont aujourd'hui largement reconnues tant au niveau national qu'international. Très ouvert sur l'extérieur, sa politique de recrutement l'a conduit à engager à plus de 50% des jeunes chercheurs n'ayant pas effectué leur thèse au laboratoire, avec une proportion significative de jeunes chercheurs européens. Il bénéficie en outre de quatre contrats européens.

Ce laboratoire est au cœur du projet d'un Observatoire des Sciences de l'Univers (OSU) en association avec le CEREVE (UMR-MAP 102) et du projet de la Maison des sciences de l'environnement, qui a fait l'objet d'un financement dans le cadre du CPER (2007-2013) de 15 millions d'euros. Le secteur de l'environnement rassemble aussi : 1) le Centre d'enseignement et de recherche sur l'eau, la ville et l'environnement (CEREVE, UMR-MAP 102, 24 enseignants-chercheurs et chercheurs, 1 ANR) dirigé par Bruno Tassin (ENPC) et Régis Moilleron (Paris 12), qui associe des enseignants chercheurs de Paris 12 et de l'ENPC, dans un espace qui correspond donc à la géographie scientifique du PRES, 2) l'équipe Biodiversité et fonctionnement des sols (Biosol, UMR-IRD 137, 58 enseignants-chercheurs et chercheurs, 1 ANR) dirigée par Patrick Lavelle (Paris 6) et Evelyne Garnier Zarli, et 3) le centre d'études et de recherche en thermique, environnement et systèmes (CERTES, EA 3481, 9 enseignants-chercheurs et chercheurs, 1 contrat ADEME-ANR) d'Yves Candau.

En mathématiques : le Laboratoire d'analyses et de Mathématiques Appliquées (LAMA), UMR CNRS 8050 en collaboration avec l'université Marne la Vallée et l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, est dirigé, dans sa partie Paris 12, par Frank Pacard (Professeur à Paris 12). Ce laboratoire est singulier par au moins deux aspects : il s'agit du laboratoire de l'université ayant connu, au cours du dernier contrat, la plus forte progression en terme d'enseignants chercheurs, passant de 16 à 23, mais aussi d'un laboratoire qui préfigure l'évolution de l'université Paris 12 vers l'Est avec son rattachement dès 2002 à l'université de Marne la Vallée. La qualité de la recherche qui y est menée est attestée par le niveau d'indices d'impact à 2 ans de ses publications (cf. annexe), mais aussi par l'implication de trois de ses membres dans l'institut universitaire de France et par la nomination très récente de Stéphane Jaffard à la présidence de la Société française de Mathématiques. Le LAMA participe à de nombreux programmes de recherche internationaux, il vient d'être reconnu comme l'un des centres européens d'excellence en mathématiques (CHE excellence Ranking) même s'il n'est pas associé au RTRA de mathématiques. Il a par ailleurs obtenu un contrat ANR.

En sciences de l'informatique et de l'ingénieur : au cours du dernier quadriennal, trois laboratoires d'informatique-signal de l'UFR des sciences ont été regroupés au sein d'un même laboratoire : le Laboratoire Images, Signaux et Systèmes intelligents (LISSI, EA 3956, 28 enseignants chercheurs, 39 doctorants), dirigé par Patrick Siarry (Professeur à Paris 12) tandis que le Laboratoire d'Algorithmique, Complexité Logique (LACL, EA 4213, 23 EC-CH, 33 doctorants), dirigé par Anatol Slissenko (Professeur à Paris 12), était reconduit. Les deux laboratoires devaient être évalués à mi-parcours. Malgré des difficultés initiales liées en partie à la répartition sur trois sites du LISSI, l'évolution à mi-parcours du LISSI a été favorable, de même que celle du LACL dont le directeur a changé en 2007 avec l'arrivée sur Paris 12 de Gaétan Hains. Dans les deux cas, l'évaluation à mi-parcours s'est accompagnée d'une amélioration de la note des équipes, malgré la disparition prévisible du label CNRS pour le LACL. Les deux équipes ont obtenu un contrat ANR chacune, auxquels s'ajoute pour le LACL une allocation doctorale de la région. Les deux laboratoires sont par ailleurs impliqués dans des projets européens.

Deux équipes restent en dehors de ces grands champs disciplinaires. Une équipe d'enseignants chercheurs de Paris 12 dirigée par Salah Naili (7 EC-CH, 1 ANR), associée à l'UMR CNRS 7052, (laboratoire de biomécanique et de matériaux ostéoarticulaires (B2OA) dirigée par L Sedel (Paris 7), présente un bilan positif avec la nomination d'un MCF chargé de recherche au CNRS et devrait évoluer dans le cadre d'un nouveau projet d'équipe CNRS, dirigée par Christian Soize (Marne la Vallée) ; quant à la dernière équipe de physiciens : Physique des liquides et milieux complexes (PLMC, EA 3954, 6 enseignants chercheurs et chercheurs) dirigée par Saïd Amokrane, elle a recruté deux MCF lors du dernier contrat et pourrait évoluer également dans un projet d'association avec une équipe de Marne la Vallée.

II-2-2-2- Dans le secteur des Sciences humaines et sociales

- **Le secteur des sciences économiques, de gestion et du droit**

Les sciences économiques ont fait l'objet d'une restructuration significative à l'occasion du contrat quadriennal 2005-2008. L'ensemble des économistes est aujourd'hui regroupé au sein d'une équipe unique (ERUDITE - EA 437, 36 enseignants chercheurs et chercheurs, 21 doctorants, une participation à un projet européen) dirigée par Claude Mathieu. En dépit d'une conjoncture peu propice à la reconnaissance de nouvelles unités, le CNRS a très récemment récompensé un projet de recherche commun à sept équipes de recherche (CEE, ERMES, GAINS, EPEE, ERUDITE, OEP et le Centre Pierre Naville) des universités de Paris 12, d'Evry et de Marne la Vallée par la labellisation d'une Fédération de recherche CNRS « Travail, Emploi et Politiques Publiques » (FR n° 3126) à compter du 1^{er} janvier 2008.

Les sciences de gestion sont depuis longtemps déjà structurées en une seule Equipe d'Accueil (EA 2354), l'Institut de recherche en gestion (IRG) dirigée par Suzanne Pontier, repris dans le cadre du nouveau projet par Abdelmajid Amine. Fort de 43 enseignants-chercheurs et de 44 doctorants, ce laboratoire a fait la preuve de sa pertinence scientifique notamment par l'obtention de deux contrats ANR en 2006 en tant que coordonateur, la participation à un autre contrat ANR en 2007, et par l'organisation en 2008 du Congrès International de l'Association Française du Marketing, manifestation soutenue par le CNRS et regroupant plus de 300 chercheurs de la discipline dont la moitié d'internationaux. L'attractivité de l'IRG sur l'Est parisien, en sciences de gestion, se manifeste également par l'arrivée, dans le quadriennal 2009-2012 des enseignants chercheurs en sciences de gestion de l'université de Marne La vallée, comme membres de l'IRG, ce qui renforcera encore la visibilité de cette structure.

Le droit est en voie de restructuration. L'ensemble des enseignants-chercheurs (74) de l'UFR de droit est actuellement réparti en six équipes de recherche (CHDE - EA 1620 ; équipe de recherche en droit des marchés et contrats publics et privés - EA 1649 ; CERCO - EA 3485 ; Institut de droit médical et de bioéthique - EA 3486 ; CREDO - EA 3487 ; CORRA - EA 3951). Elles totalisent 131 doctorants. Conscients de l'émiettement inhérent à une telle structuration et du recoupement de thématiques de recherche de plusieurs de ces équipes, les enseignants-chercheurs de l'UFR de droit ont considéré, après avoir un temps envisagé de constituer une équipe unique, que la meilleure structuration en termes de cohérence scientifique et de visibilité consistait en la mise en place de deux équipes résultant de la fusion des équipes existantes. Ainsi, la demande d'accréditation pour le contrat à venir concerne deux équipes : l'une, regroupant l'essentiel des privatistes, portant sur le thème « Biens, obligations, marchés » et l'autre, regroupant tous les publicistes et historiens du droit, ainsi que quelques privatistes et économistes, portant sur le thème « Sources du droit, Institutions, Europes ». Fruit d'une réflexion approfondie, cette restructuration est soutenue par l'établissement. Dans le cadre du dernier CPER, ce secteur a bénéficié de soutiens financiers importants pour la construction d'un nouveau site pédagogique et de recherche.

- **Le secteur des lettres sciences humaines et sciences sociales**

Ce secteur demeurait relativement éparpillé avec cependant de bonnes équipes en histoire, lettres et communication. Celles des équipes qui apparaissaient trop atomisées ont donc choisi de se regrouper par champ disciplinaire.

Dans le domaine de l'histoire, les trois équipes existantes (EA 1619, EA 2350 & EA 2352 dont l'Institut JB Say, 1 ANR), très favorablement évaluées par la MSTP mais de faible dimension, présentent une demande de reconnaissance d'une équipe unique dirigée par Jean Marie Moeglin et regroupant les 24 enseignants-chercheurs et chercheurs du domaine.

Dans le domaine des langues, qui compte 66 enseignants-chercheurs et chercheurs, une équipe unique Imager (EA 3958) avait été accréditée par le ministère lors du contrat quadriennal en cours, à laquelle se sont rattachés les linguistes de l'Université de Marne La Vallée (10 enseignants-chercheurs et chercheurs). La nouvelle demande est portée par Valérie Peyronel.

Dans le domaine des lettres et de la philosophie, dont les équipes (EA3483, EA3953 & JE 2472) étaient très bien évaluées au précédent quadriennal, le PPF obtenu il y a quatre ans a permis de présenter cette fois un seul projet d'équipe (porteur de projet Pierre Chiron) regroupant tous les littéraires et les philosophes de l'université (34 enseignants-chercheurs et chercheurs) autour d'un projet et d'une gouvernance communes.

Dans le domaine de l'information et de la communication et de l'analyse des discours, l'équipe d'accueil CEDITEC (30 enseignants-chercheurs et chercheurs, 1 contrat 6^e PCRD) conserve sa configuration actuelle ainsi que ses thématiques de recherche, mais réfléchira dans les 4 ans à venir à un regroupement avec une autre équipe pour atteindre une taille et un nombre d'HDR plus satisfaisants. L'ERTe REV qui lui est rattachée est en cours de rapprochement avec une équipe académique en sciences de l'éducation de Paris 8. Sa constitution en ERT autonome (2005) a été concomitante avec la mise en œuvre de la réforme LMD et a servi d'appui à la mention Education, travail, formation du master sciences de la société. Ses objets, qui peuvent concerner l'éducation, mais aussi la formation, le travail, ainsi que l'analyse de l'activité des sujets dans des cadres professionnels divers, permettent d'identifier un secteur de recherche « sciences sociales » à part entière à Paris 12.

Dans le domaine des STAPS, la direction d'université a préféré ne pas représenter la jeune équipe GEDIAPS, suite au départ du porteur de projet initial et aux difficultés du nouveau directeur à structurer un nouveau projet avec les forces locales. Une réflexion sur l'avenir de ce secteur scientifique est en cours et devra aboutir rapidement, car le secteur de formation STAPS est par ailleurs important pour Paris 12.

En AEI (Administrations et échanges internationaux - AES), l'UFR avait demandé et obtenu lors de la précédente campagne la création d'une jeune équipe « Gouvernance publique » (JE 2474, 13 enseignants-chercheurs et chercheurs, directeur Yves Palau). Encore fragile compte tenu notamment du fait que l'UFR ne délivre que des masters à spécialités professionnelles, l'équipe revêt un caractère véritablement pluridisciplinaire et le nombre de doctorants inscrits (7) est le gage de sa vivacité. Toutefois, dans la perspective d'un développement à moyen et long terme, les membres de l'équipe conviennent qu'une réflexion doit être engagée en tenant compte, notamment, de possibles transformations dans le cadre du PRES Université Paris-Est. Non encore aboutie à l'heure de demander une nouvelle accréditation, la réflexion ne permet que de demander la reconduction de l'équipe actuelle en qualité d'équipe d'accueil.

Citons enfin l'équipe d'accueil de géographie GéoNat (EA 435), très bien notée par le ministère, qui a obtenu un contrat ANR et qui a fait le choix de s'insérer l'année prochaine au sein de l'UMR CNRS 8591 « géographie physique » de Meudon dirigée par Charles Lecœur.

II-2-3- Les résultats concernant les doctorants et les inscriptions en HdR

Cette partie sera succinctement traitée dans la mesure où l'évaluation approfondie des écoles doctorales se fera l'année prochaine avec la vague D comme cela a été accordé par le ministère. Une habilitation des écoles doctorales au titre du PRES sera demandée l'année prochaine pour le 1^{er} Janvier 2010.

Sur la période 2004-2007, le nombre de doctorants inscrits à Paris 12 a évolué entre 732 (2004) et 786 (2006). Le nombre de première inscription entre 148 (2006) et 205 (2005). Le nombre de thèses soutenues par an entre 101 (2005) et 117 (2004). Au total, sur la période 2004-2007, 427 thèses ont été soutenues. Durant cette période, cent neuf doctorants ont bénéficié d'une allocation issue du ministère (25 à 30 allocations par an). En 2007, compte tenu du déficit important d'allocations, la direction de l'université a décidé d'allouer une allocation supplémentaire dite « d'excellence » avec le retour du préciput des financements ANR. Enfin, quatre vingt neuf thèses ont été menées en cotutelles.

Afin de déterminer l'insertion professionnelle des doctorants, une enquête pilotée par l'OFIPE a été réalisée (Février - Mars 2008) sur le devenir professionnel des doctorants ayant soutenu leur thèse en 2005. Sur les 95 contactés, 68% (65) ont répondu. Parmi ceux-ci : 5% sont demandeurs d'emplois (un issu des sciences de la vie et de la santé et 2 des sciences de l'ingénierie), 60% ont des contrats stables (CDI ou fonctionnaire) et 37% ont

effectué un stage post-doctoral. Dix huit pourcent travaillent à l'étranger. Parmi ceux qui travaillent en France, 73% sont salariés du secteur public. Le revenu net mensuel moyen, de ceux travaillant à temps complet (47), est de 2385 euros.

Sur la période 2004-2007, 81 demandes à diriger des recherches ont été accordées.

II-3- Les choix stratégiques engageant le futur

Les choix stratégiques en recherche de l'équipe de direction ont été fortement influencés par les évolutions nationales et européennes de structuration de la recherche¹⁸ et par l'apparition en France des structures privilégiées de coopération scientifique que sont les PRES. Des réflexions sur le rôle du conseil scientifique de Paris 12 ont été engagées de même que sur le développement de la valorisation.

II-3-1- Le positionnement de Paris 12 dans un PRES

L'équipe de direction, mais aussi le conseil scientifique ont été fortement mobilisés sur les réflexions relatives au positionnement de la recherche de Paris 12 dans un espace régional, dans le cadre de la loi sur la recherche. Le choix de l'équipe de direction précédente avait été de se positionner au sein du PRES UniverSud en raison des proximités thématiques et géographiques, avec Paris 11, dans les secteurs de la Médecine et de la Chimie. Cependant, l'impossibilité d'arriver à un consensus dans le cadre de la représentation de l'université Paris 12 dans les instances de ce PRES et les difficultés à faire valoir nos spécificités scientifiques et territoriales ont conduit l'équipe de direction à s'associer, comme membre fondateur, au PRES Paris-Est. Ce choix a été effectué du fait des nombreux axes de recherche communs dans les domaines des sciences de l'univers, de l'urbanisme, des mathématiques, de l'informatique et des sciences humaines et sociales avec l'université de Marne la Vallée, mais aussi afin d'ancrer Paris 12 dans l'espace de la communauté territoriale de l'Est Parisien en pleine expansion démographique et économique. Ce revirement politique a cependant nécessité pour l'équipe de direction et le service de la recherche de multiplier les réunions afin d'expliquer aux équipes de recherche de Paris 12 les raisons de ce choix, et aux équipes de Médecine et de Chimie que ce choix n'avait pas été fait à leur encontre et qu'elles continueraient à être soutenues à l'avenir par la direction. Le problème du développement de la recherche en santé et en chimie dans le Val de Marne, où coexistent des équipes de recherche des universités Paris 11, Paris 6 et Paris 12, reste donc d'actualité et sera traité prochainement par l'équipe de direction.

II-3-2- L'insertion de Paris 12 au sein du PRES Paris Est

Sur la base du décret portant création du PRES Paris Est, l'université Paris 12 et ses équipes de recherche s'engagent : i) à signer ou à co-signer leurs publications Université Paris-Est ; ii) à déléguer leurs écoles doctorales et leurs doctorants ; et iii) selon la convention constitutive du PRES Est, à déléguer leurs autorisations à soutenir une Habilitation à diriger des recherches. Après plusieurs discussions au sein du conseil scientifique, et le vote en CA du 9 Juillet 2007, Paris 12 est devenu membre fondateur du PRES Paris Est.

Les premières publications issues de Paris 12 et signées Paris Est apparaissent, même si des problèmes techniques demeurent pour les publications en médecine associant l'Inserm et l'Assistance Publique Hôpitaux de Paris.

Depuis septembre 2007, les doctorants de Paris 12 sont inscrits au PRES Paris-Est. Pour l'année universitaire en cours, au 15 Mars 791 doctorants issus de Paris 12 s'étaient inscrits ou réinscrits, 184 pour une première fois. Depuis le 1^{er} janvier 2008, les budgets du ministère « fléchés écoles doctorales » ainsi que les droits d'inscription des doctorants se retrouvent sur une même ligne budgétaire au PRES Paris-Est. Cette affectation directe de ces ressources, a conduit à une meilleure visibilité des budgets et à un fléchage de ces finances pour moitié au bureau des formations doctorales et pour l'autre moitié aux écoles doctorales sur la base de leurs demandes budgétaires. Cela a eu pour conséquence de mettre à disposition pour chacune des écoles doctorales un budget de fonctionnement pour cette année deux fois plus important que celui de l'année dernière.

¹⁸ Loi de programmation n°2006-450 du 18 avril 2006 pour la recherche

Si le transfert des écoles doctorales au PRES est un point acquis dès juillet 2007 et qui nous permet aujourd'hui d'afficher en commun 1335 doctorants pour 2008 et 215 soutenances pour 2007, un point important de débat concerne l'évolution de ces écoles doctorales et de leur périmètre. Aujourd'hui, l'université Paris 12 dispose de cinq écoles doctorales regroupant l'ensemble de ses secteurs de recherche. Dans le cadre du dernier bilan quadriennal, l'évaluation était bonne (A) pour deux écoles doctorales : SIMME (sciences) et EGEE (éco-gestion), et moyennes (B) pour les trois autres : SVS (santé), Droit et Lettres. A terme, la stratégie des établissements fondateurs du PRES est de fondre les écoles doctorales de Paris 12 avec celles de Marne la Vallée et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées en s'appuyant sur des espaces communs (département) de coopération scientifique au sein du PRES. La réflexion de ces espaces de coopération scientifique a débuté et l'évaluation des écoles doctorales de Paris 12, qui devait se faire cette année par l'Aeres, a été reportée d'un an pour permettre le phasage avec Marne La Vallée et l'ENPC. Des premières réunions associant les responsables du PRES, les directeurs des écoles doctorales et les responsables d'équipe, il ressort que l'on pourrait évoluer vers six ou sept écoles doctorales, dont certaines à plusieurs branches pour tenir compte des différences de cultures doctorales : Cultures et Sociétés ; Organisations Marchés, institutions ; Ville transports et territoires ; Sciences de la vie et de la Santé ; Sciences Ingénierie et environnement ; Mathématiques et STIC. Même si ces propositions vont encore évoluer, elles méritent une concertation approfondie, l'objectif prioritaire étant d'améliorer la qualité des nouvelles écoles doctorales en termes de nombre de doctorats soutenus, de délais de soutenance, de gouvernance mais aussi d'insertion professionnelle des doctorants du PRES Paris Est. Le travail actuellement en cours pour Paris 12 consiste dans le soutien fort des projets d'équipes déposés auprès de l'Aeres. Le but de l'équipe de direction de Paris 12 est d'obtenir la meilleure évaluation possible de chacune de ces équipes, pour que l'année prochaine, la qualité de l'évaluation des équipes retentisse sur la qualité des écoles doctorales lors de leur évaluation par l'Aeres.

Le travail de structuration coopérative de l'espace scientifique du PRES a débuté. Le LAMA est associé depuis 2002 aux deux universités Paris 12 et Marne La Vallée; l'équipe de Salah Naili du B2OA se propose de rejoindre l'équipe de Christian Soize en 2010 avec une transition en 2009 par un PPF; le LISA, avec l'accord du CNRS, a le projet de constituer un Observatoire des Sciences de l'Univers qui associera d'abord le LISA et le CEREVE - qui associe lui-même déjà Paris 12 et l'ENPC et, dans le nouveau projet, une équipe de Marne La Vallée - et ultérieurement deux laboratoires de l'ENPC ; enfin, les équipes d'urbanisme du CRETEIL, de Vie urbaine et une partie de L'UMR TMU de Paris 8 se sont associées pour déposer un projet commun qui pourrait associer, à terme, des équipes de Marne la Vallée.

A côté de cette politique régionale, la direction de la recherche de Paris 12 doit définir une stratégie au niveau Européen et à l'international. Cette politique est en cours d'élaboration avec le service d'ingénierie du développement international qui se construit dans le cadre du PRES Paris-Est. Afin de préciser les collaborations internationales existantes, une analyse des publications des équipes de Paris 12 a été demandée à l'OST. Sur la base des publications de 2004 des équipes de Paris 12 (717 références), les premières analyses révèlent, que 29.8% (213) des publications ont été le fruit de collaborations internationales dont 17,3% de collaborations européennes. Au niveau international, les Etats-Unis (28%) sont le premier pays partenaire des équipes de recherche de Paris 12, suivi de l'Italie (18%), l'Allemagne (17%) et le Royaume Unis (16%). Les pays européens représentent donc des partenaires importants pour l'Université Paris 12. En termes de citations à deux ans, les publications issues des collaborations européennes représentent 27.3% de l'ensemble des citations de l'établissement. Une analyse plus approfondie est actuellement en cours afin de mieux cerner les secteurs et les universités avec lesquelles un partenariat privilégié pourrait être développé.

II-3-3- Le rôle du conseil scientifique

Au cours des quatre années écoulées, le conseil scientifique s'est réuni entre 7 (2005) et 11 fois (2007) l'an pour définir la politique de la recherche de Paris 12 et la proposer au conseil d'administration. A côté des débats évoqués précédemment, le conseil scientifique a statué sur la répartition des différents volets du BQR, l'avancement local des enseignants chercheurs (146 avancements), la composition des commissions de spécialistes, les délégations au CNRS (21 délégations accordées, inclus 2 délégations IUFM en 2007-2008), les congés de recherche de conversion thématique (CRCT, 28 CRCT accordés), l'invitation des enseignants chercheurs étrangers (138 postes sur les années 2005-2006 et 2006-2007), les postes de postdoctorants inscrits au précédent quadriennal (4 postes de 12 mois, attribués au LISA, LAMA et CEREVE, le dernier à venir) et la distribution, en 2007, d'une allocation d'excellence de la présidence issue du retour budgétaire du préceptif des contrats ANR.

La délégation au PRES des écoles doctorales, des doctorants et des DHDR a amené la direction de l'université à se poser la question de l'évolution du rôle du conseil scientifique de l'université Paris 12 et à le redéfinir progressivement. Les débats vont dans trois directions principales : la définition de la politique de recherche de l'établissement, l'acquisition de la gestion des moyens financiers, et à terme l'amélioration de la gestion des ressources humaines.

II-3-3-1- Définir la politique de la recherche de l'université

C'est la mission essentielle dévolue au conseil scientifique. L'enjeu, pour le conseil nouvellement élu est de faire évoluer au mieux les différents champs disciplinaires de l'université dans l'intérêt de la recherche fondamentale et appliquée, tout en s'inscrivant au mieux dans les nouveaux cadres récemment définis par la loi de 2006 et qui constituent notre contexte. Les propositions du conseil scientifique devront tirer parti des forces en recherche des équipes de Paris 12, mais aussi de l'interdisciplinarité existante entre les composantes de Paris 12 et de celle existante au sein du PRES Paris Est ou de l'Académie de Créteil. Les choix politiques d'abord élaborés au sein du conseil scientifique de Paris 12 seront aussi présentés au niveau du PRES Paris Est afin de permettre la coordination scientifique inter-établissements.

II-3-3-2- Acquérir la gestion des moyens financiers de la recherche

Aujourd'hui, la gestion des moyens financiers de la recherche du Conseil scientifique se résume à la distribution du Bonus Qualité Recherche. Ce dernier, d'un volant financier d'environ 270 000 euros, à comparer aux 7,6 millions d'euros des dépenses recherche de l'université en 2007, comprend six volets : Actions internationales, colloques et publications, Ecoles doctorales sciences humaines et sociales, Mobilité des doctorants, Chercheurs invités, Plateaux technologiques, CRCT. Les financements sont répartis, sur la base de rapports effectués par deux membres du CS, par une commission d'évaluation tournante tous les deux ans où chacune des écoles doctorales est représentée par son directeur et un membre du conseil scientifique. Compte tenu de la réalité des enjeux de financement de la recherche aujourd'hui, ce mode de fonctionnement apparaît dispendieux en temps et en énergie pour un résultat très faible. Le service de la recherche et le conseil scientifique travaillent donc actuellement sur un scénario qui permettrait à l'université, à son CS et in fine à son CA, de vraiment peser sur la répartition des financements recherche. Pour cela, l'université est en cours d'audit par l'IGAENR afin de vérifier qu'elle dispose bien des compétences et des savoir-faire nécessaires. Par ailleurs, une réflexion a débuté autour d'indicateurs variés pouvant être utilisés pour répartir les financements : qualité des équipes basée, entre autres, sur les évaluations de l'AERES, évolution du nombre d'enseignants chercheurs (recrutement, arrivée d'EC extérieurs), nombre de doctorants et de thèses soutenues au cours des deux dernières années, montant des contrats extérieurs obtenus, valorisation, nombre de brevets déposés, participation à des projets européens ou internationaux, complémentarité des projets de l'équipe avec la stratégie de développement de la recherche de l'université, sous encadrement en personnels, etc. Afin de parfaire ces critères, mais aussi d'acquérir les compétences associées à ce nouveau rôle, l'équipe de direction de la recherche souhaite rencontrer dès 2008 les équipes des universités de Bordeaux 2, Strasbourg, Lyon et Grenoble qui ont déjà, à titre expérimental, fait le choix de faire répartir par leurs conseils le budget recherche de l'université.

II-3-3-3- Améliorer la gestion des ressources humaines des enseignants chercheurs et des IATOS

Une bonne politique de recherche est définie par la qualité des personnes qui constituent ces équipes. Les chercheurs, enseignants chercheurs, ingénieurs, techniciens et personnels administratifs de Paris 12 sont de qualité, comme en atteste la caractérisation de Paris 12 par le ministère. Afin d'améliorer encore la qualité de la recherche, la direction de l'université et le service de la recherche en concertation avec le conseil scientifique devront réfléchir à la mise en place de différents dispositifs permettant :

- D'améliorer la politique de recrutement et d'accompagnement des EC et des IATOS

Pour ce faire, des propositions d'amélioration des modalités de concertation entre les différentes instances doivent être faites, afin que les recrutements s'effectuent sur des critères clairs, avec des données incontestables en amont, et traduisent bien les choix stratégiques de l'établissement. Les jeunes EC recrutés pourraient être aidés dans leur travail de recherche par la mise en place de décharges d'enseignements

partielles. Cette proposition est déjà à l'étude dans le secteur des sciences pour les jeunes maîtres de conférence, sa mise en place dans le secteur des SHS apparaît cependant plus délicate du fait du faible nombre d'enseignants de certaines disciplines et UFR par rapport aux heures d'enseignements à effectuer. La remise à niveau des effectifs de Paris 12 est donc un préalable, dont dépendra la possibilité d'accorder des décharges d'enseignements.

- **Mieux structurer les dossiers des CRCT et de PEDR remontant au ministère de façon à valoriser les EC s'impliquant dans la formation et la recherche**

Ce travail, débuté en 2007, sera poursuivi. Le Conseil scientifique pourrait être consulté sur les dossiers des PEDR devant remonter au ministère, il pourrait s'appuyer pour cela sur les critères précédemment cités et sur des rapporteurs extérieurs issus en particulier du PRES.

- **Tirer parti des qualités, des potentiels et des souhaits des enseignants chercheurs de Paris 12**

Au travers des rapports des équipes remontant de l'Aeres, la qualité de publiant ou de non publiant d'un enseignant chercheur pose un problème. Afin de progresser et d'aider les enseignants chercheurs à mieux se positionner au sein de l'université, sur la base de critères à définir par des instances comme le CNU, l'Aeres, les sociétés disciplinaires et les directions scientifiques du ministère, un travail de réflexion associant les différents conseils d'université pourrait être mené sur la reconnaissance des différentes façons d'être aujourd'hui un enseignant chercheur. Du point de vue de la recherche, une commission, comprenant des membres du conseil scientifique représentatifs des différents secteurs, pourrait effectuer un repérage des EC en difficulté ou à la marge des équipes de recherche pour voir comment ils peuvent être aidés et réinsérés dans nos forces de recherche, avec des modalités variables. Ce programme de travail et ses modalités seront à définir par les nouveaux conseils.

II-3-4- Le développement de la valorisation

Le développement de la valorisation de la recherche à Paris 12 était fortement encouragé par le CNE. Au début du contrat 2005-2008, un poste d'ingénieur avait été mis à disposition pour développer le partenariat industriel. Les difficultés humaines rencontrées par la direction de la recherche de l'équipe précédente associées à la nécessité de dépasser les différences transculturelles entre le monde universitaire et celui des entreprises ont conduit à l'échec de ce projet. Le souhait de la nouvelle direction a été de relancer cette initiative dans un environnement de valorisation qui s'est développé ces dernières années.

La mise en place d'une agence de développement du Val de Marne, la création par le conseil général d'un conseil départemental de la recherche, de l'enseignement supérieur et de l'innovation (IRENE), la volonté de la communauté d'agglomération Plaine centrale d'afficher comme prioritaire le secteur santé ainsi que le développement du pôle de compétitivité Médecin sont des évolutions importantes pour relancer ce projet. C'est ainsi que la direction de la recherche s'est associée à l'UFR de Médecine et aux communautés territoriales (communauté d'agglomération, Conseil général) pour créer un nouveau poste d'ingénieur à la valorisation et au transfert technologiques des laboratoires de recherche de l'hôpital Henri Mondor vers les entreprises. Par ailleurs, du fait de la richesse du secteur santé dans son territoire (hôpitaux Henri Mondor-Albert Chenevier, Intercommunal de Créteil, Hôpital Emile Roux), la communauté d'agglomération a le projet de construire un hôtel d'entreprise dans le quartier l'Echat (territoire d'implantation de la faculté de médecine), d'une superficie de 1000 m² qui devrait voir le jour début 2009. Ce projet qui associe les responsables des différentes structures de recherche en santé de l'université Paris 12 a pour but de développer, à proximité du site de Mondor, des entreprises spécialisées dans les biotechnologies en lien direct avec les laboratoires hospitaliers, les laboratoires de recherche et les plateformes technologiques du site.

La volonté de partenariat entre la communauté d'agglomération Plaine Centrale et l'université Paris 12 s'est également traduite par une manifestation autour des enjeux de la santé organisée le 29 Novembre 2007. Cette manifestation qui a rassemblé de très nombreux partenaires a remporté un vif succès. Des manifestations dans les domaines du droit, de l'économie, de la gestion et de l'urbanisme devraient suivre courant 2008.

Concernant plus directement l'aide aux équipes et au montage des dossiers, le service de la recherche de Paris 12 a formé la directrice adjointe du service de la recherche à la valorisation. Cependant, compte tenu des moyens limités en personnel dans ce secteur à Paris 12, et de l'existence d'un SAIC sur l'ENPC disposant d'un

savoir faire avéré, il a été convenu entre les responsables des établissements du PRES que la gestion des contrats et le montage des dossiers se feraient, dans un futur proche, en collaboration avec le SAIC du PRES. La fonctionnalité de ce partenariat est actuellement testée par la mise en place du dispositif des doctorants conseils/moniteurs d'entreprise et la gestion d'un dossier de collaboration entre une société privée et un enseignant chercheur de Paris 12.

II-3-5- L'ouverture à l'international

L'ouverture à l'international de la recherche à Paris 12 a été gérée entre le service de la recherche et celui des relations internationales.

Au cours de la période 2004-2008, les équipes de recherche de Paris 12 ont été impliquées dans 8 programmes européens (Trois impliquant le LISA, trois autres l'IMRB, un le CEDITEC et un dernier l'ERUDITE) et deux programmes Marie Curie.

Comme souligné précédemment, l'ouverture à l'internationale des équipes de recherche de Paris 12 est bonne comme en témoigne les 29.8% (213) des publications de l'année 2004 effectuées en collaboration avec des équipes internationales. Parmi celles-ci 17,3% provenaient d'équipes européennes. Les secteurs les plus actifs sont la médecine, la chimie et les sciences des matériaux, la physique ainsi que les sciences de l'environnement.

Pour l'année 2007-2008, sur les 791 doctorants issus de Paris 12, 409 (52%) sont d'origine étrangère. En 2007, comme en 2006, le nombre d'allocataires étrangers était de 7 ce qui correspond à 25% du nombre total d'allocataires. En 2006, le nombre de soutenance (32) des doctorants étrangers correspondait à 35% des thèses soutenues cette même année.

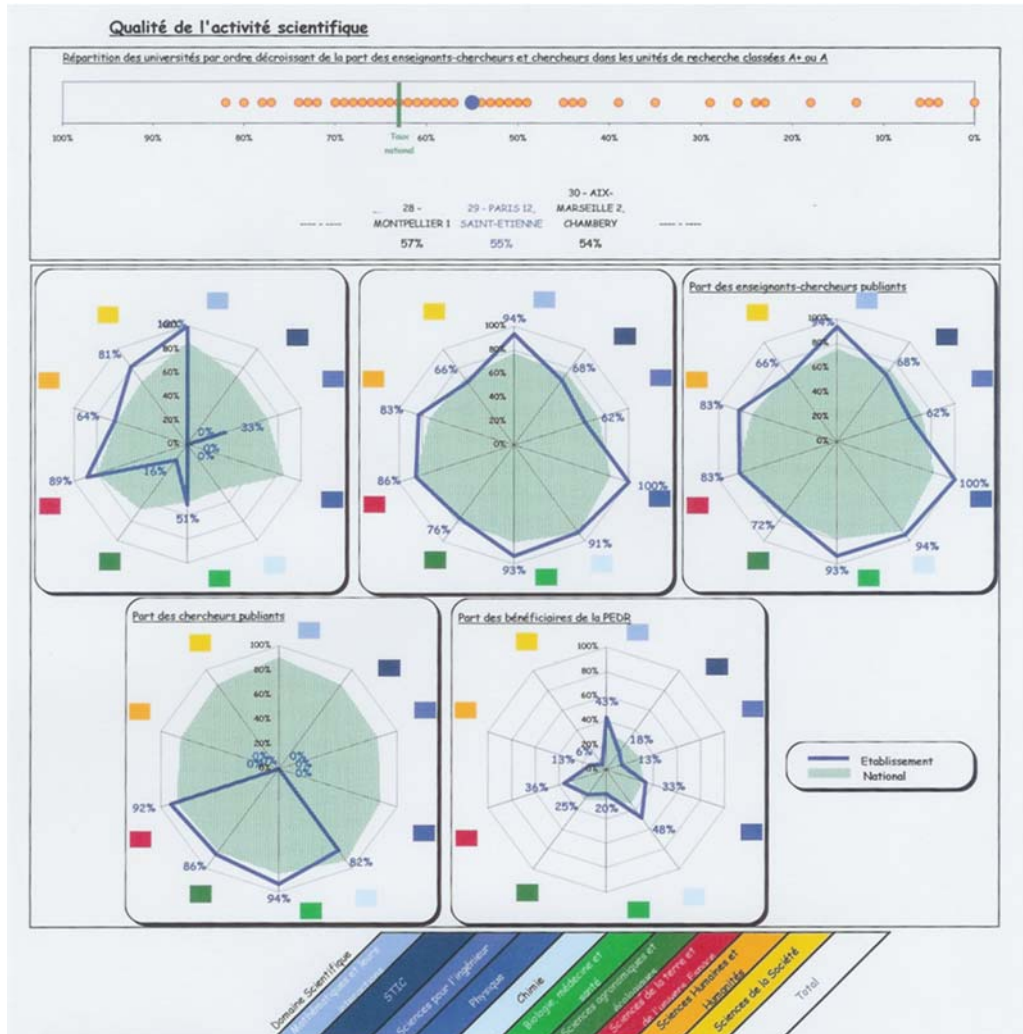
Dans le cadre d'un financement obtenu lors du dernier contrat quadriennal, un post-doctorant étranger, sélectionné par le conseil scientifique, est accueilli chaque année dans un laboratoire de recherche de Paris 12 (2005 : CEREVE, 2006 : LISA, 2007 : LAMA, 2008 : à déterminer).

Dans le cadre de l'association de Paris 12 avec le PRES UniverSud en 2006-2007, une permanence hebdomadaire « Pôle Sud » avait été mise en place, au sein du service des relations internationales. Sa mission était d'informer, d'accueillir, de proposer des activités culturelles à destination des doctorants, post doctorants, chercheurs et enseignants chercheurs de nationalité étrangère. Deux formations à destination de l'ensemble des écoles doctorales et des équipes de recherche ont été proposées sur les thèmes suivants « les formalités administratives pour l'accueil des chercheurs et des doctorants » et « Les chercheurs étrangers et la sécurité sociale française ». Du fait de l'intégration au PRES Paris-Est, cette action n'a pu être poursuivie. Elle est cependant à redévelopper dans le cadre du PRES

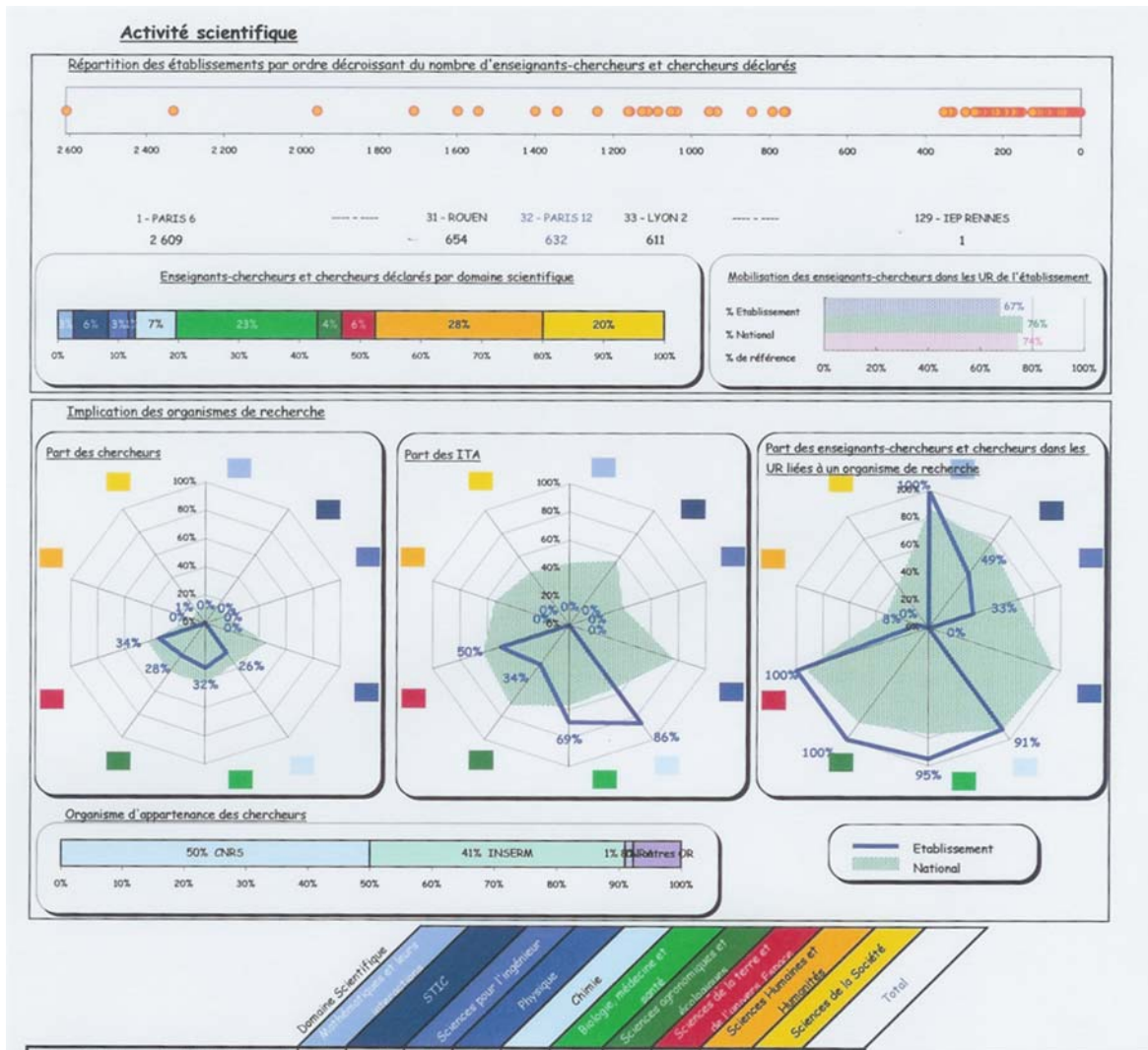
Le but du service de la recherche est de poursuivre le développement international de la recherche de Paris 12 en facilitant son articulation avec le département du développement international qui se met en place dans le cadre du PRES Paris Est et disposer de moyens humains et de communications plus importants. Avec le travail de structuration de la recherche entrepris dans le cadre de ce nouveau contrat, l'évolution des équipes vers l'international devrait croître de façon importante.

Annexes

Caractérisation 2006 de P12 le bureau des politiques scientifiques de la MSTP: Qualité de l'activité scientifique.



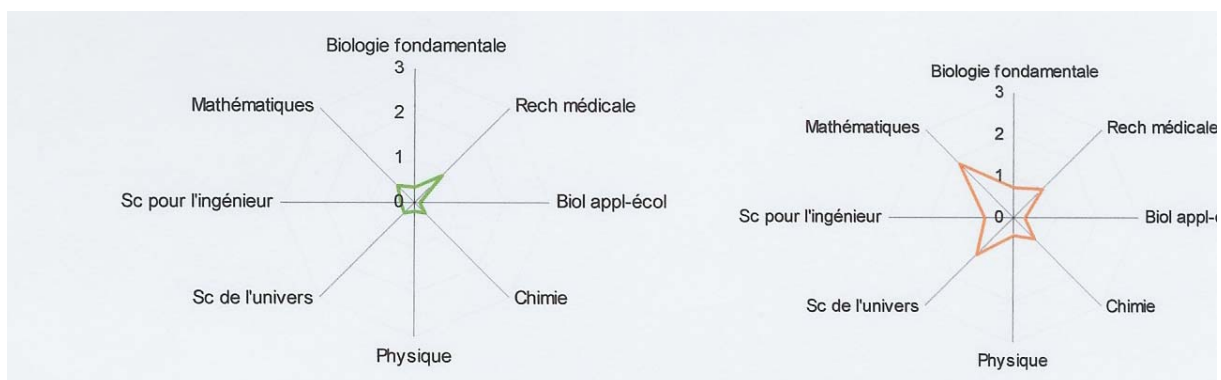
Caractérisation 2006 de P12 le bureau des politiques scientifiques de la MSTP : EC et chercheurs.



Caractérisation des publications de Paris 12 pour l'année 2004 par l'observatoire des Sciences et des techniques

Parts Mondiales des publications (0/00)

Indices d'impact à 2 ans



III- La politique de vie de l'étudiant

L'université comptait en 2006-2007 26 536 étudiants : 15 140 femmes (57%) et 11 396 hommes (43%).

Sur la même année, l'université compte 4 402 étudiants internationaux (étudiants de nationalité étrangère et non titulaires d'un baccalauréat français) soit 16,6% de sa population étudiante totale. Ces étudiants internationaux se répartissent de la façon suivante : 40,2% en Licence, 50,3% en Master et 9,5% en Doctorat.

Elle compte 5 665 étudiants boursiers, parmi lesquels 2 819 touchent des bourses d'échelon 5 (soit 49,8% du total des boursiers). En 2004-2005, 21,2% des étudiants de Paris 12 appartiennent à la catégorie « origine sociale défavorisée » contre 19,3% pour la moyenne des universités françaises.

Les étudiants de Paris 12 sont en grande majorité domiciliés dans le Val-de-Marne (42,7%) ou dans les départements limitrophes (13,8% à Paris, 13,1% en Seine-et-Marne, 8,4% en Seine Saint-Denis, 6,5% en Essonne et 4,3% dans les Hauts-de-Seine). Seuls 8% viennent de province.

Pour 2007, le montant du FSDIE s'élevait à 220 000 euros. 191 870 euros ont été consommés.

L'université propose 18 activités culturelles en option université, 6 hors option, 4 en ateliers intégrés avec l'UFR SESS-STAPS et 1 stage

Les actions en matière de vie de l'étudiant sont principalement gérées à Paris 12 par le service Culture et vie de l'étudiant. Ces actions et plus globalement la politique « vie de l'étudiant » sont toutefois fortement connectées à la politique pédagogique et de formation, le service Culture et vie de l'étudiant étant rattaché à la DEVE (Direction des études et de la vie étudiante), créée à la rentrée 2007. Par ailleurs, le service entretient des relations étroites avec le SUAPS (Service universitaire des activités physiques et sportives).

A partir de 2003, les missions du service se sont élargies : lui a été rattaché le service emplois-stages, la gestion des emplois étudiants financés par le FSDIE ainsi qu'une gestion élargie des actions en faveur des associations étudiantes. Le service compte aujourd'hui 10 ETP. Le service s'était étoffé en 1998 grâce au recrutement de 5 emplois jeunes, qui n'ont pu être reconduits. L'université, déjà sous-dotée en personnels administratifs n'a pu créer de nouveaux postes pour remplacer ces emplois-jeunes. Le service bénéficie néanmoins aujourd'hui d'un personnel plus stable.

III-1- Une marge de progrès importante dans la participation des étudiants à la vie institutionnelle de l'établissement

III-1-1- La représentation institutionnelle étudiante dans l'établissement

III-1-1-1- Vice-présidence étudiante et élus étudiants

L'Université Paris 12 Val de Marne est dotée depuis 1998 d'une vice-présidence étudiante. La vice-présidente actuelle, élue en 2007 (elle est à l'origine élue du CEVU) est, au même titre que les autres vices présidents, membre de l'équipe de direction et participe donc aux réunions de vice-présidents et au bureau de l'université. Elle perçoit l'indemnité afférente à la fonction de vice-président.

Sa présence au sein de l'équipe de direction, le dialogue direct avec la présidente, le directeur de cabinet, lui-même ancien vice-président étudiant de l'université, et le service Culture et vie de l'étudiant, ont contribué à faire le constat d'un retard de l'université dans certains domaines de la vie étudiante et ont initié des projets, qui, s'ils ne pourront pas tous être réalisés avant la fin du contrat en cours, contribueront à améliorer la situation. C'est notamment le cas pour la reconnaissance de l'engagement étudiant (voir ci-après), les actions concourant au développement de la participation aux élections étudiantes ou encore la prise en compte, dans l'accueil, l'accompagnement ou l'aménagement des conditions de travail des publics dits spécifiques (étudiants handicapés, étrangers ou salariés). C'est d'ailleurs sur ce dernier point que la vice-présidente étudiante compte axer son action au cours de sa 2^{ème} année de mandat.

Si la vice-présidence étudiante témoigne d'une représentation étudiante croissante au sein de l'équipe de direction, il n'en est pas de même dans les conseils centraux. Comme souvent dans les universités, on déplore une fréquentation et une participation décroissante des étudiants, que ce soit pour le CA, le CEVU et davantage encore pour le CS. Le renouvellement des élus étudiants aux conseils en février 2008 doit être l'occasion de les sensibiliser à leur rôle au sein des instances.

Par ailleurs, et comme l'université s'y était engagée dans son contrat, le service Culture et vie de l'étudiant a mis en place une option « engagement étudiant ». Celle-ci s'inscrit dans le cadre des options université et peut à ce titre être validée dans le cursus de l'étudiant. Le contenu de la formation entend répondre aux besoins spécifiques des élus étudiants des conseils, mais également aux responsables d'association par exemple. Elle aborde les thématiques relatives à la prise de parole en public ou encore au positionnement dans un groupe. Lors de la 1^{ère} année de sa mise en place en 2005, plus de 40 inscriptions ont été enregistrées. Parmi les étudiants inscrits, quelques élus mais surtout des porteurs de projets d'association. En 2006-2007, chaque élu a reçu un courrier personnel expliquant le contenu précis et les objectifs de cette option. Le bilan de l'option « engagement étudiant » est en demi-teinte. L'évaluation de l'option par les étudiants s'y inscrivant est plutôt positive mais ils regrettent une charge de travail trop importante et des conditions de suivi trop contraignantes. Une option davantage axée sur la dimension « animation associative » serait plus appropriée.

III-1-1-2- Le développement d'un statut de l'élus étudiant

Paris 12 Val de Marne connaît un certain retard dans la reconnaissance institutionnelle et/ou pédagogique de ses élus étudiants. Sur la base de ce constat, la direction de l'établissement a mis en place un dispositif de reconnaissance et de validation de l'engagement des étudiants dans les conseils centraux. L'objectif premier est d'améliorer la participation des élus étudiants aux instances. C'est par ailleurs une reconnaissance du rôle, des droits et des devoirs de ses élus qui doit conduire à une responsabilisation de l'engagement étudiant dans les instances. Ce dispositif, voté en CEVU, propose différentes modalités d'aménagement du cursus de l'étudiant selon son degré d'engagement, pouvant aller jusqu'à la validation de 3 ECTS. Il passe par un système de contrat entre l'élus étudiant, la présidente ou un vice-président, et le directeur de l'UFR dont est issu l'étudiant, qui précise les engagements de l'étudiant, les propositions de validation et les mesures pour faciliter la présence des élus (polycopiés, cours en ligne, etc.).

Cette règle s'inscrit dans un processus plus large d'amélioration du fonctionnement démocratique du fonctionnement de l'université que Paris 12 a débuté dès la fin de l'année 2007 autour de l'élaboration de sa charte démocratique. Profitant des élections des représentants étudiants qui ont lieu en février 2008, la direction de l'établissement a souhaité lancer en priorité un groupe de travail sur la mise en place d'un comité des élus étudiants qui permettrait de réunir en une même instance tous les élus étudiants (des conseils centraux et d'UFR). Ce groupe, qui réunit notamment la vice-présidente étudiante, la vice-présidente du conseil d'administration et le directeur de cabinet doit rendre ses premières conclusions courant 2008.

III-1-1-3- Une mobilisation pour augmenter le taux de participation des étudiants aux élections

Comme pour toutes les élections des conseils centraux, un important travail a été fait en janvier et février 2008 pour améliorer le taux de participation des étudiants. La vice-présidence étudiante, le cabinet de la présidente et le service de communication ont décidé de la mise en place d'une série de mesures pour stimuler la participation étudiante :

- La tenue d'un débat, organisé avec la vice-présidente étudiante
- La mise en ligne, sur le site internet de l'université, et l'envoi à l'adresse postale de tous les étudiants, doublé d'un envoi par e-mail, des professions de foi des candidats
- Une campagne d'affichage d'envergure, qui sera notamment concentrée sur des lieux stratégiques (le CROUS s'est également engagé à relayer l'information dans les restaurants universitaires)
- Un courriel envoyé de la présidente aux directeurs de composante pour permettre aux étudiants de se rendre aux bureaux de vote lors du scrutin.

Les taux de participation des étudiants aux élections des conseils centraux en 2008 confirment les tendances connues à Paris 12 : la participation reste modeste mais elle est supérieure aux taux moyens des universités françaises. Par ailleurs, l'intégration de l'IUFM modifie la lecture des chiffres : tout d'abord cette intégration est récente et le sentiment d'appartenance des étudiants et stagiaires de l'IUFM à l'Université Paris 12 est sans

doute encore faible. De plus, du fait de leur localisation sur leurs lieux de stages, les élèves stagiaires sont souvent dans l'incapacité de voter dans leurs centres, localisés dans les locaux de l'université ou de l'IUFM. Le taux de participation pour le Conseil d'administration était de 16,54% en 2001, il est de 15,6% pour 2008 mais s'élève à 18,02% hors IUFM. Pour le CEVU, il était de 15,79% en 2001 contre 15,19% pour 2008, mais il remonte à 17,52% hors IUFM. La comparaison avec les taux de participation en 2005 fait apparaître une baisse. Toutefois, les périodes des élections n'étaient pas les mêmes : lors du scrutin de 2005, les listes avaient été arrêtées à une période où les effectifs d'inscrits étaient encore peu stabilisés, conduisant à sur-évaluation de la participation.

III-1-2- L'étudiant, acteur de l'établissement

III-1-2-1- Le développement des emplois étudiants au sein de l'université

L'université Paris 12 a très tôt proposé à ses étudiants des emplois à temps partiel au sein de l'université. La sociologie étudiante de Paris 12 explique la nécessité de développer des solutions pour améliorer la qualité de vie des étudiants : en 2004-2005, les étudiants d'origine sociale dite « défavorisée » représentaient à Paris 12 Val de Marne 21,2% de la population totale étudiante (contre 19,3% pour la moyenne nationale)¹⁹. La proportion des boursiers sur les inscriptions principales est inférieure à la moyenne nationale (20,9% à Paris 12 contre 24,9% en moyenne pour les universités françaises), mais la répartition des bourses sur critères sociaux par échelon montre que les boursiers de Paris 12 sont souvent dans des situations plus précaires que dans d'autres universités : e 2004-2005²⁰, 49,5% des boursiers de Paris 12 perçoivent une bourse « échelon 5 » (celle qui correspond au montant le plus important), soit plus de 2 700 étudiants contre 40% en moyenne nationale. L'université compte par ailleurs un taux d'étudiants étrangers relativement important, qui pour bon nombre d'entre eux ne peuvent prétendre aux bourses sur critères sociaux.

L'université a donc poursuivi, lors du contrat 2005-2008, ses efforts pour multiplier les opportunités d'emplois étudiants au sein de l'université. Une partie de ces emplois sont financés via le FSDIE et gérés par le service Culture et vie de l'étudiant : la DRH reçoit les demandes des composantes et services et vérifie leur adéquation puis le SCVE distribue les dossiers, reçoit chaque étudiant (environ 350 dossiers distribués, 150 en retour), évalue la situation sociale de l'étudiant. La gestion par le service a amélioré les délais de mise en paiement des heures effectuées. Les étudiants nombreux qui n'ont pas obtenu de vacations, peuvent bénéficier d'un accompagnement individualisé pour trouver un job (voir ci-après). 33 emplois étudiants ont ainsi financés via le FSIE en 2007, pour coût de 76 370 euros.

Mais ces emplois ne représentent qu'une petite partie de l'effort consenti par l'université pour financer des emplois pour ses étudiants. Ainsi en 2007 441 contrats de travail (dont les 33 sur FSDIE) ont été financés sur ressources propres. Ils représentent un nombre d'heures annuel de 55 880, soit une moyenne de 130 heures par an et par étudiant et correspondent à un coût total employeur de 755 306 euros.

III-1-2-2- Un accompagnement des projets étudiants facilité et plus efficace

Au budget initial 2007, le FSDIE (d'un montant de 220 000 euros) était réparti de la façon suivante : 102 000 euros consacrés aux emplois étudiants²¹, 1 500 pour le fonctionnement de la maison de l'étudiant et les dépenses des associations, 32 500 pour le fonds d'initiatives étudiantes (FIE), 47 000 pour le fonds d'échanges internationaux (FEI) et enfin 42 000 pour le financement des ateliers Arts et Culture. L'évaluation de la consommation des crédits pour 2007 a permis de proposer au CEVU une nouvelle répartition du fonds pour l'année 2008.

Concernant tout particulièrement le FIE, l'établissement a souhaité faciliter les procédures de financement des projets étudiants. Les dossiers de candidatures sont désormais téléchargeables sur le site internet de l'université permettant ainsi un accès simplifié en particulier pour les étudiants des sites délocalisés. Par ailleurs, un personnel du service culture et vie de l'étudiant se tient à leur disposition pour les accompagner

¹⁹ Source DEPP - Indicateurs des universités - mai 2006

²⁰ Le taux de boursiers échelon 5 de Paris 12 en 2006-2007 est de 49,5%. Nous ne disposons pas de la moyenne nationale pour cette même année

²¹ Pour 2007, seuls 76 370 euros ont été utilisés pour les emplois étudiants, la campagne de recrutements ayant commencé tardivement pour des raisons de procédures

dans la constitution de leur dossier. A partir de 2005, les étudiants présentent eux-mêmes leur projet devant une commission composée du vice-président du CEVU, du vice-président étudiant, d'un représentant du service des études, de 2 personnels du service culture et vie de l'étudiant. Ce processus a remplacé la seule étude du dossier « papier ». La présentation des projets par les étudiants porteurs eux-mêmes a apporté une plus-value qualitative certaine : en plus de responsabiliser encore davantage les étudiants porteurs, cette procédure laisse une plus grande place aux discussions et aux débats.

L'objectif du contrat de soutenir 15 projets FIE par campagne a été atteint. Le système d'organisation de 2 campagnes a été revu. En effet, la 2nde campagne, qui se déroulait traditionnellement en février était souvent bien plus dense (une vingtaine de dossiers à discuter) que la 1^{ère}. Afin de fluidifier le dispositif et de gagner en réactivité et en efficacité, il a été décidé d'autoriser les étudiants à déposer leurs projets tout au long de l'année. Concrètement, quand plusieurs projets sont prêts, une commission est organisée. Pour s'assurer de la publicité du nouveau mode de fonctionnement, le service Culture et vie de l'étudiant renouvelle régulièrement l'affichage et effectue un rappel via le site web de l'université. Il est également envisagé de mettre en ligne mensuellement un petit reportage ou une interview d'étudiants qui ont déjà réalisé un projet afin de communiquer de façon plus dynamique. Par ailleurs, dans le cadre du développement du webmail étudiant puis de l'ENT, de telles actions de communication devraient pouvoir s'organiser plus simplement.

Si l'objectif quantitatif global a été atteint, les projets étudiants relatifs à l'animation de la vie universitaire sur les sites délocalisés demeurent peu nombreux. En revanche, quand des actions sont mises en place, elles sont de grandes envergures. C'est par exemple le cas du site de Fontainebleau, qui malgré son éloignement de Créteil, bénéficie d'un personnel administratif qui a en charge les aspects vie étudiante, créant ainsi un réel dynamisme.

Un effort doit également être fait avant la fin du contrat sur les délais d'attribution des aides : en effet, après le vote du CEVU, les étudiants ont 1 an pour se manifester. Cependant dans 90 % des cas, on observe que si le projet n'est pas réalisé dans la période initialement prévue, il ne l'est jamais... Or, les crédits FSDIE ne sont pas reportables d'une année sur l'autre. Il est donc envisageable de mettre en place un engagement contractuel en demandant aux étudiants, d'introduire dans leur dossier, une date limite pour la réalisation du projet, au-delà de laquelle la somme attribuée serait remise dans l'enveloppe budgétaire. Cela responsabiliserait les porteurs du projet et éviterait la perte d'une partie des financements FIE.

Enfin, au-delà du financement par projet, la question d'un financement plus stable des associations étudiantes participant de façon continue à l'animation du campus est posée par un certain nombre d'étudiants.

III-1-2-3- Une multiplicité des possibilités d'investissement des étudiants dans la vie de l'institution qui nuit à la visibilité des actions

L'université a recours dès que possible à des étudiants pour les actions de développement de ses relations avec les partenaires, notamment les lycées et collèges : dispositif « égalité des chances », option « accompagnement à la réussite scolaire » dans le cadre de l'opération « 100 000 tuteurs », option « engagement de solidarité », étudiants pilotes dans les composantes.

Ces actions s'inscrivent dans la stratégie d'intégration des étudiants à la vie institutionnelle de l'établissement et les bilans qui en sont faits sont plutôt positifs. Néanmoins, la multiplicité de ces initiatives tout comme les différences dans leur organisation nuisent à leur visibilité et créent parfois des situations de concurrence : ainsi certains de ces dispositifs s'inscrivent dans le cadre des options université et sont à ce titre crédités d'une « rémunération » de 3 ECTS tandis que les autres sont des emplois étudiants rétribués alors que l'objectif qu'ils poursuivent est proche voire semblable.

III-2- Une amélioration générale des conditions de vie universitaire, mais inégale selon les situations

III-2-1- L'accessibilité des services et de l'information aux étudiants

Le service Culture et vie de l'étudiant a renforcé ses plages d'accueil durant la période du contrat en cours. En moyenne, il est ouvert de 9h00 à 17h30 du lundi au vendredi. Par ailleurs, ce service s'est également doté en 2004 d'une nouvelle charte graphique qui lui permet d'être davantage identifiable pour l'étudiant. Enfin, il

s'est doté ces dernières années d'outils statistiques pour évaluer et identifier la fréquentation du service, le profil des étudiants. Ces outils doivent permettre, en identifiant plus finement les caractéristiques, attentes et besoins du public, de mieux adapter les services et les actions mises en œuvre.

Concernant les aspects sanitaires, la maison de la santé, gérée par le SUMPPS (Service universitaire de médecine préventive et de promotion de la santé) a poursuivi ses activités de soins. Présent au CMC, au sein de locaux de 400 m², le SUMPPS a également mis en place un suivi médical sur certains sites délocalisés : des permanences infirmerie et médicale sont ainsi assurées à Vitry et Lieusaint.

Par ailleurs, en termes d'information et de communication vers l'étudiant, l'université Paris 12 a mis en place en février 2008 une adresse de messagerie à l'ensemble de ses étudiants, consultable par le biais d'un webmail, de n'importe quel ordinateur connecté à internet. Ce nouvel outil constitue pour l'université un moyen simple de transmettre rapidement des informations à destination de ses 31 000 étudiants, par le biais d'une newsletter mensuelle dans un premier temps. L'une des premières utilisations a été réalisée pour les élections aux trois Conseils de février 2008. Les premiers éléments de constat sur ce service montre qu'entre le 13 et le 23 février, les étudiants qui se sont authentifiés sont passés de 300 à 750 et surtout que 20% choisissent de rediriger leur mail. Au 15-mars, 1 300 étudiants utilisent le webmail. L'ENT doit constituer la prochaine étape.

III-2-2- Un système de guichet unique performant et adapté à l'accueil des étudiants

Un guichet unique d'accompagnement de l'étudiant a été mis en place par le SCVE. Son spectre est très large puisqu'il touche à l'ensemble des services para-universitaires : logement, stages emplois, activités culturelles et sportives, etc.

- **Le pôle logement**

Bien que le nombre d'offres de logements soit en augmentation, les possibilités restent très insuffisantes, le CROUS de Créteil ne pouvant actuellement proposer un parc de logements étudiants adaptés aux besoins des étudiants de Paris 12. L'antenne logement du service Culture et vie de l'étudiant a multiplié la communication dans les journaux municipaux du Val de Marne, développé la collaboration avec les résidences privées nouvellement créées et a fidélisé les relations avec de nombreux particuliers pour accroître l'offre : ainsi, en 2003-2004, 160 logements ont été proposés et 67 étudiants ont finalement été logés sur 634 étudiants demandeurs ; en 2006-2007, 249 logements étaient proposés et 152 étudiants ont pu être logés sur les 410 demandeurs. Le service s'est aussi amélioré de manière qualitative : il a rédigé un document relatif aux droits et devoirs des propriétaires et des étudiants et accueille une permanence juridique afin de les aider en cas de litige. Il joue par ailleurs un rôle de médiation chaque fois que cela est nécessaire.

Le pôle se concentre tout particulièrement sur l'aide aux étudiants les plus démunis. Ainsi, les bénéficiaires du service mis en place sont, en grande majorité, des étudiants étrangers, avec de faibles revenus et souvent sans aucun garant en France. Il a mis en place des relations de proximité avec les bailleurs. Le service gère de façon individuelle les annonces disponibles et met directement en relation étudiants et bailleurs, ceci dans un objectif de confiance réciproque. C'est pour cette raison que les annonces ne sont pas publiées sur internet.

- **L'aide sociale**

De 2003 à 2005, les demandes d'aide ont été en nette augmentation et le rythme de 2 commissions AEI (Aide exceptionnelle individuelle) par mois a donc été maintenu. Les dossiers illustraient une précarisation très importante, notamment des étudiants étrangers hors programme, que l'AIE ne suffisait à résorber. L'université a donc développé des collaborations avec des associations extérieures comme les restaurants du cœur et des foyers, qui ne sont pas habituellement ouverts aux publics étudiants. Lorsque cela était possible, des jobs ou des emplois étudiants étaient proposés à cette catégorie d'étudiants. A partir de novembre 2006, l'AIE a été supprimée et a été remplacée par AUAU (Allocation unique d'aide d'urgence), gérée par le CROUS.

L'université poursuit néanmoins des actions relatives à l'aide sociale. Elle a d'abord une mission d'identification et de suivi des étudiants en situation de précarité. La difficulté est justement de les repérer afin de les accompagner soit par la recherche d'un logement adapté, soit en leur proposant un travail d'appoint. Aussi souvent que possible, un personnel du service, assiste aux commissions académiques pour

identifier les étudiants de Paris 12 qu'il conviendrait d'aider. Une présence amplifiée du CROUS au sein de l'université, et peut-être une permanence au sein du service culture et vie de l'étudiant améliorerait significativement le service rendu à l'étudiant. Plus globalement, sur les questions relatives à la vie de l'étudiant, un rapprochement institutionnel entre le CROUS et Paris 12 permettrait de travailler en réelle complémentarité et d'accompagner les étudiants en difficulté de manière plus efficiente. A titre d'exemple, la modernisation de la carte étudiante a bien été, comme prévu dans le contrat, modernisée avec l'ajout d'une piste magnétique comportant un porte-monnaie électronique, mais elle n'est pas encore multi-services, l'association avec d'autres partenaires (CROUS, RATP, etc.) n'ayant pas abouti.

- **Pôle insertion professionnelle**

Le service central emplois-stages est rattaché au service culture et vie de l'étudiant depuis 2003. En 2005, une antenne emplois-stages-jobs a été créée, redonnant une véritable dynamique à cette activité. Un formulaire d'offres de stages et d'emplois, destinés aux professionnels a été mis en ligne, augmentant de manière significative le nombre d'offres reçues (318 offres reçues en 2003-2004, 1 876 en 2006-2007). Le service permet par ailleurs aux étudiants de déposer leurs CV et lettre de motivation, pour lesquels il propose une aide à la rédaction (196 CV déposés et travaillés en 2004-2005, 274 en 2006-2007). Les offres de jobs connaissent également une augmentation forte sur la période : de 169 offres de jobs étaient proposées en 2003-2004, contre 1 112 en 2006-2007.

La création, prévue dans la loi LRU d'août 2007, d'un BAIP (Bureau d'aide à l'insertion professionnelle), va modifier l'organisation de cette antenne. L'enjeu pour l'université est de ne pas perdre l'expérience accumulée dans ces domaines. Les missions du pôle emploi du SCVE vont se recentrer sur les aspects relatifs à l'accompagnement et au suivi des étudiants. Ce type d'actions participe à la prise en charge de l'étudiant en situations financière et sociale difficiles et revêt une place prépondérante dans le dispositif d'accompagnement global que le service met en place depuis des années. Dans cette perspective et pour plus de cohérence, l'intégralité de l'emploi étudiant au sein de l'université et de l'offre de jobs pourrait être gérée par cette structure, tandis que les aspects d'insertion professionnelle et de suivi des stages de cursus seraient dévolus au BAIP, en dehors du SCVE. Le développement conjoint du BAIP et de la fonction « jobs » du SCVE demanderont des moyens supplémentaires dans le cadre du prochain contrat.

III-2-3- Des marges de progrès importantes pour des catégories d'étudiants spécifiques

- **Les étudiants salariés : un manque de formalisation des aménagements**

L'université développe autant que possible les emplois étudiants au sein de ses services et composantes mais les emplois proposés, même s'ils sont nombreux, ne suffisent pas à combler les besoins des étudiants pour financer leurs études. Nombre d'entre eux exercent un job en parallèle à leur cursus universitaire. Pour leur faciliter le suivi des cours, des aménagements sont mis en place mais relativement ponctuellement, sans qu'il n'y ait en tout cas de règles précises, formalisés au niveau de l'établissement. Si des dispenses de cours peuvent être accordées, il n'est que très rarement prévu de faciliter le rattrapage de ceux-ci. L'installation de l'ENT, la montée en puissance de la cellule Médi@tice et le développement des cours en ligne devraient pouvoir améliorer ces situations.

- **L'accompagnement des étudiants internationaux**

Deux structures sont actuellement en place pour l'accueil et l'accompagnement des étudiants internationaux : le service des RI et ses correspondants dans les composantes pour les étudiants dont la mobilité est encadrée et le service Culture et vie de l'étudiant pour les étudiants hors programmes d'échanges. Cette dichotomie s'explique par une différence de mission très nette dans l'accompagnement selon la catégorie concernée d'étudiants étrangers.

Le service des relations internationales organise deux fois dans l'année une journée d'accueil pour les étudiants en programmes d'échanges. Depuis la rentrée 2007-2008, une journée d'intégration culturelle leur est proposée avec visite du Musée d'art contemporain du Val-de-Marne et de la ville de Créteil. Des cours de français langue étrangère gratuits sont mis en place et validés dans leur cursus pour 6 ECTS maximum par semestre. Enfin, l'option parrainage des étudiants en programme d'échange a été mise en place en septembre

2007, avec 3 étudiants inscrits au 1^{er} semestre et 31 étudiants au 2nd. Ces parrains sont présents aux journées organisées spécifiquement pour les étudiants dont la mobilité est encadrée.

La problématique est toute autre concernant les étudiants hors programmes d'échanges : la mission du service Culture et vie de l'étudiant est dans un premier temps d'identifier ces étudiants, et notamment ceux en difficulté qui peuvent être repérés à travers les antennes du service décrites plus haut. Au SCVE, un personnel accueille les étudiants provenant de l'étranger qui se présentent spontanément et les aide à constituer leur dossier administratif afin d'obtenir leur titre de séjour. Après la succession de 3 personnes à ce poste, l'arrivée, en 2006, d'un titulaire a facilité la structuration de cette activité.

Depuis la rentrée 2007, le SCVE propose une option relative à l'accompagnement des ces étudiants et à leur « prise en charge » dès leur arrivée à l'université. Cette forme de tutorat doit leur permettre de s'adapter rapidement, en étant encadré par des étudiants (si possible venant des mêmes zones géographiques), qui ont déjà vécu ce type d'expériences. L'étudiant tuteur est un trait d'union entre l'étudiant encadré et l'antenne « accompagnement des étudiants étrangers » du service. L'option s'articule autour d'un module théorique et d'un module pratique.

Enfin, les liens avec la préfecture du Val-de-Marne se sont renforcés et cette dernière assure une permanence au sein du SCVE une fois par semaine, de septembre à décembre, permettant de réduire considérablement les délais de délivrance des titres de séjour.

- **Accompagnement des étudiants en situation de handicap : une politique institutionnelle à renforcer**

La loi du 11 février 2005 prévoit un nouveau processus de décision d'attribution des aides aux personnes handicapées. La mise en place de ce nouveau dispositif dans les établissements d'enseignement supérieur conduit à leur confier la responsabilité de la mise en œuvre des aides spécifiques accordées. Le ministère délègue ainsi les fonds relatifs à la prise en charge des étudiants handicapés et la stratégie de l'utilisation revient à l'établissement. L'université dans son ensemble prend la mesure de ce que cela implique en interne (pour les services concernés, les composantes, les équipes pédagogiques, etc.). Les services y sont plus ou moins sensibilisés. Le SUAPS par exemple participe à l'intégration des étudiants handicapés en favorisant l'ouverture des activités sportives. Elle bénéficie déjà de l'expérience passée et notamment des relations partenariales qu'elle a nouée avec différentes associations et surtout avec la maison départementale des personnes handicapées. Par ailleurs, des actions ont été organisées : en mars 2008, Paris 12 a accueilli la 3^{ème} campagne « handivalides », journée de sensibilisation aux différents types de handicap, à travers une exposition, un forum, des tables rondes, etc.

Jusqu'à présent à Paris 12, 3 « entrées » sont possibles pour l'étudiant handicapé : la maison de la santé, gérée par le SUMPPS, une antenne du service Culture et vie de l'étudiant et enfin la composante au sein de laquelle il suit son cursus. Ce manque de clarté complexifie les démarches éventuelles. Au sein du SCVE, un personnel du service assure l'accueil et le suivi au cas par cas des étudiants qui le souhaitent. Cet accompagnement s'organise en relation avec le service de médecine préventive et les assistantes sociales du CROUS. 49 étudiants ont été recensés en 2004-2005, 87 en 2005-2006, 95 en 2006-2007.

L'université n'a pas encore de stratégie globale pour l'accueil et l'accompagnement de ses étudiants en situation de handicap. Dans le même temps, l'individualisation du suivi des étudiants handicapés est indispensable, les mesures d'accompagnement devant être adaptées au type de handicap. Surtout, un travail doit être mené avec les établissements d'enseignement secondaire pour permettre une transition plus fluide et une meilleure anticipation pour l'accueil des étudiants handicapés à l'université. Cet accompagnement plus professionnel des étudiants handicapés ne pourra se faire qu'avec des moyens supplémentaires qui seront demandés dans le cadre du prochain contrat quadriennal.

III-2-4- Des sites délocalisés encore trop isolés

L'un des engagements du contrat en matière de vie étudiante concernait le renforcement de l'animation des sites délocalisés de Paris 12. Des permanences des services « vie de l'étudiant » n'ont pour le moment pas pu être mises en place pour des raisons liées aux effectifs du service et à la diversité des missions. En début de contrat, des emplois-jeunes assuraient des permanences au service Culture et vie de l'étudiant, ce qui laissait une marge de manœuvre pour assurer des permanences sur les autres sites. La suppression des emplois jeunes

et l'impossibilité de les remplacer par de nouveaux emplois ont empêché l'université de poursuivre l'animation de la vie étudiante dans les composantes délocalisées. Les associations de filières dans ces sites jouent un rôle d'animation du campus, sans que le niveau central en ait une vision précise.

III-3- Les activités d'animation de la vie étudiante

III-3-1- Une vie de campus à renforcer

Le tissu associatif est très riche à Paris 12 et un recensement des associations est effectué. Le dynamisme fluctue d'une association à l'autre et une grande partie d'entre elles sont des associations de filières, gérées principalement au niveau des composantes. L'université organise annuellement un forum des associations étudiantes, devenu lors du contrat quadriennal 2005-2008 le forum de la vie étudiante. Il a réuni en 2007 12 associations de l'université, ce qui est encore trop peu en comparaison avec la richesse du tissu associatif. En revanche, il a été l'occasion d'associer les associations et partenaires culturels locaux, donnant à l'évènement une portée extra-universitaire. Le développement des actions de communication autour de l'organisation de l'évènement devrait permettre de mobiliser encore davantage les associations étudiantes. La validation de l'engagement étudiant pourrait également prendre en compte la participation active à cette manifestation.

L'anniversaire du programme Erasmus en 2007 a été l'occasion d'organiser une journée rassemblant étudiants, intervenants extérieurs (ministère, CampusFrance, collectivités territoriales,...), enseignants-chercheurs, administratifs. La journée du 27 mars a été mise aux couleurs de l'Europe et proposait des animations festives sur le CMC, la projection d'un film sur le séjour d'études d'un groupe d'étudiants, une exposition photographique, témoignage d'étudiants de Paris 12 en mobilité européenne,.... Cet évènement s'est construit en partenariat avec les relais administratifs et enseignants de composante, le service Culture et Vie de l'Étudiant, le SCEPPE, le service communication.

L'université bénéficie par ailleurs d'une maison de l'étudiant, implantée au cœur de l'université, au CMC. Elle abrite des locaux d'associations étudiantes et permet régulièrement l'organisation d'expositions. Il n'en demeure pas moins qu'elle n'est pas encore un véritable lieu d'animation de la vie étudiante et n'est pas exclusivement réservée aux étudiants, faute de m² suffisants dans l'université²².

En 2007, l'université a également formalisé sa gestion des associations étudiantes. Elle a ainsi fait voter en CEVU deux documents relatifs aux associations étudiantes :

- Un document explicitant les critères et les modalités d'attribution de locaux aux syndicats et associations étudiantes ;
- Une charte des syndicats et associations étudiants qui définit les relations entre, d'une part, l'université, ses composantes et filières, et d'autre part, les syndicats et associations étudiants.

Cette démarche permet de formaliser pour les membres de la communauté universitaire de Paris 12, les règles en matière de vie associative étudiante.

III-3-2- Le dynamisme de la politique culturelle et sportive malgré des conditions parfois défavorables

III-3-2-1- Une offre culturelle riche dont le développement est limité par le manque de locaux

L'amélioration de l'offre culturelle à Paris 12 s'est poursuivie lors du contrat quadriennal 2005-2008. A la rentrée 2007, 18 ateliers culturels sur les 24 proposés étaient validables en ECTS dans le cadre des options « universités ». La multiplication des inscriptions a été importante (ce qui a engendré un surcroît de travail important), et l'assiduité aux ateliers s'est très nettement améliorée.

Comme prévu dans le contrat, les nombreuses manifestations culturelles déjà existantes ont été pérennisées (parcours des ateliers sculpture-peinture-dessin, jury Paris 12 du Festival international du film de femmes, etc.) et certaines améliorées. La fête des ateliers s'est transformée en festival « Folies Douze », qui se tient à

²² La maison de l'étudiant abrite aussi, pour l'instant, le CECASC et les locaux syndicaux des personnels

la Maison des Arts et permet de présenter en fin d'année universitaire, dans des conditions « professionnelles », les travaux des différents ateliers au cours de l'année écoulée (120 étudiants sur scène, plus de 800 spectateurs sur les deux soirées). Dans ce cadre, une soirée spécifique est organisée pour le théâtre : deux troupes d'étudiants, encadrées pour l'une par de jeunes comédiens et pour l'autre par un metteur en scène confirmé, ont été créées. L'objectif à terme est de pouvoir inscrire les étudiants dans des festivals universitaires nationaux.

La mise en place de l'atelier vidéo, prévue dans le contrat 2005-2008 a pris une forme un peu différente de celle initialement prévue : afin de relancer l'activité associative, le service culture et vie de l'étudiant propose aux associations de réaliser un clip mettant en valeur leurs activités sur le campus. Faute de moyens importants, la priorité a été donnée aux associations particulièrement actives.

Pour poursuivre le développement des activités culturelles, l'établissement se trouve aujourd'hui confronté à l'absence de lieux dédiés. L'organisation des activités est tributaire des créneaux libres des MJC, peu adaptés aux emplois du temps étudiants. Comment dès lors fédérer une communauté universitaire autour d'événements culturels quand aucun lieu n'est identifiable ? L'université compte sur l'« Opération Campus » pour remédier à cette situation.

III-3-2-2- Une offre sportive confrontée au manque d'infrastructures

L'activité sportive est organisée par le SUAPS, qui, à la différence de beaucoup d'universités, est l'un des départements de la filière STAPS, elle-même intégrée à l'UFR SESS STAPS. Il compte 7 enseignants titulaires, 13 vacataires et une secrétaire rattachée administrativement au SCVE. Le service propose 33 activités physiques, sportives et artistiques, dont 22 en option université. En 2003-2004, 412 étudiants étaient concernés par la bonification et l'option sportive. Au 1^{er} semestre 2007-2008, ce sont 548 étudiants qui ont été notés dans le cadre d'une option université « sport ». La pratique d'un sport hors cursus concerne quant à elle 1 438 étudiants et personnels

L'association sportive de l'université est affiliée à la FFSU (Fédération française du sport universitaire). Elle organise et promeut les activités physiques et sportives, notamment de compétition. Elle organise également séjours et stages, notamment de ski, pour les étudiants et personnels de l'université. Elle comptait, pour l'année 2006-2007, un total de 770 adhérents.

Les résultats de l'université dans les compétitions sportives sont notables : en effet, Paris 12 se classe, en nombre de médailles, à la 3^{ème} place du classement de la FFSU en 2007.

Comme pour l'activité culturelle, le développement des activités du SUAPS et de l'association bute sur l'absence d'infrastructures dédiées à la pratique du sport propres à l'université : des conventions sont passées avec les villes de Créteil, Choisy ou Saint-Maur pour la location de salles, terrains, etc., occasionnant un coût de 13 350 pour le budget du service et ne permettant souvent pas de libérer des plages horaires très adaptés aux étudiants. Le site Duvauchelle, future implantation de la filière STAPS, ne suffira pas à répondre aux besoins des étudiants de STAPS et de SUAPS. Le SUAPS se positionne donc dès maintenant pour « récupérer » les installations et créneaux qui seront laissés par les STAPS. Sans le centre des Petites Haies, le devenir de certaines activités est incertain.

Les actions menées lors du contrat quadriennal 2005-2008 en matière de vie étudiante témoignent de la qualité des équipes qui se consacrent à cette fonction et de la volonté de l'équipe de direction et de l'établissement dans son ensemble de poursuivre les efforts dans ce domaine. La reconnaissance institutionnelle de l'engagement étudiant a été formalisée et elle doit conduire à renforcer encore l'investissement étudiant dans la vie de l'établissement. En termes de suivi et d'accompagnement, la situation de certains étudiants accueillis à Paris 12, ainsi que les enjeux liés à la nécessité d'animer une vie de campus impliquent maintenant un renforcement du portage politique de cette mission.

IV- Les services d'appui à la formation et à la recherche

IV-1- La politique documentaire

L'offre documentaire est répartie sur le territoire, entre 7 bibliothèques universitaires et, depuis 2007, 5 centres de ressources documentaires de l'IUFM. Elle couvre la totalité des disciplines enseignées à Paris 12. Les ressources documentaires sont constituées de 413 000 livres, 3 600 titres de périodiques, 210 000 thèses sur microfiches ainsi que de très nombreuses ressources électroniques. Le Service commun de la documentation (SCD) compte 34 000 inscrits et reçoit dans ses bibliothèques environ 6 500 usagers par jour (1,5 million d'entrées par an). L'université ouvre ses bibliothèques 55 heures en moyenne par semaine (source : DGES).

Ces données sont celles de l'ensemble Paris 12 tel qu'il existe depuis 2007 - IUFM compris. Le bilan ci-dessous est celui du contrat 2005-2008, hors IUFM. Un bilan du volet Politique documentaire du contrat IUFM 2003-2006 est joint toutefois en annexe à titre d'information.

L'offre documentaire de l'Université Paris 12 Val de Marne s'organise autour d'un Service commun. Le SCD compte 91 personnes (dont 13 contractuels sur ressources propres). L'offre documentaire est multidisciplinaire et présente sur la totalité des sites de l'université :

- la bibliothèque du Centre multidisciplinaire de Créteil regroupe l'offre documentaire en Lettres, sciences humaines et sciences sociales, Sciences de l'Education et Sciences et technologie ;
- la bibliothèque de droit l'offre documentaire juridique ;
- la bibliothèque du Mail des Mèches l'offre en Sciences économiques et de gestion, en urbanisme ;
- la bibliothèque du CHU Henri Mondor l'offre en médecine, pharmacie et disciplines paramédicales ;
- la bibliothèque du site IUT de Vitry présente une offre dans les disciplines enseignées à Vitry (Réseaux et Télécommunications, Chimie) ;
- enfin les bibliothèques des sites de l'IUT de Sénart-Fontainebleau regroupent un fonds pluridisciplinaire avec une dominante en Droit, Sciences économiques et de gestion, et Sciences et technologie.

IV-1-1- Une progression très nette des services et ressources offerts

IV-1-1-1- Une meilleure adaptation du patrimoine immobilier dédié à la documentation

L'ouverture de la nouvelle BU de Droit en septembre 2005, dans des surfaces doublées par rapport au site antérieur (3 083 m² SHON au lieu de 1 440 m²), la multiplication des postes informatiques et la réorganisation des collections sur ce nouveau site ont permis une amélioration très nette de l'accueil des étudiants.

L'université a également programmé une amélioration des conditions d'accueil des publics au sein de la bibliothèque en médecine. La salle de lecture du CHU est ainsi en cours de rénovation : le nombre de places sera augmenté lors de sa réouverture début mars 2008. Cette opération, inscrite au contrat d'établissement, est également cofinancée par la Région Ile-de-France dans le cadre du programme BiblioRIF.

Plus globalement, l'une des volontés exprimées dans le contrat était d'améliorer la signalétique et de faciliter l'orientation du lecteur. Cette action a été réalisée en Droit et en Médecine. La réflexion sur l'accueil a permis de mettre en place une signalétique commune à l'ensemble des sites de l'université, documentaires et autres.

IV-1-1-2- L'amélioration de l'accueil et de l'information des publics

Comme l'université s'y était engagée, une formation des personnels de bibliothèque a été organisée. Dès février 2004, en partenariat avec Paris X, les formations « Apprendre à mieux communiquer en situation de service public » ont été mises en place pour amener les personnels à réfléchir sur leur représentation de l'accueil des publics en bibliothèque, de la confronter à leurs propres pratiques et celles des autres et

d'harmoniser les pratiques d'accueil. Cette formation a contribué à créer une culture commune, qui est un préalable à une réflexion sur l'accueil.

Ces formations s'inscrivent dans la perspective de la rédaction d'une charte de l'accueil : ce travail, lancé au printemps 2007, s'appuie notamment sur une enquête réalisée auprès des étudiants entre avril et mai 2007, dont les résultats permettent de distinguer clairement les points forts de la bibliothèque (satisfaction globale concernant l'accueil, le système de prêt, le contenu des ressources documentaires) et les aspects à améliorer (conditions de travail, horaires, méconnaissance des services offerts,...).

Par ailleurs, l'université a décidé de doter chacune de ses bibliothèques d'un bureau de renseignement, largement ouverts (de 10h à 17h au CMC et en Droit, de 10h à 18h au Mail des Mèches, de 9h à 19h en Médecine). Dans les BU du CMC, de Droit et du Mail des Mèches, le service va être renforcé courant 2008 avec le recrutement d'étudiants moniteurs dans le cadre d'un dispositif test cofinancé par la Région Ile-de-France qui permettra d'ouvrir un deuxième bureau de renseignement dans chacun de ces trois sites, et de faciliter la médiation documentaire grâce à un dialogue entre étudiants.

Enfin l'université, lors du contrat en cours, a cherché à développer les plages horaires d'ouverture de ses bibliothèques. De façon globale sur l'université, l'ouverture des bibliothèques a été sensiblement améliorée. Le nombre annuel d'heures d'ouverture des bibliothèques est passé de 13 105 en 2004 à 13 719 en 2006 (le nombre d'heures d'ouverture des bureaux de renseignement passant de 5 030 à 6 660). Surtout le taux horaire par ETP global bibliothèque est passé sur la même période de 416,44 à 443,85 alors même qu'on ne compte qu'un ETP supplémentaire. La durée hebdomadaire moyenne d'ouverture des bibliothèques de Paris 12 est de 55 heures (contre 54 pour la moyenne des BU d'Ile de France). La réouverture de la bibliothèque de médecine devrait encore améliorer ce taux puisque son ouverture aux étudiants sera élargie jusqu'à 22h du lundi au vendredi (au lieu de 20h actuellement) à partir de mars 2008.

IV-1-1-3- Une meilleure communication sur l'offre documentaire et les services

Un important travail a été réalisé sur les supports de communication avec la création d'un « petit guide de la BU », de marque-pages contenant des informations pratiques, de fiches présentant les ressources de l'ensemble du SCD par discipline), conçus selon la même charte graphique et dans une cohérence de format. Le même modèle de fiche a été appliqué au SCUIO de l'université.

Par ailleurs, le site web du SCD est régulièrement mis à jour. Le travail est en cours pour une meilleure structuration de son contenu, une plus grande hiérarchisation du type d'informations et la mise en valeur de certains services ou fonctionnalités par une articulation plus fluide entre les rubriques.

IV-1-1-4- Une offre documentaire adaptée aux nouveaux besoins, notamment grâce aux nouvelles technologies

Le SCD s'est engagé dans une démarche de formalisation de la politique documentaire, dont la première étape a consisté à mettre par écrit les pratiques existantes, secteur par secteur. Sur cette base, un groupe de travail transversal a rédigé une charte documentaire. L'année 2008 verra l'élaboration d'outils statistiques d'analyse quantitative et qualitative des collections communs à tout le SCD, puis la rédaction des premiers éléments de plans de développement des collections par secteurs disciplinaires dans un cadre méthodologique commun.

Depuis plusieurs années, le développement des acquisitions s'est accompagné d'un travail de désherbage portant sur les ouvrages obsolètes, travail particulièrement nécessaire dans les disciplines qui se renouvellent à un rythme élevé. Ainsi, en droit par exemple, le budget de la documentation a permis en 2006 de renouveler, mais pas encore d'augmenter les collections.

IV-1-1-5- Une politique d'acquisition réfléchie

L'une des priorités de la politique documentaire ces dernières années a été le développement des collections : ainsi l'effort d'acquisition se maintient à un niveau important (près de 18 000 volumes acquis en 2005, plus de 19 000 en 2006, soit un rythme annuel de 6 à 7% d'accroissement des collections). Son niveau d'acquisition situe l'université Paris 12 au 3^{ème} rang des grandes universités pluridisciplinaires. Surtout, la politique d'acquisition s'est faite selon une stratégie réfléchie, en fonction des besoins prioritaires.

- **Une priorité : le développement et le renouvellement du fonds d'ouvrages de niveau étudiant**

L'un des objectifs affichés dans le contrat pour la politique documentaire portait sur le développement de l'offre en termes de manuels ou ouvrages généraux et de référence notamment à destination des étudiants du niveau L (nombre de titres, nombre d'exemplaires). La documentation est un atout pour la réussite des études, et ces choix documentaires, fixant une priorité pour le niveau licence, s'inscrivent clairement dans une stratégie globale en faveur de la réussite à l'entrée à l'université.

- **La rationalisation de la carte documentaire**

Depuis plusieurs années, une carte documentaire plus rationnelle se dessine, avec de moins en moins de « chevauchement disciplinaire » sur plusieurs sections, et une définition précise des disciplines présentes dans chacune des sections. Par exemple, en Economie-gestion et Administration et échanges internationaux, les ressources documentaires en droit sont également nécessaires à l'étudiant. L'université a profité de l'implantation de la section de Droit à Créteil en 2005, pour restructurer l'ensemble de ce fonds. Le fonds de droit existant à la BU du Mail des Mèches est en cours de redimensionnement pour se recentrer sur les secteurs intéressants prioritairement les étudiants économistes et urbanistes (droit économique, droit fiscal, etc.).

- **Accompagner l'insertion professionnelle des étudiants**

Pour l'ensemble des filières de l'université, et pour répondre aux besoins des étudiants en matière d'insertion, un fonds pratique/professionnel continue d'être développé : il s'agit d'ouvrages de préparation aux examens et concours, des guides méthodologiques de rédaction de travaux de recherche, de documents d'information relatifs à l'orientation professionnelle, de guides pratiques de rédaction des lettres de motivation et des CV, de méthodes de préparation aux entretiens et test de recrutement mais aussi de méthodes de langues (méthodes de préparation aux test standardisés de langue anglaise TOEIC et TOEFL).

- **L'offre documentaire sur support papier destinée aux niveaux master et doctorat**

L'université a également cherché pendant la période contractuelle à développer, au sein des différents secteurs disciplinaires, l'offre documentaire sur support papier de niveau master et doctorat (ouvrages en langues étrangères, renforcement de certains fonds spécialisés, collections de textes fondamentaux, thèses, actes de colloques, mélanges...). Dans l'ensemble, le SCD Paris 12 n'est pas une bibliothèque de recherche, mais il a pour mission de constituer un socle de documentation de niveau recherche pour les étudiants et d'accompagner les axes de recherche de l'université. Il vise également à faciliter l'accès aux ressources accessibles sur place, mais aussi à distance dans l'ensemble du réseau documentaire national ou sur internet.

Les efforts réalisés l'ont été dans le cadre d'une action convergente, tant dans le cadre du contrat d'établissement, que de financements au titre du Bonus Qualité Recherche (BQR) et du partenariat conclu avec le Centre National du Livre (CNL) par la convention triennale 2006-2008.

IV-1-1-6- Une offre documentaire électronique étoffée et variée

- **La recherche d'un équilibre entre l'offre de périodiques papier et les ressources en ligne**

La forte augmentation des tarifs des périodiques papier a conduit l'université à redéfinir ses priorités. Pour l'établissement dans son ensemble, le nombre de nouveaux titres de périodiques papier acquis est donc relativement faible (bien que la situation diffère d'une bibliothèque à une autre), malgré des usages intensifs des collections courantes et rétrospectives. Dès lors, l'apport des périodiques en ligne présents dans les bases de données et le passage progressif à des abonnements exclusivement électroniques pour les périodiques scientifiques sont essentiels pour permettre une recherche sur le texte intégral d'un ensemble de titres et pour faire diminuer la pression et l'usure sur les collections de périodiques imprimés. Des acquisitions rétrospectives ont pu être effectuées pour compléter les collections de périodiques imprimés ; elles devront se poursuivre pour atteindre une complétude des collections de référence et des investissements pour leur préservation.

- **Un élargissement de l'offre de ressources électroniques dans toutes les disciplines, pour les étudiants comme pour les chercheurs**

Globalement, l'action du SCD depuis 2005 a permis d'élargir la gamme des ressources électroniques (bases de données et périodiques en ligne) au-delà du secteur scientifique, dans le secteur tertiaire, mais aussi en médecine, et de proposer des ressources destinées non seulement aux chercheurs mais aussi aux étudiants. Les ressources pluridisciplinaires, notamment la presse, ont également constitué une priorité. Parmi les ressources pluridisciplinaires, l'université propose depuis novembre 2007, à destination principalement du public étudiant, plus de 200 titres de livres électroniques sur la plateforme Numilog (consultables en accès illimité ou téléchargeables) ainsi que l'Encyclopaedia Universalis en ligne.

Les ressources sur cédéroms, pour lesquelles le contrat proposait l'élargissement de l'accès, sont progressivement remplacées par des accès en ligne (abonnements à des bases de données extérieures, intégration de ressources dans le catalogue Aleph ou dans le catalogue national Sudoc).

Enfin, l'offre de thèses en ligne a été considérablement étoffée (actuellement, 600 thèses en ligne), et va être doublée avec l'intégration des thèses numérisées de l'École nationale vétérinaire de Maisons-Alfort. Dans le cadre du PRES Paris-Est, elle va rejoindre l'application nationale STAR (Signalement des thèses, archivage et recherche) de l'Abes qui automatise le traitement des thèses au niveau national.

IV-1-1-7- La modernisation et l'accessibilité croissante des ressources documentaires pour les usagers

La nouvelle version du SIGB (Système intégré de gestion de bibliothèque) Aleph 500 a été installée à l'été 2006. Elle permet une connexion via l'annuaire LDAP et de nouveaux services ont été ouverts aux lecteurs sur internet : ils peuvent désormais consulter le catalogue des nouveautés ainsi que le catalogue des acquisitions en cours. Le SCUIO dispose de 2 000 ouvrages, qui sont catalogués dans le logiciel Aleph du SCD. La consultation de son compte par le lecteur est également offerte via Internet, avec la possibilité de faire soi-même les prolongations de prêt et de poser une alerte sur un document.

Différentes améliorations ont été apportées pour faciliter l'accès aux ressources pour les usagers : aide en ligne développée, interface de recherche dans le catalogue simplifiée, mise en place d'un module de gestion et de publication de bibliographies en ligne, système de suggestions d'achat en ligne, catalogue des Signets Web. De même, Paris 12 est à l'origine de travaux entrepris par l'Abes (Agence bibliographique de l'enseignement supérieur) pour rendre possible l'interrogation des catalogues par la forme, la langue, la provenance et l'époque des œuvres littéraires.

Le projet de rénovation du parc de postes publics avec le remplacement par des clients légers et un serveur d'applications a été réalisé en 2007, mais le parc a été agrandi de façon limitée (102 postes publics fin 2007 au lieu de 75 fin 2004). L'objectif initial a été revu en prenant en compte le développement de l'accès wifi sur les sites (en 2005 au CMC, début 2007 en Droit, en projet pour 2008 en Médecine et au Mail des Mèches).

Plus généralement, le système d'information documentaire (SID) a vocation à être l'un des éléments du système d'information global de Paris 12 et dans le futur ENT. Ceci permettra d'intégrer des ressources documentaires personnalisées dans le bureau virtuel de l'étudiant, de l'enseignant et du chercheur. Le SID Mercure (portail Metalib /SFX) constitue une brique du SI et de l'ENT. Les paramétrages ont été achevés et la connexion à l'annuaire LDAP a été opérationnelle fin 2007. L'ouverture au public du portail Mercure est effective depuis le 25 janvier 2008. Par ailleurs, l'application EZproxy permettant l'accès nomade aux ressources en ligne est ouverte depuis décembre 2007 ; elle rend possible l'accès distant à environ 6.000 revues scientifiques et plus de 200 livres électroniques (*e-books*). Les ressources autres que les revues et les *e-books* seront également progressivement proposées en accès distant par l'intermédiaire du portail Mercure.

IV-1-2- Des formations à la méthodologie documentaire généralisées mais plus ou moins développées selon les bibliothèques

La mise en place de formations à la méthodologie documentaire, dans le cadre du LMD, s'est beaucoup développée, mais les situations demeurent relativement hétérogènes en fonction des composantes. Dans tous les cas, les actions menées par le SCD le sont dans le cadre des cursus disciplinaires, en partenariat entre le

SCD et les départements ou filières concernés, mais ne sont malheureusement pas toujours intégrées de manière obligatoire dans les emplois du temps des étudiants. Différents dispositifs sont mis en place, allant de la simple information à la formation proprement dite :

IV-1-2-1- Des visites de bibliothèques et présentations en amphi de rentrée organisés sur les différents sites

Les visites de la bibliothèque du CMC sont généralisées dans les filières de lettres, sciences humaines et de sciences et technique. En sciences économiques, gestion et AEI, un dispositif d'information a été mis en place, à destination des étudiants de 1^{ère} année, en collaboration avec le service de la scolarité de la Faculté de Sciences économiques et de gestion et 3 types d'action ont été : information collective et obligatoire avec une présentation en amphi du fonctionnement et des ressources de la bibliothèque ; tenue d'un stand d'information ; visites guidées de la bibliothèque. Un dispositif voisin a été également proposé à l'Institut d'urbanisme de Paris pour les étudiants en M1 et M2. Enfin sur les sites délocalisés de Sénart et Fontainebleau, des visites ont également lieu à la rentrée universitaire.

IV-1-2-2- Des TD de méthodologie documentaire organisés en Droit, en Lettres et sciences humaines, en Sciences et technologie, et en Médecine

En Droit, les TD (facultatifs) de méthodologie documentaire se sont intensifiés en L1, capacité 1^{ère} année et 2^{ème} année. Au total en 2007, environ 450 étudiants ont été formés en TD ou dans le cadre d'enseignement en amphi. Le corpus des supports de formation est d'ailleurs consultable en ligne sur le site web.

En Lettres et sciences humaines et en Sciences et technologie, l'offre de formation documentaire en L et M est stabilisée et variable selon les filières, les cours à la bibliothèque étant systématiquement inscrits dans le cadre des unités d'enseignement de méthodologie, obligatoires et avec des contenus définis avec les responsables pédagogiques des enseignements de méthodologie dans les différents cursus.

En Médecine, les interventions, visant à former les étudiants à l'utilisation des principales bases de données médicales et la consultation de catalogues de bibliothèques en ligne, se font en direction des étudiants de PCEM2 et DCEM2 principalement. En outre, des formations individualisées sont proposées pour les étudiants de niveau D, les médecins-chercheurs, le personnel paramédical, et les chefs de cliniques.

IV-1-2-3- Des séminaires de formation à la recherche documentaire pour les doctorants en Droit et en Lettres et Sciences humaines

En Droit comme en Lettres, Sciences humaines et Sciences sociales, en partenariat avec les écoles doctorales, ont été mis en place à compter de fin 2005-début 2006 un séminaire annuel en direction des doctorants pour un rappel de méthodologie en recherche documentaire et une présentation du catalogue informatisé de la bibliothèque et du catalogue collectif des bibliothèques universitaires françaises (Sudoc), un accompagnement pour la mise en forme électronique de leurs recherches et une présentation avec TD des bases de données disciplinaires proposées par la bibliothèque.

Le dispositif global de formation à la méthodologie documentaire n'est pas encore pleinement stabilisé. Une réflexion de fond, avec les composantes et dans le cadre du CEVU est nécessaire. Le SCD a constitué un groupe de travail en 2007 sur la formation des utilisateurs. En effet, ces actions de formation sont encore trop disparates et les formateurs n'agissent pas de façon suffisamment coordonnée, même s'il est nécessaire que les formations soient adaptées à chaque discipline et si les publics sont différents.

Pour consolider le dispositif, le SCD a élaboré un référentiel des formations et des compétences documentaires par niveau (L/M) précisant les contenus et les modalités de formation. Dans le cadre de ce référentiel, des moniteurs étudiants peuvent assurer certains modules au niveau L. Ce référentiel facilitera l'intégration des formations à la recherche documentaire dans le LMD dans un continuum entre pédagogie et documentation. Il convient aussi de mener des actions de formation dans le cadre du C2i, celui-ci comprenant des compétences relatives à la recherche documentaire sur internet. Ce référentiel constitue aussi un guide pour l'équipe de formation qui a vocation à réunir les différents intervenants.

IV-2- Les Technologies de l'Information et de la Communication pour l'Enseignement (TICE)

Depuis 2 ans, l'université a progressé sur l'usage des TICE tant pour les étudiants que pour les personnels de l'université et ce, par un accompagnement de proximité réalisé par la cellule TICE, aujourd'hui MEDI@TICE, sous le pilotage de l'assesseure TICE.

Le certificat d'initiation à l'informatique (C2i)

- Depuis 2006, 339 étudiants certifiés au C2i
- Le C2i dans les cursus de licence de 4 et bientôt 6 UFR
- Le C2i a été intégré au programme des formations destinées au personnel proposées par le service formation des ressources humaines. Une formation de 20 à 25 heures de cours en présentiel sera organisée en 2008 sur une session de 4 jours, permettant de couvrir le référentiel et conduisant à la certification C2i.

Les enseignements en ligne

- 245 cours en ligne en 2008 contre 40 en 2005 (hors cours en ligne sur Diotime, plate forme de médecine)
- 200 enseignants utilisateurs
- 28 000 étudiants inscrits

Une plate forme unique (hors Diotime) installée sur un serveur central.

L'université lors de la précédente période quadriennale (2001-2004) avait fait le constat « d'un développement des TIC... inégal au sein de l'établissement, d'expériences qui demandent à être confortées, fédérées et étendues à l'échelle de l'université... ». C'est sur la base de cet état des lieux que l'université a développé ses actions en matière de TICE au cours du contrat quadriennal 2005-2008 par la mise en place d'un dispositif central et mutualisé d'accompagnement à l'usage des TICE tant pour les étudiants que les enseignants et ce, conformément aux objectifs qu'elle s'était fixée.

IV-2-1- La mise en place d'un dispositif central et mutualisé d'accompagnement à l'usage de TICE

IV-2-1-1- De la création d'une cellule Tice à la constitution d'un service central de ressources techniques et pédagogiques, Medi@tice

Pilotée par l'assesseure aux TICE, la cellule est créée en décembre 2005 avec un poste d'ingénieur d'études ingénierie pédagogique multimédia. Elle a pour missions :

- La promotion de l'utilisation des TIC par les enseignants et les étudiants de l'université avec notamment la mise en place du C2i (Certificat Informatique et Internet) ;
- La conduite de projets et le développement d'actions de communication, de sensibilisation et de formations aux Tice ;
- L'administration de la plate-forme de cours en ligne

En septembre 2007, la cellule devient un service central de ressources techniques et pédagogiques multimédia, Medi@tice, avec un redéploiement en termes de personnels administratifs et techniques : l'Ingénieur d'études, responsable du service, reçoit l'appui d'une assistante (à 80%) et d'un technicien audiovisuel (50%). Le service emménage dans le même temps sur le site de Pyramide, où est aussi basé le service communication de l'université, dans des locaux plus spacieux dotés d'une salle de formation pour faciliter l'organisation de formations régulières et adaptées aux différents besoins des utilisateurs.

Ainsi les missions de Medi@tice se précisent et s'élargissent :

- Accompagnement des enseignants (conseils pédagogiques, juridiques et techniques) pour le développement des cours en ligne et projets mettant en œuvre les TICE.
- Aide à la conception, scénarisation, mise en ligne de cours via la plateforme WebCT de l'université
- Réalisation de supports animés et traitement de supports pédagogiques, retouche vidéo, montage vidéo, son encodage, gravure etc.
- Création de films de cours, TD, colloques, conférences etc.

- Formations aux TICE (en partenariat avec la DRH ou selon demande particulière)
- Veille technologique, relais d'informations et sensibilisation sur les TICE
- Organisation du Certificat Informatique et Internet (C2i)
- Communication et diffusion de l'information à destination des UFR et des étudiants (affiches, brochures, collaboration au catalogue des options universités et du guide de l'étudiant, site Web de l'université) pour tout ce qui concerne les TICE et le C2i

De nouveaux types de projets ont été développés comme par exemple, des cours avec des séquences audiovisuelles sur DVD. Toutefois le dimensionnement de ce service avec un demi-poste de technicien audiovisuel ne permet pas de répondre à toutes les demandes, d'autant plus que des réalisations de type communication institutionnelle ou relevant de la recherche s'ajoutent aux projets d'ordre pédagogique. Par ailleurs, certaines demandes des enseignants en matière de graphisme et de médiatisation de contenu ne peuvent être traitées faute de moyens humains et de compétences spécifiques.

IV-2-1-2- La mutualisation des moyens dédiés à l'hébergement des cours en ligne

Depuis septembre 2006, les cours sont désormais mis en ligne via une plate-forme unique, installée sur un serveur géré en central par le centre de ressources informatiques, et administrée par la cellule TICE. Cela permet l'authentification des étudiants sur la plate-forme via l'annuaire LDAP et l'automatisation des inscriptions au cours en ligne grâce à une synchronisation avec Apogée. Il y a donc une meilleure intégration des cours en ligne dans le système d'information de l'université. Elle pourrait être encore plus poussée avec la mise en place d'un ENT et d'un portail d'authentification unique.

Le choix du logiciel WebCT, déjà utilisé dans 2 composantes, a été reconduit pour être étendu à toutes les composantes et mutualiser les moyens, mais l'installation réalisée par les services de WebCT pose le problème de l'autonomie. En effet, des difficultés ont été rencontrées lorsque des mises à jour requises par l'application n'ont pu être réalisées en interne faute de maîtrise sur la plate forme, entraînant un certain nombre de « bugs » pour les utilisateurs, résolus seulement en septembre 2007. Face à cette situation, l'université réfléchit aujourd'hui à la possibilité d'une plate forme de type « open source » mais cela ne sera possible qu'avec un renfort important des moyens humains.

La mise en cohérence et la mutualisation se sont poursuivies avec l'arrivée de l'IUFM comme composante de l'Université. En ce qui concerne le dispositif de cours en ligne, les contacts ont très vite été établis entre Médi@tice et les référents TICE de l'IUFM, qui ont été formés pour assurer le relais de Médi@tice sur place. En revanche, une autre composante, l'UFR de Médecine a pris un chemin inverse en déployant à la rentrée 2007 une plate-forme baptisée Diotime réservée aux cours de médecine.

IV-2-2- Une généralisation en cours de l'enseignement obligatoire et de la certification C2i dans les parcours de formations

L'université s'est fortement investie dans le développement du C2i car cette certification permet aux étudiants d'acquérir des compétences en technologie de l'information et de la communication, indispensables à la poursuite d'études supérieures et favorise l'insertion dans le monde professionnel. Par ailleurs, la réforme LMD incitait fortement à cette mise en place.

Pour initier ce processus, un groupe de travail composé de l'assesseure TICE, l'ingénieur d'études TICE, et de trois enseignants de TIC a été mis en place en mai 2005. Ces travaux ont permis de recenser les enseignements d'informatique et Internet (type C2i) existants dans les composantes. Les résultats ont montré que les enseignements de TIC assimilables au référentiel du C2i étaient rares et très variés. Aussi, afin de proposer la certification au plus vite et pour s'adapter à différentes situations, un dispositif ouvert avec 3 modalités de formation et de certification a été conçu dès 2006, le temps d'aller vers la généralisation. Après 2 ans de fonctionnement, de réelles avancées ont été réalisées pour harmoniser les pratiques au sein des composantes et cette démarche se poursuit par la mise en place d'une charte C2i.

Par ailleurs, de nouveaux développements se profilent. L'IUFM est chargé de la mise en place du niveau 2 enseignant et depuis 2008, le C2i s'ouvre en formation continue grâce à un partenariat entre Médi@tice et le SCEPPE.

IV-2-2-1- Lancement du C2i avec trois modalités de formation et de certification en 2006

La certification seule, hors cursus et avec inscription en ligne. La formation se fait par une autoformation en ligne. Des modules conçus par un enseignant de Paris 12 sont proposés à tous les étudiants sur la plateforme de cours en ligne. Toutefois, la charge représentée par les mises à jour est un frein à la pérennisation de cette démarche. L'université étudie donc, pour la rentrée 2008, l'acquisition de modules produits par un éditeur. 7 sessions ont été organisées entre mai 2006 et septembre 2007, pour 193 présents et 100 certifiés. 5 sessions sont prévues d'octobre 2007 à juin 2008 : avec 40 places disponibles à chaque fois. Cependant, l'absentéisme aux sessions libres dans le cadre de la procédure d'inscriptions en ligne est un problème et une solution doit être trouvée pour éviter le gaspillage de temps du personnel.

La formation et la certification dans le cursus via une option université. Il s'agit d'un enseignement optionnel TIC/ C2i, consistant en 20 heures de TD et 40h estimées en moyenne en auto-formation, pour 3 crédits ECTS et une certification C2i éventuelle à la clé. Les étudiants peuvent la choisir en L1, L2 ou L3. Les TD se font par petit groupe de 13 étudiants permettant la prise en main réelle des applications. 8 groupes sont mis en place à chaque semestre. La cellule TICE organise cet enseignement et procède à la certification. Elle s'associe pour cela 4 chargés de TD rémunérés sur le budget TICE : un étudiant de M2, 1 personnel IATOS de l'IUT de Sénart, 1 IATOSS de cellule TICE, 1 intervenant extérieur. En 2006-2007, 186 étudiants originaires de 7 composantes ont choisi cette option, 107 ont obtenu le certificat. Pour 2007-2008, 150 étudiants se sont inscrits à cette option.

La formation et la certification dans le cursus via un enseignement obligatoire dans les diplômes. En 2006-2007, le C2i est entré dans les maquettes en L3 SESS, LEA, AEI, M2 AEI, et à l'INSEP (Institut National du Sport et de l'Education Physique en convention avec l'université). Lorsque des enseignements existaient déjà, un ajustement au référentiel a été réalisé. Dans les autres cas, des heures ont été dégagées pour créer cet enseignement. Une aide financière a été apportée sur crédits TICE pour inciter les composantes à la mise en place du C2i et alléger les charges.

Le bilan du lancement du C2i par les trois modalités de certification est très positif : 649 passages du certificat et 339 reçus en 2006-2007.

IV-2-2-2- Vers la généralisation d'un enseignement obligatoire

En 2007-2008, le C2i est passé en L1-L3 en SESS, en L2 ou L3 en Lettres et L3 ou M2 en AEI, L3 en STAPS, L2 à l'IUT de Créteil-Vitry. Un financement spécifique a été prévu dès la dotation initiale dans le budget 2008. Toutefois, la mise en place du C2i dans l'UFR sciences n'a pu être réalisée du fait d'effectifs trop importants pour le peu de salles informatiques disponibles tandis que d'autres composantes comme le droit ou les sciences économiques n'ont pu être convaincues de mettre en œuvre le C2i. Pourtant de nombreux étudiants issus de ces composantes ont manifesté un intérêt pour la formation et la certification en s'inscrivant à l'option B TIC/C2i ou aux sessions libres.

En 2007-2008 plus de 300 étudiants ont ainsi pu passer le C2i dans le cadre de leur cursus, avec un taux de réussite d'environ 70%, qui est nettement plus satisfaisant que les taux obtenus avec des passages en session libres. La généralisation du C2i dans les cursus doit se poursuivre afin de diminuer progressivement la charge de travail engendrée par les sessions libres et les options université.

IV-2-2-3- L'harmonisation des pratiques par une coordination pédagogique et la mise en place d'une charte C2i

Un responsable pédagogique du C2i assure l'animation du réseau de référents (chargés de cours) dans les composantes où l'enseignement TICE/C2i est obligatoire. Il est nommé président du jury et est chargé de la validation des sujets de certification. La scolarité générale est chargée des inscriptions administratives et de la gestion du C2i comme un diplôme transversal.

Cependant, la multiplication des intervenants pour les enseignements de TIC/ C2i dans les différentes composantes pose des problèmes de coordination. Si la variété des profils des chargés de cours a été recherchée pour permettre un travail riche sur le référentiel autour du responsable pédagogique, cette variété

a été peu exploitée en réalité, à cause d'un manque de disponibilité du responsable pédagogique du C2i, déjà enseignant à plein temps. La poursuite de ce dispositif devra s'accompagner de la création d'un poste spécifique à la coordination du C2i à l'université.

La montée en charge a par ailleurs entraîné des difficultés de gestion et d'harmonisation des formations et de la certification. C'est pourquoi une charte C2i a été élaborée et votée en CEVU en septembre 2007. Cette charte, signée par les directeurs de composantes s'engageant dans la certification C2i, décrit les modalités d'obtention du certificat dans l'établissement et répartit les compétences entre composantes, cellule TICE et responsable pédagogique du C2i : les composantes restent maître du contenu de formation tandis que la cellule TICE supervise la certification.

IV-2-3- Un développement des projets pédagogiques mettant en œuvre les TICE à poursuivre

IV-2-3-1- La multiplication des ressources en ligne et des projets TICE

La grande majorité des projets pédagogiques mettant en œuvre les TICE sont des cours mis en ligne sur la plate forme WebCT. Depuis peu, l'université connaît une extension des projets TICE par la réalisation de DVDs de cours intégrant des séquences vidéo. L'expérience a été conduite pour les STAPS et l'UFR de Sciences.

L'augmentation du nombre de cours en ligne entre 2005 et 2008 est significative :

- en 2005 : 40 cours en ligne pour 500 étudiants
- en 2007 : plus de 180
- en février 2008 : 245 cours en ligne sur WebCT

Aujourd'hui, le nombre d'étudiants ayant accès à la plate forme est de 28000. Toutes les UFR sont concernées, exceptée celle de droit, tandis que l'UFR de médecine utilise sa propre plate forme.

Le nombre d'enseignants utilisateurs de la plate-forme est aussi en augmentation : environ 200 en 2008 contre une vingtaine en 2005. Mais le développement des cours en ligne rencontre des obstacles d'ordre juridique d'une part (faute de compétence juridique en la matière pour les renseigner à Paris 12, les enseignants restent réticents quant à la mise en ligne de leurs productions) et d'ordre statutaires et pédagogiques d'autre part, obstacles qui ne sont pas l'apanage de Paris 12.

IV-2-3-2- Une faible participation aux Universités Numériques Thématiques

Deux composantes ont fait le choix d'adhérer, sur leurs crédits, à des Universités Numériques Thématiques. Toutefois, l'UFR de Médecine est très réservée sur son adhésion à l'UMVF et la question de son désengagement est posée. L'UFR de Droit adhère quant à elle à l'UNJF sans toutefois en exploiter les ressources.

IV-2-3-3- L'accent mis sur la formation et l'accompagnement des enseignants pour la mise en ligne de cours avec WEBCT

Au lancement de la plate-forme commune, des formations de groupe ont été organisées pour les enseignants, avec un suivi individuel en aval. En 2007, suite aux évaluations de ces formations, les formations individuelles ont été privilégiées. En 2008, on compte plus de 200 personnels formés à l'utilisation de la plate-forme.

Par ailleurs, des supports d'auto-formation animés et une documentation réalisée par Médi@tice ont été mis à la disposition des enseignants via les pages TICE du site Web de l'université.

Enfin, une journée d'échanges entre les utilisateurs de la plate forme est organisée annuellement depuis 2007 : chaque concepteur de cours en ligne est invité à partager son expérience sur le plan pédagogique avec ses collègues. Médi@tice les accompagne surtout dans l'élaboration de chartes graphiques individualisées, de scénarisation de cours, et veille à la compatibilité et à l'interopérabilité des supports ainsi qu'au développement d'outils de travail collaboratif et de communication (forum, tchat)

V- La gouvernance

Le bilan de la gouvernance de l'université Paris 12 est marqué par deux événements récents. Au plan local, l'arrivée en février 2006 d'une nouvelle équipe de direction et, au plan national, le vote de la loi LRU, le 10 août 2007. Le premier a naturellement induit de nouvelles pratiques, le second a influencé la réflexion de l'équipe et du Conseil d'administration qui ont commencé à réfléchir, dès l'automne 2007, aux modalités d'application de la loi qui correspondent à la tradition démocratique de l'université.

V-1- Une équipe de direction organisée par missions

L'équipe de direction réunit les vice-présidents des conseils, les vice-présidents thématiques, les assesseurs et les chargés de mission et les cadres les plus proches que sont la secrétaire générale, les secrétaires généraux adjoints et le directeur de cabinet.

La présidente actuelle a choisi de renforcer les vice-présidences du CS et du CEVU (par la nomination de 2 assesseurs). Outre la répartition des tâches dans une période très lourde en dossiers stratégiques, ce dédoublement répond à des logiques structurelles. Le binôme du CS permet une représentation des deux grands champs disciplinaires de Paris 12 (sciences et SHS). Le binôme du CEVU ne répond pas à une logique disciplinaire, mais à une répartition de la charge entre deux responsables politiques, dont l'un est issu des filières classiques et l'autre des IUT. Ces dédoublements permettent aussi à l'équipe de direction d'être représentée systématiquement dans les réunions stratégiques, internes et externes.

Au côté des vice-présidents de conseils et de leurs assesseurs, deux vice-présidents thématiques de l'équipe précédente ont été reconduits dans leur fonction : une vice-présidente au développement international et un vice-président aux constructions et aux partenariats institutionnels. Pour assurer les liens entre l'Université Paris 12 et le PRES Université Paris Est, un vice-président au PRES a en outre été nommé. De même, la nomination d'une chargée de mission sur les langues et l'IUFM a permis d'identifier une interlocutrice sur ces deux dossiers. Trois assesseurs interviennent aussi sur des dossiers prioritaires de la présidence : communication, insertion professionnelle et partenariats économiques, et TICE.

Enfin, la vice-présidente étudiante participe à l'ensemble des réunions de l'équipe. Paris 12 a connu depuis leur instauration en 1998, des vice-présidents étudiants plus ou moins actifs localement ou qui ont été plus ou moins intégrés aux équipes de direction. L'investissement de la VPE actuelle permet de l'associer pleinement aux discussions conformément au souhait de la présidente de voir les étudiants apporter leur contribution aux débats stratégiques.

V-1-1- Travailler pour mieux débattre et choisir

Le CNE dans son rapport de 2006 apprécie la vitalité démocratique de l'établissement tout en pointant une profusion d'instances dont l'utilité ne lui apparaît pas toujours évidente. L'actuelle direction a fait le choix de ne pas associer à chaque objectif politique ou dossier stratégique, un comité, dès lors que les conseils peuvent jouer leur rôle d'instances de débat stratégique et délibération.

Le nombre des instances répond aussi à une tradition et à une volonté de l'université de distinguer le temps de l'instruction des dossiers et de la concertation de celui de la délibération. Le CNE pointait un risque de fragmentation de la circulation de l'information lié à ces nombreuses instances. Des efforts ont donc été faits depuis pour que les présentations devant les conseils centraux des travaux menés en commissions soutiennent clairement la délibération. A ce titre, la qualité de la présentation de la politique de postes devant le CA, et son lien avec ce travail de la commission transversale aux trois conseils, a été saluée, en novembre 2007, par l'ensemble des membres de l'instance.

V-1-2- Ajuster le dispositif pour maintenir le débat

Si l'actuelle direction n'a pas créé de commissions *ad hoc*, elle a mis en place trois nouvelles instances qui renforcent le dispositif de gouvernance par l'association continue de deux parties prenantes essentielles à son développement : en interne, les directions des composantes ; à l'externe les partenaires de l'université.

V-1-2-1- Un comité de direction

Un comité de direction réunissant les « exécutifs » de l'établissement (équipe de direction et directions des 12 composantes) a été inscrit dans les statuts de l'université. Il se réunit au minimum 6 fois par an. Outre le nécessaire lien entre le centre et les composantes, il assure aussi un espace de débats aux directeurs de composantes qui, du fait de la réduction de moitié de la taille du CA, sont amenés à y occuper moins d'espace.

V-1-2-2- Deux instances à visée stratégique

Les conseils de l'université, la direction de l'université ainsi que les directions et conseils de facultés et d'écoles doctorales souhaitent s'accorder plus de temps et de recul pour réfléchir sereinement aux questions les plus fondamentales. Gestion des urgences, digestion des réformes, élaboration de projets à court et moyen terme peuvent éloigner des anticipations essentielles.

C'est pourquoi l'université Paris 12 - Val de Marne s'est dotée d'instances nouvelles à visée stratégique qui permettent à la fois de nourrir le débat démocratique et de prendre les meilleures décisions pour son développement en intégrant les attentes de son environnement.

La mise en place d'un Comité stratégique de développement (CSD), déjà actée par le projet quadriennal 2005-2008, et d'un comité d'orientation et d'expertise (COE), s'inscrit dans ce nouvel horizon et la recherche d'une autre gouvernance pour une meilleure efficacité.

Le **Comité d'orientation et d'expertise**, composé d'acteurs économiques, institutionnels et d'experts de l'enseignement supérieur, se réunit autour de la présidente de l'université. Il est présidé par une personnalité extérieure à l'université, et animé par un chargé de mission, lui aussi extérieur Paris 12. Sans aucun pouvoir décisionnaire, il aborde différentes thématiques (l'identité de l'université, la pluridisciplinarité en formation et en recherche, ou bien le PRES et ses apports pour Paris 12, etc.). Les membres du COE font bénéficier la direction de l'université, de leur regard critique et de leurs questions qui ont, entre autres, soutenu les réflexions autour des axes stratégiques du prochain contrat quadriennal.

Au bout de quelques mois de fonctionnement et plusieurs réunions, la composition et le fonctionnement de ce comité est actuellement revue pour tenir compte des possibilités des différents membres de l'instance (en particulier les personnalités étrangères) et introduire une dimension plus socio-économique de ses membres.

Parallèlement, un **Comité stratégique de développement** a aussi été mis en place. Il réunit des élus des conseils centraux, l'équipe de direction et les personnalités extérieures des conseils.

Le CSD a un rôle consultatif et est un lieu de discussion et de débat. Il a pour mission, à partir des travaux du COE, de formuler des avis et des recommandations pour les conseils. Seuls ces derniers sont en effet habilités à voter les grands axes stratégiques des projets quadriennaux et du schéma directeur d'aménagement. Le CSD s'est réuni une fois en novembre 2007, réunion au cours de laquelle les travaux du COE lui ont été présentés. Une discussion a ainsi pu s'engager sur l'identité et les caractéristiques de l'université.

Toutefois, si le COE a pleinement joué ce rôle, le CSD n'a pas encore trouvé un mode fonctionnement qui lui permette de s'inscrire dans une dynamique, même si les personnalités extérieures des conseils ont pu apprécier une discussion moins inscrite dans le quotidien de l'établissement et donc plus ouverte à leur prise de parole. Des modalités plus souples, plus légères et plus rapides de transmission des résultats des travaux du COE aux membres extérieurs des conseils et au CA doivent donc être recherchées.

V-1-3- Débattre au bon niveau

Le dispositif de gouvernance de Paris 12 a bénéficié, au niveau central, d'une véritable réflexion, de pratiques innovantes et d'un important travail de préparation de la délibération pour en assurer sa qualité. Dans l'ensemble de l'établissement, ces bonnes pratiques doivent pouvoir être généralisées. Une réflexion a été lancée, avec l'appui d'une équipe de recherche de l'université spécialisée sur les questions de « gouvernance publique », pour aboutir à l'élaboration et au vote d'une charte des pratiques démocratiques. Cette charte, entièrement élaborée au niveau local et tenant compte des spécificités de Paris 12 et de son histoire, encadrera les pratiques et permettra, entre autres, de généraliser la participation des étudiants à toutes les discussions auxquels la réglementation leur permet l'accès (dans les équipes pédagogiques en particulier). Elle formulera explicitement les principes qui président aujourd'hui au fonctionnement des instances et les améliorera quand nécessaire. Elle portera aussi sur les instances de recrutement des enseignants-chercheurs et sur les instances de concertation sur les questions touchant au personnel de l'établissement (CTP et CPE).

Ces projets portés par la présidence de l'université visent à faire perdurer une gouvernance locale marquée par un souci de délibération ouverte et de recherche du consensus. Ils doivent aussi valoriser ce qui est un des points forts de Paris 12 : l'attachement que lui portent ses personnels et qui se manifeste par une implication de beaucoup d'entre eux dans ces espaces de débats.

V-1-4- S'investir à l'extérieur pour nourrir la réflexion

L'université, notamment à travers les membres de sa direction, s'investit fortement dans les réseaux nationaux d'action et de réflexion sur l'enseignement supérieur. Tout d'abord la présidente est présidente de la commission de pédagogie et de la formation continue de la CPU. La vice-présidente aux Relations internationales est de son côté très active dans le dispositif Campus France. En matière de politique d'orientation, la directrice du SCUIO de Paris 12 est très présente dans le réseau national des SCUIO. Les deux directeurs d'IUT participent pleinement au réseau des IUT, que ce soit en Ile-de-France ou au niveau national. Ces participations illustrent l'implication de Paris 12 aux débats nationaux, et contribuent tout autant à nourrir la réflexion en interne.

V-2- Les relations avec les partenaires locaux pour une politique de site

V-2-1- Les partenaires du développement territorial

L'université a bénéficié ces dernières années du soutien des collectivités locales dans les territoires desquelles elle s'inscrit. Le conseil régional d'Ile-de-France, les deux conseils généraux du Val-de-Marne et de Seine-et-Marne, la Mairie de Créteil et la communauté d'agglomération Plaine centrale, le SAN de Sénart, des acteurs du développement économique comme le CODEV Val-de-Marne ou l'Agence de développement du Val-de-Marne sont autant de partenaires qui soutiennent à tout point de vue l'université. L'université Paris 12 bénéficie d'un soutien politique et financier incontestable qu'elle doit pouvoir mieux valoriser.

Stratégiquement aussi, Paris 12 est accompagnée par ces acteurs locaux. Dans ses différentes instances, des représentants des collectivités locales participent aux délibérations et assurent ainsi un lien étroit avec l'université. Les responsables territoriaux ont aussi pleinement intégré l'atout majeur que représentait Paris 12 pour le développement culturel, social et économique. L'université est ainsi l'un des espaces de rencontre entre les différentes collectivités qui peuvent s'unir sur des projets stratégiques pour Paris 12. En 2007, la communauté d'agglomération Plaine Centrale et le Conseil général du Val-de-Marne ont ainsi cofinancé le recrutement d'un chargé de mission sur la valorisation.

Ces partenaires constants et proches sont aussi, et de plus en plus, des relais de communication qui promeuvent les formations et la recherche de Paris 12 sur leurs territoires. Les actions de promotion de notre établissement, de ses chercheurs et de ses étudiants à destination des acteurs économiques ou des populations locales bénéficient en effet de plus en plus du soutien, de l'expertise et des réseaux des collectivités locales. Après avoir longtemps porté Paris 12, ils peuvent aujourd'hui la valoriser.

C'est pourquoi, dès 2008, l'université Paris 12 souhaite signer avec les différentes collectivités territoriales un contrat d'objectifs partagés fixant pour les 4 ans les objectifs prioritaires sur lesquels les uns et les autres peuvent s'accorder pour le développement économique, social et culturel des départements d'insertion de Paris 12 et de la région Ile de France. Ces contrats permettront de donner un caractère plus global, plus politique et plus clair à des coopérations et des soutiens, qui pour être réels, n'en sont pas moins parfois dispersés dans leurs modalités et leurs objectifs.

V-2-2- Les partenaires du développement scientifique et pédagogique

Paris 12 inscrit bien sûr aussi son développement dans le monde de l'enseignement supérieur et de la recherche. Sur cet axe, Paris 12 travaille avec les organismes de recherche (INSERM et CNRS) dans le cadre des équipes communes mais aussi de projets structurants comme le développement du site biomédical de Mondor ou la création d'un Observatoire des Sciences de l'Univers (OSU). Avec le CNRS, l'Inserm mais aussi l'AP-HP, Paris 12 doit donc négocier en 2008 les principes d'une politique commune de développement, venant en appui de son projet et permettant aux organismes de recherche de partager avec Paris 12 une vision commune large, bien au-delà du périmètre de chaque unité de recherche commune (UMR).

Le rectorat est aussi devenu un partenaire de premier plan sur une question aujourd'hui plus portée par Paris 12 : les relations avec le secondaire. C'est avec le rectorat qu'une véritable politique de partenariats avec des lycées de l'académie de Créteil se structure pour permettre une meilleure information des futurs étudiants et de leurs familles. La nomination par le recteur d'un chargé de mission pour les universités a été en ce sens très positive.

Enfin, en juillet 2007, l'Université Paris 12 a rejoint comme membre fondateur, l'Université de Marne-la-Vallée, l'Ecole nationale et le laboratoire central des Ponts et chaussées et l'ESIEE au sein du PRES Université Paris-Est. Depuis, Paris 12 s'est engagée pleinement dans cet espace de développement commun qui doit permettre d'assurer la visibilité et la croissance conjointe des deux principaux sites d'enseignement supérieur de l'Est parisien, et en tout premier lieu au niveau doctoral et des forces de recherche. La structuration de ce rapprochement se construit semaine après semaine dans les différents groupes de travail et instances de débats communs à ces institutions. De même, il a été convenu que des représentants des différents établissements siègeraient en tant que personnalités extérieures dans les conseils d'administration et scientifiques des différents membres du PRES, permettant ainsi une forme d'acculturation mutuelle et aux membres des différents CA ou CS de pouvoir poser en direct des questions aux représentants des autres établissements du PRES.

V-3- Le développement international

Paris 12 a affiché sa volonté de construire une politique de relations puis de développement international, de structurer l'organisation des activités internationales et de diversifier ces activités depuis le début de la contractualisation. Ainsi tout au long de ces quinze dernières années, de nombreux ajustements ont permis de passer de logiques purement individuelles aux prémices d'une politique d'établissement susceptibles d'adapter l'université aux évolutions très différentes de l'environnement local, régional et international.

V-3-1- Une capacité de l'établissement à structurer de manière évolutive l'organisation de la dimension internationale

V-3-1-1- Entre centralisation et déconcentration

L'organisation de cette dimension internationale s'appuie sur une forte centralisation autour d'un service des relations internationales (SRI) efficace et dynamique capable de mener des actions de développement, de coordination et de gestion. Elle s'appuie aussi sur une volonté de déconcentration progressive des activités de gestion dans les composantes avec la constitution de « relais relations internationales » enseignants (nommés par les doyens) et administratifs. Il est à noter que pour les administratifs, un effort particulier a été mené au niveau central pour aider les composantes à définir les profils de poste et faire des recrutements de qualité. La mission des relais est de prendre en charge une partie des activités du SRI notamment au niveau de la gestion de la mobilité étudiante.

Toutefois, avec 8 personnes à temps plein dont deux sur ressources propres, le SRI a de plus en plus de mal à répondre à des missions de développement pour aider au montage de projets. Ceci s'explique avant tout - et malgré la mise en place des relais dans les composantes - par la part sans cesse croissante d'activités d'administration et de gestion, comme la gestion la gestion des programmes de mobilité. Certes cette situation a permis d'amorcer de manière importante la diffusion des appels d'offre et l'aide au montage mais cela reste insuffisant.

V-3-1-2- Un pilotage transversal assuré par un comité de développement et une vice-présidence

Une coordination de plus en plus régulière est assurée par le service des relations internationales avec les autres services centraux (scolarité, études, culture et vie de l'étudiant, recherche) et les relais relations internationales. Cette coordination est facilitée par :

- Un comité de développement international (environ 5 réunions par an). En 2006, le comité de pilotage de la stratégie internationale a laissé place au Comité de développement des relations internationales (CDRI), qui comprend désormais un correspondant enseignant de chacune des composantes et l'équipe de direction de l'université. L'objectif est de formaliser le dialogue entre centre et composantes et d'affirmer une politique d'établissement qui dépasse la somme des

stratégies locales. La répercussion des réflexions et débats du Comité doit pouvoir encore se développer dans les composantes. La grande majorité des composantes ayant recruté un correspondant administratif RI, comme dit plus haut, ces correspondants sont réunis au moins 2 fois par an pour homogénéiser et communiquer sur les règles et pratiques en matière de mobilité étudiante. Ils sont membres invités du CDRI depuis la rentrée 2007 ;

- Une vice présidence chargée du développement international et travaillant en étroite collaboration avec la présidence et les vices présidences des CA, CEVU et CS, les directeurs de composantes et les responsables de formation et de projets.

V-3-2- Une politique des partenariats internationaux peu lisible qui doit saisir l'opportunité que représente le PRES

Malgré l'organisation, l'efficacité des équipes et les outils mis en place, les résultats sont inégaux.

V-3-2-1- La nécessité de définir une stratégie partenariale d'établissement

L'université s'est inscrite dans une politique de développement d'une démarche qualité : par la mise en place d'une charte de qualité des partenariats internationaux. L'intérêt de cette démarche a d'ailleurs été remarqué par la CPU et le ministère des affaires étrangères. Cependant, si la charte de qualité des partenariats internationaux précise la nécessité d'analyser « la qualité » du partenaire avant de se lancer dans un projet, d'une part, les composantes continuent à transmettre au service des relations internationales des projets déjà très avancés, d'autre part les ressources humaines capables d'aider à une anticipation et à une analyse détaillée sont limitées tant au service des relations internationales que dans les composantes favorisant par là même les démarches individuelles. L'université doit également poursuivre ses travaux sur la communication en interne et vers l'extérieur. Dans cette optique, une chargée de communication a été recrutée au sein du service des relations internationales. Elle a contribué à l'amélioration du site internet, qui devrait par ailleurs proposer de nombreuses pages en anglais avant la fin du contrat.

L'université doit aujourd'hui mener une réflexion sur sa stratégie en matière de développement international des partenariats en croisant des priorités pédagogiques ou scientifiques à des spécificités de partenaires ou de pays.

V-3-2-2- Une opportunité : le PRES

L'entrée dans le PRES université Paris-Est constitue pour Paris 12 l'opportunité d'insérer ses actions relatives à la dimension internationale dans une nouvelle dynamique notamment pour l'ingénierie de réponse aux appels d'offres internationaux (formation et recherche) ou le montage de masters internationaux pour lesquels nos compétences et notre expertise se sont révélés trop faibles. D'où l'intérêt de mutualiser les forces au niveau du PRES, sans doublon et au profit de l'ensemble des établissements.

La vice-présidente actuelle est maintenant chargée du développement international du PRES Paris- Est, ce qui devrait favoriser la réorganisation de la gestion des relations internationales de Paris 12.

V-4- La communication de Paris 12 à un tournant

La communication externe de l'université Paris 12 s'est améliorée à destination de ses partenaires, de la presse et des futurs étudiants. La communication interne est aujourd'hui face à de nouvelles opportunités liées au développement d'espace numérique de communication personnalisé et à un travail sur ses supports de présentation et d'information.

V-4-1- Une communication externe efficace

V-4-1-1- une communication presse et institutionnelle renforcée

Les différentes actions menées par l'équipe de direction, les directions de composantes et les services centraux en charge de l'information, de la promotion de l'établissement et de l'animation ont permis de renforcer les liens avec les différents partenaires. La proximité toujours plus accrue avec les milieux

institutionnels, économiques et de formations a contribué à assurer une meilleure visibilité des réussites de l'université et entretenu de ce fait une communication plus positive sur l'établissement²³.

Mais c'est avant tout, par ses réalisations que l'université se fait connaître. Des actions ont ainsi été engagées pour valoriser l'établissement en tant que tel comme l'opération « Voisine, 37 ans » qui, en partenariat avec la ville de Créteil, a permis de faire visiter les bâtiments universitaires à des habitants et potentiellement usagers des environs de l'université. Cette découverte de l'université a été un succès. Pour la deuxième opération, le service de communication a prévu de s'insérer dans le dispositif national des journées du patrimoine.

V-4-1-2- Une communication reconnue et efficace à destination des futurs étudiants

La communication à destination des futurs étudiants et usagers de Paris 12 repose sur deux axes. En premier lieu et traditionnellement des actions sont menées tout au long de l'année par les services centraux et les composantes pour promouvoir les formations auprès des différents publics (lycéens, étudiants de L d'autres universités, adultes en reprise d'études, étudiants étrangers...). D'autre part, le site internet de l'université est aujourd'hui à l'externe le meilleur outil de communication de Paris 12. Mis en service en mars 2005, sensiblement en avance relativement aux objectifs du contrat quadriennal, le site internet a été salué par la presse spécialisée pour son ergonomie²⁴. Une nouvelle version pour améliorer la navigation et l'ergonomie a été mise en ligne au printemps 2007.

L'activité intense autour de ces publics pose malgré tout la question d'une relative dispersion des forces. Le service de communication actuel n'étant pas en mesure, faute de moyens humains, d'accompagner au niveau stratégique et technique toutes les actions engagées dans tout l'établissement.

V-4-2- Des supports de communication internes à dynamiser et à harmoniser

V-4-2-1- une communication interne à destination des étudiants et des personnels, en transition

L'absence d'un ENT (environnement numérique de travail) dédié aux étudiants n'a pas permis de mettre en œuvre une véritable politique de communication qui leur soit destinée. La messagerie étudiante n'a été généralisée qu'au début de l'année 2008. Elle ne pourra atteindre son plein potentiel que lorsque les services administratifs, et en particulier les scolarités, pourront s'en saisir afin d'informer au quotidien les étudiants. Une lettre électronique d'information est en cours de finalisation.

La communication à destination des personnels a bénéficié d'un important travail de conception d'un intranet. Mais, de la même façon que pour les étudiants, seul un ENT permettra à l'institution de s'adresser avec efficacité et réactivité à chacun des personnels et selon ses besoins.

Le journal interne, *Douze*, ne relayait que très peu les grandes orientations stratégiques de l'établissement et s'est épuisé. Il a été remplacé par une lettre électronique, *Douze présidence*, qui était, elle, très axée sur les grands dossiers de l'université. Une nouvelle publication, *Le Journal*, devra ménager les deux dimensions (vie de l'établissement et dossiers stratégiques).

V-4-2-2- Des documents de présentation plus clairs et mieux ciblés : trouver les mots

L'université a longtemps eu des difficultés à formuler clairement ses spécificités et ses atouts sur des supports de présentation destinée à ses personnels comme à ses partenaires. Une plaquette de présentation de l'université a donc été repensée par la cellule d'analyse et d'aide au pilotage et par le service de communication. Elle recense les principales activités et les chiffres-clés de l'université et est très appréciée à l'interne comme à l'externe.

La communication institutionnelle reste faible en matière de valorisation de la recherche. Un document de présentation des activités de recherche à destination des acteurs économiques sera donc coproduit par l'université et l'agence de développement du Val-de-Marne. De même, la communication institutionnelle à

²³ La couverture presse de l'université s'en est trouvée modifiée avec, par exemple, une pleine page sur l'apprentissage à l'université Paris 12 en page 3 du Monde, le 20 novembre 2007 et un reportage complet sur le concours de plaidoirie de l'UFR de Droit paru dans *Le Parisien* du 12 mai 2008.

²⁴ Cf. *La Lettre de l'Etudiant* du 8 octobre 2007.

destination des publics internationaux est encore à parfaire. Elle est déjà très active à l'attention des étudiants en programmes d'échange et, comme indiqué plus haut, une version en langue étrangère du site internet est en projet.

De manière générale, la communication à l'université n'a pas encore imprégné l'ensemble des pratiques quotidiennes. Une réflexion globale sur une démarche qualité liée à la communication et à l'information administrative devra être engagée. Elle passera par la mise en œuvre d'une véritable charte graphique qui sera l'occasion d'une réflexion partagée sur l'harmonisation des documents et des procédures de diffusion des informations qui permettra de mieux informer et plus rapidement les usagers et les personnels.

VI- Politiques transversales de gestion, au service des missions

Les tutelles et corps de contrôle et d'évaluation ont tous salué le professionnalisme de l'administration de l'université Paris12 Val de Marne qui a toujours agi au plus près des textes, a toujours été présente lors de la mise en œuvre de nouveaux chantiers et a toujours eu le souci de concilier cette ambition professionnelle avec l'accompagnement de l'agent de Paris 12, qu'il soit contractuel ou titulaire, dans sa carrière, dans sa vie professionnelle et, selon sa disponibilité, dans sa vie personnelle -par une offre d'activités culturelles, associatives ou sportives-.

Dans ce contexte d'excellente correspondance aux enjeux nationaux, aux règles professionnelles et aux intérêts individuels et collectifs, subsistait un dernier objectif pour l'organisation de Paris 12 : mieux organiser sa réponse aux enjeux du développement de l'université en se dotant de moyens d'aide à la décision et en renforçant les démarches transversales aux structures.

L'université s'est appliquée, par des recrutements, restructurations et démarches choisis, à renforcer son organisation au profit de la conduite argumentée de ses missions.

Comme prévu au contrat quadriennal 2005-2008, l'université s'est appuyée sur la création de nouveaux emplois par le ministère -voire de nouvelles fonctions occupées par des contractuels- et quelques situations de mobilité pour compléter ses compétences et améliorer ses capacités de diagnostic.

Les secteurs concernés ont été jusque-là :

- la direction des ressources humaines, étoffée par une responsable de l'information, des indicateurs et des tableaux de bord et qui bénéficiera prochainement du recrutement d'un spécialiste des fonctionnalités du logiciel Harpège, interlocuteur des gestionnaires, puis d'un appui à la Gestion opérationnelle et prévisionnelle des compétences ;
- la mission financière, renforcée par le recrutement récent d'une adjointe à la directrice des services financiers et d'un secrétaire général adjoint chargé des affaires financières et comptables ;
- l'observatoire de l'étudiant qui bénéficie depuis peu de l'appui d'une statisticienne ;
- le service de la recherche, complété de compétences spécifiques pour la construction des indicateurs ;
- la recherche médicale qui bénéficie d'un soutien au développement de la valorisation ;
- le centre de ressources informatiques, étoffé par le recrutement récent d'un informaticien dédié au projet environnement numérique de travail.

Le service de la recherche et la cellule d'analyse et d'aide au pilotage ont en outre connu une redéfinition de leurs missions²⁵, un renouvellement de leurs responsables et un renforcement de leurs équipes.

Des secteurs restent à développer comme le secteur juridique ou celui de la gestion du patrimoine immobilier, deux secteurs d'autant plus importants dans la perspective de prise en charge des nouvelles compétences des universités.

Par ailleurs, l'université a poursuivi et renforcé l'organisation de fonctions comme les relations internationales ou bien la communication, par la constitution de réseaux entre le centre et les composantes. Ce fonctionnement en réseau, à la croisée de deux organisations hiérarchiques (le service central responsable de la cohérence de la mission et la composante), réclame l'élaboration d'un mode de régulation spécifique.

L'intégration au PRES favorise également le développement d'une vision transverse et même partenariale de certaines missions comme la gestion des contrats de recherche ou bien la dimension internationale.

L'université s'applique enfin à renforcer la cohérence du travail administratif par grandes fonctions. Ainsi, le domaine des études et de la vie étudiante a été récemment restructuré (septembre 2007) avec la création de la DEVE²⁶ (direction des études et de la vie étudiante) pilotée par la secrétaire générale adjointe et qui regroupe tous les services ayant trait à l'accompagnement administratif et pédagogique de l'étudiant dans toutes les facettes de sa vie à l'université.

²⁵ Cf. chapitre politique scientifique

²⁶ Cf. chapitre politique de formation

Les nouvelles conditions du développement de l'université supposent que le fonctionnement administratif aille vers plus de transversalité et s'appuie sur des démarches de projet

Gagnant en autonomie, l'université doit aujourd'hui consolider sa connaissance de sa situation et de ses résultats, notamment en termes de services rendus à l'utilisateur. En conséquence, chacun des services de l'établissement, qu'il soit central ou de composante, doit pouvoir évaluer sa contribution à la réussite de l'établissement et à l'atteinte de ses objectifs, comme il doit pouvoir assumer ses contraintes et donc rendre intelligible ses difficultés.

L'enjeu est à présent pour l'administration de développer systématiquement des modes de fonctionnement plus transversaux et associant services centraux et composantes.

L'association de plus nombreux acteurs à la prise de décision réclamera un renouvellement des méthodes d'organisation passant certainement par une réaffirmation de l'enjeu majeur qu'est la qualité du service rendu et par une familiarisation avec les démarches de projet et la rigueur de formalisation des objectifs et procédures qu'elles sous-tendent.

Il s'agira également de développer la production d'indicateurs clairement définis qui témoignent de l'activité de gestion et permettent d'élaborer une stratégie d'établissement.

VI-1- La politique des ressources humaines

1650 enseignants (mars 2007)

- 765 enseignants-chercheurs soit 46% ;
- 436 enseignants du second degré soit 26% ;
- 420 enseignants contractuels soit 25% ;
- 22 enseignants du premier degré et 7 autres

926 BIATOSS (mars 2007)

- 20 % de catégorie A ; 23% de catégorie B ; 57% de catégorie C
- 21% de contractuels

215 chercheurs (février 2008)

111 ITA (février 2008)

Le rapport du Comité National d'Evaluation de mars 2006 reconnaît à Paris 12 « une politique offensive » de ressources humaines. En effet, Paris 12 malgré un sous encadrement notoire et fortement pénalisant a toujours mené une politique active en faveur de ses personnels.

Le contrat quadriennal 2005-2008 prévoyait de poursuivre mais aussi de conforter les avancées réalisées notamment en matière de formation, de résorption de la précarité et de s'engager dans une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Il soulignait également la nécessité de mener une « politique soucieuse du cadre de vie à l'université pour aller vers une plus grande mobilisation de ses personnels ».

VI-1-1- Une politique active de promotion, de mobilité et de formation pour de nouvelles compétences

L'université Paris 12 a une tradition d'accompagnement des personnels BIATOS dans leur carrière, que ce soit en matière de promotion ou de formation.

La Commission paritaire d'établissement s'est d'ailleurs fortement investie sur ces questions par la mise en place de groupes de travail. A titre d'exemple, en 2006-2007 les thèmes ont porté sur : emploi, postes précarité ; accompagnement carrière, précarité ; organisation du travail et évolution des métiers.

L'université doit aujourd'hui franchir une nouvelle étape pour améliorer son diagnostic en matière de nouvelles compétences à acquérir et en développer les outils.

VI-1-1-1- Une attention particulière à la promotion et à la qualification des personnels administratifs et techniques

Le bilan des promotions, concours et résorption de la précarité entre 2004 et 2007 fait apparaître des résultats positifs : 76 contractuels ont accédé à un statut de fonctionnaire et 148 personnels titulaires ont obtenu une promotion ou réussi un examen professionnel. Depuis 2004, l'université a ouvert 20 postes au concours en BAP I dont 7 en catégorie A. Elle s'attache ainsi à promouvoir la carrière de ces personnels IATOS et améliorer les situations parfois précaires de ses contractuels.

Par ailleurs, en raison notamment de son sous-effectif en personnels administratifs, Paris 12 est confrontée à des situations évidentes de décalage entre grade et fonction aussi bien au niveau des contractuels que des titulaires et ce même pour les fonctions d'encadrement. Paris 12 s'efforce d'y répondre par la promotion par concours décrite précédemment mais aussi par sa politique d'attribution des primes.

La politique indemnitaire de l'université va au-delà de l'enveloppe ministérielle en instaurant une participation de l'établissement sur fonds propres. Le groupe de travail « primes » de la Commission Paritaire d'Etablissement (CPE) a conduit une réflexion sur les modalités d'attribution des primes sur ressources propres. Des modifications ont été proposées et adoptées, à l'unanimité, par la CPE le 02 juillet 2002 et le groupe de travail « primes » du 12 juillet 2005. Les critères d'attribution définis intègrent les situations de décalage grade fonction, la prise en compte du niveau d'encadrement, l'alourdissement de la charge de travail mais aussi la participation à la mise en place de lourds projets (la mise en place du LMD, l'intégration de l'IUFM...).

Ainsi, la politique indemnitaire menée à Paris 12 a permis en 2006, conformément à l'objectif initial, que tout individu d'un même grade bénéficie du même niveau de prime statutaire. Aujourd'hui, ce dispositif, original à sa création, nécessite d'être révisé afin d'appréhender le régime indemnitaire dans sa globalité (PIE, NBI et primes statutaires) et de mieux répondre aux demandes d'évolution formulées à la fois par les personnels et par les directions d'UFR. Ce sera un des premiers dossiers du futur CTP qui travaillera sur ce sujet avec l'aide de compétences externes et internes (équipes enseignantes en GRH de Paris 12) spécialement mandatées pour documenter le dossier.

Pour les personnels enseignants, la politique de primes pour charges administratives (PCA) et primes de responsabilités pédagogiques (PRP) fait l'objet de « fourchettes » votées au conseil d'administration après un travail de préparation de la Commission des moyens. La liste des fonctions donnant droit à primes a été revue en 2006 afin d'intégrer des fonctions nouvelles pour Paris 12, liées à l'intégration de l'IUFM ou au développement de nouvelles activités (membres permanents VAE par exemple). Le montant de l'enveloppe du ministère pour les PCA et PRP, d'un montant constant d'environ 265 Keuros par an, a été abondé en 2007 d'une somme équivalente par l'université afin de mieux tenir compte de l'investissement croissant des collègues enseignants-chercheurs sur des responsabilités administratives qui leur incombent, compte tenu du sous-encadrement chronique de Paris 12 en personnels IATOS.

VI-1-1-2- Une mobilité interne des personnels IATOS à valoriser par une politique incitative et concertée en termes de compétences

Paris 12 facilite la mobilité interne de ces personnels BIATOS. A partir d'un mouvement organisé en mai, les personnels peuvent postuler sur les fonctions déclarées vacantes. Les cadres et les catégories C sont principalement concernés, les cadres intermédiaires le sont pour une moindre part.

Cette mobilité choisie par les personnels nécessite cependant un accompagnement aux nouvelles fonctions et responsabilités. Un dispositif de tutorat a été mis en place pour les chefs de service et responsables administratifs mais dont seuls ont profité jusqu'ici les cadres venant de l'extérieur. En revanche pour les catégories C, un accompagnement plus collectif devra être mis en place.

Toutefois la mobilité interne cumulée à la mobilité externe peut engendrer des pertes de compétences sur lesquelles l'université doit être vigilante. Ainsi sur 3 ans, pratiquement la moitié des effectifs de l'ASU et des ITRF de la BAP I est concerné par ces mouvements. L'université doit maintenant s'inscrire dans une politique incitative à une mobilité davantage concertée, afin de limiter les pertes de compétences non anticipées et mal vécues par les agents dans les services ou composantes.

Population ASU et ITRF BAP I

Mouvement interne titulaires et ex contractuels devenus titulaires l'année du mouvement

Date d'observation des effectifs : 31/07/2004, 2005, 2006. Mouvement entre 01/09/n et 31/08/n+1

sur 3 ans		
83	331	25,08%

Pourcentage de nouveaux arrivants de l'extérieur

Date d'observation des effectifs : 31/07/2005, 31/07/2006 et 19/04/2007. Arrivées entre 01/09/n et 31/08/n+1

sur 3 ans		
46	340	13,53%

Départs titulaires mutation et nomination après concours

Date d'observation des effectifs : 31/07/2004, 2005, 2006. Départs entre 01/09/n et 31/08/n+1

sur 3 ans		
34	331	10,27%

Les chiffres de la seconde colonne correspondent à la moyenne de la population concernée sur 3 ans

VI-1-1-3- Une politique forte de formation des personnels dont l'objectif initial de réussite aux concours a été atteint

La formation des personnels, et en particulier celle des BIATOS, est importante à Paris 12. Le dispositif s'appuie sur un budget en évolution : 261 000 euros pour 2007 contre 181 000 en 2004. Le plan de formation est découpé en 5 grands domaines : environnement professionnel et technique ; bureautique, logiciels et nouvelles technologies ; préparations aux concours ITRF et ASU ; culture générale et langues étrangères et projet de service. Il a trois objectifs : accompagner la mise en œuvre du projet d'établissement, favoriser la promotion individuelle et réduire l'emploi précaire.

Au total, le nombre de stagiaires s'établit à :

- 1 069 stagiaires pour 2087 journées de stagiaires en 2004 ;
- 1 139 stagiaires pour 2403 journées de stagiaires en 2005 ;
- 1 154 stagiaires pour 2853 journées de stagiaires en 2006 ;

Plus particulièrement :

- de 2004 à 2007, les formations spécifiques de préparation aux concours ont concerné 658 agents (22,6% de catégorie A ; 39,8% catégorie B et 37,5 catégorie C) et 150 ont bénéficié d'une formation générale sur l'organisation des EPSCP ;
- en ce qui concerne la formation des cadres, des impulsions politiques fortes ont été données, surtout au moment du lancement des procédures d'évaluation. C'est notamment le cas en 1993-1994 puis en 1999-2000 et enfin en 2004, où des formations pour les cadres évaluateurs (administratifs ou enseignants) ont été menées, relayées par une formation à l'introduction au management. Cet ensemble de formations était par ailleurs obligatoire, contrairement aux autres formations. Pour la période 2003 à 2007, les stages suivis correspondent majoritairement à des besoins techniques et de compétences professionnelles sur le poste et sont le résultat d'une démarche spontanée.

L'université a atteint l'objectif qu'elle s'était fixée initialement, à savoir un accompagnement collectif à la préparation aux concours.

Mais l'offre doit maintenant s'adapter pour répondre aux besoins de l'établissement en compétences nouvelles pour les cadres et améliorer les savoir-faire en termes d'expertise. Cela passe par une accélération des formations au management (gestion par projet, conduite du changement, système d'information), à l'acquisition d'une maîtrise complète des outils bureautiques et aux logiciels de gestion en articulation étroite avec l'exercice de leur métier afin de permettre aux personnels d'enrichir leur fonction dans un souci d'amélioration de la réponse à l'utilisateur.

En ce qui concerne les enseignants-chercheurs, deux types d'actions sont engagées. Une formation « à » et « par » la recherche pour les enseignants du second degré désireux d'accéder au corps des enseignants du supérieur. Depuis 2004, 37 PRAG ont bénéficié de près de 4300 heures de décharges de service pour préparation d'un doctorat. Depuis 2004 aussi, des formations sont spécifiquement proposées aux enseignants. Les modules offerts touchent encore peu les enseignants avec en moyenne 100 stagiaires par an et mériteront sans doute d'être repensés.

VI-1-1-4- Une démarche de diagnostic des compétences, initiée par la procédure d'évaluation qui nécessite aujourd'hui de plus amples développements

En 2005, dans le cadre du processus d'évaluation, un travail a été mené pour mieux identifier les compétences des personnels administratifs et techniques au sein de l'établissement.

Des fiches de postes ont été élaborées par chaque chef de service à l'aide de l'outil Référéns. Une première analyse de ces fiches a été réalisée par la direction des ressources humaines et une restitution de cette lecture a été effectuée auprès de chaque composante et service, en termes de décalage entre le grade et la fonction, de besoins en formation et de mobilité.

Fin 2007, dans le cadre du lancement de la nouvelle campagne d'évaluation, un outil informatique a été développé pour saisir le résultat des évaluations. Cet outil devrait permettre d'extraire des informations concaténées sur les fonctions, leur exercice ainsi que l'adéquation des agents au poste qu'ils occupent.

Toutefois, si les résultats des évaluations constituent un des éléments d'approche d'une gestion des compétences, ils ne peuvent en être le seul outil. Il reste à mener un travail approfondi par mission et fonction

sur l'organisation administrative dans une perspective d'amélioration de son fonctionnement au regard de ses projets : analyse fonctionnelle des organigrammes du centre et des composantes ; développement et analyses de fiches de postes, identification de besoins ou compétences nouvelles... Ce dernier point devrait être facilité par le développement en cours au sein de la direction des ressources humaines d'une fonction d'aide au recrutement des personnels IATOS.

VI-1-2- Une gestion des emplois enseignants et IATOS de plus en plus dynamique et efficace

L'université de Paris 12 dispose d'un stock d'emplois de 1263 enseignants et de 630 emplois de BIATOSS pour 26 500 étudiants (hors IUFM) (cf. annexe 1).

Elle est donc depuis de nombreuses années dans une situation de sous-encadrement notoire. Récemment, en janvier 2008, les données du ministère (hors IUFM) faisaient apparaître un déficit en enseignants de 292 postes, soit un ratio potentiel / besoin de 0,78 et un déficit en personnels administratifs de 143 postes, soit un ratio potentiel / besoin de 0,79.

La priorité pour le prochain contrat sera d'obtenir du ministère un rattrapage réel qui permette à Paris 12 de rester compétitive par rapport aux autres universités françaises voire étrangères.

En dépit et en raison de cette situation, Paris 12 s'attache aussi à utiliser les différents leviers dont elle dispose pour piloter ses emplois : utilisation des emplois vacants, redéploiements et transformations d'emplois.

VI-1-2-1- Les prémices d'une gestion dynamique des emplois enseignants

Paris 12 cherche depuis longtemps à gérer au mieux ses postes vacants et en délibère au sein d'une commission transversale commune aux trois conseils puis en conseil d'administration. La campagne 2008 a systématisé et amplifié cette procédure.

Sur la base des axes stratégiques de développement de l'université pour les années 2009-2013 et des demandes des composantes, les demandes de publication d'emplois d'enseignants-chercheurs et enseignants pour la campagne 2008 font notamment apparaître : des redéploiements entre discipline (20) et composante (4), 4 transformations d'emplois (1 MCF en PU-PH, 1 MCF en IGR, 2 PRCE en MCF) et 2 transferts d'emplois au sein de l'établissement (1 PR de l'IUFM vers l'UP12, et 1 PRAG de l'UP12 vers l'IUT de Sénart-Fontainebleau).

Pour parvenir à ce résultat, la direction de Paris 12 avait défini les principes suivants :

- Pas de publication à l'identique des postes vacants sans une analyse de l'utilisation des postes, de l'évolution des effectifs étudiants et du potentiel d'enseignement dans la composante, des départs en retraite prévisibles, des affectations des recrutements précédents dans les laboratoires ;
- Pas de demande de création de poste sans une utilisation optimale des postes vacants ;
- Des demandes de transformation sur projets argumentés.

Par ailleurs, afin de ne pas laisser « dormir » les postes, une analyse a été menée pour déterminer les situations que recouvraient les postes non demandés à la publication par les composantes. Ils correspondent à un volume de 30 postes soit 31,5% des postes publiables. Le détail montre que 14 sont réservés à des associés (8 le sont par création), 6 sont utilisés pour des recrutements de contractuels PRAG et PRCE, 1 n'est pas publié du fait d'une mutation interne et 9 le sont pour cause de disponibilité et détachement.

C'est aussi sur cette dernière cause que la direction a concentré ses efforts par un rapprochement entre les « disponibilité/détachements » et les perspectives de départs à la retraite à l'intérieur de l'université et pas seulement par composante. La campagne 2008 s'est traduite par une utilisation de 2/3 des postes non réservés qui n'étaient pas initialement proposés à la publication par les composantes. Pour 2009, l'objectif sera d'arriver à une publication d'au moins la moitié des postes réservés aux associés, sans pour autant nuire à la professionnalisation des enseignements.

Au-delà des résultats chiffrés, cette campagne marque surtout l'engagement de la direction de l'université pour une gestion efficace de ses emplois en articulation étroite avec les composantes, considérant ainsi que les emplois sont mutualisés au sein de l'établissement. Même si des progrès sont encore à réaliser notamment pour que cette culture de la mutualisation « percole » au sein de l'établissement et que des outils d'appui à la décision soient développés, cette démarche fortement portée par la vice-présidente CA en articulation avec le service des ressources humaines a initié une véritable gestion dynamique des emplois enseignants. Elle s'est

aussi traduite par un avis favorable de la commission transversale, émanant des trois conseils, et un vote à l'unanimité au sein du conseil d'administration en novembre 2007.

Cette préoccupation d'optimisation des ressources est par ailleurs à rapprocher des perspectives globales de départ à la retraite. En effet, le taux de PR (hors hospitalo-universitaire) et de MCF atteignant 65 ans sur la période 2008 - 2013 est de plus de 18%, soit un taux avoisinant les 30% pour les MCF et 13% pour les PR.

VI-1-2-2- Des résultats significatifs dans l'utilisation des emplois IATOS au service d'un équilibre entre le centre et les composantes

L'université procède depuis 2000 à un repyramidage de ses postes : en 2007-2008, sa structure se présente ainsi : 25,6% de catégorie A ; 25,6% de catégorie B ; 48,8% de catégorie C²⁷. En 7 ans, la progression des catégories A et B est respectivement de 19,7% et 12,3% et la baisse des catégories C est quant à elle de 8,2%.

La direction de l'université s'est attachée à remédier à des situations criantes de déficit en IATOS dans les UFR. En effet, une étude menée à Paris 12 en 2003 montrait, à partir d'une évaluation des besoins, un déficit en postes IATOSS au sein des composantes qui pour certaines était particulièrement élevé, entre 35% et 56% (Médecine, Lettres, SESS, AEI/IPAG). Des redéploiements de postes administratifs et techniques ont donc été opérés en accompagnement des créations de postes, non seulement dans les UFR pour la pédagogie, la recherche et la scolarité, mais aussi pour permettre le développement de véritables compétences dans le domaine financier ou RH, seul à même de soutenir un dialogue de gestion entre centre et composantes.

Depuis 2004, 7 créations sur 15 (hors bibliothèque) ont été affectées aux composantes et aux laboratoires et 4 redéploiements de postes vacants administratifs et techniques ont été réalisés du centre vers les composantes.

Par ailleurs, l'université doit également consentir des efforts financiers importants pour le recrutement de contractuels afin d'assurer ses besoins en personnels d'exécution, de proximité et d'accueil. En 2007, l'emploi de contractuels « permanents » a représenté 167 ETPT soit 4,1 millions d'euros sur le budget établissement.

VI-1-2-3- Des outils d'appui à la gestion des emplois en développement

Si l'université dispose d'éléments précis sur la structure de ses emplois à l'échelle de l'établissement mais aussi des composantes, sur les perspectives de départs à la retraite des enseignants, ou sur les heures complémentaires..., en revanche elle rencontre de réelles difficultés pour croiser ces données avec l'activité réelle d'enseignement et de recherche. Lors de la campagne 2008, il n'a pas toujours été facile de réunir les éléments objectifs sur la charge d'enseignement ou les besoins de recherche, critère reconnu et indiscutables. C'est un chantier que Paris 12 souhaite fortement investir.

Par ailleurs, des projets sont en cours pour favoriser l'analyse de l'activité des personnels tant enseignant que IATOS en termes de missions (destination Lolf) et de fonction (Silland). Dans le même ordre d'idée, l'université travaille actuellement sur une réactualisation de l'étude des besoins par grandes fonctions au niveau central et des composantes. L'évaluation du poids de ces fonctions est d'autant plus complexe qu'elles correspondent à des métiers en évolution, dont les périmètres sont sujets à interprétation : quelle complémentarité entre scolarité et assistance à l'enseignement ? En théorie, et dans la réalité des composantes ?

Enfin, depuis fin 2007, l'université a engagé des travaux, en articulation avec la direction des ressources humaines et la direction des services financiers, pour mieux appréhender la totalité de sa masse salariale (Etat et Université)²⁸, véritable levier d'utilisation de ses emplois et d'appui à une politique de repyramidage.

VI-1-3- Une organisation de la gestion des ressources humaines en cours d'évolution pour répondre aux besoins de proximité et aux enjeux d'une politique efficace au service de l'université

Dans un environnement, où la politique des ressources humaines devient clé et où les métiers se complexifient, l'organisation de la gestion des ressources humaines au sein de l'établissement pose aujourd'hui question.

²⁷ Hors postes AMUE, bibliothèque et IUFM

²⁸ Une exploitation du logiciel Girafe via les fichiers transmis par la trésorerie générale est en cours de réalisation. Dans un premier temps, il s'agit de déterminer précisément tous les éléments constitutifs de la masse salariale Etat. Puis il s'agira de construire les outils d'extraction de données (Etat et Université) pour parvenir à une restitution fine de la consommation des emplois et développer les outils de suivi et de projection de la masse salariale de Paris 12 en fonction des choix définis par l'université.

Si les principes d'une organisation centralisée et intégrée de la gestion sont établis, des améliorations sont à porter sur l'articulation entre centralisation et gestion de proximité, dans la perspective d'une politique plus efficace des ressources humaines.

VI-1-3-1- Une gestion centralisée, intégrée et bientôt partagée

La gestion des ressources humaines au sein de Paris 12 est pour une large part centralisée et intégrée. Elle mobilise 47,17 ETP fonctionnaires et contractuels²⁹ (35,10 au niveau central et 12,07 au niveau des composantes). Cette gestion permet notamment de sécuriser un des actes essentiels celui du traitement de la paie. Ce dispositif connaît quelques exceptions : le SCD, la faculté de médecine (pour les personnels hospitalo-universitaires) et l'IUFM. La direction des ressources humaines assure la gestion collective et le traitement de la paie. Elle est composée de 5 entités: trois bureaux de gestion (IATOSS, enseignants, ressources propres), un bureau de validation des services et retraites et un bureau de la formation.

Toutes les composantes bénéficient au sein du service central d'un interlocuteur unique (dispositif finalisé en 2006) pour leurs personnels enseignants, pour leurs personnels administratifs et techniques statutaires et pour leurs contractuels.

Les composantes assurent, quant à elles, l'accueil et le suivi plus individuel de leurs agents.

Toutefois, au niveau central des tâches de gestion de plus en plus lourdes sont assurées, de par l'accroissement de la charge de travail relative à la gestion de la paie (université et Etat) au détriment de l'approfondissement d'autres actes de gestion, ainsi que par la multiplication des outils de gestion qui nécessitent de solides connaissances métier et une appréhension globale de ces outils. Or la direction des ressources humaines doit aussi pouvoir développer une mission d'appui à la réflexion de l'université sur la politique des ressources humaines et constituer un lieu de ressources et d'expertise pour les composantes.

La demande récurrente des composantes est qu'elles puissent être outillées pour suivre aisément leur potentiel tant enseignants que IATOS et que la gestion de proximité soit facilitée.

VI-1-3-2- Une amélioration du système d'information des ressources humaines bien engagée

Le déploiement et le développement envisagés des outils de gestion. Harpège constitue le logiciel de référence de l'environnement informatique des ressources humaines auquel participe également l'outil Geisha³⁰ et les deux outils de paie : Astre pour la paie sur le budget de l'établissement et Girafe pour la paie sur le budget Etat. L'université utilise également Lagaf pour la gestion des stagiaires en formation. L'interfaçage entre Harpège et Astre est en cours pour relier la gestion administrative avec la gestion de la paie, ainsi qu'ultérieurement Harpège et Lagaf.

Harpège est utilisé principalement au niveau central ainsi qu'au SCD, en médecine et à l'IUFM. L'université a fait le choix d'en assurer la maîtrise au niveau central pour des raisons de fiabilisation des données. Aujourd'hui, tant en central que dans les composantes le besoin d'aller vers un déploiement de l'outil est fortement ressenti.

Ainsi, le déploiement effectif d'Harpège dans les composantes est programmé pour la rentrée 2008. Elles auront accès à Harpège en consultation, ce qui leur permettra une meilleure connaissance de la situation de leur personnel. Elles prendront en charge la saisie d'informations dont elles ont la connaissance au premier chef, en particulier en termes de fonctions exercées (fonctions Silland) et de missions (destinations Lolf). Car c'est au plus près de l'activité des personnels que ce type d'information peut être le mieux renseigné, de façon exhaustive et fiable. Au-delà, il s'agit de permettre une actualisation plus rapide des informations et donc de disposer d'un annuaire à jour de l'organisation des services et des fonctions des personnels.

Geisha est déployé dans les composantes. Le choix premier a été de l'utiliser dans une optique de comptabilisation des heures complémentaires plus que dans une perspective de connaissance de la charge d'enseignement. Or, les composantes suivent leur charge d'enseignement avec des outils qui leur sont propres et les services centraux ne disposent pas en la matière d'une information détaillée et simplement accessible, qui permettrait aux conseils et à la direction de disposer de données solides au moment des décisions d'allocation de moyens. Cela incite aujourd'hui à exploiter plus en aval cet outil. Par ailleurs, il faut aussi

²⁹ Données enquête Silland interne - septembre 2007

³⁰ Gestion des enseignements informatisée et suivi des heures assurées

souligner qu'il n'existe pas encore d'interface entre Geisha et Astre, ce qui entraîne pour le service des ressources humaines une ressaisie complète des informations utiles.

Plus globalement, il est nécessaire d'accompagner et de former les utilisateurs à ces évolutions tant en central qu'en composantes, de travailler à la mise en place de requêtes de routine pour contrôler la complétude et l'exactitude des données, répondre aux exigences de tous les interfaçages d'actualité. Le recrutement programmé d'un fonctionnel Harpège devrait concourir à cette mission. C'est aussi la mise à plat des articulations entre Apogée, Harpège, Geisha et Astre qu'il convient d'étudier.

Enfin, ces évolutions nécessiteront de travailler sur la définition claire et l'homogénéisation des processus de gestion.

L'identification d'une fonction « pilotage des ressources humaines : indicateurs et tableaux de bords ». Fin décembre 2006, un cadre responsable du développement des indicateurs de pilotage en ressources humaines a été recruté au sein du service central.

L'université a donc progressé en ce qui concerne la qualité de l'information en ressources humaines.

Elle dispose notamment d'une bonne connaissance de ses effectifs et emplois au niveau de l'établissement et de leur répartition par composantes et services, d'un bilan social depuis 2000, d'un suivi régulier des résultats en matière de promotion, de résorption de la précarité, de formation... Des travaux sont en cours pour développer des outils d'analyse (exemple : masse salariale) ou réactualiser des études existantes (exemple : analyse des besoins par fonction dans les composantes et les services centraux)...(cf. paragraphes suivants) et ce, dans une articulation avec d'autres domaines de gestion comme les finances.

Toutefois, il reste à l'université, dans un croisement avec d'autres domaines de gestion comme la pédagogie et la recherche, à mieux exploiter les informations produites et à parvenir à formuler des analyses au service d'une politique.

VI-1-4- Des politiques de santé, sociale, culturelle et sportive de qualité mais qui gagneraient à être mieux valorisées

Politiques sociale et de santé sont en évolution sous l'impulsion de la DRH et de la CPE. La politique culturelle et sportive qui devrait être l'affaire de tous est surtout portée par les services et associations afférents qui font par ailleurs preuve d'un grand dynamisme.

Plusieurs services s'organisent pour le développement de ces actions : le service de médecine de prévention du personnel (1,75 ETP), le service social des personnels (1 ETP) ainsi que le service commun d'action sociale et culturelle (SECASC) (2 ETP).

VI-1-4-1- La santé des personnels devenue partie intégrante de la gestion des ressources humaines

Relativement à la santé des personnels, les consultations sont réalisées à des fréquences variables selon l'activité professionnelle (tous les ans en cas de risques professionnels), les problèmes de santé ou en cas d'arrêt de plus de 21 jours pour une maladie ordinaire ou de plus de 8 jours en cas d'accident du travail.

De façon stable, on note depuis 2003 un taux de présence aux consultations de 55%. Le taux d'absentéisme relativement élevé a été souligné par le rapport de la commission hygiène et sécurité en 2007, ainsi que la nécessité d'améliorer le suivi des agents en situation de risques professionnels pour qu'ils puissent effectivement disposer d'une visite annuelle. Pour remédier à cette situation, les procédures de convocation aux visites médicales sont en cours de révision. A titre d'essai en 2008, un calendrier sera établi pour permettre à chaque agent de choisir son jour de visite. De même, une fiche identifiant les risques détectés au sein de l'université, sera prochainement réalisée. Elle a pour but de recenser le nombre de personnes concernées dans une optique de prévention. Ceci permettra d'établir une cartographie des nuisances rencontrées et quelles mesures préventives existent.

Pour compléter ce dispositif de suivi de la santé des agents, des réunions sont prévues entre le service de médecine du travail, l'assistance sociale et la direction des ressources humaines.

De façon régulière, des adaptations ou des aménagements de poste ou des demandes de mutation sont demandés et des restrictions au poste sont également formulées (7% des consultations en 2005 par exemple). Des visites du médecin auprès de l'agent à son poste de travail sont pratiquées suite à des consultations (en moyenne, à la suite de 1,5% des consultations).

Le contrat quadriennal 2005-2008, prévoyait de mener des actions relatives aux nuisances ayant des conséquences dans le domaine de la santé et en particulier de la cancérologie. Une information et une orientation vers des structures spécialisées sont effectuées en ce qui concerne l'alcool. Depuis juin 2005, l'université a constitué un groupe de travail « Tabagisme » dans le cadre du partenariat « Université sans Tabac » via l'Alliance contre le tabac en Ile de France. Le sujet du tabagisme passif dans les locaux a été abordé au cours de réunions du CHS. Une information sur les dépendances a été réalisée en collaboration avec le service de prévention de la Caisse Régionale d'Assurance Maladie d'Ile de France (CRAMIF) sous forme d'une exposition qui a été installée sur différents sites de l'Université en 2006, durant plusieurs semaines.

VI-1-4-2- Une politique sociale responsable qui a su développer des partenariats de qualité

La politique sociale à Paris 12 est menée au sein d'un dispositif original regroupant le service social des personnels en collaboration étroite avec le service commun d'action sociale et culturelle et l'association des personnels le Comité d'action sociale et culturelle.

Les actions individuelles et collectives sont étroitement liées.

Les actions individuelles se font à la demande des personnels et/ou de l'institution. Le service social des personnels exerce un travail social direct auprès de l'ensemble des personnels, enseignants et non enseignants qu'ils soient en activité, en congé ou à la retraite, ayant un statut de stagiaire, titulaire, ou contractuel. Le nombre de personnes reçues était de 567 en 2005, 564 en 2006 et de 659 en 2007 (à ce dernier chiffre correspondent 175 dossiers ouverts), en majorité des personnels IATOS. Les motifs des demandes, par ordre décroissant, concernent : l'économique, la santé, l'information, le travail et le logement. Les aides financières ou prêts à taux 0% de la CAAS (commission académique d'action sociale) accordés aux personnels varient entre 30 et 40 depuis 2005.

L'université a continué à renforcer ce dispositif en soutenant les personnels en difficulté par la constitution d'un fonds d'urgence (complément des prêts à 0%) et l'allocation d'aides spécifiques. Ces aides sont accordés par le Comité d'Action Sociale et Culturelle de l'Université sur proposition de l'assistante sociale des personnels : 11 en 2005, 13 en 2006, 9 en 2007, le montant moyen du fonds d'urgence étant de 837,5 euros pour 2007. En 2008, le budget est monté à 7500 euros, la commission académique ne traitant plus des contractuels.

Des actions collectives sont également impulsées avec la collaboration d'organismes extérieurs tels que le rectorat, la MGEN, la CASDEN, la MAIF, la MRIFEN, notamment sous la forme de séminaires. Par ailleurs, dans l'optique de lier le développement de l'information sociale à l'information culturelle des journées de « vulgarisation scientifique » autour de grands sujets comme l'exclusion sociale des jeunes (Juin 2006) sont organisées.

Enfin, un groupe de travail de la CPE a été mis en place sur le thème « Vie quotidienne et sociale ». Un bilan de l'action sociale de 2001 à 2005 y a été présenté ainsi qu'un état des lieux de la restauration des personnels du CMC qui a abouti à la signature d'une convention entre le CROUS et l'université. Ce groupe a également mené des travaux sur la mise en place d'une action sociale spécifique à Paris 12 pour ce qui concerne les personnels rétribués sur ressources propres dont les propositions ont été adoptées par le conseil d'administration en janvier 2008.

Un livret d'informations sociales, édité une première fois en 2001, a été et mis en ligne en 2006 et fait l'objet d'actualisation.

VI-1-4-3- Une politique culturelle et sportive, active et diversifiée

Comme au cours du précédent contrat quadriennal, il s'est agi de développer les activités culturelles et de loisirs en faveur des personnels en poste et retraités et de leurs ayant-droits (le budget consacré aux activités culturelles est de 3 900 euros - SECASC).

Ainsi de nombreuses prestations sont proposées aux personnels par le service commun d'action sociale et culturelle et le comité d'action sociale et culturelle (association dont tous les personnels sont membres de droit) :

- Actions culturelles (opéra, théâtre, visites guidées) : 768 bénéficiaires en 2005 contre 900 en 2007 ;
- Fête de Noël : particulièrement appréciée des personnels, la participation à cette manifestation est en augmentation ;

- Séjours et activités pour adultes : 114 bénéficiaires en 2005 contre 120 en 2007 ;
- Séjours et activités pour enfants : 116 bénéficiaires en 2005 contre 110 en 2007. Depuis l'année 2002, des activités sont organisées pendant tous les congés scolaires.

Pour favoriser la communication autour de ces activités, une plaquette d'information, éditée en 2002 et réactualisée en 2005, est adressée, personnellement, à chaque agent en fonction à l'université. L'information des personnels a également été améliorée par le développement de l'intranet.

Les personnels enseignants et administratifs peuvent également bénéficier de l'offre culturelle proposée aux étudiants par le service culture et vie de l'étudiant mais la mise en place du LMD ayant engendré la validation de certains ateliers dans le cadre des options offertes par l'université, les étudiants sont prioritaires pour les inscriptions. La participation des personnels aux ateliers est donc devenue relativement faible en termes d'effectifs. Ainsi, en moyenne 10 personnels par an participent aux ateliers dessin, sculpture, peinture et mosaïque et 15 à la chorale.

Relativement à l'offre sportive, le principe de mixité est également de mise. Un grand panel d'activités est proposé, au nombre de 26, avec des créneaux horaires adaptés à l'emploi du temps des personnels, notamment lors des pauses déjeuner et se déroulant à proximité de l'université (centre des Petites Haies). En moyenne 60 à 70 personnes y participent. Pour l'année 2007-2008 le nombre d'inscrits approche les 120 participants.

Annexe 1 :

POSTES ENSEIGNANTS 01/09/2007

	P12 hors IUFM	IUFM	Total général
PR	196	11	207
SURN PR	3		3
PUPH	90		90
SURN PUPH	7		7
MCF	436	41	477
MCPH	52		52
s/total enseignants-chercheurs	784	52	836
ASS	1		1
S degré PRAG PRCE	177	273	450
S degré PREN (ENSAM)	2		2
S degré PLP	1	6	7
S degré IA-IPR		6	6
PAST 1/2	24		24
LECTEUR	7		7
M. Langues	3		3
ATER	53,5	1	54,5
MON AMN	109		109
PHU	7		7
ASM	88		88
Assoc Med tps plein	5		5
Assoc Med mi-temps	1,5		1,5
Prof des Ecoles		14	14
Instituteur		8	8
CPE		1	1
TOTAL	1263	361	1624

POSTES IATOSS 01/09/2007

	P12 hors IUFM	IUFM	Total général
A	146	18	164
B	146	18	164
C	278	127	405
Total	570	163	733

POSTES BIBLIOTHEQUE 01/09/2007

	P12 hors IUFM	IUFM	Total général
A	15	1	16
B	15		15
C	30		30
Total	60	1	61

VI-2- La politique budgétaire et financière

La politique budgétaire et financière doit désormais tenir compte, tant de l'intégration de l'IUFM (1^{er} mars 2007), que de sa participation au PRES, (depuis le 9 juillet 2007) : articulation entre les différentes structures, conséquence sur les circuits financiers.

Le budget global 2008 de Paris 12 est de 207 M€ :

- 129 M€ de masse salariale Etat dont 29 M € pour l'IUFM
- 78 M€ de budget établissement dont 11 M€ pour l'IUFM

Le budget propre se décline en : 45 M€ de fonctionnement, 10 M€ d'investissement, 23 M€ de personnel

La masse salariale de l'université représente 33% du budget de l'établissement, pourcentage relativement stable depuis 2002 et stabilité du montant des heures complémentaires au sein de cette masse.

La masse salariale totale représente pratiquement 74% du budget global.

Les ressources propres 2007 (hors IUFM) atteignent 20 M€ :

- 10% au titre des contrats de recherche ;
- 43% concernant la formation continue et la formation par apprentissage ;
- 24% pour les droits d'inscription.
- 23% d'autres recettes

Le fonds de roulement reconstitué permet aujourd'hui de prévoir des projets d'investissement (travaux pour l'essentiel), à hauteur de 3 M € pour 2007 et 2 M € pour 2008.

La trésorerie est suffisamment importante, dans le périmètre actuel, quelle que soit la période de l'année pour absorber les avances effectuées par l'université sur les opérations de maîtrise d'ouvrage (plusieurs millions d'euros).

Le nombre d'opérations (mandats et titres - hors IUFM) est passé de 35 000 en 2003 à 46 000 en 2007

Avec la mise en œuvre de la Lof en 2006 et dans le contexte de la loi relative à l'autonomie des universités, la question de l'identification des marges de manœuvre financière est encore plus prégnante.

Le rapport de la mission d'inspection de la Cour des Comptes (février 2007) concernant les exercices de 1999 à 2003 pointait quelques dysfonctionnements. En mars 2006, le rapport du Comité national d'évaluation reconnaissait à l'université « une gestion financière moderne ».

Aujourd'hui, l'université, à partir des conclusions de ces différentes instances, souhaite élaborer elle-même un diagnostic de sa gestion budgétaire et financière et ce, même si le contrat quadriennal précédent ne faisait pas état d'objectifs particuliers sur ce sujet. Il s'agit de regarder plus particulièrement l'organisation de la gestion budgétaire et financière, le mode d'allocation des ressources en interne et l'optimisation des ressources.

VI-2-1- Une organisation fortement déconcentrée et responsabilisante de la gestion budgétaire et financière qui suppose aujourd'hui un travail de clarification des circuits et de fiabilisation des données

La gestion budgétaire et financière de Paris 12 est fortement déconcentrée.

Elle s'organise autour d'une direction des services financiers soit 10 ETP et des services financiers ou antennes au sein de chacune des 12 composantes soit 47 ETP (dont 16 pour l'IUFM)

L'agence comptable compte 12.9 ETP, l'IUFM comportant également une antenne comptable.

Par ailleurs depuis 1998, Paris 12 distingue les fonctions d'ordonnateur (service financier) et de comptable (agence comptable). Ce choix garantit un meilleur contrôle et une plus grande sécurité des opérations financières. Depuis, le 15 novembre 2007, la signature d'un protocole ordonnateur - agent comptable (incluant notamment les modalités d'un contrôle hiérarchisé de la dépense) renforce et précise cette séparation.

VI-2-1-1- Une organisation de la gestion qui nécessite aujourd'hui une clarification des circuits de dépenses et de recettes

La direction des services financiers est chargée, pour le compte de l'ordonnateur principal et en liaison avec les services financiers des composantes, de la préparation du budget de l'établissement et de son exécution (émission des ordres de recettes, mandatement des dépenses, passation et gestion des marchés).

Elle assure la gestion des services centraux et des dépenses communes (en 2007 : 35 millions d'euros, soit 45% du budget de l'établissement et 25% des opérations de mandats et titres de l'établissement).

Dans le cadre des opérations déconcentrées, elle contrôle et valide la saisie effectuée des liquidations ainsi que les pièces transmises par les composantes et procède à l'émission des documents financiers (mandats et titres). Les composantes assurent, quant à elles, tant les engagements que la saisie des liquidations des dépenses et des recettes.

Toutefois, cette organisation nécessite aujourd'hui d'être revue :

- les circuits actuels de paiements des dépenses entre le centre et les composantes nécessitent plusieurs aller et retour et engendrent des délais de traitement qui pourraient être encore raccourcis ;
- Actuellement, le service central procède, après visa, à l'édition des mandats et des titres pour le compte des composantes. Une impression directe par certaines des composantes pourrait réduire les délais de paiement sur le modèle de ce qui se pratique à l'IUFM ;
- Relativement aux prestations internes dont le volume atteint 9 millions d'euros, chacune donne lieu à une opération avec des montants parfois minimes, ce qui engendre une multiplication des engagements et des titres de recettes ;
- Concernant le traitement des titres de formation continue : à l'heure actuelle le rapprochement entre les conventions et les titres est réalisé par le service financier central, alors que la connaissance réelle de l'activité se situe au niveau des composantes. Il convient aujourd'hui d'impliquer davantage les services financiers des composantes pour la vérification des données et engendrer une meilleure cohérence entre le SCEPPE, les services financiers, les services de formation continue des composantes et l'agence comptable.

C'est donc aujourd'hui un projet de mise à plat et d'harmonisation des circuits de dépenses et de recettes qu'il convient de mener et plus largement une redéfinition des tâches de contrôle. Ceci doit être mené dans le cadre d'une réflexion sur la fiabilité des opérations, les délais d'exécution, de paiement et d'encaissement. Ce chantier se conçoit dans la relation entre la direction des services financiers et l'agence comptable, mais aussi dans la relation entre le centre et les composantes. Il faut souligner que dans le cadre de la préparation du projet quadriennal 2009-2012, un état des lieux de ces difficultés est en cours de réalisation.

VI-2-1-2- Une architecture budgétaire, comptable et financière à rendre plus lisible et plus adaptée à la fonction d'aide au pilotage

La question des unités budgétaires et des centres de responsabilité. Comme le souligne la Cour des comptes dans son rapport, « l'organisation budgétaire repose sur des unités budgétaires bien identifiées mais sur des centres de responsabilités trop morcelés ».

- Les unités budgétaires sont au nombre raisonnable de 14, une par composante, une pour le SCD et une pour l'administration générale. L'intégration de l'IUFM et donc la création de cette nouvelle unité budgétaire au sein de l'architecture a nécessité et nécessitera encore un investissement particulier.

- En revanche, le nombre des centres de responsabilité (CR) qui avoisine la centaine au premier niveau et entre 600 à 700 au niveau le plus fin, s'il permet une facilité de gestion et une fiabilité des comptes, ne favorise en fait ni analyse, ni synthèse des données budgétaires et est source de multiplication des reports. Ceci est tout particulièrement prégnant en recherche. La multiplicité des CR, un par équipe de recherche et un par contrat de recherche le plus souvent (1/3 des CR d'exécution), ne facilite pas une synthèse de l'activité globale de recherche où par ailleurs l'université connaît déjà des difficultés pour appréhender l'ensemble des moyens des UMR. Cette question sera à regarder à l'aune du PRES pour la partie de l'activité partenariale qui lui sera transférée.

Néanmoins, un premier travail a été mené en 2006 pour supprimer des centres de responsabilité dont les engagements étaient inférieurs à 2500 euros. Les notes de cadrage pour la préparation des budgets 2007 et 2008 insistent également sur cette situation en précisant que « la multiplicité des centres de responsabilité

freine la capacité à utiliser au mieux les crédits, particulièrement s'agissant d'investissements... » et incite les responsables d'unité budgétaire à « réfléchir à la possibilité de réduire le nombre de leur CR ... de façon à ne pas pénaliser l'UFR et les équipes ».

La pertinence de la nomenclature du budget de gestion. Le budget de gestion, mis en place dans sa traduction Lolf pour le budget 2006 n'a pas fait l'objet de modification depuis cette date. La nomenclature adoptée préexistait pour les aspects recherche, formation ou immobilier. Chaque destination a été limitée à un maximum de 4 sous-destinations, conduisant à un nombre total de 35 :

- En recherche, une déclinaison en 4 sous-destinations identiques ;
- En formation (L et M³¹), une déclinaison en 3 sous-destinations identiques (initiale, continue et apprentissage).

Aujourd'hui, une des difficultés réside dans la fiabilité des imputations sur les destinations et sous-destinations et pose la question de la cohérence avec l'ensemble des outils de gestion (Harpage et Geisha). D'autant que l'outil de gestion Nabuco touche un nombre conséquent de personnes comme les accès à l'outil le montrent : 202 identifiants utilisateurs dont 172 dans les UFR et instituts.

Par ailleurs, il convient également de s'interroger sur la nomenclature des recettes car, comme le préconise l'IGAENR dans son rapport de juillet 2007 sur « la mesure de la performance dans le cadre de la Lolf dans l'enseignement supérieur », il est conseillé d'adopter une nomenclature en recettes qui ne soit pas calquée sur celle des dépenses pour faciliter l'identification des financements dont bénéficie l'université.

Ces éléments de réflexion sur l'architecture des centres de responsabilité et sur la nomenclature des sous-destinations sont un préalable à une véritable analyse des coûts et à la mise en place du logiciel SIFAC à l'horizon 2010.

VI-2-2- Une préparation budgétaire associée à un dialogue de gestion interne mais qui doit encore s'enrichir de critères d'activité plus adaptés

VI-2-2-1- Une procédure d'élaboration budgétaire caractérisée par une forte articulation avec les composantes

L'université s'inscrit depuis plusieurs années dans un mécanisme d'élaboration budgétaire précis et structuré :

- Envoi d'une lettre de cadrage qui précise notamment les éléments contextuels, réglementaires et de choix politiques, que les composantes auront à prendre en compte dans la construction de leur budget ;
- Préparation par les composantes et services de leur budget ;
- Elaboration du projet de budget de l'établissement porté par des choix politiques formulés dans une note de politique budgétaire qui précise la traduction budgétaire des axes stratégiques de l'établissement ;
- Soumission de l'ensemble de la proposition budgétaire à la commission des moyens (émanation du conseil d'administration) ;
- Présentation au CA de la politique budgétaire et du budget.

Le budget, voté systématiquement par le conseil d'administration avant le début de chaque exercice, ne fait l'objet à Paris 12 que de deux modifications en cours d'année.

Par ailleurs, Paris 12 développe fortement dans ce processus les discussions avec les composantes. Ainsi depuis deux ans, des réunions bilatérales entre l'équipe de direction de l'université et l'équipe dirigeante de chaque composante (directeur et adjoints, responsable administratif de la composante, responsable du service financier) ont eu lieu. Celles-ci ont constitué un moment important d'échanges et de discussions sur le bilan d'activités de la composante et l'utilisation de leurs moyens et ont permis d'évaluer les besoins tant humains que financiers générés par les projets pédagogiques et organisationnels de ces composantes.

En appui à ce dispositif, deux types d'actions sont menés :

- La directrice des services financiers apporte au réseau des responsables des services financiers une aide à l'élaboration de leur projet budgétaire et au dialogue avec les différents acteurs concernés ;

³¹ La destination « D » a été déléguée au PRES

- Des formations sont mises en place à destination des ordonnateurs secondaires (directeurs d'UFR) mais aussi des directeurs d'écoles doctorales sur la compréhension des mécanismes budgétaires et l'analyse financière (2 en 2007) destinées à être approfondies en direction d'un public élargi.

Ainsi depuis 2006, la relance et l'accentuation du dialogue de gestion en matière budgétaire et financière avec les composantes témoignent d'une forte volonté de la direction de maîtriser la globalité des moyens de l'université et d'impulser cette démarche auprès des composantes.

VI-2-2-2- Un mode de répartition des crédits qui évolue vers le recours à des critères d'activité

Depuis plusieurs années déjà, l'allocation des moyens aux composantes prend en compte les ressources propres de chacune d'elles dans la dotation dite d'équilibre ».

Pour le budget 2008, la direction de l'université a fait évoluer le mode d'allocations des moyens aux composantes.

Elle varie en fonction des effectifs étudiants, des effectifs enseignants et IATOS et depuis 2008 par la prise en compte du taux d'exécution du budget antérieur comme coefficient correcteur.

Elle intègre également l'évolution de la prise en charge des personnels contractuels sur postes gagés et l'évolution du surcoût des charges sociales, ainsi qu'une allocation au titre des primes pour charge administrative (PCA) et primes pour responsabilités pédagogiques (PRP).

Cette dotation comporte un volet pédagogique, désormais totalement allouée dès le budget initial, qui doit servir à financer des projets dont les axes politiques ont été définis par la direction. Pour 2008, 4 actions sont proposées : l'encadrement des stages sur les L3 généralistes, le développement des TICE, la mise en place des équipes pédagogiques en Licence, la mise en place de groupes de soutien, de passerelles... Une évaluation de l'effectivité et du résultat de ces actions sera menée par la direction avec les composantes puis présentée et débattue en CEVU.

La commission des moyens joue un rôle important dans ce processus. Elle travaille en effet à différents modèles de répartition des moyens aux composantes, y compris relativement à la refacturation interne des coûts de logistique immobilière et administrative. Elle donne son avis sur les actes budgétaires.

Ce mode d'allocation concourt à une plus grande responsabilisation des composantes dans leur choix de gestion par une attribution de moyens soumise à évaluation des projets. Ce processus nécessite encore d'être précisé et amélioré afin de mieux tenir compte des résultats de l'activité des composantes.

VI-2-3- Une exécution budgétaire de qualité mais un suivi budgétaire à consolider dans son acception infra-annuelle

La qualité de la prévision budgétaire et de son exécution se perçoit à travers quatre éléments significatifs :

- Un budget initial représentatif du budget exécuté qui avoisine les 100% : 98% à 111% sur les 7 dernières années ;
- Deux décisions budgétaires modificatives dans l'année qui ont uniquement un rôle d'ajustement, elles ont représenté 13% en moyenne du budget initial ;
- Le taux d'exécution des ressources de fonctionnement, par ailleurs très stable depuis 2003, atteint 97% en 2007, taux relativement important pour un établissement qui a une part non négligeable de ressources propres ;
- Le taux d'exécution des dépenses de fonctionnement (mandatement) est également très stable depuis 2003, soit en moyenne 89%, même si ce taux comporte aussi des taux d'exécution parfois faibles, au sein de composantes ou au sein de certaines activités (recherche).

VI-2-3-1- Des efforts pour améliorer la qualité de l'information budgétaire et comptable

L'université s'est attachée ces dernières années à améliorer la qualité de l'information budgétaire et comptable par un rattachement de plus en plus fin des opérations à l'exercice.

- L'université de Paris 12 a une pratique des reports conforme à ceux autorisés par la M93 (limités au report des engagements en cours et des crédits de soutiens de programme). Les reports d'engagements en cours (fonctionnement) ont représenté successivement 6% du budget de fonctionnement pour 2004, 5% pour 2005 et 4% pour 2006. Par ailleurs, la direction a engagé, au cours de l'année 2007, des discussions avec les directeurs des écoles doctorales et les directeurs d'UFR pour les sensibiliser sur le faible taux d'exécution des crédits de recherche en général et de certains laboratoires en particulier entraînant des reports importants de crédits de soutien de programme d'une année sur l'autre (de 0,8 M€ à 1,5 M€ sur les 3 dernières années). A ce titre, il a été décidé, et inscrit dans la note de politique générale relative au budget 2008, que les reports des crédits de recherche du contrat quadriennal seraient limités à 20% des crédits annuels des équipes, le surplus concourant au financement des projets pluriannuels d'investissements soumis au conseil scientifique. Ce choix politique a pour objet de permettre une politique d'investissement offensive en fonction des besoins des équipes. Il reste toutefois à évaluer les effets de cette décision et la traduction qui en a été faite en matière de consommation des moyens. Le taux d'exécution des dépenses engagées au titre de l'exercice 2007 a atteint 80% à 92% selon les domaines de recherche.
- Les droits d'inscription étaient jusqu'au budget 2006 rattachés en totalité à la période d'encaissement. Pour l'année universitaire 2007-2008, ils sont rattachés à chacun des deux exercices budgétaires au prorata de leur part dans l'année universitaire. Une mise en conformité du budget qui aura provoqué une baisse apparente des montants liés aux droits d'inscription à hauteur de 2,2 M € sur 2007.
- En 1997, l'université a mis en place une politique d'amortissement. Un inventaire informatisé pour tous les équipements achetés depuis 2002 a été réalisé permettant ainsi le calcul des dotations aux amortissements. En 2006, ces dotations ont été étendues aux opérations relatives à la maîtrise d'ouvrage des constructions et aux travaux de maintenance et sécurité pris en charge sur le budget de l'établissement depuis 1996. Ce chantier doit être poursuivi pour les matériels acquis avant 2002 et encore amortissables et les bâtiments affectés à l'université avant 1996. En revanche, l'inventaire physique permettant de vérifier la fiabilité du bilan n'a pas été contrôlé. Le module immobilisations de Nabuco dont dispose l'établissement n'a pas encore été déployé dans les composantes.

VI-2-3-2- Un suivi budgétaire à consolider et à compléter par un contrôle de gestion

Depuis 2003, l'analyse de l'exécution budgétaire est présentée annuellement au conseil d'administration avec des indications sur :

- l'évolution des dépenses par grandes masses (masse salariale globale et notamment les heures complémentaires), par activité et leur taux d'exécution ;
- la part des ressources propres (contrats de recherche, formation continue et par apprentissage, taxe d'apprentissage) ;
- le coût de l'immobilier au M2 ;
- l'évolution du résultat d'exercice et du fonds de roulement.

Ces informations se présentent sous la forme de documents de synthèse pour en faciliter la compréhension par les membres du CA.

Le bilan de l'exécution budgétaire fait l'objet de remontées (RAP) auprès du Ministère : exécution des dépenses selon un croisement nature/destinations, exécution des recettes par financeurs, et présentation des effectifs (financés sur le budget de l'établissement) exprimés en ETPT et en masse salariale.

Depuis 2007 un suivi trimestriel de l'exécution budgétaire et comptable, établi par la directrice des services financiers et l'agent comptable, et à destination de la secrétaire générale, la vice-présidente du conseil d'administration et la présidente, se met en place. Les tableaux de bord ainsi élaborés sont encore en évolution mais comportent d'ores et déjà des indications sur l'exécution des dépenses par composantes, par grandes masses, par activités, sur la masse salariale du budget de l'université ainsi que sur l'évolution de la trésorerie et du fonds de roulement.

L'université souhaite aller plus loin encore dans le développement d'un réel contrôle de gestion tant pour répondre aux besoins de l'établissement qu'à ceux des composantes. Il s'agit également d'exploiter davantage les données produites par l'établissement pour le ministère.

VI-2-4- Les marges de manœuvre financières dégagées par l'activité de l'université doivent lui permettre de se situer davantage dans une perspective pluriannuelle

VI-2-4-1- Une activité génératrice de ressources propres

Les ressources propres de Paris 12 sont en augmentation régulière. De 16,3 M€ en 2001, elles ont été portées à 20,2 M€ en 2006 (soit une augmentation de près de 25%).

Elles représentent pratiquement la moitié des ressources (hors opérations de constructions) soit 46% en 2006. Les chiffres montrent également que Paris 12 a particulièrement développé les ressources liées aux activités de formation continue et par l'apprentissage. En 2006, ces activités ont généré 43% des recettes propres. Les ressources générées par l'activité contractuelle de recherche se situent plutôt entre 7 à 10% selon les exercices.

	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Prestations de formation continue	3 117 415	3 928 107	3 959 111	3 685 535	3 631 982	3 724 931
	19%	23%	22%	21%	20%	18%
Prestations de formation apprentissage	4 319 362	4 036 398	3 904 979	3 969 366	4 648 710	5 145 354
	27%	23%	22%	22%	26%	25%
Contrats recherche	1 140 827	1 315 291	1 494 759	1 166 905	1 311 109	2 072 007
	7%	8%	8%	6%	7%	10%
Droits d'inscription	4 285 925	4 485 824	4 911 255	5 083 859	4 947 024	4 935 997
	26%	26%	27%	28%	27%	24%
Versement de la taxe d'apprentissage	921 281	1 077 588	1 031 327	1 066 577	989 988	1 127 567
	6%	6%	6%	6%	5%	6%
Autres recettes externes	2 478 120	2 613 206	2 837 729	2 996 825	2 665 182	3 208 057
	15%	15%	16%	17%	15%	16%
Total des recettes propres externes	16 262 931	17 456 414	18 139 159	17 969 067	18 193 995	20 213 913

VI-2-4-2- Un fonds de roulement reconstitué

Le fonds de roulement a été reconstitué pour atteindre à la clôture de l'exercice 2006 un montant de 16,6 M€, soit l'équivalent de 138 jours de fonctionnement.

Cela permet désormais de couvrir le besoin en fonds de roulement et de développer une politique budgétaire en matière de travaux et d'investissement en complément des dotations reçues à ce titre.

Ainsi le fonds de roulement permet aujourd'hui de prévoir des projets d'investissements (travaux pour l'essentiel), à hauteur de 3 M € pour 2007 et 2 M € pour 2008.

A titre d'exemple, l'université a intégralement financé la restructuration d'un atelier permettant d'accueillir les formations du département « techniques de commercialisation » de l'IUT de Créteil-Vitry (1,4 M€). Elle soutient par ailleurs des investissements en recherche comme la participation aux RTRS « Santé mentale » et « PremUp » (350 000 € sur cinq ans).

En conclusion, l'établissement exploite d'ores et déjà les marges de manœuvre qu'elle a su dégager depuis quelques années.

Elle doit désormais se projeter dans une perspective pluriannuelle au service de ses priorités de développement, et ce, pour l'ensemble de ses activités.

D'ores et déjà l'université a renforcé l'encadrement de la fonction financière et comptable par la mobilisation de deux emplois :

- La directrice des services financiers est épaulée par une adjointe qui lui permettra de se consacrer au développement d'un contrôle de gestion à destination des différents ordonnateurs concernés, et d'étayer le dialogue entre centre et composantes ainsi qu'entre le service financier et les autres services centraux
- Le secrétaire général adjoint aux affaires financières sera plus particulièrement chargé de développer une appréhension budgétaire et financière de l'ensemble des enjeux et des moyens de l'établissement permettant d'étayer la connaissance de notre situation financière et d'éclairer les choix politiques de la direction et des conseils qu'ils soient de court ou de long terme.

VI-3- La politique patrimoniale et d'hygiène et de sécurité

- Une surface de 208 700 M2 SHON (IUFM : 63 600 m²) répartie sur 3 départements : 137 700 en Val-de-Marne ; 44 600 en Seine-et-Marne ; 26 400 en Seine Saint-Denis.
- De nombreux projets menés à bien et une forte expérience de la maîtrise d'ouvrage.
- Une stabilisation du coût immobilier (logistique immobilière, maintenance et sécurité) au cours de ces quatre dernières années, autour de 57 euros le m2 SHON (hors IUFM)
- Une organisation centralisée et une volonté de mutualisation des surfaces.
- Une attention constante portée aux questions de sécurité, ce qui a notamment permis d'obtenir des avis favorables des commissions de sécurité.

VI-3-1- Une évolution quantitative et qualitative du patrimoine de l'université

VI-3-1-1- Les deux derniers CPER auront permis l'extension et la restructuration des sites

Durant le dernier contrat, en termes de constructions neuves, Paris 12 a poursuivi sa politique d'extension et de restructuration des sites, définie depuis plus de 10 ans et organisée selon deux axes majeurs :

- La volonté de réaliser des sites universitaires bien desservis par les transports en commun, ouverts sur la ville, et disposant chacun d'équipements de documentation et de restauration ;
- Un schéma directeur multisites, avec un regroupement des implantations immobilières sur Créteil et Vitry dans le Val de Marne, Sénart et Fontainebleau en Seine-et-Marne.

Le CPER 2000-2006, qui permettait, par les opérations inscrites, ce rapprochement des sites, sera bientôt complètement terminé :

- L'Institut d'Urbanisme et la Faculté de Droit, sous maîtrise d'ouvrage de l'Université Paris 12, ont été livrés en janvier et en mai 2005 ;
- Le chantier du bâtiment STAPS, également sous maîtrise d'ouvrage Paris 12, s'achève : le bâtiment sera livré en avril 2008, ce qui entraînera l'abandon définitif de la location des Petites Haies ;
- Les projets sous maîtrise d'ouvrage de la Région Ile-de-France sont en cours : le chantier de l'extension du bâtiment des IUP à Sénart devrait être lancé début 2008 pour une livraison en 2009, les études de la Maison des Langues et des Relations Internationales sont à la phase d'Avant-Projet Définitif.

Le 13^e CPER, voté en février 2007, conforte ces axes, en inscrivant le financement d'opérations sur les sites de Créteil, au CMC (Maison des Sciences et de l'Environnement), en Médecine (Institut de Recherche en Biologie Clinique sur le site de Mondor), à Vitry-Thiais (Institut de Chimie des Matériaux Paris-Est à Thiais) et des équipements pour les étudiants (extension de la Bibliothèque Universitaire au CMC, construction d'une BU à Sénart). Il comporte également deux opérations pour l'IUFM, intégré depuis mars 2007 à Paris 12 : restructuration d'un ancien collège à Torcy pour l'accueil de l'IUFM, déménagement du Centre Scientifique et Technologique de Saint-Denis.

VI-3-1-2- Les restructurations dont le patrimoine bâti existant a fait l'objet ont toujours été tournées vers la qualité

Au-delà des projets de constructions neuves, l'Université a su s'attacher à la restructuration et à l'amélioration qualitative de son patrimoine bâti existant, qui date majoritairement des années 70.

L'Université a restructuré la halle de recherche L1B, sur le site du Centre Multidisciplinaire de Créteil, afin d'accueillir le laboratoire CERTES³² et les expérimentations du laboratoire LISA³³ dans de bonnes conditions de sécurité. Ce projet a été livré le 1er mars 2006.

³² Certes : Centre d'études et de recherche en thermique, environnement et systèmes

Des plateaux de recherche ont été restructurés en Sciences (laboratoire Biosol³⁴, plateau de Chimie) en 2006 et en Médecine cette année.

Grâce au soutien de l'Etat (action spécifique inscrite au précédent contrat), de la Région Ile-de-France (fonds Bibliorif) et à la mobilisation de ressources propres (510 000 euros), l'Université a mené à bien en 2007 le projet de restructuration de la Bibliothèque de la Faculté de Médecine, qui a été livrée en février 2008, et réouverte au public.

Sur ressources propres, l'Université a également lancé le chantier de restructuration de l'ancien atelier pédagogique de l'IUT au CMC, pour un montant de 1 400 000 euros. Cette halle, sous-utilisée, va être après restructuration affectée à l'accueil du département Techniques de Commercialisation de l'IUT, qui libérera par son déménagement des surfaces pour l'UFR AEI (administration et échanges internationaux), notoirement sous-dotée. La livraison du projet est prévue fin mars 2008. Cette opération, tout comme celle du L1B, constitue un exemple intéressant de rationalisation et de meilleure utilisation des surfaces de l'Université.

D'autres projets de restructuration sont en cours, comme la réfection de la dalle du CMC, pour laquelle des études techniques ont été menées avec l'appui d'un bureau d'études spécialisé en structure. Cependant, le chantier de cette opération n'est à ce jour pas lancé, faute de personnel pour suivre l'opération.

VI-3-1-3- Des actions importantes de maintenance lourde et de mise en sécurité sur le patrimoine ancien

L'Université a poursuivi sa politique de maintenance des bâtiments, avec l'aide des crédits de l'Etat et sur ses ressources propres.

Ainsi, le ravalement des façades des années 70 (la maison de l'étudiant et le bâtiment T ont 14 et 17 ans) du Centre Multidisciplinaire de Créteil est achevé à l'exception de la Bibliothèque.

Un nouveau système d'autocommutateurs VOIP (voix sur protocole internet) a été mis en place à l'automne 2007, pour lier l'ensemble des sites de Créteil hors Médecine.

Des travaux lourds de mise en conformité des bâtiments menés avec constance depuis plusieurs années (avec notamment le changement du système de sécurité incendie et la pose de portes coupe-feu, la réfection de l'électricité) ont permis un avis favorable pour les bâtiments I, P, et T en juillet 2007 de la Commission Départementale de Sécurité (cf. ci-dessous le § Hygiène et sécurité).

Des travaux de remise à niveau des éclairages de sécurité ont été réalisés au bâtiment L qui accueille l'IUT, afin d'obtenir là aussi un avis favorable de la commission qui visitera ce bâtiment, ainsi que le bâtiment restructuré de l'ancien atelier, au printemps 2008.

La campagne de mise en conformité des transformateurs électriques contenant des PCB (pyralène), de réfection des cellules HT et des TGBT sur les 2 sites touche également à sa fin, avec la Faculté de Médecine, dont le TGBT va être remplacé en juillet 2008

Paris 12 a enfin lancé un nouveau chantier important : celui de la remise à niveau des ascenseurs des sites de Médecine et du CMC, qui datent des années 70 et ne sont plus aux normes, et qui doivent être tous progressivement changés ou rénovés. Dans cet objectif, l'Université a sélectionné un maître d'œuvre pour suivre ce projet, dont la réalisation devra se dérouler sur plusieurs années, selon les possibilités financières de l'établissement.

VI-3-1-4- L'indispensable rationalisation des espaces

L'allocation des locaux se réalise à Paris 12 dans un contexte très contraint : le dynamisme de sa politique immobilière ne doit pas faire oublier que Paris 12 reste une université sous-dotée en termes de surfaces avec un ratio de 5,58 m² SHON / étudiant de Paris 12.

L'université a dû conduire une politique de rationalisation des espaces qu'elle devra poursuivre jusqu'à ce qu'elle accroisse ses m² disponibles par la livraison des futurs bâtiments. Dans cette optique, elle a notamment

³³ Lisa : Laboratoire Inter-universitaire des Systèmes Atmosphériques

³⁴ Biosol : laboratoire Biodiversité et fonctionnement des sols

déménagé le service de Communication et le service Medi@tice du CMC au bâtiment Pyramide, libérant ainsi quelques m² à la Maison de l'étudiant permettant de situer la vice-présidente étudiante au plus près des associations étudiantes mais aussi d'y accueillir les syndicats des personnels afin de libérer des bureaux dans le bâtiment administratif.

Elle travaille actuellement au déménagement du laboratoire LISSI³⁵ du CMC à Vitry-sur-Seine, après restructuration, pour desserrer le bâtiment P.

Depuis 2004, la Commission des Moyens a travaillé sur le thème de l'occupation des locaux par chaque composante, en s'appuyant sur un recensement des surfaces utiles occupées. Ce travail a permis d'aboutir à la connaissance par l'université du coût réel des frais de logistique (fluides, ménage, gardiennage, contrats d'entretien) : 48 €/ m² utile en 2006, voire 70 €/ m² utile si on intègre la maintenance, l'entretien et les travaux de mise en sécurité.

Sur ces bases, un système de refacturation aux composantes des dépenses de logistique et de maintenance a pu être mis en place, ce qui a permis une plus grande responsabilisation des composantes à ce sujet.

Toujours dans cette idée de rationalisation de l'occupation des bâtiments, Paris 12 a mis en place un système centralisé de gestion des plannings d'occupation des 27 amphithéâtres des différents sites de Créteil (logiciel de gestion, réunions régulières de travail entre composantes...). Ce système a permis une meilleure utilisation des créneaux horaires des amphithéâtres au bénéfice de l'ensemble des composantes. La mise en place à la rentrée 2008 d'un logiciel commun (ADE) au sein de composantes « pilotes » puis dans toutes les autres au cours de l'année 2008-2009 pour gérer les emplois du temps et les occupations des salles de cours devrait également permettre une meilleure utilisation des surfaces d'enseignement.

VI-3-2- Un équilibre à trouver entre une fonction patrimoine fortement centralisée et la nécessité d'une réactivité dans le service à l'utilisateur

L'Université Paris 12 a mis en place une structure politique, administrative et technique centralisée, au service d'une politique immobilière affirmée, conduite par un vice-président en charge du patrimoine.

VI-3-2-1- Une répartition des rôles entre centre et composantes en évolution

L'organisation administrative du service du patrimoine se compose d'un service Constructions pour les constructions neuves et les grosses opérations de restructuration (1,4 ETP), d'un service Technique pour les travaux et la maintenance immobilière (26 ETP) et d'un service de Coordination Logistique (48 ETP). Il a été créé dans cette configuration en 2000, pour répondre à des besoins précis, notamment :

- Centraliser une fonction immobilière éparse (service intérieur sur Saint-Maur, service technique, service Campus...) pour mieux gérer une extension de surface importante (5 bâtiments de 2001 à 2008 : Economie, Gestion, Urbanisme, Droit, STAPS), concentrée sur une même commune (Créteil) mais sur plusieurs sites ;
- Faire fonctionner ensemble des entités qui communiquaient peu ou pas du tout (constructions, maintenance, logistique, hygiène et sécurité et autres structures sur sites délocalisés) ;
- Centraliser les appels d'offres (maintenance et logistique) tous sites confondus en collaboration avec le service des marchés : respect de la réglementation financière, rationalisation, diminution des coûts, améliorer la qualité de service, de la maintenance ... ;
- Avoir une meilleure vision de la fonction immobilière.

L'organisation centralisée de la fonction patrimoine se concilie avec un partage de responsabilité plus complexe dans deux cas :

- Les IUT et la médecine ont gardé une équipe technique nécessaire à une réactivité indispensable en milieux humides. Il s'est donc agi de compléter les compétences locales par le développement d'une fonction de "réfèrent" au centre pour les gros travaux réclamant une certaine expertise (juridique au regard des garanties, professionnelle au regard de l'appel à des entreprises extérieures). Ce schéma de priorité à la réactivité locale et d'offre complémentaire de service expert reste toutefois difficile à tenir en termes d'organisation et de moyens.

³⁵ LISSI : Laboratoire Images, Signaux et Systèmes Intelligents

- L'IUFM dont l'intégration est un enjeu pour l'université, crée une nouvelle donne pour la fonction patrimoine : 1/3 de surface patrimoniale supplémentaire à gérer, une implantation géographique très élargie aux 3 départements de l'Académie dont la Seine Saint Denis, une organisation et un mode de fonctionnement différents,...
- Au-delà de la nécessité de mieux connaître le patrimoine de ces nouveaux sites, s'imposent d'autres exigences : mettre en place un réseau d'interlocuteurs aujourd'hui inexistant ou de qualification inadaptée, s'interroger sur le mode de gestion à développer (extension d'un dispositif centralisé ou non, redéploiement des compétences et moyens en place ?...)

La coordination administrative du service central du patrimoine est aujourd'hui à consolider pour renforcer d'une part ses relations ou sa position vis-à-vis des prestataires (respect des engagements contractuels, litige, garantie, poursuite juridique...) et d'autre part sa coopération avec les autres services : la direction des ressources humaines en termes de recrutement et d'évolution de la carrière des personnels, la direction des services financiers en termes de gestion des marchés. L'objectif est en effet de mieux prendre en compte les besoins des usagers en termes de gestion des espaces et de qualité de services.

Plusieurs axes de réflexion sont dans ce cadre, envisagés par exemple la mise en place d'une gestion intégrée par secteur géographique ou par domaine professionnel (de façon à présenter un interlocuteur unique aux composantes et services).

VI-3-2-2- Vers une rénovation du service à l'utilisateur

La centralisation des fonctions maintenance et constructions a entraîné dans le même temps celle de la fonction logistique et le lancement d'une politique de rénovation du service à l'utilisateur. Ceci s'est réalisé par :

- Une démarche de modélisation des modes de fonctionnement, de la structure des services logistiques sur les sites délocalisés (horaires d'ouverture, gestion des clés...), de documents et consignes « type » (urgence, sécurité incendie, gardiennage...) ;
- Une démarche en cours de modernisation des outils de gestion du service pour permettre à la fois un suivi des activités en interne et l'ouverture à l'utilisateur d'un accès à ces outils via Internet (demandes d'interventions techniques et logistiques, gestion de salles, page web...) ;
- Une démarche de rationalisation des prestations externalisées par marché (gardiennage, nettoyage des locaux,...) qui a permis de diminuer les coûts et de redéployer les économies réalisées sur d'autres postes de dépenses ou d'améliorer la prestation existante. La mise en place d'alarme anti-intrusion sur les nouveaux sites avec report d'appel sur le site principal du CMC a ainsi permis de redéployer des heures afin de renforcer le gardiennage sur les périodes horaires plus sensibles en soirée ;
- Une démarche de diversification de l'offre de service à l'utilisateur comme le courrier (doublement des navettes quotidiennes sur Créteil, services colissimo, Chronopost, libre réponse...), la reprographie (parc numérique noir et blanc et couleur connecté, délais d'édition et coûts réduits, options de finition variées, conseil à l'édition, plastification, posters...), la fonction conseil en organisation logistique ainsi que l'évènementiel, la sécurité des personnes et des biens ...

L'extension des surfaces à Créteil a également amené l'université à se pencher sur l'accueil et la signalétique. Une signalétique extérieure a été mise en place. Elle permet une identification immédiate de son domaine sur l'ensemble de la commune. Un travail transversal est cependant à conduire avec l'ensemble des services sur l'accueil physique et téléphonique des usagers.

La réflexion engagée dans les domaines sensibles de la sûreté de sites résolument ouverts sur l'extérieur et de la sécurité incendie continue d'être développée : collaboration avec les services de police de la ville, groupe de travail en collaboration avec les services hygiène et sécurité et marchés (sécurité incendie, plans de prévention...), sensibilisation accrue notamment des enseignants et administratifs, tous acteurs de sécurité, par des actions de communication des administratifs et enseignants....

VI-3-3 De fortes avancées en matière d'hygiène et de sécurité

Dans le cadre du contrat, l'université s'était engagée à poursuivre son engagement en faveur du développement de la prévention, notamment en ce qui concerne la démarche d'évaluation des risques professionnels, les actions en faveur de la sécurité incendie, la mise aux normes de sécurité des équipements et le développement de mesures de protection pour les personnels exposés à des risques.

Pour mener à bien sa politique, l'université dispose d'un Comité hygiène et sécurité. Ce comité est chargé de faire toutes propositions utiles en vue de promouvoir la formation à la sécurité et de contribuer à l'amélioration des conditions d'hygiène et de sécurité.

Le service hygiène et sécurité (3,8 ETP) s'appuie sur un réseau de correspondants hygiène et sécurité au nombre de 25 (15 en Sciences - 8 à l'IUT de Créteil Vitry - 1 en Médecine - 1 à l'IUT de Sénart Fontainebleau). Trois sessions de formation initiale ont été engagées en 2006 et 2007 pour ces correspondants. A ce jour, 8 ont été formés sur 25. La difficulté de se rendre à des formations organisées sur plusieurs jours consécutifs conduit l'université à développer pour l'année à venir une action de sensibilisation -et responsabilisation- des responsables de composantes et de laboratoires vis-à-vis des enjeux de la formation de l'ensemble des correspondants Hygiène et Sécurité.

Des réunions de coordination, au rythme de 2 par an en moyenne, sont organisées. Toutefois ce réseau nécessite d'être dynamisé et d'en renforcer la coordination en proposant des thèmes de formation, des réunions plus diversifiées susceptibles d'intéresser le maximum de correspondants et d'étendre ces réunions aux correspondants des organismes INSERM et CNRS.

Depuis avril 2004, la démarche d'évaluation des risques professionnels est en cours au sein de Paris 12 par la réalisation d'un document unique et à la mise en œuvre d'actions de prévention. Les avancées sont aujourd'hui nombreuses, grâce notamment, aux efforts portés par l'université sur les locaux des composantes scientifiques :

- Pour les locaux à risques des laboratoires de recherche, plateaux techniques et départements d'enseignements (répartis au sein de 23 unités de travail) : 3 unités de travail ont terminé le document unique et 18 doivent valider les actions de préventions proposées. Seules 2 unités n'ont pas encore commencé les étapes « d'évaluation des risques » et les « propositions d'actions et de prévention » c'est une priorité pour 2008 ;
- Pour les locaux des composantes littéraires et tertiaires, les actions n'ont pour le moment pas été conduites ;
- Pour les locaux des services centraux, quelques actions ont pour le moment été menées au sein du service patrimoine.

Les actions dans le domaine de la sécurité incendie sont conséquentes. La maintenance annuelle des équipements de sécurité incendie, ainsi qu'une politique de travaux de remise aux normes de sécurité des bâtiments réalisés sur l'ensemble des sites ont permis à l'université de bénéficier de nombreux avis favorables des commissions de sécurité incendie :

- en 2005 : l'Institut d'Urbanisme et le droit (ouverture des bâtiments) ; le GTR et la chimie à Vitry ; le bâtiment Sciences économiques ;
- en 2006 : l'IUT Fontainebleau, Saint-Simon et le site de Sénart ;
- en 2007 : les bâtiments I, P et T sur le site du CMC.

La faiblesse des effectifs « professionnels » reste quand même un souci majeur en matière de sécurité incendie sur les sites où une temporisation a été mise en place mais où il est fait appel au volontariat pour la formation à la gestion des systèmes de sécurité incendie et pour l'organisation des exercices d'évacuation incendie sur l'ensemble des sites et des exercices d'intervention au CMC (2 par mois en moyenne).

En matière de mise aux normes de sécurité des équipements de travail et machines, le parc des machines de l'université a été recensé et expertisé en 1998, puis pour certains services en 2001 et en 2003. Les rapports de vérification ont été adressés aux responsables de services et composantes. Les résultats sont les suivants : en 2005 : sur 16 machines non conformes, 11 mises en conformité et 5 en cours de vente aux Domaines ; en 2007 sur 11 machines non conformes, 10 en cours de mise en conformité et 1 à mettre au rebut.

En matière de développement de mesures de protection pour les personnels exposés à des risques en laboratoires, de nombreuses actions ont également été mises en œuvre : visites de laboratoires (9 depuis 2005) ; amélioration du système de tri des déchets chimiques et de tri des déchets biologiques ; nouveaux diagnostics relatifs aux sorbonnes ont été réalisés en 2006 à l'IUT de Créteil Vitry et en 2007 à l'UFR sciences et technologies ; mise en place d'une signalétique de sécurité à l'entrée des locaux à risques ; lancement d'une démarche d'évaluation des risques dus aux produits cancérigènes, mutagènes ou reprotoxiques ; amélioration des conditions de stockage des produits dangereux.

Enfin, de nombreuses actions de sensibilisation, de formation et de communication sont mises en œuvre. Depuis 2005, 548 personnels (décompte jusqu'en juillet 2007) ont bénéficié de formation sur les thématiques suivantes : sécurité incendie (154) ; sécurité laboratoires (121) ; habilitations électriques (3) ; secourisme (259) et autres (11 - formation correspondants H&S, formation gestes et postures, plans de prévention). Il s'agit maintenant de systématiser les formations hygiène et sécurité pour les personnels et doctorants notamment ceux exposés par les risques liés aux activités scientifiques.

VI-4- Le système d'information

Dans le cadre du contrat quadriennal 2005-2008 des engagements forts ont été pris en termes de développement de l'informatique pédagogique, de structuration de la mission informatique et d'élaboration d'indicateurs de pilotage.

Le contrat prévoyait la mise en place d'une Direction des Systèmes d'information début 2005, avec pour objectif « de mettre en évidence et en cohérence les différents projets TIC ».

Il s'agissait d'évoluer vers un système global d'information, mais aussi de se doter d'indicateurs et de tableaux de bord et de favoriser par là-même le développement d'une démarche d'auto-évaluation.

De même, l'université avait pour ambition de mettre en place un environnement numérique de travail (ENT) pour « permettre à chaque usager d'accéder à ses ressources depuis tout poste de travail connecté à internet, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'établissement ».

Ainsi, au cours de ce contrat des opérations ont été conduites pour améliorer les infrastructures techniques afin de soutenir la mise en place de services pour les étudiants et les personnels.

Toutefois, la difficulté à laquelle est confrontée l'université pour développer ce type de projets transversaux, le déficit en IATOS étant en la matière particulièrement pénalisant, a conduit l'université à solliciter un diagnostic externe sur les compétences, l'organisation et les choix de l'université en matière de système d'information. Mené par l'Agence de mutualisation des universités et établissements et deux experts universitaires (de septembre 2007 à février 2008), les résultats de ce diagnostic nourrissent fortement ce bilan, et surtout servent de référence à l'université pour donner un second élan au développement de son système global d'information.

VI-4-1- Un développement des infrastructures techniques transverses soutenu par le comité du système d'information pour améliorer la qualité du service à l'utilisateur

Une direction du système d'information (DSI) a été mise en place en mai 2005, par arrêté du président de l'université. Cette direction était composée de deux comités : un Comité du système d'information (CSI), instance de consultation, lieu d'expression des attentes et besoins des utilisateurs ; un Comité stratégique du système d'information (CsSI), formation restreinte, présidé par le vice-président aux constructions et aux espaces universitaires et composé de l'assesseure à la communication, de l'assesseure aux TICE, de la secrétaire générale adjointe (en charge des affaires pédagogiques), de la responsable du centre de ressources informatiques (CRI), du directeur du Service commun de documentation et du directeur de l'IUT Créteil Vitry. Dans cette organisation, seul le comité en formation restreinte a été effectif, avec en moyenne 2 à 3 réunions par an. Par la suite, des représentants des enseignants-chercheurs du domaine de l'informatique ou de son usage y ont été intégrés.

Il avait pour mission d'élaborer le schéma directeur du système d'information et d'arrêter les décisions concernant l'articulation des projets, la hiérarchisation dans la mise en place des services et les solutions techniques à retenir. Il s'est attaché en premier lieu à porter les projets de développement des équipements de communication et à arbitrer des choix techniques.

La mise en place et la maintenance de ces infrastructures sont de la responsabilité du centre de ressources informatiques (22,6 ETP) qui a effectivement procédé à la réalisation des projets déterminés par le comité. Son rôle est d'assurer le développement cohérent des moyens informatiques, réseaux, systèmes d'information et de veiller à la disponibilité des ressources matérielles et logicielles. Pour mettre en œuvre ses missions, le CRI est constitué de 3 pôles : système et réseau ; maintenance et productique ; développement et production. Pour une université du type de Paris 12, le CRI est en situation de fort sous-encadrement et un renforcement de sa dotation en moyens humains sera indispensable pour porter les développements à venir.

VI-4-1-1-Depuis 2005 un fort investissement dans la rénovation de l'infrastructure du réseau et l'acquisition de serveurs

Comme prévu au contrat quadriennal, la situation du réseau a fortement évolué depuis 2005 pour soutenir le développement des nouvelles technologies et améliorer les liaisons entre les différents sites de Paris 12 et donc, le confort de l'utilisateur.

En 2005, les sites de Créteil sont reliés sur le Centre Multidisciplinaire de Créteil par réseau d'interconnexion à très haut débit³⁶. De même, le point de présence RENATER³⁷ est dans l'université depuis fin 2003 ; le débit y est de 100Mb.

Depuis, les opérations suivantes ont été effectuées :

- Mise à niveau de tous les bâtiments de l'université à 1 Gb, soit une soixantaine d'équipements d'un coût de 60 000€ et une formation des 3 personnels du réseau pour les administrer ;
- Suppression du matériel fédérant les liaisons distantes et migration vers un matériel existant plus performant ;
- Mise en place centralisée d'un filtrage d'adresses internet autorisées ou non ;
- Le site de Vitry est depuis fin 2006 relié à l'université par le réseau RUBIS, réseau haut débit du Val de Bièvre ;
- Le site de Sénart est relié en mars 2008 par une liaison cablée à 20Mb avec le CMC.

De plus, les liaisons intersites entre le Centre Multidisciplinaire de Créteil et les autres sites de Créteil passent à 100Mb en mai 2008. Le nouveau bâtiment STAPS sera connecté à 10 MB. Enfin, dans l'optique d'échanger des données sensibles (applications de gestion notamment) entre l'université et des sites connectés par RENATER, des tunnels sécurisés ont été paramétrés : Centre de Thiais, site de Vitry, IUFM et l'Université Marne La Vallée dans le cadre du PRES.

Par ailleurs, pour héberger les applications de gestion, pédagogiques, bibliothèques, serveurs de fichiers, une soixante de serveurs (unix, linux, windows) existent. Toutefois, le nombre relativement important de serveurs nécessitera sans doute d'en simplifier l'architecture en concentrant des activités ou fonctions assurées par tel ou tel serveur.

Ces évolutions ont été mises en œuvre par le pôle systèmes et réseau du CRI (8 ETP) qui a en charge les 4426 matériels intégrés dans le réseau, sur 9 sites ; 160 équipements actifs et services réseau ainsi que les 6 réseaux de distribution³⁸ dont le réseau informatique sans fil (bornes WIFI) et le système d'autocommutateurs VOIP (voix sur protocole internet).

VI-4-1-2- Le déploiement de la couverture Wifi

Du fait de la spécificité de la configuration géographique de Paris 12, située sur plusieurs sites, l'université s'est inscrite dans une démarche volontariste de déploiement de la couverture Wifi. Il s'agissait ainsi d'offrir aux étudiants dans un premier temps, puis aux personnels et invités une connexion à internet. Pour développer ce dispositif, l'université a fait le choix d'une gestion et d'un pilotage centralisé de la couverture du Wifi.

Ce déploiement a démarré à l'université courant 2005 (appel à projet opération MIPE dont l'université a obtenu un financement de 22 000 € du Ministère).

Une phase pilote a tout d'abord été réalisée avec :

- Un déploiement de bornes dans les salles de lecture de la bibliothèque du CMC et une salle de recherche du bâtiment I2 : soit 13 bornes.
- La création de 3 réseaux : « étudiants-paris12 » : accès par authentification ; « personnels-paris12 » : accès par authentification forte (cryptage de bout en bout) et « invités-paris12 » : accès par authentification temporaire.

Après cette phase pilote, le Wifi a été déployé plus amplement :

- 2006 : faculté de droit, Saint-Simon (40 bornes)
- 2007 : Faculté de Médecine, Bâtiment T, SCUIO, Sénart, Institut d'Urbanisme,
- 2008 : Sciences Economiques, bâtiment I et bâtiment P, bâtiment L.

Ainsi en 2008, 271 bornes sont installées ou en cours d'installation. Trois sites sont à l'étude : Centre de Vitry, Fontainebleau, Pyramides pour envisager une installation en 2009. Il sera également mis à l'étude en 2009, la couverture Wifi des sites de l'IUFM afin que sa mise en œuvre soit compatible avec le système de l'université.

Au total, sur la période 2005-2008, le budget consacré à l'opération du déploiement Wifi s'élève à 245 029 euros (coût du câblage, de l'équipement et des prestataires).

³⁶ Interlan

³⁷ Réseau national de télécommunications pour la technologie, l'enseignement et la recherche

³⁸ VLANS

Enfin, l'université a adhéré au projet Eduroam en octobre 2007 ce qui permet aux invités ou étudiants en provenance d'autres universités de se connecter aux services de leurs sites d'origine et aux personnels de Paris 12 d'avoir un accès facilité à leurs propres services (messagerie, cours en ligne...) lors de déplacements dans d'autres établissements.

VI-4-1-3- Le renouvellement des postes équipements informatiques et le développement des salles en libre service

Le renouvellement du parc informatique pour les personnels. Le parc informatique des utilisateurs, géré par le pôle « maintenance et aide aux utilisateurs » du CRI composé de 5 personnes, comporte plus de 2500 équipements (poste de travail, imprimantes,...). Toutefois, de septembre 2007 à mars 2008, le pôle a effectué 1015 interventions sur les sites de l'université. Le ratio admis dans le privé et le public est de 150 à 200 équipements par personne (500 à Paris 12) ; de ce fait la charge de cette équipe ne permet pas de répondre immédiatement aux demandes d'intervention. Ce parc est renouvelé tous les 4 ans par tranche, le renouvellement étant plus rapide pour des postes de travail liés à Apogée, Harpège. Pour ces 2 dernières années, il est également à noter une forte croissance d'acquisition de portables (enseignants, personnels) permettant une mobilité aux personnels.

L'augmentation du nombre de postes en libre service pour les étudiants. De 2003 à 2008, l'université a progressé dans le nombre de postes informatiques mis à disposition des étudiants, soit 240 en 2008 contre 116 en 2003 avec une rénovation complète des équipements informatiques.

L'université dispose maintenant de 17 salles libre service ou cours et 15 serveurs³⁹, gérés par 3 informaticiens. De 2005 à 2008, 7 salles ont été rééquipées, ainsi que les 4 postes étudiants du service vie de l'étudiant. Ces salles informatiques sont situées au CMC (10 salles), au Mail des Mèches (2 salles), à l'UFR de Droit (1 salle), au Centre Pyramide (1 salle), à l'UFR de Médecine (2 salles) et à Sénart (1salle).

Au centre multidisciplinaire de Créteil, les salles ont des plages horaires d'ouverture importantes, de 8h00 jusqu'à 20h00 en semaine et sont également accessibles le samedi matin. Cette amplitude permet d'y organiser alternativement des cours et de l'accueil en libre-service.

Il faut tout de même signaler qu'à des périodes précises (par exemple de rédaction de mémoire...), une forte affluence est constatée particulièrement sur certains sites, où le nombre d'ordinateurs mis à disposition est faible. Toutefois, la fréquentation des salles par les étudiants a été pratiquement multipliée par 3 depuis 2002 :

- Pour l'année 2002-2003 : 5996 étudiants et 72490 connexions ;
- Pour l'année 2006-2007 : 15252 étudiants et 105980 connexions.

L'accès gratuit à ces salles est géré par des moniteurs. Les moniteurs (entre 30 et 40 par année universitaire) sont étudiants à l'université. Ils garantissent le bon fonctionnement des salles : contrôle et enregistrement des entrées, signalement au CRI des problèmes matériels ou de comportement. Ils ont aussi comme mission d'aider les étudiants sur le maniement des outils mis à leur disposition.

VI-4-2- Des usages partiels du système d'information

VI-4-2-1-Des outils de gestion qui ne sont pas encore positionnés comme des références incontournables

Comme le souligne le rapport de diagnostic dans ses conclusions, « les éléments du système d'information sont principalement constitués des applicatifs de l'AMUE mis en œuvre plus ou moins complètement d'une part dans l'usage des différents modules et d'autre part dans les différentes composantes de l'établissement ».

Les grands domaines de gestion sont couverts par les applications suivantes :

- Domaine des ressources humaines : Harpege, Astre (AMUE), Geisha ;
- Domaine des étudiants et des enseignements : Apogée (AMUE), GESCO en médecine et Prothée à l'IUFM ;
- Domaine de la finance : Nabuco (AMUE) ;
- Domaine documentaire : ALEPH ;
- Plateforme de téléformation : WebCT ;
- Gestion des salles et des emplois du temps : ADE (en cours de déploiement).

³⁹ DHCP, Annuaire répartis, serveur Oracle, serveur ISBS, serveurs d'applications

Toutefois, si les applicatifs de gestion sont en place, ils ne sont pas encore positionnés comme des éléments de références incontournables. Une des conséquences est que l'exploitation des applicatifs, qu'ils soient utilisés principalement en central ou déployés dans les composantes, pose globalement la question de la fiabilité des données et donc de la qualité des informations. La notion de référentiel global du système d'information n'est pas encore aboutie et le croisement des données s'avère difficile, alors que le centre et les composantes ont besoin de disposer d'informations et d'indicateurs permettant d'établir des analyses et tableaux de bord pour aider à la décision.

Une des priorités pour l'établissement est donc maintenant de conduire des travaux pour améliorer l'usage de ces outils au niveau de l'établissement et par conséquent la fiabilité des données. Cela passe par la formation des utilisateurs aux outils de gestion en articulation avec l'exercice de leur fonction, le renforcement des dispositifs d'accompagnement et l'explicitation des enjeux autour de ces outils.

Dans ce dispositif le centre de ressources informatiques constitue un appui important. Le pôle développement et production, constitué de 4 ETP, est chargé de la maintenance des outils de gestion de l'AMUE, des bibliothèques, du ministère, de composantes et de services. Il développe par ailleurs des interfaces ou des logiciels spécifiques pour faciliter la gestion comme l'évaluation des personnels, les demandes d'intervention adressées du service patrimoine (outil en phase de validation) ou bien la gestion des primes (débuté en mars 2007). Des réunions de concertation et d'organisation des travaux à réaliser ont lieu entre le CRI et des responsables de services. Ce sont des réunions avec les services fonctionnels, fondées sur l'aspect métier de chaque service, visant à faire remonter les besoins et à adapter l'outil informatique.

Cette étape de consolidation des outils de gestion et de développement des interconnexions entre les applicatifs constitue une étape essentielle et nécessite un portage politique fort.

VI-4-2-2- Un développement de la production de données chiffrées qui nécessitent aujourd'hui d'être consolidées et partagées

Face à la volonté affichée de l'université de développer ses propres outils de mesure, de suivi de ses activités et de ses objectifs pour mieux réaliser ses projets, le contrat quadriennal 2005-2008 insistait sur le développement d'indicateurs et de mise en place de tableaux de bord d'auto-évaluation.

Par grands champs (cf. chapitres précédents : formation, recherche, gestion), la production de données et d'informations s'est développée pour mieux identifier et préciser les caractéristiques de l'université que ce soit en matière de public étudiant ou de recherche ou bien dans les champs de la gestion. Toutefois, la constitution d'un socle clairement identifié d'indicateurs stratégiques n'a pas encore émergé de même que la pratique systématique de tableaux de bord de gestion à l'appui des politiques. A cela plusieurs raisons.

Tout d'abord le déficit en personnels ITAOS fait que jusqu'à présent Paris 12 n'a pu consacrer que peu de moyens au développement de ces démarches transverses.

Le contrat s'appuyait sur la « cellule d'analyse et de pilotage des différents domaines de gestion » créée en 2003 par arrêté du Président (composée d'une personne). Dans le cadre de sa mission, elle a constitué un appui à la secrétaire générale adjointe lors de la préparation du bilan du contrat 2001-2004 et du contrat quadriennal 2005-2008 notamment par la coordination de la remontée des données devant figurer au bilan, l'élaboration d'indicateurs de suivi du projet. Elle a par ailleurs contribué fortement à la réalisation du bilan social et de la plaquette activités et chiffres. Depuis 2006, l'université a souhaité renforcer les moyens consacrés à l'aide à la décision, par la mise en place d'un dispositif original :

- Des « référents » chargés de la production d'indicateurs de gestion au sein de services centraux : aux ressources humaines, à la recherche, aux études...;
- Une cellule d'analyse et d'aide au pilotage (2 ETP), rattachée à la secrétaire générale dont la mission a été redéfinie, depuis peu, autour de trois axes : contribuer à l'élaboration de diagnostics sur l'établissement au regard de ses orientations stratégiques ; renforcement de l'aide à la décision et au débat dans le cadre du développement du dialogue de gestion inter- services, entre la direction et les services et avec les composantes et dans les conseils ; inscription de l'ensemble de la démarche dans l'amélioration du système d'information.

Cette nouvelle organisation doit permettre de travailler efficacement en animant le réseau des correspondants dans les services centraux, en rendant plus lisibles les missions attribuées à la fonction, en travaillant à la diffusion des éléments produits et en faisant progresser régulièrement la méthode de production des indicateurs en étroite relation avec le déploiement du système global d'information de Paris 12.

Enfin, l'usage d'outils d'extraction de données et de tableurs, doit aussi être un moyen de faciliter le traitement des données. Leur utilisation est à renforcer au sein des services fonctionnels pour établir des indicateurs, car les demandes de requêtes sont en effet principalement adressées au CRI (1 ETP). La mise en œuvre d'un plan de formation permettrait alors aux services de développer les requêtes Business Object et aux utilisateurs de construire des outils bureautiques plus en interaction avec les applications.

VI-4-3- Une évolution nécessaire vers un système global d'information

Le contrat quadriennal 2005-2008 a permis de construire des infrastructures informatiques déployées sur les différents sites de l'université et de mettre en place un premier niveau de production d'informations de gestion. La période 2009-2012 devra viser un objectif réaliste de construction par étapes du système global d'information et d'un environnement numérique de travail contenant une offre pertinente de services pour les usagers (étudiants et personnels en priorité).

VI-4-3-1-Des services développés pour les usagers et la nécessaire construction d'un ENT pour les héberger et en faciliter l'accès.

Des services aux usagers sont actuellement disponibles mais leur utilisation renvoie vers des accès différenciés. Ainsi, l'accès aux cours en ligne se fait par WEBCT, le webmail (étudiant et personnel) et les ressources documentaires sont accessibles depuis la plateforme KSUP (outil de portage du site web et de l'intranet de Paris12). L'amélioration des infrastructures informatiques à d'ores et déjà permis d'offrir à chaque étudiant une attribution automatique d'un espace privé de stockage (50 MO) lui permettant de sauvegarder ses documents.

Toutefois aujourd'hui l'université ne dispose pas d'un ENT permettant d'offrir à chaque étudiant et aux personnels un moyen d'accéder par une entrée unique à l'ensemble de ses informations personnelles. L'université doit s'inscrire résolument dans cette démarche de construction et de déploiement d'un ENT et proposer des services dont il conviendra de préciser lesquels seront prioritaires dans le processus de mise à disposition. Un ingénieur d'études vient d'être recruté sur un poste créé en 2007 pour accompagner sa mise en place. Le rythme de déploiement des services offerts sera conditionné par les ressources humaines mobilisables sur cette question, mais aussi par la résolution préalable de la fiabilité des annuaires⁴⁰ et du dispositif d'authentification unique.

L'université a en effet mis en place deux annuaires :

- Pour les étudiants, en 2003. Il permet à l'étudiant par une authentification -login et mot de passe personnel- d'accéder aux services proposés. Il est mis à jour au fil de l'eau par l'application Apogée. Depuis septembre 2007, les étudiants inscrits dans d'autres universités (formations en cohabilitation,...) et suivant une formation à Paris 12 bénéficient également d'un compte informatique et d'une adresse courriel ;
- Pour les personnels, en 2005 permet l'authentification WIFI, puis en 2006 l'authentification intranet. Il permet aujourd'hui de s'authentifier pour accéder aux services e-learning, bases documentaires, outil d'évaluation. Il est mis à jour par l'outil de gestion Harpège. Cependant la procédure de renseignement des informations concernant les agents dans Harpege n'a pas été clairement définie. Ce qui n'est pas sans conséquence sur la qualité de l'information disponible pour les usagers.

La question des annuaires nécessitera donc d'être revue dans une perspective d'annuaire global d'établissement.

VI-4-3-2- La nécessité d'une hiérarchisation des projets à conduire et d'un portage politique fort pour mettre en place à Paris12 un système global d'information

La production d'informations utiles à la prise de décision au sein de l'Université se fait actuellement par le recours aux applicatifs de gestion et par l'utilisation de petits outils informatiques produits en local, sans

⁴⁰ Recueil de données dont l'objet est de pouvoir facilement retrouver des ressources (personnes ou organisations) à l'aune d'un nombre limité de critères. Il sert à authentifier et à définir les droits de chaque utilisateur.

réelle capacité de communication entre eux. Des situations de multiples saisies existent, des incertitudes sur la fiabilité des informations traitées demeurent, la réactivité dans la production des informations est insuffisante.

C'est donc dans une démarche d'homogénéisation des procédures de collecte, saisie et traitement de l'information que Paris12 doit s'engager pour avancer vers un système global d'information.

Définir un système d'information visé à partir de la situation actuelle de Paris12 suppose de construire une démarche d'«urbanisation» du système d'information mais aussi de travailler sur la sensibilisation des différents acteurs aux concepts de système d'information et d'ENT. De même, une démarche projet permettra d'associer les différents types d'acteurs et d'utilisateurs autour de thématiques ciblées dans le cadre d'une démarche de travail prenant en considération les priorités politiques de l'université, organisant la discussion et la validation au sein d'un comité de pilotage alimenté par les propositions argumentées des groupes projet, informant les conseils et les responsables de différents niveaux de l'avancée des chantiers engagés.

Un effort tout particulier dans le domaine de la formation des responsables et des utilisateurs sera fait pour associer en permanence savoir-faire technique et compréhension de la démarche au regard de la qualité du service rendu.

La nomination d'un assesseur système d'information soutenu par la direction de l'université, l'appui sur un comité de pilotage qui travaille dans une logique de transversalité, l'information régulière des conseils, la participation active du CRI et de Medi@tice, l'implication des personnels, le recensement des attentes et la capacité à imaginer la manière dont seront conduites les grandes missions de l'université dans une projection de moyen terme, la réflexion sur les contenus des fonctions, sont des conditions indispensables à réunir pour mener à bien la construction du système global d'information.