

**RAPPORT
D'AUTO- EVALUATION
DE
L'UNIVERSITE
PARIS- EST CRETEIL**

Octobre 2013

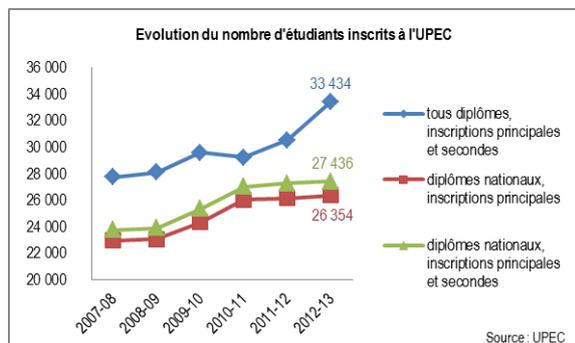
SOMMAIRE

INTRODUCTION	4
Un territoire porteur	4
L'UPEC, ces 6 dernières années	4
Principes et culture	7
Démarche d'évaluation et préparation du nouveau contrat quinquennal 2015- 2019	8
I. LES PRIORITES DE L'UPEC : RECHERCHE, FORMATION, DOCUMENTATION ET ANIMATION DES CAMPUS	9
A. La politique de recherche : une dynamique de structuration et une reconnaissance croissante des équipes	9
1. Le développement des leviers de structuration de la recherche	9
a) Évolutions nationales, territoriales et impacts sur la structuration interne de la recherche à l'UPEC.....	9
b) Les secteurs disciplinaires en évolution	10
2. La mobilisation des moyens pour la recherche	14
a) Le renforcement des outils de pilotage de la recherche.....	14
b) L'évolution des méthodes d'allocation des ressources financières aux équipes de recherche.....	15
c) Une prise en compte croissante de la dimension recherche dans les recrutements	15
d) Une politique de soutien aux équipes pour la formation doctorale et pré-doctorale	15
e) Les incitations financières sur projets.....	16
3. Le développement de la recherche sur contrat	16
a) Un essor sans précédent des contrats de recherche.....	16
b) La valorisation et les pôles de compétitivité.....	17
B. La politique de formation : une structuration progressive et prospective	18
1. L'évolution des formations et la structuration en pôles	18
a) Le secteur de la Santé.....	18
b) Le secteur des Sciences humaines et sociales	19
c) Le secteur des Sciences exactes.....	19
d) Le secteur Administration Economie-Gestion et Droit.....	20
2. Les projets pour favoriser la réussite des étudiants.....	21
a) Les chantiers autour de l'accueil et de l'intégration à l'université.....	21
b) La lutte contre l'échec au niveau Licence	22
3. La professionnalisation et l'aide à l'insertion professionnelle	23
a) Offre de formation et compétences.....	23
b) L'essor de l'apprentissage et de l'alternance.....	24
c) L'aide à l'insertion professionnelle.....	24
d) Les évolutions de la formation continue.....	25
e) La validation des acquis de l'expérience (VAE)	25
4. Une organisation renouvelée et modernisée au service de l'étudiant	26
a) La structuration de l'administration soutien à la formation et à la vie étudiante : l'évolution de la DEVE	26
b) La mise en place d'outils numériques au service des étudiants et de la pédagogie.....	27
c) De nouveaux dispositifs d'apprentissage des langues.....	28
d) La montée en puissance des outils de pilotage et de suivi de la qualité.....	28
C. La politique documentaire	29
1. L'élargissement et l'accessibilité des différentes ressources documentaires	29
a) Une offre enrichie grâce au développement de partenariats et au numérique.....	29
b) La modernisation des accès aux bibliothèques et aux ressources	29
c) La diffusion et la valorisation des publications des chercheurs UPEC.....	30
d) La formation documentaire.....	30
2. La démarche qualité dans le domaine de la documentation	31
a) Le pilotage et la politique de communication au service de la relation avec les usagers	31
b) L'évaluation des projets documentaires et des collections	31
c) Une mesure de la satisfaction des usagers fortement ancrée dans le fonctionnement du SCD.....	32
D. La politique de pilotage et d'animation des campus	32
1. L'immobilier.....	32
a) De nouvelles constructions et rénovations qui ont accompagné le développement de l'UPEC.....	33
b) Le renforcement du pilotage et de la stratégie immobilière.....	33
2. La vie étudiante et l'animation culturelle et sportive.....	34
a) L'étudiant, acteur de la vie universitaire institutionnelle.....	34
b) La question des conditions de travail et de vie sur les campus.....	35
c) La politique sociale, culturelle et sportive	35
d) La santé étudiante au cœur des préoccupations de l'UPEC	36

II. LE RENOUVELLEMENT DE L'ORGANISATION POUR ASSUMER PLEINEMENT LES NOUVELLES RESPONSABILITES D'UN ETABLISSEMENT PUBLIC AUTONOME	37
A. Le renforcement de la gouvernance	37
1. La consolidation d'une organisation institutionnelle traditionnellement démocratique : dialogue et décision.....	37
a) La tradition de la délibération	37
b) La relation aux composantes en évolution	37
c) Les outils d'appui à la gouvernance	38
2. Partenariats, ouverture territoriale, ouverture internationale	39
a) La structuration de l'enseignement supérieur de l'Est-francilien : évolution et renforcement des partenariats.....	39
b) La consolidation des relations avec les collectivités territoriales.....	40
c) Le développement progressif de partenariats structurés avec les acteurs du monde économique	40
d) L'international : déconcentration, subsidiarité et (re-)construction d'une stratégie d'établissement	41
3. Affirmer l'identité UPEC	43
a) Le changement de nom, point de départ d'investissements nouveaux au service de la notoriété de l'établissement.....	43
b) Professionnaliser, évaluer et optimiser.....	44
c) Des événementiels exceptionnels ou réguliers qui structurent la vie de l'institution	44
d) L'intégration des nouveaux usages dans les actions de communication.....	45
B. La montée en puissance des capacités de pilotage.....	45
1. La sécurisation du passage aux responsabilités et compétences élargies.....	46
a) Le chantier du passage aux nouvelles compétences.....	46
b) Les nouveaux outils de pilotage des ressources financières	46
2. La politique budgétaire et comptable.....	47
a) Une nouvelle organisation des services financiers pour de nouveaux enjeux	47
b) L'implantation du nouveau logiciel SIFAC et ses impacts.....	47
c) Un protocole de modernisation au service d'une meilleure gestion financière et comptable.....	47
d) La montée en puissance du contrôle interne comptable et financier (CICF)	47
e) La certification des comptes de l'université.....	48
f) La démarche qualité au service de l'organisation administrative et financière de la formation continue ..	48
3. La politique des ressources humaines.....	48
a) La gestion opérationnelle et prévisionnelle des emplois et des compétences (GOPEC) et le développement des marges de manœuvre pour le pilotage des ressources humaines	49
b) La politique de formation des personnels au service des nouvelles missions	50
c) Les travaux sur le système d'information RH	50
d) Une nouvelle organisation de la DRH pour une meilleure réponse aux agents et aux services.....	51
4. L'amélioration du système d'information et de son utilisation.....	51
a) Le renforcement de la sécurité des usages du SI	51
b) Le développement des outils de démarche qualité.....	52
5. Le renforcement des capacités et des outils de pilotage et de développement	52
a) La structuration d'une administration tournée vers l'aide à la décision	53
b) Le développement, la formalisation et la diffusion des outils de pilotage et des indicateurs statistiques.....	53
c) La méthodologie par projet et la démarche qualité au service de l'organisation et de la stratégie	54
CONCLUSION	55

Introduction

L'Université Paris-Est Créteil (UPEC) est une université de 42 ans, créée en 1971, afin, notamment, d'accompagner le développement du département du Val-de-Marne. Au cours des 40 dernières années, le nombre d'étudiants a augmenté puis s'est stabilisé pour se situer aujourd'hui aux alentours de 30 000 étudiants (près de 33 500 si l'on intègre les effectifs IFSI – Instituts de formation en soins infirmiers). Elle

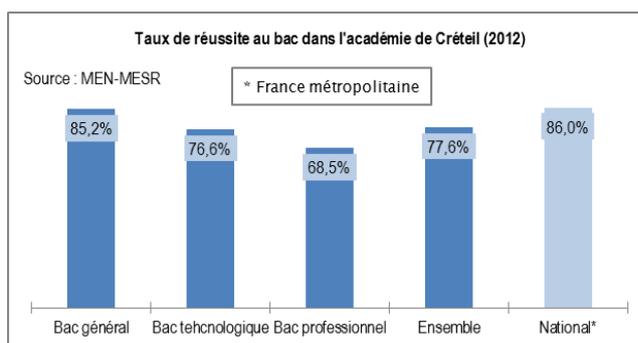


dispose d'une gamme complète de formations, du diplôme universitaire de technologie (DUT) au doctorat (via la communauté d'universités et d'établissements Université Paris-Est) dispensées dans 12 facultés et instituts. Elle héberge 31 laboratoires de recherche, en santé, sciences dures et sciences humaines et sociales et a développé une activité scientifique riche et, dans certains domaines, d'excellence : médecine, urbanisme, environnement.

Située aux portes de Paris, elle fait face aux défis de toutes les universités de première couronne et notamment la concurrence des universités de Paris intra-muros. Malgré cela, une stratégie de longue haleine qui combine choix scientifiques, diversification et ouverture de l'offre de formation, développement de ressources propres et gestion saine et rigoureuse lui garantit aujourd'hui un socle propice à de nouvelles évolutions.

Un territoire porteur

L'UPEC est une des quatre universités de l'académie de Créteil (avec l'Université Paris-Est Marne-la-Vallée, Paris 8 et Paris 13-Nord). Cette académie est caractérisée par une population plus fragile que la moyenne française mais aussi avec une dynamique démographique plus importante que dans Paris intramuros : en 2008, la part des - de 25 ans dans l'académie de Créteil est de 35 % tandis qu'elle n'est que de 28 % à Paris (INSEE). En Seine-et-Marne, cette part est également à 35 %. Le taux de réussite au bac y est inférieur au taux national et la part de bacheliers dans une génération est de 5 points inférieure à la moyenne nationale en 2011. Ces quelques données illustrent les défis que doit relever l'UPEC pour accompagner les étudiants de son territoire mais aussi toute l'importance de développer des stratégies pour accompagner la jeunesse de ce territoire, notamment vers des formations supérieures.



Ce territoire est-francilien structure son enseignement supérieur à travers la CUE UPE (Communauté d'universités et d'établissements Université Paris-Est), de laquelle l'UPEC est membre fondateur depuis 2007, à côté de l'université Paris-Est Marne-la-Vallée (UPEM), de l'École nationale des ponts et chaussées (ENPC), de l'Institut français des sciences et technologies des transports, de l'aménagement et des réseaux (IFSTTAR), de l'École supérieure d'ingénieurs en électronique et électrotechnique (ESIEE-Paris) et de l'École nationale vétérinaire d'Alfort (ENVA), rattachée à l'UPEC en 2012 en tant qu'école externe.

L'UPEC, ces 6 dernières années

Dans les conclusions du rapport d'évaluation de l'établissement de 2008, l'AERES (Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur) recommandait à l'UPEC de renforcer les dispositifs d'évaluation des formations et des enseignements, de poursuivre la mise en place de la démarche d'assurance qualité, de développer la visibilité des équipes de recherche en sciences humaines et sociales, de valoriser la recherche, notamment clinique, de définir et de mettre en œuvre une stratégie internationale d'établissement, d'élaborer un schéma directeur du système d'information et enfin de poursuivre l'intégration à Université Paris-Est.

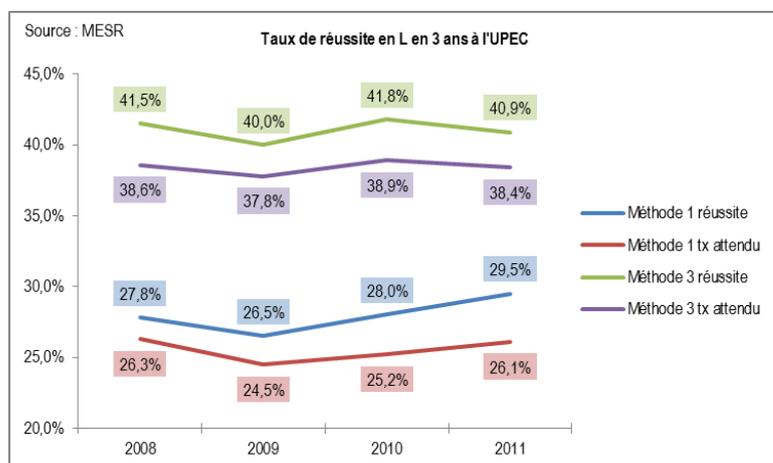
Le contrat quadriennal 2009-2012 signé entre le Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche (MESR) et l'UPEC sur la base du projet d'établissement retenait tout particulièrement les projets suivants : la structuration de l'offre de formation et de recherche en grands champs interdisciplinaires, la poursuite

de la mutualisation au sein d'UPE et du développement des partenariats scientifiques et territoriaux et enfin la modernisation des modes de gestion et de pilotage.

La période 2009-2013 a aussi été marquée par le passage à l'autonomie de l'UPEC en 2010. Elle a également vu la multiplication des appels d'offres sur projet, la mise en œuvre du Plan « Réussite en Licence », la poursuite de la structuration de l'enseignement supérieur est-francilien et la poursuite de l'intégration de l'IUFM (Institut universitaire de formation des maîtres) de l'académie de Créteil. Elle a aussi vu se succéder deux équipes présidentielles dans une continuité stratégique et politique (Luc Hittinger, président de l'UPEC depuis mars 2012 était le vice-président du Conseil scientifique de l'équipe de Simone Bonnafous, présidente entre 2006 et 2012).

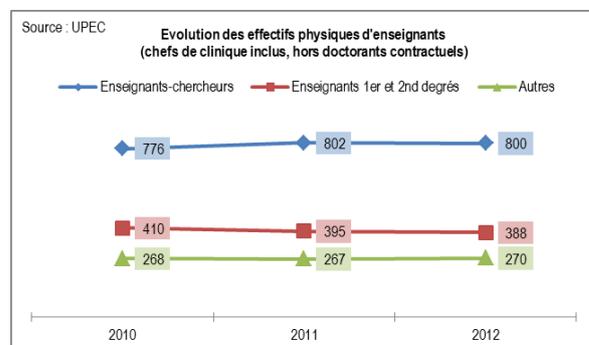
Entre 2009 et 2012, le nombre total d'étudiants en inscription principale tous diplômes confondus à l'UPEC (hors IUFM) est en hausse de 9,5 %. Si l'on ajoute les données IUFM, le nombre d'inscriptions recule de 6,9 %. Cette baisse est liée à la réforme de la masterisation ayant affecté l'IUFM à la rentrée 2010 (l'IUFM est passé de 4 094 étudiants et stagiaires inscrits en 2008-2009 à 1 333 en 2011-2012). Mais le nombre d'étudiants en inscription principale dans les diplômes nationaux est lui en croissance (+7,5 % avec l'IUFM, +2,7 % sans, la masterisation ayant par ailleurs transféré le décompte des inscrits des diplômes non nationaux vers les diplômes nationaux). Notons que pour la rentrée 2013, le nombre d'étudiants inscrits dans la nouvelle ESPE est en nette progression : au 1^{er} octobre 2013, alors que les inscriptions ne sont pas closes, l'école annonce 2 601 inscrits en formation initiale (FI) et 1 916 en formation continue (FC).

Les taux de réussite en L en 3 ans connaissent des variations diverses selon les méthodes de calcul utilisées par le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche. Si l'on retient seulement le critère de l'inscription à l'UPEC en L1 (méthode 1), ce taux est en constante augmentation depuis 2009, où il se situait à 26,5 %, pour atteindre 29,5 % en 2011. Pour les étudiants ayant effectué tout leur cursus de L à l'UPEC (méthode 3), le taux de réussite en 3 ans est supérieur ou égal à 40 % depuis 2008 (40,9 % en 2011). Il est en revanche plutôt en recul si l'on compare le nombre des diplômés en 3^e année au nombre des inscrits de la même année (méthode 2, 83,9 % en 2011). Ces évolutions sont significativement favorables (+ 2,5 à 3 points) au regard des taux de réussite attendus compte tenu des profils notamment socio-économiques des étudiants inscrits à l'UPEC (l'UPEC compte plus de 7 800 boursiers en 2012-2013 soit 30 % des effectifs. En 2011-12, la part des néobacheliers issus de professions et catégories socioprofessionnelles défavorisées s'élevait à 24,3 % contre 22,1 % au niveau national). L'université démontre ainsi sa capacité à déployer des dispositifs variés permettant de faire réussir des étudiants fragiles et la valeur ajoutée de la réussite en L en 3 ans est positive pour les méthodes de calcul 1 et 3¹.



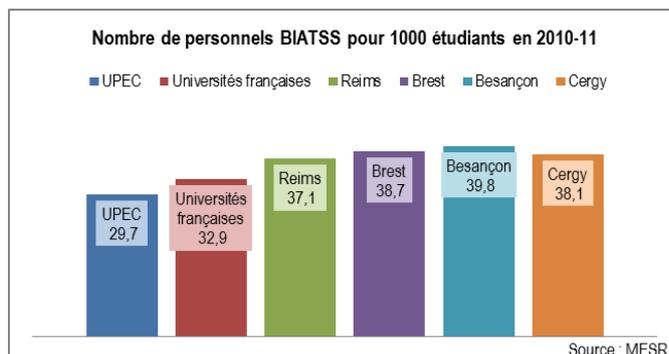
Il est en revanche plutôt en recul si l'on compare le nombre des diplômés en 3^e année au nombre des inscrits de la même année (méthode 2, 83,9 % en 2011). Ces évolutions sont significativement favorables (+ 2,5 à 3 points) au regard des taux de réussite attendus compte tenu des profils notamment socio-économiques des étudiants inscrits à l'UPEC (l'UPEC compte plus de 7 800 boursiers en 2012-2013 soit 30 % des effectifs. En 2011-12, la part des néobacheliers issus de professions et catégories socioprofessionnelles défavorisées s'élevait à 24,3 % contre 22,1 % au niveau national). L'université démontre ainsi sa capacité à déployer des dispositifs variés permettant de faire réussir des étudiants fragiles et la valeur ajoutée de la réussite en L en 3 ans est positive pour les méthodes de calcul 1 et 3¹.

Entre 2009 et 2012, les allocataires de recherche et moniteurs, remplacés par les contrats doctoraux, ont été délégués à UPE, disparaissant ainsi des statistiques de l'UPEC. Hors ces populations, le nombre total de personnels (personnes physiques) est en hausse de 2,3 %, avec 2 638 personnels (dont les contractuels recherche). Il augmente de 5,3 % chez les personnels non-enseignants, et, dans une moindre mesure, chez les enseignants (+0,2 %). Toutefois, le nombre d'emplois de personnels

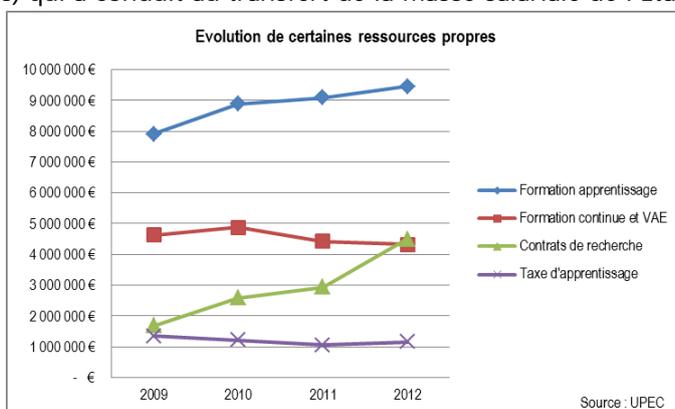


¹ Le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche calcule ce qu'il appelle la valeur ajoutée de la réussite en L : c'est l'écart en points entre le taux de réussite observé et le taux attendu. Le taux attendu est un taux simulé calculé par le MESR. Il correspond au taux que l'on observerait pour un établissement si la réussite des différentes catégories d'étudiants entrant en licence était identique à celle obtenue au niveau national pour les mêmes catégories d'étudiants, définies à partir de six critères : sexe, origine socioprofessionnelle, série, âge d'obtention et ancienneté d'obtention du baccalauréat, groupe disciplinaire d'inscription en L1

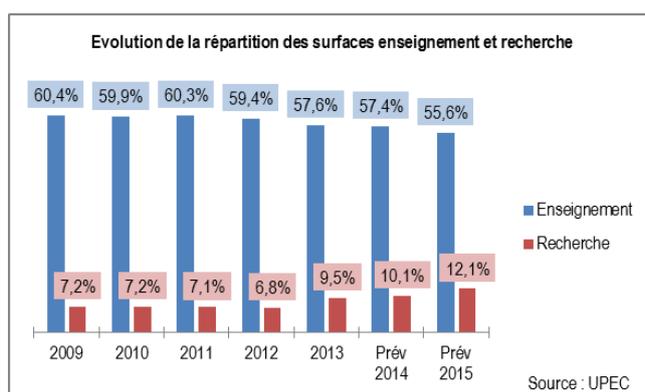
administratifs pour 1 000 étudiants reste inférieur à la moyenne nationale des universités : -3,2 points en 2010-2011². Il est aussi très en deçà des universités comparables telles que déterminées par la typologie des universités françaises élaborée par le MESR, avec un écart de 7 à 9 points avec des universités comme Reims, Brest, Besançon ou Cergy. Cette situation constitue pour la direction de l'UPEC un frein au portage de projets qu'une politique de recrutements de contractuels ne permet de compenser que partiellement. Par ailleurs, l'UPEC se caractérise par une forte proportion des enseignants du 2^d degré dans ses effectifs totaux d'enseignants : ils représentent plus de 37 % de cet ensemble (bilan social 2012) tandis qu'elle se situe à moins de 20 % au niveau national. Cette caractéristique est, entre autres, le fait de l'intégration de l'IUFM de l'Académie de Créteil, qui compte une proportion importante d'enseignants non chercheurs (hors ESPE – École supérieure du professorat et de l'éducation), le rapport enseignants-chercheurs titulaires / 1^{er} et 2^d degrés titulaires est de 80/20). Rapportées aux succès récents en matière de réponses aux appels d'offres (PIA – Programme d'investissements d'avenir), contrats européens et autres), ces données illustrent l'efficacité de l'UPEC en recherche.



En matière financière, le budget de l'UPEC entre 2009 et 2012 a été multiplié par trois du fait du passage aux RCE (responsabilités et compétences élargies) qui a conduit au transfert de la masse salariale de l'Etat vers l'établissement, passant de près de 46 millions d'€ à plus de 169 millions d'€ (pour un budget initial total en dépenses de 232 millions). Sur la même période, les ressources propres, qui représentent en 2012 14 % des recettes encaissables, ont progressé de 16 % : + 168 % pour les contrats de recherche ou encore + 20 % pour les ressources issues de la formation par apprentissage, mais des reculs de 14 % pour la taxe d'apprentissage et de presque 7 % pour la formation continue (dont la VAE – Validation des acquis de l'expérience) sont à noter.



Enfin, en 2013, l'ensemble des surfaces bâties représente 200 000 m² SHON. Près de 60 % de ces surfaces sont utilisées à des fins d'enseignement, tandis que 7 % sont consacrées à la recherche. D'ici 2015, le rapport entre la part des surfaces consacrées à l'enseignement et celles consacrées à la recherche connaîtra un début de rééquilibrage : les dernières passeront en effet de 7 à 12 %, du fait de l'intégration de locaux de l'INSERM (Institut national de la santé et de la recherche médicale) et de l'AP-HP (Assistance publique – Hôpitaux de Paris) suite au changement de leur statut juridique. Par ailleurs, là aussi l'ESPE renforce le rapport en majorant fortement la part enseignement des surfaces.

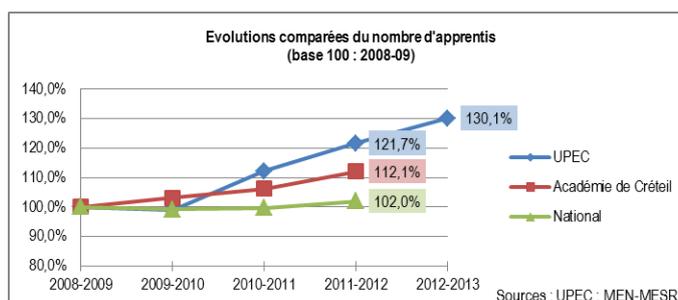


² source : « Indicateurs de l'enseignement Supérieur – Analyse et performance – UPEC », mars 2013

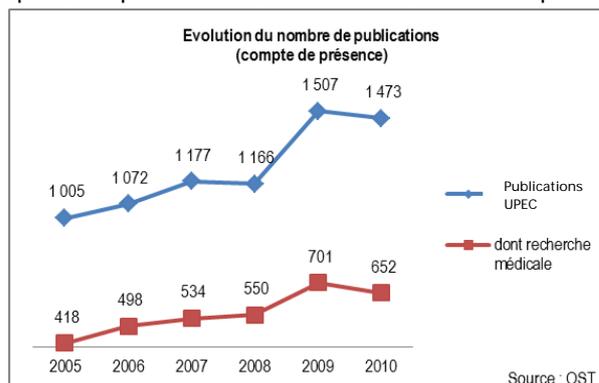
Principes et culture

Soucieuses de la mission qui leur a été confiée, les équipes de l'UPEC ont fait leurs preuves en élaborant un modèle universitaire apte à relever les enjeux propres à l'Est-francilien sans rien céder aux exigences académiques et scientifiques. C'est une université du Grand Paris qui s'appuie sur une collaboration forte avec les acteurs territoriaux et économiques, et selon des modalités de plus en plus « institutionnalisées » et formalisées, notamment au travers d'une politique de conventionnement stratégique avec les départements, les agences de développement économique, des acteurs économiques locaux... L'UPEC porte aujourd'hui, et pour les 10 ans à venir, l'ambition de constituer, avec ses partenaires, un pôle d'enseignement supérieur cohérent, mêlant proximité et visibilité scientifique nationale et internationale, pour tout l'est francilien.

Autre élément fort de son identité : la professionnalisation. L'apprentissage et la formation continue sont des atouts historiques, présents dans toutes les composantes de l'UPEC et qui la situent parmi les premières de France en ces domaines. En témoigne par exemple l'évolution croissante du nombre d'apprentis dont la dynamique de progression est supérieure tant à celle de l'académie de Créteil qu'à la dynamique nationale.



Les succès de la recherche ces dernières années, notamment dans le cadre des appels à projets du PIA, attestent également de l'excellence scientifique dont peut se prévaloir l'UPEC sur certains champs : la santé, l'environnement, l'urbanisme ou encore l'histoire, sont autant de domaines dont les perspectives de développement permettent aujourd'hui à l'UPEC de nourrir une forte ambition scientifique, à l'image des universités parisiennes. L'évolution de sa production scientifique³ ces dernières années indique une montée en puissance des publications dans les domaines des sciences, avec, entre 2005 et 2010, une hausse de 47 %, dont une hausse de plus de 25 % entre 2008 et 2010, pour un total de publications de 1 473 en 2010. Le domaine de la recherche médicale contribue pour une large part à cette augmentation, avec une hausse des publications de 56 % entre 2005 et 2010, pour un total de 652 publications en 2010, soit plus de la moitié des publications de l'UPEC en sciences. Les domaines des sciences humaines et des sciences sociales ne sont pas en reste. Selon l'OST (Observatoire des sciences et des techniques, l'indice d'impact observé est supérieur à l'indice d'impact espéré (indice observé 1,58 / espéré 1,43 en Sciences humaines ; indice obs. 1,09 / indice esp. 1,02 en Sciences sociales). Du point de vue qualitatif, plusieurs publications ont été primées lors de ce dernier contrat (notamment le prix de la biographie historique de l'Académie Française).



L'enjeu est pour l'UPEC de maintenir l'équilibre entre sa mission première de soutien au développement territorial est-francilien et de promotion de l'accès d'une population souvent fragilisée à des études supérieures et la nécessité, pour son positionnement national et son rayonnement international, de poursuivre un développement ciblé et un accompagnement fort de ses domaines scientifiques d'excellence. Cela demande une habileté particulière dans l'articulation entre la formation et la recherche, une part importante des étudiants de 1^{er} cycle à l'UPEC n'ayant pas vocation à faire de la recherche mais à atteindre un niveau de diplomation suffisant en vue de leur insertion professionnelle, notamment dans le territoire et participer ainsi à son développement. Il convient pour autant de ne pas opérer de coupure entre la formation et la recherche, qu'il s'agisse de transmettre aux étudiants de 1^{er} cycle des éléments de culture scientifique comme de susciter des vocations de recherche en master pour ses étudiants de licence mais aussi pour les étudiants arrivant à l'UPEC au niveau master.

³ Source : OST (Observatoire des sciences et techniques) 2012

Démarche d'évaluation et préparation du nouveau contrat quinquennal 2015- 2019

Le calendrier contractuel de l'UPEC a été modifié du fait cumulé du « calage » avec l'UPEM et du passage de 4 à 5 ans de la durée des contrats entre l'Etat et les établissements d'enseignement supérieur : l'université est passée de la vague C à la vague E, décalant ainsi de 2 ans la signature du nouveau contrat quinquennal, prévu désormais pour janvier 2015.

La préparation de la signature du nouveau contrat quinquennal passe par 2 phases principales : une phase d'évaluation (de l'établissement, des formations et des laboratoires) et une phase d'élaboration du projet d'établissement. L'UPEC a choisi, en amont de l'évaluation par l'AERES, de se soumettre à une évaluation par l'EUA (European university association). Cette évaluation repose, comme pour l'évaluation de l'AERES, sur un double processus auto-évaluation/évaluation externe.

L'UPEC a donc lancé l'auto-évaluation de l'établissement en octobre 2012. Le vice-président stratégie et développement et le directeur du développement ont été désignés pour piloter l'élaboration du rapport. Un plan détaillé du rapport a d'abord été élaboré, validé en « bureau » (instance réunissant le président, ses vice-présidents, le directeur général des services et le directeur de cabinet) puis discuté en comité de direction (membres du bureau et directeurs de composantes). Les composantes et directions administratives ont été invitées à rédiger des contributions, dans le cadre du plan arrêté. Le rapport d'auto-évaluation a fait l'objet d'une discussion en Conseil d'administration du 8 février 2013 avant d'être remis à l'EUA. Les experts de l'EUA ont conduit 130 entretiens en mars et mai 2013 et ont rédigé un rapport (annexe 1), utilisé, en accord avec la section des établissements de l'AERES, pour réalimenter le rapport d'auto-évaluation et préparer l'évaluation de l'AERES. Il a été complété par de nouveaux éléments à la suite de nouvelles sollicitations des composantes, des cadres de direction et membres de l'équipe présidentielle. Il a enfin fait l'objet d'une présentation et d'une discussion au sein d'un congrès réunissant les membres des 3 conseils (Conseil d'administration - CA, Conseils scientifique - CS, Conseil des études et de la vie étudiante - CEVU) le 11 octobre 2013.

Le rapport est organisé autour de 2 grandes parties : la première propose d'examiner les conditions, moyens et résultats de la mise en œuvre des quatre priorités stratégiques de l'UPEC : recherche, formation, documentation et animation des campus (I). Dans un second temps, le rapport aborde les modes de gouvernance et de pilotage de l'université dans le contexte de l'autonomie (II). Il comporte une série d'annexes parmi lesquelles les indicateurs de l'établissement (annexe indicateurs de l'établissement).

I. Les priorités de l'UPEC : recherche, formation, documentation et animation des campus

Politique de recherche et politique de formation constituent l'essentiel de cette première partie puisqu'elles représentent le cœur des missions des universités. Néanmoins, le rapport d'auto-évaluation intègre également l'évaluation de la politique documentaire, directement liée à la stratégie de recherche et de formation. Enfin les questions du patrimoine, de l'immobilier, et du développement de la vie sur les campus contribuent à la réalisation des missions essentielles d'un établissement pour son territoire et concluent donc cette partie.

A. La politique de recherche : une dynamique de structuration et une reconnaissance croissante des équipes

Ces dernières années, le paysage international et national de la recherche a fortement évolué : l'irruption de classements universitaires, essentiellement basés sur l'excellence scientifique, a interrogé les établissements sur la visibilité et la qualité de leurs recherches. La loi d'orientation sur la recherche de 2006 crée l'AERES et les PRES (Pôle de recherche et d'enseignement supérieur, désormais Communautés d'universités et d'établissements - CUE) et renforce la question de la mesure de la performance scientifique et du lien avec la formation et le transfert. Elle rend plus que jamais les établissements responsables de leurs choix et de leurs stratégies, notamment scientifiques. Dans un contexte international où la recherche sur contrat augmente, l'UPEC, Université pluridisciplinaire avec santé, conformément aux engagements pris dans le cadre du contrat 2009-2012 et confirmé par l'avenant 2013-2014, s'est attachée à développer des secteurs à forte visibilité, à dynamiser la recherche en sciences humaines et sociales et à développer la recherche partenariale ainsi que la valorisation et le transfert de technologie.

L'UPEC a en effet travaillé dans un premier temps à la structuration de sa recherche en misant sur des secteurs à forte visibilité à l'échelle de l'Île-de-France, comme, par exemple la recherche médicale (l'immuno-virologie, la neuropsychiatrie et la sénescence cellulaire (Institut Mondor de recherche biomédicale - IMRB), l'urbanisme (Lab'Urba), les sciences de l'environnement (avec notamment le Laboratoire interuniversitaire des systèmes atmosphériques - LISA), la géométrie et les multi-fractales (Laboratoire d'analyse et de mathématiques appliquées - LAMA), la métallurgie (Institut de chimie des matériaux Paris-Est - ICMPE)... Au-delà de ces secteurs, l'UPEC a choisi de mettre à disposition de toutes ses équipes des moyens pour développer des projets, gagner en reconnaissance internationale, et construire des interactions pluridisciplinaires (SHS-Médecine, Environnement-Médecine, SHS-Urbanisme). Enfin, dans un second temps, un travail important de structuration des SHS a été lancé, en concertation avec l'UPEM.

Ainsi l'UPEC a multiplié les leviers pour mobiliser toutes ses équipes, et accroître la qualité de l'activité scientifique. Elle a été particulièrement attentive aux recrutements des nouveaux enseignants-chercheurs (EC) et notamment à leur insertion dans des équipes de recherche ce qui a conduit à un accroissement notable du nombre d'EC dans des laboratoires de recherche qui sont passés de 535 en 2008 à 650 en 2013 soit une progression de 20 % en 5 ans (source : UPEC – dossiers AERES). Elle a également assez profondément modifié les moyens de développer, suivre et promouvoir sa recherche. En appui à cette stratégie établie en Conseil scientifique, la Direction de la recherche et de la valorisation (DRV) est passée de 4 agents en 2008 à 16 agents en 2013 ce qui lui a permis d'étendre son périmètre d'intervention. En lien étroit et partenarial avec les organismes de recherche, l'UPEC s'est engagée par ailleurs dans une mutualisation et une simplification de sa gestion de la recherche (Délégation globale de gestion (DGG) CNRS pour l'ICMPE et DGG UPEC pour le LISA prévue en janvier 2014, projet de plateforme avec l'INSERM (Institut national de la santé et de la recherche médicale) en 2014).

1. Le développement des leviers de structuration de la recherche

a) Évolutions nationales, territoriales et impacts sur la structuration interne de la recherche à l'UPEC

En 2008, sous l'égide d'UPE, une première structuration de la recherche par axes thématiques a fait émerger deux grands pôles : « Santé et Société » sur le site de Créteil – Maisons-Alfort et « Ville,

environnement et leurs ingénieries » principalement localisé sur le site de la Cité Descartes à Marne-la-Vallée.

Ces travaux ont suscité une réflexion poussée sur la structuration des forces de recherche à l'UPEC, et ont aussi contribué à alimenter le travail de réponse aux appels d'offres particulièrement compétitifs du Programme Investissements d'avenir. Dans ce cadre, l'UPEC a obtenu un Labex (Laboratoire d'excellence) en coordination : le VRI (Vaccine Research Institute), pour un montant de 7 millions d'€. Ce labex en Santé intègre également une équipe UPEC de sciences humaines et sociales (le CEDITEC - Centre d'étude des discours, images, textes, écrits, communication), spécialisée dans l'analyse du discours institutionnel et politique. Sept autres laboratoires de l'UPEC sont associés à 9 autres Labex dont 3 portés par UPE : les labex Bézout (Mathématiques et Informatique avec le LAMA), Futurs Urbains avec les laboratoires du LISA et du Lab'Urba, et MMCD (Multi-scale modelling and experimentation of materials for sustainable construction), en lien avec l'ICMPE et le MSME (Modélisation et simulation multi-échelle). L'ensemble de ces Labex cumule 62 millions d'€ de dotation répartis sur 10 ans. Une conséquence de la mise en place de ces Labex est le développement de nouvelles synergies transdisciplinaires entre les laboratoires de la nouvelle communauté d'établissements UPE.

Dans d'autres domaines scientifiques que ceux directement concernés par le PIA, les évolutions sont également significatives avec la fusion de plusieurs laboratoires entre UPEC et UPEM : Institut de Recherche en Gestion (IRG), Institut des Mondes Anglophone, Germanique et Roman (IMAGER) et Equipe de Recherche sur l'Utilisation des Données Individuelles en lien avec la Théorie Économique (ERUDITE).

À l'échelle d'UPE, la structuration s'illustre également par la mise en place de règles communes de signature des publications scientifiques ainsi que par le transfert à UPE dès 2007 des écoles doctorales et de la délivrance des diplômes de doctorat et des HDR (habilitation à diriger des recherches). En matière de recherche, elle s'illustre plus particulièrement par le rapprochement des unités de recherche avec l'ENVA, rattachée à l'UPEC en avril 2012 et avec l'Établissement français du sang avec lequel une convention a été signée en janvier 2013 et qui assurera, dans le cadre du prochain contrat, la cotutelle de deux équipes de recherche.

L'UPEC entretient par ailleurs des relations étroites avec plusieurs universités d'Ile-de-France située hors périmètre Paris-Est, via la co-tutelle d'unités de recherche. En effet, des projets scientifiques et des contraintes de masse critique par discipline amènent l'UPEC à maintenir des partenariats autour d'unités de recherche offrant un cadre stimulant pour ses enseignants-chercheurs. Ainsi lors de la vague D, l'UPEC a renouvelé sa tutelle secondaire auprès de 4 unités reconnues : LDAR (Laboratoire de didactique André Revuz, avec Paris-Diderot), LGP (Laboratoire de géographie physique avec Paris 1 et le CNRS), CIRCEFT (Centre interdisciplinaire de recherche Culture, Éducation, Formation, Travail avec Paris 8) et BIOEMCO (biologie & écologie, Paris 6, CNRS, IRD). En vague E, elle renouvellera la tutelle secondaire pour le LAMA (avec l'UPEM et le CNRS), le MSME (Modélisation et simulation multi-échelle avec l'UPEM et le CNRS).

b) Les secteurs disciplinaires en évolution

Les secteurs disciplinaires et leur déclinaison à l'UPEC ont chacun évolué selon des spécificités propres. Mais sous l'impulsion des vice-présidents et assesseurs du conseil scientifique on constate aussi une évolution conjointe, qui se manifeste par l'augmentation des interactions entre secteurs.

Le secteur de la Santé est sans doute celui qui a le plus bénéficié des « contraintes » de structuration. L'obtention de très bons résultats au PIA conforte le secteur⁴. Dès 2009, un contrat d'objectif a été signé avec l'INSERM, l'AP-HP, l'ANRS (Agence nationale de la recherche sur le Sida et les hépatites virales) et l'EFS (Établissement français du sang) pour le site de Mondor, et un important travail de fond a permis de fédérer l'ensemble des équipes de l'IMRB autour de 3 axes scientifiques cliniques et pédagogiques : Vieillesse-thorax-vaisseaux-sang ; virus - immunité - cancer ; neuro - psycho - locomoteur. Ces axes ont tous été labellisés par un jury international dans le récent et très sélectif appel à projets « Départements hospitalo-universitaire (DHU) » liant l'AP-HP, l'Inserm et les universités médicales franciliennes. L'UPEC a obtenu 3 DHU sur les 16 délivrés ; ces trois DHU recouvrent la totalité du secteur Médecine de l'UPEC, ce qui est unique au niveau francilien.

⁴ Labex du secteur de la Santé impliquant des équipes de l'UPEC : Vaccine Research Institute (VRI), Laboratoire de Psychiatrie Biologique (Bio-Psy), Safer Ecodesign Research and Education applied to NANomaterial (SERENADE), Institut d'Etude de la Cognition (IEC) - Infrastructures nationales en Biologie et Santé impliquant des équipes de l'UPEC : NEURATRIS, NICONNECT - Cohortes du PIA impliquant des équipes de l'UPEC : PSY-COH, COBlance, RADICO - Institut Carnot impliquant une équipe de l'UPEC du secteur de la Santé : CALYM

Cet affichage thématique fort, associé à la volonté politique de l'équipe de direction de l'UPEC et de celle de la faculté de médecine a permis d'attirer 10 chercheurs Inserm et CNRS travaillant dans d'autres institutions et se traduit dans le projet de l'IMRB par l'affichage de 3 départements (1 par axe).

L'axe virus-immunité-cancer a bénéficié d'une chaire d'excellence UPEC/INSERM et l'université a investi dès 2010 avec l'ANRS sur le développement d'une plate-forme d'immunomonitoring. La politique de l'UPEC et son partenariat avec l'ANRS ont donc permis à cet axe de recherche d'aboutir non seulement à une forte structuration augmentant sa visibilité à un niveau international, mais aussi de lui conférer les moyens financiers nécessaires pour la conduite d'un programme de recherche ambitieux sur les 10 prochaines années, correspondant à l'ensemble du programme national « vaccin » de l'ANRS.

Sur l'axe neuro-psycho-locomoteur, l'UPEC a poursuivi son soutien (1 poste de PUPH, 50 k€ par an sur 5 ans, renouvelé en 2012 pour 5 ans) à la Fondation Fondamental dont elle est membre fondateur. Cet investissement a permis de fédérer différentes équipes cliniques et de recherche au plan national autour des thématiques communes et d'obtenir dans le cadre du PIA la labellisation d'une cohorte et d'un laboratoire d'excellence commun avec l'UPMC (Université Pierre et Marie Curie) sur les maladies psychiatriques : le Laboratoire de Psychiatrie Biologique (Bio-Psy).

Enfin, l'UPEC a financé le développement de trois plates-formes technologiques : la plate-forme de séquençage d'ADN à très haut débit, la plate-forme pour le développement de stratégies thérapeutiques du traitement de l'insuffisance cardiaque à fraction d'éjection préservée et la plate-forme d'oncopéptidomique.

Ces succès ont été obtenus au prix d'un important travail de mise en cohérence des laboratoires en médecine (IMRB et autres) et de la mobilisation d'autres secteurs disciplinaires sur les thématiques porteuses en santé. Le développement au niveau d'UPE du pôle Santé et Société qui lie l'UPEC, l'ENVA, l'UPEM, l'ANSES, l'InVS (Institut de veille sanitaire), le CSTB (Centre scientifique et technique du bâtiment) et l'EFS a récemment débuté avec la mise en place d'un groupe de travail qui a lancé des actions d'animation scientifique. Une première journée scientifique du pôle sur le thème Santé-Travail-Vieillessement a eu lieu en juin dernier et une prochaine sur le thème Santé, Environnement et Qualité de vie aura lieu en novembre 2013 sur le thème santé, environnement et qualité de vie. Un appel d'offres inter-établissements du pôle Santé Société d'UPE vient également d'être lancé, dont l'objectif est de favoriser les projets de recherche entre les équipes de ses membres. Enfin deux allocations doctorales ont été fléchées sur le thème santé et société.

Le secteur de l'environnement, est aujourd'hui reconnu par tous comme un secteur clef du fait des enjeux sociétaux de plus en plus importants qui lui sont attachés. C'est aussi un secteur dans lequel la recherche à l'UPEC a une position forte et originale, grâce à plusieurs laboratoires de cultures différentes, et qui collaborent sur certains sujets phares⁵. On peut citer le LISA sur la physico-chimie des atmosphères, l'ICMPE en chimie des matériaux, le CERTES (Centre d'Études et de Recherche en Thermique, Environnement et Systèmes) et le LEESU (Laboratoire eau, environnement et systèmes urbains), qui inclut également une composante de Sciences Sociales (urbanisme). Un défi majeur de la présidence de l'UPEC a été de favoriser les synergies entre ces laboratoires, par des appels d'offres interdisciplinaires et le montage de structures communes. Ainsi, en 2009, un OSU (Observatoire des Sciences de l'Univers) a été créé, et une maison de l'environnement sera construite en 2014-2015 sous maîtrise d'ouvrage régionale, pour un montant de 12 millions d'€. Cette maison sera un lieu de rencontre et de travail commun pour ces différents acteurs. Signalons aussi que 3 plates-formes technologiques ont été financées : la plate-forme mobile PEGASUS qui vise à étudier les aérosols et les polluants gazeux troposphériques et leurs impacts sur l'environnement et le climat ; la plate-forme sur le développement de la spectrométrie de masse à transfert de proton pour la Chambre de Simulation Atmosphérique CESAM au sein du LISA ; la plate-forme de chromatographie analytique et de toxicologie prédictive au sein de l'ICMPE.

Ces investissements ont permis le développement d'une expertise unique sur ce secteur et ont contribué, dans le cadre du PIA, à l'intégration de l'ensemble des thématiques de recherche du LISA dans trois Labex. Un de ces Labex, Futurs Urbains est un projet UPE et son périmètre scientifique dépasse le domaine de l'environnement puisque l'objet d'étude porte sur la ville et ses ingénieries.

En mathématiques et en technologies de l'information et de la communication, le Labex Bézout, obtenu dans le cadre du PIA, qui réunit les mathématiciens de l'UPEC, de l'UPEM, de l'ENPC et les informaticiens de la cité Descartes témoigne de la grande qualité scientifique atteinte sur les thématiques liées aux "modèles et algorithmes" et du haut niveau de collaborations entre les différents laboratoires

⁵ A titre d'exemple, citons le projet PyPARK développé par l'Institut de Chimie des Matériaux de Paris Est et le laboratoire CRRET portant sur l'évolution des résidus médicamenteux dans l'environnement. Ce projet a fait l'objet d'un soutien dans le cadre de l'appel d'offres « interdisciplinaire » du Conseil Scientifique.

d'UPE dans ce domaine. La reconnaissance du périmètre du Labex sous forme de fédération de recherche par le CNRS en mars 2013, le nombre d'enseignants-chercheurs UPEC membres de l'Institut universitaire de France - IUF (trois anciens membres et deux actuels) ainsi que le nombre de détachement CNRS (6 depuis 2009) sont également des indicateurs marquants de la qualité de la recherche en mathématiques à l'UPEC. Cette évolution récente a par ailleurs permis aux mathématiciens d'être associés à un domaine d'intérêt majeur de la région qui leur permet le financement de doctorants et de post-doctorants.

Le LISSI (Laboratoire Images, Signaux et Systèmes Intelligents) qui bénéficie depuis janvier 2013 de nouveaux locaux sur le site de Vitry, a accru considérablement ses activités dans la recherche partenariale et développe un réseau de collaborations avec de grands industriels du secteur des télécoms. La qualité des travaux a par ailleurs été récompensée par l'obtention du Gold Award 2011 de la Commission Européenne et un premier brevet est en cours de dépôt.

Une réflexion, dont l'UPEC est moteur, est actuellement menée pour faire émerger un nouveau secteur « Math-STIC » au sein d'UPE, qui permettrait la multiplication de fertilisations croisées entre laboratoires théoriques et appliqués dans ce domaine.

Le secteur des SHS a également évolué entre 2009 et 2013, notamment l'organisation de l'animation scientifique, la gouvernance et la définition collective des périmètres thématiques. La majorité des unités de recherche SHS ont fait l'objet d'un audit à mi-parcours, pour lequel le CS a eu recours à des expertises de collègues étrangers afin de préparer les unités de recherche à l'évaluation de 2013 et surtout de donner les grandes lignes d'une stratégie fédératrice pour les SHS à l'UPEC. Enfin, le CS a mené une politique incitative à l'attention des unités SHS, en créant un appel d'offres (AO) fléché SHS (traduction d'article pour publication internationale) et en réservant chaque année un contrat d'un an de post-doctorat pour les SHS.

L'urbanisme est conforté comme pôle structurant d'UPE avec le Labex « Futurs Urbains » et bénéficie d'une restructuration qui permet, en rapprochant les urbanistes de Marne-la-Vallée et ceux de Créteil, d'atteindre une masse critique et une plus grande lisibilité. C'est pour conforter cette dynamique scientifique qu'a été voté en juillet 2012 le déménagement de l'Institut d'Urbanisme de Paris (IUP) (composante de l'UPEC à laquelle le Lab'Urba est rattaché) sur le site de Marne-la-Vallée.

Dans le domaine des sciences sociales, du point de vue de la gestion et de l'économie, le positionnement des acteurs est clairement celui d'une approche critique, permettant de développer de nouveaux modèles en management ou en économie sociale. Pour l'IRG et l'ERUDITE, le fonctionnement en co-tutelle UPEC-UPEM a généré des synergies fructueuses, qui permettent d'élever quantitativement et qualitativement le bilan des publications. Dans le domaine des sciences politiques, abordé par le LARGOTEC mais aussi au sein d'autres unités, les recherches développées se caractérisent par une approche comparatiste innovante.

Un important travail a également été conduit sur les thématiques liées à **l'éducation**. La création par l'UPEC en 2012 de l'Observatoire universitaire international éducation et prévention (OUIEP) et la création en 2013 de l'ESPE de l'académie de Créteil, en constituent les 1^{ers} jalons. L'ESPE intègre une « mission recherche » dont le rôle sera d'apporter un soutien aux initiatives de recherche en éducation et en innovation pédagogique. En effet, la valence recherche de l'Observatoire et de la mission recherche de l'ESPE repose sur les activités d'un réseau pluridisciplinaire d'enseignants-chercheurs identifiés dans des équipes UPEC, parmi lesquelles l'unité LIRTES (Laboratoire interdisciplinaire de recherche sur les transformations des pratiques éducatives et des pratiques sociales), créée en cours de contrat et dont les thématiques sont les transformations des pratiques éducatives et des pratiques sociales).

Par ailleurs, on notera qu'à l'initiative de la vice-présidence recherche et de la mission « parité », un réseau inter-équipes Genre a été monté sur le site de Créteil ; ce réseau informel permet aujourd'hui la mobilisation autour d'un projet européen porté par une enseignante-chercheuse de l'ESPE et visant à identifier et mettre en œuvre la meilleure approche systémique pour accroître la participation et l'avancement de carrière de femmes chercheurs.

Dans le domaine de la recherche en Droit, avant même l'audit de l'unité de droit privé de 2011, un projet de fusion des unités a été lancé, à l'initiative de la composante, en concertation avec l'université. L'objectif pour la composante est de dégager des synergies pour une recherche en droit innovante. Pour l'université, l'intérêt de ce travail réside dans l'identification des spécificités de la recherche en droit mais aussi dans le repérage des forces en présence, notamment dans le cadre de travail interdisciplinaire (par exemple un contrat ANR - Agence nationale de la recherche obtenu en 2012 au carrefour du droit/urbanisme).

En ce qui concerne la recherche dans le secteur Lettres Sciences Humaines, l'accompagnement de l'université s'est traduit, en dehors de l'audit déjà signalé, par une structuration du soutien administratif des équipes (création de deux postes d'assistant d'équipe, d'un poste d'ingénieur d'étude pour l'aide au montage de projet) ou des moyens numériques (abonnement ressources électroniques par le Service commun de la documentation - SCD). Depuis 2009, 9 projets ANR ou autre portés par l'UPEC, ainsi que la délégation de 6 enseignants-chercheurs à l'Institut universitaire de France (IUF) témoignent de la forte reconnaissance dont bénéficient des travaux originaux portés par des enseignants-chercheurs historiens, communicants, philosophes ou géographes. Les historiens au sein du CRHEC s'illustrent par une reconnaissance des pairs très forte (3 IUF en ce moment, prix pour des publications ou des thèses, place importante dans les comités scientifiques, conférences invitées, ANR), associée à une expertise leur permettant d'interagir avec des partenaires socio-économiques (expositions, enquêtes etc.). Les littéraires et philosophes du LIS (2 IUF) bénéficient eux aussi d'une grande reconnaissance par leurs pairs (par exemple, en francophonie, littérature comparée et éthique), avec un investissement visible dans les réseaux académiques. Les spécialistes des langues et cultures étrangères, qui au sein d'IMAGER fonctionnent en un collectif moteur, se singularisent par de nombreuses collaborations au niveau national et international. Les communicants et les linguistes du français, qui se retrouvent au sein du CEDITEC, développent un travail original autour des formes de discours institutionnels et à ce titre rentrent en interaction avec les partenaires scientifiques (Labex VRI) et socio-économiques.

Les projets déposés à la Direction de recherche et de la valorisation en réponse aux appels d'offres du CS témoignent d'une mobilisation croissante et d'une appropriation des normes qualitatives d'une recherche de niveau international. De 2009 à 2011, ce sont ainsi 74 projets qui ont été proposés sur le secteur SHS dont 52 financés pour un montant de 218 000 €.

Cette mobilisation des enseignants-chercheurs SHS s'illustre aussi dans le cadre du projet de Maison internationale des sciences sociales et des humanités (MISSH), porté depuis l'élection de la nouvelle équipe (mars 2012) par la vice-présidente Humanités et Sociétés, et qui associe à sa réflexion depuis janvier 2013 d'autres membres d'UPE (UPEMLV, IFSTTAR...) Le projet MISSH vise à répondre aux besoins des équipes SHS (optimisation des fonctions-soutien à la recherche, accueil de collègues invités, post-doc ou stagiaires) mais aussi à développer des synergies fortes entre les équipes et avec des partenaires (réseaux des Maisons des sciences de l'homme, établissements de recherche) autour de thématiques interdisciplinaires qui permettront de qualifier la recherche en SHS conduite sur le territoire du sud-est de l'Île-de-France.

Le projet MISSH, qui entend fédérer les unités SHS, sera un lieu attractif permettant la tenue de rencontres scientifiques, et facilitant aussi la diffusion de la culture humaniste pour différents publics, dont en particulier les étudiants et les enseignants du secondaire. Dans son volet diffusion des savoirs, le projet MISSH entend également s'appuyer sur des plates-formes numériques déjà existantes, comme France Culture Plus, avec laquelle une convention vient d'être signée.

L'interaction entre les différents secteurs de recherche est rendue possible grâce à la masse critique - « humaine » - de l'université, sa concentration côté recherche sur le site de Créteil et une pratique de l'interdisciplinarité déjà mise en œuvre, y compris de manière intersectorielle - SHS et sciences bio-médicales dans le cadre du Pôle Santé et Société d'Université Paris-Est, par exemple. Cependant, pour renforcer encore cette tendance, depuis 2012, l'UPEC a mis en place un appel d'offres « projets interdisciplinaires » visant à développer les interactions scientifiques entre les domaines santé/SHS, sciences/santé, SHS/ sciences. Au niveau de l'UPE, l'UPEC a été moteur pour lancer dès 2014, un appel à projets permettant de soutenir 2 à 3 projets interdisciplinaires pluriannuels spécifiques au pôle Santé et Société, dotés d'un budget de près de 150 k€ (avec une contribution de l'UPEC de 50 k€)

Quelles nouvelles perspectives ?

Certains secteurs ont bénéficié d'une dynamique de structuration plus forte que d'autres, notamment sous l'effet du soutien prioritaire d'UPE ou plus largement des partenaires. Le projet de MISSH, la constitution progressive, autour de l'ESPE d'un pôle Éducation avec notamment l'OUIEP, la création de l'OSU ou encore le rattachement de l'ENVA et la convention signée avec l'EFS sont autant de nouveaux leviers de structuration dont les acteurs scientifiques de l'UPEC et au-delà pourront se saisir pour évoluer et dynamiser leurs recherches.

La mutualisation ne répond pas à la seule logique d'économies. Elle permet aussi, comme l'EUA l'indique dans son rapport, d'inscrire les travaux scientifiques dans les perspectives des grands défis contemporains (Santé/Société/Urbanisme/Techniques), de mobiliser les chercheurs de disciplines différentes sur des approches pluridisciplinaires. L'UPEC ne pourra pas poursuivre l'excellence scientifique dans tous les domaines. En revanche, elle a la capacité de rassembler les moyens, notamment avec ses partenaires, pour conforter ou faire émerger les domaines scientifiques originaux, porteurs de son développement. Cette vision globale et transversale est essentielle pour le développement de tout le territoire est-francilien.

2. La mobilisation des moyens pour la recherche

a) Le renforcement des outils de pilotage de la recherche

Le contrat 2009-2012 et son avenant 2013-2014 engagent l'UPEC dans la dynamisation de la gestion des moyens au regard de ses défis stratégiques avec une plus forte implication des conseils et notamment du conseil scientifique.

Ces dernières années, le pilotage et la gestion de la recherche se sont structurés à travers l'évolution du Conseil scientifique et de la DRV : renforcement de la collégialité dans les prises de décision au niveau des laboratoires, facilitation dans les activités de gestion des laboratoires, etc.

Ainsi, à l'initiative de la Commission d'évaluation, qui regroupe une douzaine des membres du conseil scientifique, une charte de cadrage des conseils de laboratoire pour les équipes d'accueil (EA) a été approuvée par le CS et diffusée. Ces conseils jouent un rôle majeur dans l'approbation du budget des unités, la définition du profil recherche des postes d'enseignants-chercheurs mis au concours, ou encore l'examen et le classement des projets déposés dans le cadre des appels d'offres de l'UPEC.

De plus, l'UPEC a mis en place une série de manifestations et d'événements pour former les acteurs de la recherche aux contraintes de gestion : différentes journées ont été organisées pour les directeurs d'équipes ou les porteurs de projets, sur la politique budgétaire de l'UPEC, les ressources humaines, la valorisation et le transfert de technologie ou encore la procédure d'évaluation AERES.

Par ailleurs, un recensement des enseignants-chercheurs déclarant leur activité de recherche principale dans une unité non-UPEC a débuté en 2012. Ce recensement, auquel les composantes sont associées, a permis d'identifier une trentaine d'EC effectuant leur recherche dans des unités hors UPEC. Le CS a souhaité cerner les raisons de ces rattachements individuels en dehors de la sphère UPEC ou PRES UPE. C'est ainsi qu'un dialogue avec les enseignants-chercheurs déclarant leur activité de recherche principale dans une unité non-UPEC a débuté en 2012 afin d'étudier avec eux les possibilités d'intégration dans des unités UPEC.

Pour améliorer son pilotage, l'UPEC travaille au développement d'un système d'information pour ses activités de recherche. La tâche n'est pas aisée puisqu'aujourd'hui encore, aucun logiciel n'est dédié spécifiquement au domaine. La préparation, en 2008, des projets d'équipes, a toutefois permis un recensement complet des statistiques des laboratoires, formalisé dans une première base de données. L'UPEC a néanmoins accumulé un retard certain sur ce domaine et la DRV conduit actuellement un travail avec la Direction des Ressources Humaines (DRH) pour élaborer une procédure de suivi et d'actualisation des effectifs recherche pour l'ensemble des laboratoires. L'objectif est d'aboutir avant la fin 2013 à une base de données qui serait actualisée deux fois par an.

Pour ce qui est du suivi de la production scientifique des laboratoires, le portail HAL (Hyper Articles en Ligne) commun avec l'UPERM, en cours de développement, est déjà opérationnel dans certains secteurs (Mathématiques, Informatique, Médecine). HAL a déjà été présenté à l'ensemble des directeurs de laboratoire. Les enseignants-chercheurs et chercheurs des laboratoires UPEC devraient pouvoir prochainement y déposer leurs articles.

Enfin, dans l'optique de son développement international et s'appuyant sur un bilan dynamique des activités internationales et sur l'évaluation de l'EUA, l'UPEC a posé les grandes lignes d'une stratégie internationale à plusieurs niveaux. Pour ce qui concerne la recherche, l'idée est de développer les collaborations scientifiques inter-laboratoires, mais aussi de disposer d'un nombre restreint d'universités

européennes avec lesquelles elle pourrait monter des programmes européens. Par ailleurs, ont été identifiées en sciences dures des perspectives de développement en Afrique du Sud sur des axes bien définis (eau, environnement, sciences de l'information, handicap) et en SHS des collaborations en matière de francophonie et de poésie, avec certaines universités américaines (Brown, NorthWestern,...).

b) L'évolution des méthodes d'allocation des ressources financières aux équipes de recherche

Le passage d'un budget recherche fléché par le ministère sur les laboratoires à un budget global pour tout l'établissement a profondément modifié la gestion financière de la recherche à l'UPEC et donc des laboratoires. La détermination du budget de chaque équipe est réalisée en tenant compte d'une première estimation liée aux effectifs de l'équipe. Pour cela, un budget moyen par enseignant-chercheur en fonction de trois domaines d'activités (sciences expérimentales, sciences humaines et sociales et Maths-STIC) a été estimé sur la base des consommations des années précédentes. Ce premier niveau de calcul des budgets d'équipe a ensuite été corrigé en fonction de la note obtenue par le laboratoire à la suite des évaluations AERES puis par un ajustement permettant d'encourager certains efforts (fusion d'équipes par exemple). Le budget ainsi déterminé pour chaque équipe a été ouvert en budget initial à hauteur de 80 %, les 20 % restant étant attribués en DBM (décision budgétaire modificative) 1 ou 2 en fonction de la réalité de l'exécution budgétaire. Une réévaluation des budgets des unités a été mise en œuvre dès 2010 en fonction de l'évolution des effectifs, le taux de producteurs, etc.

Sur les investissements recherche, deux évolutions importantes ont été réalisées. L'amortissement induit par les investissements a été pris en charge directement par le budget central afin qu'il ne pèse plus sur les équipes et que le poids des amortissements soit maîtrisé. Par ailleurs, l'UPEC a fait le choix dès 2009 d'articuler sa politique d'investissement recherche portée par le conseil scientifique pour les infrastructures de taille importante avec les appels d'offres de la Région Ile-de-France (domaines d'intérêt majeur). L'objectif était d'une part d'occasionner un effet levier important et d'autre part d'inscrire ces projets d'investissement dans le cadre d'une ouverture à la communauté francilienne afin de maximiser leur impact scientifique. Les résultats sont significatifs puisque 8 projets ont été soutenus depuis 2009 pour un montant total de 4,5 millions d'€ dont 1 million financé par l'UPEC.

c) Une prise en compte croissante de la dimension recherche dans les recrutements

Depuis la campagne d'emplois 2011, le CS prend part à la consultation préalable au lancement de la campagne des postes. Il donne son avis sur la cohérence des fiches (articulation enseignement/recherche, affiliation recherche) et plus globalement sur les stratégies des équipes, au vu des profils demandés. Grâce à la gestion dynamique des emplois (GDE) mise en place par l'équipe présidentielle précédente, les renouvellements ne sont plus automatiques ce qui implique que les demandes de postes soient justifiées, par rapport aux besoins pédagogiques et de recherche. Cette gestion des postes doit permettre des redéploiements favorables à la dynamique de recherche de l'UPEC. Les laboratoires et leur conseil sont impliqués dans la campagne d'emploi au moment de l'expression des besoins ainsi que dans la rédaction des fiches de postes.

Certaines composantes, comme l'UFR Sciences et technologie, ont parallèlement mis en place une procédure de concertation interne entre direction de composante et laboratoires qui lui sont rattachés.

d) Une politique de soutien aux équipes pour la formation doctorale et pré-doctorale

Pour attirer de bons doctorants, il est nécessaire de pouvoir leur offrir non seulement des conditions de travail de premier plan, mais également des financements de thèse. Pour répondre à cet enjeu, l'UPEC a décidé de mobiliser des moyens supplémentaires à ceux alloués par le ministère. De 2009 à aujourd'hui, ce sont ainsi 17,5 allocations qui ont pu être financées pour un montant de 1,6 million d'€.

En plus des thèses, certains laboratoires sont également en charge de la formation des étudiants de master 2 lors de stage de recherche. L'évolution de la réglementation a conduit les laboratoires à devoir gratifier leurs stagiaires. Afin de maintenir cette activité à un bon niveau, l'UPEC a décidé d'allouer chaque année une enveloppe de 87 000 € soit 200 mois stagiaires. Au total, sur le périmètre des écoles doctorales pour lesquelles UPE est établissement support, 70 % des doctorants inscrits en 1^{re} année sont financés (source : MESR, *Indicateurs de la formation doctorale - Les écoles doctorales* - juillet 2012).

On peut signaler aussi l'importance pour les unités de recherche de s'investir dans la formation à la recherche en master mais aussi dans la formation par la recherche au niveau L. En dehors de

l'investissement pédagogique des EC à tous les niveaux des cursus, plusieurs initiatives permettent de sensibiliser les étudiants de tous niveaux à la rigueur scientifique et à ses objectifs fondamentaux (Mastérial en faculté des Lettres Langues et Sciences humaines (LLSH), Fête de la Science).

e) Les incitations financières sur projets

Un travail de synthèse des recommandations de l'AERES de 2008 a permis de déterminer des éléments clés par grand secteur scientifique à corriger et une commission du CS a travaillé pendant un an pour caractériser ce qui relève de la « qualité scientifique » des productions de laboratoire. Ce travail s'est traduit par la définition d'appels d'offres pour financer des projets intégrant ces éléments clés. Ainsi:

- l'appel d'offres de soutien aux manifestations scientifiques,
- l'appel d'offres de soutien à la traduction,
- l'appel d'offres chercheurs invités,
- l'appel d'offres Post Doc,
- l'appel d'offres de soutien au montage de projet de recherche collaboratif à dimension nationale et/ou internationale (ANR, PCRD – Programme cadre de recherche et de développement),
- l'appel d'offres de soutien à des projets de recherche interdisciplinaires.

Les projets issus des appels d'offres, à l'exception de l'appel traduction, sont évalués par deux experts puis étudiés, sélectionnés et classés par une Commission d'évaluation, constituée de membres élus du CS et, dans un souci de représentation des différentes disciplines, de membres désignés par le CS. Un bilan de ces appels d'offres est fourni en annexe 2.

Quelles nouvelles perspectives ?

La direction de l'UPEC a ces dernières années considérablement renforcé les moyens de pilotage de sa politique de recherche. Elle a doté son conseil scientifique d'outils propres à lui permettre d'accompagner l'évolution scientifique des laboratoires, à travers la multiplication des appels à projets ou la politique de recrutement des enseignants-chercheurs. Le financement sur projet n'est pas tout mais il a créé une émulation et des coopérations qui ne sont pas étrangères aux succès de l'UPEC (et de l'UPE) au PIA.

L'UPEC a, durant la période du contrat, commencé à construire une base de données sur la recherche mais les moyens d'un suivi fin de l'activité des laboratoires restent à consolider (voire à construire) à travers le déploiement attendu du système d'information recherche. Là aussi, l'université attend beaucoup du travail commun avec ses partenaires territoriaux et surtout l'impulsion centrale de l'AMUE (Agence de mutualisation des universités et des établissements). C'est aussi une des conditions du passage d'une université solide en recherche à un pôle scientifique de renommée internationale.

3. Le développement de la recherche sur contrat

Le développement de la recherche partenariale et de la valorisation sont des priorités stratégiques de l'UPEC actées dans son contrat quadriennal. L'UPEC a développé les compétences nécessaires pour accompagner les chercheurs dans le montage des projets de recherche, pour sécuriser les contrats, en assurer un suivi et une gestion efficace et pour développer la détection des résultats innovants, leur protection et leur valorisation.

a) Un essor sans précédent des contrats de recherche

Le pôle Contrats, finances et recherche sur contrat a été créé au sein de la DRV en 2009. D'abord composé d'un responsable et d'une assistante, il compte aujourd'hui 10 agents répartis sur les missions d'ingénierie de montage de projet, de suivi et de gestion financière. L'ensemble de ces postes est autofinancé depuis 2011. Sur la période 2009-2012, bien que le nombre de nouveaux projets ANR obtenus fluctue, les recettes liées à l'activité contractuelle sont passées de 1,7 à 4,5 millions d'€ et celles relatives aux revenus de la valorisation (indicateur du contrat) sont passées de 475 k€ en 2009 à 663 k€ en 2013, soit une progression de 40 % alors que la cible était de + 20 %. Le nombre de nouveaux projets européens, dans lesquels l'UPEC est coordonnateur ou associé, est passé de 3 chaque année en 2009, 2010, 2011 et 2012, à 6 en 2013. L'engagement de moyens devra être confirmé dans les années à venir afin de consolider et amplifier ces premiers résultats.

Le pôle vise à rassembler le suivi du budget recherche de l'UPEC, le montage, la sécurisation et la gestion des activités contractuelles ainsi que le suivi financier des activités liées au portefeuille de brevets et à sa valorisation. Les contrats de recherche sont désormais dans leur totalité montés et gérés au sein de la DRV, qui les sécurise aussi bien sur le plan financier que sur le plan de la propriété intellectuelle (avec l'appui des chargés de valorisation). Le pôle a connu un succès indéniable auprès des porteurs de projets internes qui conduit aujourd'hui à lancer une réflexion organisationnelle visant à mieux l'articuler avec les autres directions administratives et les composantes pour maintenir la qualité de service sur le long terme. Pour accompagner la montée en charge exponentielle de l'activité, l'université a décidé le recrutement de 3 nouveaux personnels sur l'année 2013, alors que cette croissance de l'activité conduit à une surcharge de travail qui fragilise la qualité du service rendu.

Fin 2012, la qualité du travail réalisé a conduit l'ANRS à confier à l'UPEC la gestion de l'ensemble de son programme vaccin pour une période de 10 ans ce qui correspond à un budget de 4 millions d'€ annuel.

b) La valorisation et les pôles de compétitivité

Pour mettre en œuvre sa politique en matière de valorisation et de transfert technologique, l'UPEC a fait le choix de mobiliser ses moyens sur la détection des résultats innovants et de s'appuyer sur les compétences déjà présentes chez ses partenaires pour les opérations de protection et de valorisation. Un partenariat a ainsi été développé avec le CNRS qui a abouti en 2009 à la prise en charge par ce dernier des activités de protection et de valorisation de l'ensemble des résultats innovants identifiés par l'UPEC. L'articulation avec les politiques territoriales en matière de développement économique a conduit le Conseil général (CG) du Val-de-Marne et la communauté d'agglomération Plaine centrale à soutenir financièrement le recrutement de deux chargés de valorisation, un pour le secteur de la santé et un pour le secteur de l'environnement et à développer une cohérence thématique entre les priorités de l'UPEC et celles de la stratégie départementale de développement économique.

En 2010, dans le cadre des investissements d'avenir, UPE s'est associé avec le PRES Sorbonne Paris Cité, l'Université de Cergy, le CNRS et l'INSERM pour construire un projet de Société d'Accélération du Transfert de Technologie (SATT) Ile-de-France Innov. Officiellement créée le 25 janvier 2012, la SATT Ile-de-France Innov a pris le relais du partenariat avec le CNRS. Avec 63 millions d'€ de fonds de maturation sur 10 ans, elle est un outil puissant pour assurer le transfert des technologies et des services qui pourront émerger des activités de l'UPEC. L'efficacité de ce dispositif nécessite cependant une exigence accrue sur la solidité et la qualité des résultats faisant l'objet d'une demande de protection intellectuelle ainsi qu'une augmentation du nombre de projets détectés couplés à un taux de rejet relativement important. Dans ce contexte, il devient particulièrement nécessaire de pouvoir augmenter la sensibilisation des chercheurs-inventeurs et de concevoir des outils spécifiques pour permettre de produire des prototypes de laboratoires avant même le dépôt de brevet et sa prise en charge par la SATT. Une demande de financement dans le cadre des fonds structurels européens FEDER (Fonds européen de développement régional) est en cours d'instruction pour mettre en œuvre un ensemble d'actions répondant à ces objectifs.

L'ensemble des actions conduites depuis 2009 a permis à l'UPEC de développer un portefeuille constitué de 34 titres de propriété intellectuelle (septembre 2013). Le développement des activités de la SATT entraîne l'émergence de nouvelles activités plus axées sur l'élaboration des preuves de concepts et le suivi des projets de maturation, dont les premiers sont en cours de réalisation.

Quelles nouvelles perspectives ?

Le bilan de la politique de recherche de l'établissement pendant le contrat 2009-2012 montre que tous les grands secteurs disciplinaires ont bénéficié, selon leurs besoins, de la confiance et du soutien de l'université. Cette politique a pu être menée grâce au renforcement des fonctions soutien à la recherche, en centre comme en composantes.

Les réussites au PIA, qui ont fait l'objet d'une analyse (annexe 3) et les succès dans d'autres domaines ont été l'occasion de mettre en place une politique éditoriale de communication interne sur la recherche à l'UPEC. L'objectif, au-delà de la promotion des équipes, est de créer de l'interconnaissance et d'augmenter encore les synergies interdisciplinaires.

Dans un contexte où des réductions de budget recherche sont à prévoir, l'UPEC est confrontée à de nouveaux défis. Certains sont liés à des éléments structurels, comme par exemple une certaine difficulté à recruter des doctorants qui sortent de master UPEC, mais aussi manque de visibilité de la recherche en SHS qui représente, qualitativement et quantitativement, un grand potentiel. D'autres enjeux sont plus techniques, comme la nécessité de donner des outils aux directeurs d'unités pour mieux assurer la

gestion de leur équipe, l'intérêt de travailler sur un modèle économique des plates-formes et pallier les problèmes de jouvence à venir. Enfin, il reste un dernier volet au chantier structuration pour poursuivre l'émergence de certaines équipes ou thématiques scientifiques prometteuses mais encore isolées.

Le prochain contrat d'établissement devra être une nouvelle occasion pour apporter des réponses innovantes. L'internationalisation de la recherche doit être un moyen de développer de nouvelles sources de financement. Pour ce faire, la DRV développera son expertise et sa technicité pour monter et gérer des projets dans le cadre des fonds structurels européens (FSE – Fonds social européen et FEDER), au-delà du périmètre des activités de recherche à proprement parler. Enfin, l'apport des moyens de la SATT à la maturation des technologies innovantes devra permettre d'accroître les moyens de recherche sur quelques activités clés. Un travail de fond est en cours avec la SATT pour développer de nouveaux modèles afin d'optimiser l'ouverture des plates-formes aux partenaires industriels et générer ainsi des ressources.

B. La politique de formation : une structuration progressive et prospective

L'UPEC rentre aujourd'hui dans une phase de refonte de son offre de formation en coopération avec l'UPEM et en lien avec d'autres établissements. Ces dernières années ont été marquées par des réflexions multiples sur les coopérations en interne et les partenariats externes en matière de formation pour construire des dispositifs innovants en réponse aux attentes des étudiants et de la société. Ces chantiers ont visé à conforter des succès de l'UPEC notamment en matière de professionnalisation et d'accompagnement des étudiants dans leurs études.

1. L'évolution des formations et la structuration en pôles

Le projet d'établissement 2009-2012 de l'UPEC proposait une structuration disciplinaire en grands pôles. Cette structuration, qui n'avait pas vocation à s'incarner administrativement, a guidé les réflexions sur les évolutions de l'offre de formation et a surtout dépassé le simple périmètre de l'UPEC pour prendre en compte tout l'est-francilien. L'évolution d'UPE, qui se construit autour des deux axes thématiques « Santé-Société » et « Ville, Environnement et leurs Ingénieries » a également influé sur le paysage disciplinaire. Durant ces six dernières années, les grands secteurs disciplinaires ont à la fois renforcé leur identité propre et développé les passerelles transdisciplinaires.

a) Le secteur de la Santé

Ce secteur a pris une ampleur sans précédent et a plus étroitement lié son avenir au reste de l'université. À la rentrée 2012, une antenne de la 1^{re} année commune des études de santé (PACES) a été ouverte sur un site de l'UFRM à Torcy, en Seine-et-Marne, pour permettre plus facilement à des jeunes du territoire d'accéder aux études médicales. La 1^{re} promotion a obtenu des résultats légèrement supérieurs à ceux de Créteil avec un taux de réussite de 13,6 % contre 11 %.

Autre évolution du secteur, l'universitarisation des formations paramédicales. Ce projet national a mobilisé l'UPEC ces dernières années : les formations en soins infirmiers et d'ergothérapie sont déjà « universitarisées » et les premiers grades universitaires ont été délivrés par l'UPEC en 2012 aux infirmiers. Des pourparlers sont bien avancés pour la pédicure-podologie et l'imagerie médicale et l'UPEC envisage la signature des conventions avec la Région et les instituts partenaires d'ici à la fin 2013.

L'ambition de l'UPEC dépasse la simple délivrance du grade universitaire. C'est dans ce cadre qu'elle a travaillé à la structuration d'une offre de formation autour d'une École de Santé, qui contiendrait notamment un département des formations paramédicales. Néanmoins l'universitarisation des formations paramédicales relève de l'interministériel et du niveau régional et des imprécisions persistent sur les moyens alloués par les différentes tutelles pour aboutir.

Le projet d'École de Santé vise aussi à valoriser et mettre en visibilité l'atout de la multidisciplinarité de l'offre de formation de l'UPEC en lien avec la santé : aux masters « biologie-santé », « droit de la santé et de la bio-éthique », « géographie de la santé », « management et santé » et « économie de la santé », des licences professionnelles et DUT dans le domaine se sont ajoutés, ainsi que la collaboration de philosophes à la formation à l'éthique médicale des médecins.

L'UFR Lettres, langues et sciences humaines et celle des Sciences économiques et de gestion (SEG) ont désigné chacun un référent enseignant-chercheur pour les projets Santé et Société. Associés au vice-

doyen de l'UFR de médecine en charge de la pédagogie et sous le pilotage de l'assesseure au CEVU, ils animent un groupe de travail chargé de développer le projet École de Santé : outils de communication et mise en visibilité de l'ensemble des formations, développement des passerelles entre PACES et formations en sciences ou en gestion via des parcours aménagés, projets de formation innovants, transdisciplinaires...

Par ailleurs, l'UPEC apporte une attention particulière à l'orientation des lycéens et des étudiants dans le domaine Santé : des moyens supplémentaires ont été affectés pour renforcer l'information des lycéens sur la filière santé. Deux films ont été réalisés comme support d'intervention dans les établissements et le SCUIO-BAIP, accompagné d'étudiants référents de DCEM1, assure de nombreuses interventions dans les forums et lycées sur les métiers de la santé et les formations.

b) Le secteur des Sciences humaines et sociales

Le secteur des Sciences humaines et sociales est principalement incarné à l'UPEC par 2 composantes : l'UFR LLSH et l'UFR Sciences de l'éducation, sciences sociales, sciences et techniques des activités physiques et sportives (SESS-STAPS).

L'UFR LLSH a souhaité développer une offre de formation attractive pour les bons bacheliers du territoire et propose, en 2013, 7 doubles licences, un parcours sélectif avec mineure communication ainsi que, depuis la rentrée 2012, une classe préparatoire aux grandes écoles (CPGE) littéraire, partenariale avec le lycée Léon Blum de Créteil.

L'UFR a également revu l'organisation de la Licence 1^{re} année : elle a mis en place un portail de L1 pluridisciplinaire (Lettres, Langues, Philosophie, Histoire, Géographie), facilitant l'adaptation des nouveaux étudiants aux exigences universitaires et la réorientation d'une mention à l'autre. Enfin en master, l'UFR a participé à la réforme de la masterisation en mettant en place les masters enseignement Lettres, LCE (langues et cultures étrangères) Anglais, LCE Allemand, LCE Espagnol et Histoire et Géographie.

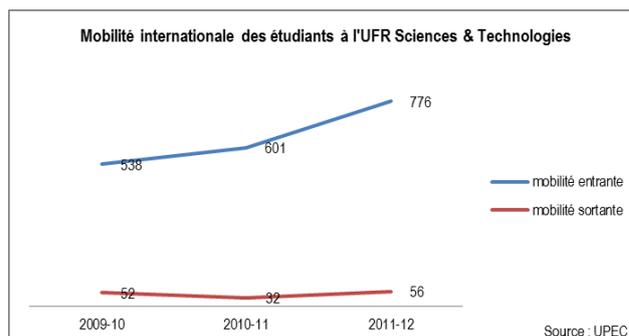
La réforme de la masterisation a permis, au-delà des masters enseignement, de réfléchir à la structuration du champ éducation formation : depuis 2010 et jusqu'à la réforme en cours, l'UPEC a porté le projet ESEFIS (École Supérieure de l'Enseignement, de la Formation et de l'Intervention Sociale), héritier de l'IUFM. Ce projet a préfiguré la mise en place de l'ESPE de l'académie de Créteil, pour laquelle l'UPEC était pilote. Il s'agit de fédérer, à des fins pédagogiques et scientifiques, les formations aux métiers de l'éducation, de la formation et de l'intervention sociale au sein d'une même structure qui serait en outre chargée de la formation continue, de la formation professionnelle et de la recherche en innovation pédagogique. Cette réflexion a d'ores et déjà conduit à la création d'un Observatoire universitaire international de l'éducation et de la prévention (OUIEP), dédié à l'étude de la prévention comme moyen de transformation des conditions d'éducation et comme outil de traitement de problèmes sociaux. Il est impliqué dans le conseil et l'évaluation de politiques publiques et dans la formation de haut niveau des personnels et des acteurs en lien avec ces terrains.

Dans ce cadre, l'IUT Sénart-Fontainebleau et l'UFR SESS-STAPS ont ouvert une licence professionnelle sur la thématique de l'Intervention sociale, en lien direct avec l'OUIEP.

Enfin la formation en urbanisme va, comme pour la recherche, bénéficier du déménagement de l'IUP sur le site de Marne-la-Vallée et donc de la proximité avec l'IFU (Institut français d'urbanisme). Les rapprochements entre les filières des deux instituts ont déjà été initiés dans le cadre du contrat 2009-2012 et de son avenant 2013-2014. À terme, les offres de formation seront réunies au sein d'une nouvelle structure : l'École d'urbanisme de Paris.

c) Le secteur des Sciences exactes

L'offre de formation en sciences exactes, principalement portée par l'UFR des Sciences et technologie s'est-elle fortement internationalisée : l'UFR a ouvert à la rentrée 2011 un parcours « internationalisant » à l'intersection des licences de chimie et de chimie-biologie et un parcours international « biométrie » en master 2 (parcours transformé en spécialité de M2 à la rentrée 2012). Le parcours « internationalisant » de licence vise à développer la mobilité internationale des étudiants afin de favoriser leur insertion professionnelle dans des entreprises



multinationales. La spécialité internationale « M2 biométrie » a quant à elle pour objectif d'offrir à des étudiants anglophones une formation dans un secteur émergent, celui de la biométrie. Tous les enseignements sont dispensés en anglais, certains par visioconférence. La mobilité étudiante entrante est élevée et en augmentation constante dans la composante. Les marges de manœuvre demeurent importantes pour développer la mobilité sortante.

Par ailleurs, pour à la fois renforcer l'attractivité de son offre de formation et fidéliser ses étudiants à fort potentiel, l'UFR Sciences et technologie propose deux doubles licences sélectives (Mathématiques-Informatique et Mathématiques et Physique).

Enfin dans le secteur des Sciences de l'ingénieur, l'UPEC s'est lancée dans le projet de mise en place d'une école d'ingénieur, l'ESIPE (École supérieure d'ingénieurs de Paris-Est) Créteil, sœur de l'ESIPE Marne-la-Vallée. À la fois pour plus de clarté vis-à-vis des partenaires du monde socio-économique et plus de cohérence dans les parcours des étudiants, il s'agit de regrouper les formations sous une même enseigne, et autour de 4 branches : les bio-sciences, l'ingénierie durable, l'informatique appliquée aux sciences de gestion et les STIC Santé. L'axe commun aux différentes branches sera une formation SHS orientée sur la gestion du risque et de la sécurité. Ce projet, porté par l'UPEC avec les composantes concernées, doit aboutir pour le nouveau contrat en 2015.

d) Le secteur Administration Economie- Gestion et Droit

Ce secteur est celui qui regroupe le plus grand nombre d'étudiants à l'UPEC. Il est incarné par 3 composantes et les départements tertiaires des IUT : l'UFR AEI (Administration et échanges internationaux, plus de 4 100 étudiants en inscription principale en 2012-2013), l'UFR SEG (Sciences économiques et de gestion, près de 2 700 étudiants) et l'UFR de Droit (près de 3 200 étudiants) et par les départements Gestion des entreprises et des administrations, Techniques de commercialisation et Carrières sociales de l'IUT Sénart Fontainebleau (1 700) et le département Techniques de commercialisation de l'IUT Créteil-Vitry (300 étudiants)

Dans les trois UFR, les formations et parcours sélectifs se sont multipliés depuis 2009 : Classe Européenne et Classe de Shanghai en AEI, les filières de l'IAE (Institut d'administration des entreprises) de l'UFR SEG ou encore les filières « Carrières publiques », « Droit européen – Jean Monnet » le Coursus franco-anglais « Sheffield Hallam » en droit.

Par ailleurs, les 2 IUT de Sénart-Fontainebleau et de Créteil-Vitry ont mis en place, après le DUT, un parcours d'excellence avec l'UFR SEG pour permettre aux meilleurs étudiants d'intégrer directement la troisième année de licence de gestion ou de Comptabilité-Contrôle-Audit et envisager une poursuite d'études en master, doctorat ou vers l'expertise comptable.

Au-delà du développement de ces filières d'excellence, des regroupements disciplinaires et transdisciplinaires ont commencé à voir le jour. Tout d'abord plusieurs des formations de gestion de l'UPEM ont rejoint celles de l'UPEC au sein de l'IAE Gustave Eiffel, département de gestion de l'UFR SEG de l'UPEC. Afin de donner une image plus cohérente aux formations de gestion des deux universités, la mention « université Paris Est » est adossée au nom IAE Gustave Eiffel. Le conseil de l'IAE réunit désormais des représentants des deux universités.

L'UPEC a bénéficié, pour sa faculté de droit, d'un audit de la Cour des comptes (annexe 6). Cette dernière salue l'effort continu de rationalisation de l'offre de formation en droit : réduction du nombre de spécialités, suppression de certains doublons, développement des liens avec les autres composantes. Elle invite par ailleurs l'université et la faculté à renforcer encore le caractère professionnalisant et les outils de la professionnalisation des filières juridiques.

Enfin la composante AEI, plus grande composante de l'UPEC en nombre d'étudiants, met en œuvre son projet de recentrage sur la science politique, en lien étroit avec Marne-la-Vallée, avec l'objectif, pour 2015 de créer une École internationale des études politiques (EIEP).

Quelles nouvelles perspectives ?

La préparation de l'offre pour le contrat 2015-2019 est l'occasion d'une nouvelle réflexion sur la politique de formation à l'échelle de l'établissement. Cette réflexion s'est inscrite dans le cadre d'une offre commune avec l'Université Paris-Est Marne-la-Vallée. Elle doit également mettre en lumière des possibilités de mutualisation en interne, au sein des composantes et entre composantes de l'université.

Cette dynamique inter-composante a déjà été initiée sur certains secteurs (santé-économie par exemple), elle devra nécessairement être renforcée autour des filières d'ingénieurs par exemple avec la future création de l'ESIPE ou dans le très large domaine Administration-Droit-Eco-Gestion où il est important de présenter une offre lisible et cohérente, qui évite les formations doublons.

La logique de transversalité et de pluridisciplinarité de l'offre de formation doit parfois dépasser la logique stricte de périmètre de composante ainsi qu'y invite la mise en place des champs dans le processus d'accréditation. Dans le même temps, la composante et sa culture disciplinaire demeure un échelon essentiel de l'organisation de la formation au sein de l'université. Le développement de passerelles, la construction de programmes de formation communs entre composantes (et établissements de l'Est-francilien et au-delà) sont autant d'encouragements pour atteindre l'objectif visé d'adaptation complète de l'organisation à la promotion d'une offre de formation cohérente et attractive à tous les niveaux sur tout le territoire.

2. Les projets pour favoriser la réussite des étudiants

La période 2009-2012 a été marquée par l'appel à projets « Plan pour la réussite en licence » lancé par le ministère en 2007. L'UPEC est une université qui, par tradition et du fait de la sociologie de ses étudiants de niveau Licence, est sensibilisée à la problématique de l'accompagnement de l'étudiant et avait donc déjà développé des outils d'aide à la réussite en Licence. Elle s'est néanmoins investie fortement dans cette politique de lutte contre l'échec, tant au niveau central que via les composantes. Deux axes ont été particulièrement travaillés : l'accueil de l'étudiant et les dispositifs de lutte contre l'échec.

a) Les chantiers autour de l'accueil et de l'intégration à l'université

L'UPEC organise annuellement la manifestation Happy UPEC afin, notamment de présenter aux nouveaux étudiants, les services sur lesquels ils peuvent s'appuyer tout au long de leur parcours. En 2012, cette manifestation a été saluée par la venue de la Ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche. Pour la rentrée 2013, le dispositif Happy UPEC a été mis en place dès le mois de juillet, et notamment au moment de la file d'inscription administrative ; chaque étudiant qui venait s'inscrire pour la première fois, avant la période de fermeture estivale était informé du dispositif et ainsi sensibilisé à l'effort de l'université pour lui assurer le meilleur accueil lors de la rentrée universitaire. Dans toutes les composantes qui ont des formations de niveau L, des événements de rentrée sont aussi mis en place, sous différentes formes : organisation de la semaine de rentrée en SESS-STAPS, prise en charge des nouveaux entrants par des « étudiants pilotes » en Sciences et technologie ou en LLSH.

Le lien avec les lycées a aussi fait l'objet d'un travail particulier entre les services centraux (SCUIO-BAIP, Service commun universitaire d'information et d'orientation – bureau d'aide à l'insertion professionnelle notamment) et les composantes. L'UPEC a signé des conventions de partenariats avec les lycées de Seine-et-Marne et du Val-de-Marne, qui permettent l'organisation d'actions de promotion des formations universitaires, des échanges de pratiques pédagogiques entre enseignants du secondaire et du supérieur, etc. Dans la même perspective, l'UFR Sciences et technologie est un membre actif du comité académique de pilotage mis en place pour lutter contre la désaffection vis-à-vis des sciences. En LLSH et avec le concours du SCUIO-BAIP, c'est le projet *Veni Vidi Vici*, dans le cadre des appels à projets du Haut Commissariat aux solidarités actives, qui a permis d'intensifier la liaison entre secondaire et supérieur.

De nombreuses composantes ont particulièrement travaillé sur le suivi et l'accompagnement, en début de cursus universitaire, des étudiants entrants : l'UFR des Sciences et technologie par exemple organise désormais une prérentrée pour bacs non scientifiques et bacs au rattrapage ou des TD (travaux dirigés) renforcés pour ces mêmes populations. L'IUT Sénart-Fontainebleau, de son côté, propose un parcours spécifique, pour les titulaires d'un bac professionnel, de son DUT Génie industriel et maintenance : le DUT s'obtient sur 3 ans avec des enseignements renforcés lors des 2 premières années.

L'IUT Créteil-Vitry a de son côté développé, pour l'ensemble de ses filières en formation initiale un accueil spécifique pour les sportifs de haut niveau, venant de l'INSEP (Institut national du sport de l'expertise et de la performance) qui passe notamment par des aménagements d'études : ils peuvent passer leur DUT en 3 voire 4 ans et leur licence pro en 2 ans, selon les plannings d'entraînement et de compétition du sportif. Ces aménagements sont un gage d'attractivité et la présence en nombre de ce type d'étudiant contribue au dynamisme des promotions.

b) La lutte contre l'échec au niveau Licence

Les financements reçus dans le cadre du plan « Réussite en Licence » (plus de 8 millions d'€ entre 2008 et 2012) ont permis de généraliser des pratiques déjà existantes à l'UPEC et d'expérimenter de nouveaux dispositifs. Une analyse des résultats a été conduite par les services de la Direction des études et de la vie étudiante - DEVE (annexe 4). Il s'agit donc plutôt ici de dresser un panorama des grandes actions mises en œuvre dans les composantes :

- Les évolutions autour de l'amélioration de l'accueil se sont doublées d'actions autour de l'orientation : renforcement de l'information et de l'orientation des lycéens à travers le dispositif APB (application post-bac) et de l'orientation active. Ces dispositifs, relativement récents ont été intégrés rapidement aux pratiques de l'UPEC. Ils conduisent à accompagner, de façon quasi-individuelle, l'étudiant dans ses choix d'orientation.
- Le plan licence a aussi été l'occasion de généraliser de nombreux dispositifs pédagogiques : le CEVU a voté une définition du rôle des enseignants référents et des équipes pédagogiques et a intégré ces concepts au RNA (Référentiel national d'activités) permettant à l'enseignant de valoriser son investissement dans l'accompagnement pédagogique. Les volumes horaires ont été homogénéisés et le contrôle continu généralisé en L1. Sur la base d'une étude bilan du décrochage en semestre 1, l'UPEC a développé les dispositifs de réorientation en cours de cursus de L1 (création d'une AEU – Attestation d'études universitaires « Réorientation » qui accueille les étudiants décrocheurs dès mi-octobre du S1 afin de construire un projet professionnel et un itinéraire de formation) et a généralisé le semestre de consolidation. Enfin les unités d'enseignement de méthodologie de travail universitaire et de formation documentaire se sont généralisées dans la plupart des composantes.

La mise en œuvre de ces actions s'est bien entendu faite dans des configurations et des proportions différentes en fonction des composantes. À titre d'exemple, l'UFR des Sciences et technologie a totalement abandonné les DS (devoirs surveillés) au profit d'un contrôle continu intensif, ce qui a amélioré sensiblement les taux de réussite : le taux de réussite en L1 MISIPC (Mathématiques, Informatique, Sciences pour l'ingénieur, Physique Chimie) passe de 31 % en 2001-2012 à 40 % en 2012-2013 et le taux en CB/SVT (Chimie Biologie / Sciences de la vie et de la terre) de 33 % à 50 %.

L'UFR LLSH s'est fortement mobilisée sur le développement des enseignements transversaux de L1 : expression française, méthodologie, formation documentaire, TICE (Technologies de l'information et de la communication pour l'enseignement), etc. Elle organise aussi, depuis 2011, des « Journées pédagogiques de la Faculté des LLSH », à destination des enseignants de la Faculté, une avait notamment pour thème la réussite en licence.

L'UFR SESS-STAPS a quant à elle mis en place un Observatoire des études permettant notamment de réaliser des suivis de cohorte.

Le taux d'abandon des néo-bacheliers à l'issue de la L1 reste toutefois supérieur à celui du niveau national (30,3 % à l'UPEC pour 28,4 % au niveau national en 2010-2011), tandis que le taux de néobacheliers redoublant la L1 est sensiblement le même à l'UPEC qu'au niveau national (autour de 25,5 % en 2010-2011) (source : MESR, *Indicateurs de l'enseignement supérieur - Analyse de la performance - UPEC*, mars 2013).

Quelles nouvelles perspectives

L'UPEC a utilisé les possibilités offertes par le plan « Réussite en Licence » pour conforter, renforcer ou développer des pratiques déjà répandues dans les composantes. Les résultats ont été assez bons, mais peut-être pas toujours à la hauteur de l'investissement des équipes dans les composantes. L'EUA, dans son rapport final, insiste par ailleurs sur les marges de manœuvre qui existent encore au sein de l'établissement.

L'UPEC peut témoigner de nombreuses bonnes pratiques en matière d'accueil, d'accompagnement, de suivi, et de lutte contre l'échec. Elle n'a pas encore assez développé les outils de partage de ces bonnes pratiques, de diffusion de nouvelles approches. Le pôle Éducation qui se constitue autour de l'ESPE (au sein de laquelle le Centre de valorisation des innovations pédagogiques -CVIP sur l'aspect opérationnel et l'Observatoire universitaire international de l'éducation et de la prévention sur l'aspect recherche et expertise) devrait être un levier déterminant de la montée en visibilité de cette politique pédagogique.

Reinvestir l'innovation pédagogique implique aussi de savoir interrompre des démarches et mesures inefficaces et éviter le saupoudrage. L'EUA recommande, dans ce cadre, de renforcer la visibilité et la

reconnaissance des investissements et des activités des enseignants sur la pédagogie, de conforter la volonté de l'UPEC de s'investir sur la création d'un « Center of teaching and learning » et de proposer une série de mesures, originales pour le contexte français de la RH : prix pédagogiques, initiatives autour du « Scholarship of teaching and learning », créations de lieux de convivialité, d'échanges et de discussions entre enseignants autour de leur mission « enseignement ».

Le succès de l'UPEC au PIA IDEFI (Initiatives d'excellence en formations innovantes) ouvre des possibilités supplémentaires pour expérimenter de nouvelles formes d'innovation pédagogique puis de les disséminer dans les différentes formations de l'UPEC et des établissements d'UPE.

3. La professionnalisation et l'aide à l'insertion professionnelle

L'UPEC s'est très tôt positionnée sur le champ de la professionnalisation et son offre de formation en atteste : 11 spécialités de DUT, 37 licences professionnelles, plus de 50 masters professionnels dans tous les champs disciplinaires. Bon nombre de ces diplômes sont proposés en alternance et les effectifs apprentis de l'UPEC (1 800) la classe comme 3^e université française en ce domaine⁶.

Tous les diplômes sont ouverts en formation continue pour les adultes en reprise d'études et de nombreux diplômes d'université, proposés pour répondre à des demandes plus particulières du marché de l'emploi, viennent compléter cette offre de formation initiale et continue.

Une politique active de mise en place de dispositifs de professionnalisation et d'aide à l'insertion professionnelle, comme celui des stages encadrés dès le parcours licence, contribuent également à proposer une démarche globale et multiforme de la professionnalisation des étudiants, qu'ils soient inscrits dans des cursus professionnels ou généralistes.

Pour servir cette dynamique, et plus largement développer les relations avec les acteurs de la sphère économique, une fonction de vice-président dédié (VP Partenariats économiques) a été créée au sein de la nouvelle équipe de direction.

a) Offre de formation et compétences

Les diplômes de type DUT, licence professionnelle ou master professionnel sont par essence professionnalisants avec des stages, des intervenants professionnels, des travaux de groupes, des soutenance de travaux individuels et collectifs et la présence de représentants des univers professionnels dans le conseil de perfectionnement de ces diplômes ou dans l'élaboration des maquettes pédagogiques. C'est dans ces cycles que se sont largement développés les cycles en alternance et particulièrement en apprentissage (cf. infra).

Toutes les composantes ont développé une offre de formations professionnalisantes. En LLSH, cela se traduit par des parcours dans les L3 disciplinaires (parcours rédaction professionnelle et communication multimédia, parcours médiation culturelle adossés à la mention Lettres, parcours aménagement et urbanisme adossé à la mention géographie, parcours patrimoine adossé à la mention histoire). Ces parcours permettent de faire découvrir aux étudiants des opportunités d'orientation vers des masters professionnels de la composante ou hors composante pour le secteur aménagement. Cette même composante a aussi ouvert, durant ce contrat, un nouveau master professionnel⁷ : « Métiers de la rédaction-traduction » dans la mention langues et cultures étrangères. L'UFR SESS-STAPS s'attache, elle aussi, à professionnaliser ses formations et a mis en place un conseil de perfectionnement pour l'ensemble des formations du département SESS.

Pour rendre davantage lisible les compétences professionnelles des étudiants, le supplément au diplôme reprend systématiquement la description du parcours de formation que l'étudiant a suivi (inclus les formations para-universitaires et les stages ou les compétences en langues). Ce point méritera d'être fortement développé dans les prochaines années en lien avec la volonté politique de l'UPEC de renforcer l'individualisation des parcours et l'organisation des études selon des rythmes adaptés aux contraintes vécues par les étudiants. Enfin, le SCUIO BAIP a porté un chantier innovant de traduction en compétences

⁶ Top 10 publié en mai 2013 par Educpros sur la base de données du MESR - <http://www.letudiant.fr/educpros/enquetes/apprentissage-le-palmares-des-universites-qui-en-font-le-plus/le-top-10-des-universites-en-alternance.html>

⁷ Lors du contrat précédent, la faculté de LSH a ouvert un master professionnel dans le département d'histoire : « Histoire et médias, conservation et documentation de l'image et du son »

pour chaque diplôme sous la forme d'une fiche permettant leur présentation au sein du Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP). Cette innovation a reçu le 1^{er} prix des journées RUE 2010 (Rencontres universités entreprises).

b) L'essor de l'apprentissage et de l'alternance

L'UPEC a été pionnière dans le développement de l'apprentissage dans l'enseignement supérieur. Dès 1988 l'université a ouvert sa première formation par apprentissage puis en 1992 elle a créé le CFA (Centre de formation d'apprentis) SUP2000, premier centre de formation d'apprentis de l'enseignement supérieur. Dès sa création, le conseil d'administration de l'organisme gestionnaire du CFA SUP2000 a été construit sur la base de la parité entre le collège des universités et le collège des entreprises. Aujourd'hui, le CFA SUP2000 compte plus de 3 000 apprentis de toutes les universités de la région parisienne hors Paris.

L'apprentissage, et plus généralement les formations en alternance, à l'UPEC progresse très régulièrement et quasiment toutes les composantes de l'université sont concernées. Cette pratique de formation en alternance est parfaitement bien intégrée dans l'offre de formation de l'UPEC qui propose très souvent le choix aux étudiants entre une formation classique et la même formation par apprentissage.

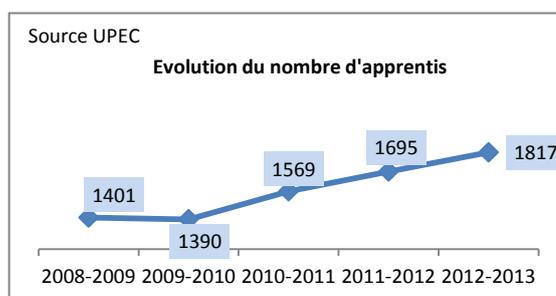
La volonté de l'UPEC est de demeurer un acteur majeur dans ce domaine. Une chargée de mission « alternance » a été nommée auprès du vice-président du CEVU pour aider les composantes à renforcer leur offre de formation dans ce domaine et travailler à la construction de services spécifiques pour ces publics. Comptant déjà plus de 1 800 apprentis, (2 123 si l'on compte les étudiants suivant une formation en alternance en contrat de professionnalisation) la poursuite de la progression du nombre d'alternants formés (avec des taux de réussite à l'examen supérieurs à 90 %) sera portée par les composantes qui se mobilisent. L'UFR Sciences et technologie organise chaque année une Journée de l'Apprentissage au mois de février, en présence des CFA partenaires, avec le soutien du SCEPPE (Service commun d'éducation permanente et des partenariats économiques) et du chargé de mission apprentissage de l'UPEC. L'IUT Sénart-Fontainebleau organise en juin depuis 2007 un « speed dating » de l'apprentissage permettant aux entreprises de rencontrer des candidats et de signer en une soirée une quarantaine de contrats d'apprentissage. De son côté, l'UFR LLSH vient d'ouvrir en apprentissage une licence professionnelle « Communication des associations et des collectivités territoriales » ainsi que le master professionnel géomarketing. L'UFR SESS-STAPS s'est aussi investie dans le développement de l'apprentissage, en lien avec un partenaire (l'INFA - Institut national de formation et d'application), qui permet désormais chaque année de diplômer plusieurs promotions d'étudiants de licence et master dans le secteur des métiers du tourisme. En AEI, deux masters professionnels ont été ouverts en apprentissage parallèlement au cursus en formation initiale, permettant à des publics différents, et selon des rythmes différents, d'accéder à des métiers identiques.

Dans un territoire où l'accès à l'enseignement supérieur est plus faible que dans le reste de l'Île-de-France et où le taux de boursiers est particulièrement élevé, l'apprentissage représente une réelle opportunité et l'UPEC joue son rôle d'ascenseur social en encourageant ces modes de formation.

c) L'aide à l'insertion professionnelle

Au-delà d'une offre de formations professionnelles, le contrat qui se termine a été marqué par la création et l'installation d'un BAIP. Envisagé sous la forme d'un réseau de partenaires internes, il est animé par une tête de réseau en central, installée au SCUIO-IP devenu SCUIO-BAIP. Un directeur a été nommé et l'affectation de deux personnels BIATSS (personnels de Bibliothèque, ingénieurs, techniciens, social, santé) a accompagné cette création. Toutes les composantes se sont engagées dans ce réseau en créant, ex nihilo, un poste de correspondant BAIP ou en y associant le personnel chargé du bureau des stages lorsqu'il existait.

Outre les partages d'expériences, les échanges de bonnes pratiques, ce réseau a permis d'harmoniser des pratiques d'aide à l'insertion professionnelle (IP) au sein de l'UPEC : une convention de stage unique, la



définition d'un référentiel de compétences pour les correspondants BAIP de composantes. Enfin, les membres de ce réseau se réunissent régulièrement à l'occasion de rencontres thématiques : rencontre avec des recruteurs, connaissance du tissu économique du Val-de-Marne...

Pour le compte de composantes ou de formations, ou à destination des étudiants dans le cadre d'ateliers au sein du service, le SCUIO-BAIP porte des modules de pré-professionnalisation organisés autour de la construction par l'étudiant de son portefeuille d'expériences et de compétences et des outils de communication d'aide à l'IP : CV, lettre de motivation, entraînement à l'entretien de recrutement.

Dans toutes les formations, dont celles à caractère plus généraliste, l'UPEC propose également des enseignements autour de la préparation à l'insertion professionnelle. Elle a développé des dispositifs favorables à la construction d'une réflexion sur l'insertion professionnelle : PPP (Projet personnel et professionnel), Portefeuille d'expérience et de compétences (PEC), option stage, ... Par exemple, en LLSH, en Sciences et technologie, en SESS STAPS ces dispositifs sont inclus dans les maquettes pédagogiques dès la L1. En Sciences et technologie, le dispositif comprend aussi des modules de connaissance des environnements professionnels et le stage est obligatoire en S6. Durant ce contrat, l'UPEC et l'UPEM ont construit un module appelé « Connaissance du monde professionnel », entièrement conçu sous forme d'e-learning permettant aux étudiants d'appréhender plusieurs facettes de la vie professionnelle. Il est aussi utilisé par les enseignants, comme support pédagogique, à l'occasion des modules de PPP ou de connaissance des univers professionnels. Ce module a été sélectionné au Festival du Film Pédagogique Universitaire 2013, dans la catégorie site Web éducatif.

Enfin, l'UPEC est membre fondateur de l'association « Atouts Jeunes Université » réunissant 4 universités de l'Ile-de-France et 3 grandes entreprises (Danone, L'Oréal, Cap Gemini) dont le projet est l'accompagnement des étudiants de filières généralistes vers une connaissance des métiers dans lesquels leurs compétences sont valorisables.

Dispositif particulièrement important dans l'itinéraire de l'étudiant vers l'insertion professionnelle, le stage est largement développé dans les formations de l'UPEC. La politique des stages est conduite par les composantes de l'université et plus particulièrement par les équipes pédagogiques des filières de formation. Une harmonisation des durées et des modalités d'encadrement pour les stages obligatoires prévus dans les maquettes de formation est en cours. Les composantes sont fortement impliquées pour faciliter le suivi de stages en cours de formation. À titre d'exemple, l'UFR de Sciences et technologie rend obligatoire le stage en L3 pour 6 de ses mentions. Pour les masters 2, la durée minimum du stage est de cinq mois. Pour servir cette politique, le SCUIO-BAIP a installé une application numérique disponible pour tous les étudiants via leur ENT (environnement numérique de travail) présentant les offres de stage, d'alternance et d'emploi des acteurs socio-économiques.

d) Les évolutions de la formation continue

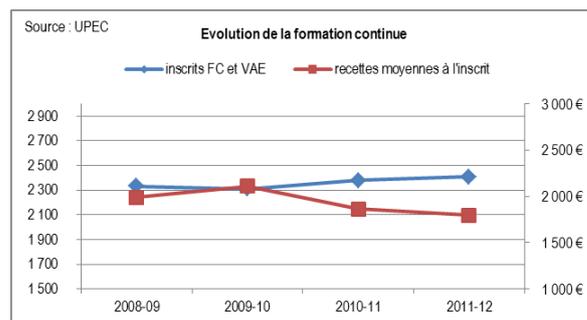
Le SCEPPE coordonne et développe l'activité formation continue de l'UPEC. Centre de gestion des conventions et de suivi des recettes, ce service impulse également le développement de nouvelles activités en apportant son expertise aux composantes et aux équipes pédagogiques. Le ralentissement de la croissance de la formation continue constaté ces dernières années est lié à la conjoncture économique et au positionnement trop faible de l'UPEC sur le marché de la formation continue qualifiante.

Le SCEPPE doit maintenant être réorganisé pour pouvoir répondre aux nouvelles exigences du secteur. L'équipe de direction de l'université fait de cette nouvelle impulsion donnée autour de la formation

continue un marqueur du rôle social qu'elle souhaite jouer au sein de son territoire, une perspective de renforcement des liens avec les acteurs socio-économiques, ainsi qu'un moyen de générer des ressources propres. C'est également un moyen de lier fortement la recherche avec la formation grâce à l'organisation de séminaires de diffusion des résultats de la recherche pour les cadres d'entreprise.

e) La validation des acquis de l'expérience (VAE)

Les équipes pédagogiques de l'UPEC sont impliquées dans l'accompagnement des candidats à la validation des acquis de l'expérience depuis la mise en œuvre de la loi de 2002. La validation des acquis de l'expérience à l'UPEC porte essentiellement sur les diplômes de licence professionnelle et de master. Elle a connu un recul dans le nombre de dossiers traités (110 par an contre 150 quelques années



auparavant) en raison du faible renouvellement du portefeuille d'entreprises partenaires de l'UPEC dans ce domaine.

La relance de la VAE suppose une reprise du travail de collaboration avec les services RH des entreprises pour accompagner des groupes de salariés occupant des fonctions équivalentes dans l'entreprise vers un diplôme plus en adéquation avec le contenu des missions qui leur sont confiées. Parallèlement, l'enrichissement régulier du portefeuille de modules pédagogiques disponibles sur la plateforme d'enseignement en ligne de l'UPEC facilite le travail à distance des salariés en cours de procédure de validation et le tutorat par un enseignant responsable du diplôme visé. L'outil Validexper coproduit par un consortium de 8 universités (dont l'UPEC) a été mis en ligne en septembre 2012. Outil de candidature, de positionnement et d'accompagnement, Validexper devrait contribuer à amener vers l'UPEC davantage de candidatures individuelles.

Quelles nouvelles perspectives ?

L'UPEC a développé de longue date une offre de formation tournée vers la professionnalisation. Elle a également considéré que la formation continue et la formation en alternance constituaient des axes de développement au regard du territoire et des publics accueillis. Dans ce domaine, les signes de la réussite sont présents et l'essaimage des pratiques de professionnalisation des étudiants s'effectue vers des formations moins marquées par leurs contenus professionnels. Le nouveau contexte économique de raréfaction des ressources disponibles et de réduction du temps mobilisable par les adultes à la formation doit être considéré comme une opportunité pour l'UPEC de réfléchir à un nouveau positionnement pour la professionnalisation des jeunes et la formation continue des adultes.

Il reste encore aujourd'hui à imaginer de nouvelles voies à la professionnalisation de publics inscrits dans des filières plus classiques. La création de passerelles entre l'année L2 et des licences professionnelles constitue un des moyens envisagés. Le développement de mises en situation professionnelle dans l'ensemble des filières constitue une autre voie à explorer, de même que la généralisation des modules de sensibilisation à la création d'entreprise.

Par ailleurs, le nombre de places proposées en alternance continuera de faire l'objet d'une politique articulant relations avec les acteurs socio-économiques, mise en rythme alterné de formations encore proposées uniquement en formation initiale classique et ouverture de nouvelles formations afin de répondre aux évolutions des métiers de demain.

L'ambition de l'UPEC de devenir une université de référence pour la formation tout au long de la vie à l'horizon 2020 suppose que l'accueil, à titre individuel ou dans le cadre d'une convention de partenariat, des candidats à la validation des acquis de l'expérience progresse en nombre et qu'un effort de qualité de service soit fait pour mieux accompagner vers le jury de validation les adultes qui se sont tournés vers l'UPEC. Le développement de formations qualifiantes en réponse aux besoins des entreprises ou à partir de thématiques fortes portées par les équipes de formation ou de recherche constituera un autre axe majeur de la rénovation de l'offre de formation continue à l'UPEC.

Il s'agit pour l'UPEC de se positionner comme un acteur accompagnant les évolutions économiques et sociales de son territoire mais aussi comme une université qui prépare ses étudiants et ses diplômés à revenir à différents moments de leur vie professionnelle dans un dispositif de formation. L'utilisation raisonnée du numérique est, dans ce contexte une condition incontournable d'un accès facilité aux ressources pédagogiques et d'une meilleure organisation du temps consacré à la formation.

4. Une organisation renouvelée et modernisée au service de l'étudiant

L'organisation et les outils de pilotage et de gestion de la politique pédagogique et de formation ont également beaucoup évolué durant les 5 dernières années : l'organisation administrative elle-même, incarnée par la DEVE, a été réformée. L'UPEC a aussi cherché à mettre à la disposition de ses étudiants des outils adaptés à leurs besoins. Enfin, elle a développé les outils d'évaluation de son action et d'assurance de la qualité.

a) La structuration de l'administration soutien à la formation et à la vie étudiante : l'évolution de la DEVE

La création de la DEVE est antérieure à 2009 mais sa structuration a été opérée en 2009 et surtout à partir de 2010, avec l'arrivée d'une nouvelle directrice à sa tête. L'arrivée de cette directrice s'est accompagnée

de l'intervention d'un cabinet de consultants qui a contribué à projeter une organisation des services en réponse aux besoins de la direction de l'université et des composantes. Aujourd'hui la DEVE regroupe 5 structures :

- Le SCUIO-BAIP,
- Le Service culture et vie de l'étudiant (SCVE),
- La Cellule Mediatice,
- Le Service pilotage et offre de formation,
- Le Service inscription et organisation des études,

La DEVE est le lieu d'animation de ce réseau. Elle apporte une cohérence administrative et stratégique au secteur et assure la transversalité du traitement et du suivi de l'étudiant. C'est une très large direction qui doit poursuivre le travail d'échanges et de partage d'informations et trouver des pistes de mutualisation notamment autour des fonctions supports.

La DEVE travaille par ailleurs en interaction très forte avec le SCEPPE.

b) La mise en place d'outils numériques au service des étudiants et de la pédagogie

L'UPEC a engagé depuis 2008 une démarche active d'introduction du numérique dans les enseignements et dans les services rendus aux étudiants. L'équipe de direction actuelle poursuit le travail de développement de services numériques. Dès 2010, la plateforme de cours en ligne EPREL (espace pédagogique de ressources en ligne) a été implantée pour l'ensemble de l'UPEC (en remplacement de WebCT). Le nombre de cours en ligne est passé de 245 à 2 500 sur la durée du contrat (avec un développement plus significatif en licence et parfois quelques disparités selon les composantes). Le développement continu de nouvelles fonctionnalités dans Eprel (indicateur de nouveautés, refonte de l'ergonomie...) a joué un rôle important dans ce résultat et l'utilisation de l'outil est devenue systématique dans certaines filières (IAE par exemple).

Une offre de diplômes à distance, plus adaptée au public salarié, commence à se développer à travers des outils appropriés (classe virtuelle et outil auteur notamment) et par une production de modules multimédia adéquate. Cette production constitue un facteur important d'attractivité et est à ce titre mise en avant dans la communication sur les diplômes.

Afin de coordonner les différentes actions des composantes en matière de TICE et de les inscrire dans les axes stratégiques du développement de l'UPEC, un comité TICE a été créé en 2010, qui a favorisé les synergies entre composantes et a permis de diffuser les initiatives et les réussites. Un réseau de référents enseignants TICE dans les composantes s'est également constitué.

Conformément au projet d'établissement, et pour faire face aux besoins croissants, le service Mediatice a vu sa dotation en postes renforcée et des investissements matériels importants ont été opérés : un système de prêt d'ordinateurs équipés TICE à destination des enseignants a été mis en place, sept salles de visioconférence ont été installées. La captation de cours est la prochaine étape à franchir pour parfaire l'offre numérique.

Parallèlement des modules de préparation au C2i puis au C2i2e ont été proposés pour aider les étudiants à préparer la certification. Un enseignant de l'ESPE est chargé tout particulièrement d'animer le réseau des collègues préparant les étudiants de l'UPEC à la certification.

Un ENT (Environnement numérique de travail) étudiant a aussi été mis en place avec un premier niveau de services en septembre 2010. La structure de cet ENT permettra d'intégrer des services nouveaux, développés par l'UPEC ou portés plus collectivement par l'université numérique en région « université numérique Paris Île-de-France » (UNPIDF). À l'occasion de la rentrée de septembre 2013, les étudiants bénéficient de l'offre de services Microsoft 365 et d'un espace de stockage, résultat d'un mécénat de compétences pionnier en France entre l'UPEC, Microsoft et Orange.

Par ailleurs, les outils de gestion du parcours de l'étudiant se sont également sensiblement modernisés :

- En 2012 l'UPEC a déployé la candidature en ligne via l'outil e-candidat. 25 000 candidats s'en sont saisis à la rentrée 2013 contre 10 500 l'année de son lancement,
- En parallèle, le nombre d'inscriptions administratives des étudiants par le Web a progressé : 52 % en 2011 (soit 14 300) et contre 57 % l'année suivante (soit 15 700). Au 4 octobre 2013, ils sont déjà près de 18 000 à s'être inscrits en ligne.
- Les inscriptions administratives aux diverses certifications (C2i, Certificat en langues de l'enseignement supérieur - CLES notamment) ou aux options transversales s'effectuent aussi en grande majorité par le Web

Prochaine étape de la modernisation, la dématérialisation des pièces justificatives pour l'inscription.

Enfin l'UPEC poursuit l'exploitation d'un logiciel de gestion des salles (ADE) qui doit lui permettre d'optimiser l'utilisation des locaux pédagogiques grâce à une vision globale des disponibilités et des disparités d'occupation que permet cet outil. Cette exploitation est partagée entre les composantes et la direction du patrimoine, cette dernière ayant la responsabilité d'assurer la gestion mutualisée de certains segments du parc de salles, les amphithéâtres notamment, les autres segments relevant de la planification des composantes.

c) De nouveaux dispositifs d'apprentissage des langues

De nouveaux dispositifs ont été déployés en 2013 pour les étudiants et le personnel afin d'accompagner l'ouverture de l'établissement à l'international, priorité politique de la nouvelle équipe :

- Une plateforme d'apprentissage de langues en ligne, accessible 7 jours/7 et 24h/24, propose depuis février sept langues en autoformation (anglais, allemand, espagnol, italien, chinois, néerlandais et français langue étrangère) et est utilisée en appui des enseignements par les enseignants volontaires. Sur 5 mois, on dénombre 1 150 connexions et 1 900 heures de formation. Des ateliers Eprel-langues en libre-service, ont été ouverts en même temps, pour faciliter et accélérer l'étape de prise en main du logiciel.
- Des ateliers de conversation ont également été proposés pour faciliter l'expression orale, en allemand, anglais, chinois, espagnol, français, japonais, russe et Français langue étrangère (FLE) et dans deux niveaux. Sur 5 mois, on compte 140 participants répartis dans 16 ateliers et plus de 200 heures de conversation. Ces ateliers sont animés par des étudiants dans leur langue maternelle après une formation à l'animation de groupes assurée par un enseignant de l'IUFM.
- Des ateliers sur mesure sont également proposés aux enseignants qui souhaitent compléter leur programme pédagogique d'enseignement de langues par des ateliers d'utilisation d'Eprel langues et des ateliers de conversation en anglais (par exemple le responsable pédagogique du semestre de consolidation de l'IUT de Créteil Vitry et de l'UFR de sciences et de technologie s'en est saisi).

Par ailleurs, pour répondre à une demande publique, l'UPEC s'est portée volontaire pour devenir centre CLES. Les certifications ont concerné 4 langues et 9 sessions d'examens ont été organisées pour 300 candidats. En se basant sur cette expérience, l'université souhaite dès cette année élargir son offre de certifications linguistiques et proposer plus massivement à ses étudiants et personnels des tests internationalement reconnus, tels le TOEIC (*Test of English for international communication*) pour l'anglais professionnel ou des certifications proposées par les chambres de commerce et d'industrie franco-allemande, italienne et espagnole.

d) La montée en puissance des outils de pilotage et de suivi de la qualité

À la DEVE, comme dans d'autres directions, des compétences en statistiques et en contrôle de gestion se sont développées. Le service Pilotage et offre de formation (SPOF), qui rassemble aujourd'hui 4 personnes permet un pilotage plus fin et plus ciblé de la politique pédagogique et de formation de l'université : les taux de réussite des étudiants et les enquêtes d'insertion professionnelle sont ainsi analysés et discutés dans les conseils de l'université. Des études sont plus ponctuellement produites sur le décrochage des étudiants en L1 ou sur l'analyse des résultats des mesures du plan Licence.

L'utilisation et la diffusion de données analysées sur la population étudiante ont été rendues possibles par une exploitation plus fine de l'outil Apogée, application référentielle de la gestion des étudiants, qui n'a pu se faire qu'en très étroite collaboration avec les composantes.

La question de l'évaluation des formations et des enseignements illustre aussi le changement de perception qui est en train de s'opérer au sein de l'UPEC. Depuis 2008, l'université organise une campagne d'évaluation de l'offre de formation. Cette campagne est aujourd'hui pérenne, la pratique est acceptée et certaines composantes s'investissent pleinement dans la communication et l'accompagnement de l'étudiant pour y répondre.

La problématique est légèrement différente pour l'évaluation des enseignements, qui s'opère à un niveau plus micro : il est impossible pour la direction de l'université de suivre de façon précise les pratiques en la matière mais la DEVE propose un appui méthodologique et logistique aux composantes et équipes pédagogiques qui souhaitent développer de telles démarches. Aujourd'hui, l'ESPE a généralisé la pratique à la grande majorité de ses enseignements, l'UFR SESS-STAPS en a fait de même pour ses masters et l'UFR LLSH la développe également. Cette dernière a d'ailleurs consacré une de ses journées pédagogiques en 2012 à l'évaluation pédagogique.

Quelles nouvelles perspectives ?

L'organisation administrative du domaine Etudiants, formations, vie de campus a beaucoup évolué depuis les 5 dernières années : les priorités successives accordées, au travers des lois structurant l'enseignement supérieur, à l'information et l'orientation (création des BAIP), l'insertion professionnelle (promue 3^e mission de l'université), la lutte contre l'échec universitaire (avec le Plan Licence) ont conduit l'UPEC à développer la transversalité autour des missions d'accompagnement de l'étudiant et à les structurer au sein d'une direction unique.

Cette structuration s'est accompagnée d'une modernisation des outils mis à disposition du pilotage de la politique de formation et de vie étudiante. L'UPEC est aujourd'hui en mesure de caractériser assez finement sa population étudiante, de suivre sa performance en matière de réussite, de connaître, au moins partiellement, l'insertion des étudiants, etc. La difficulté principale est sans doute d'avoir une vision globale de ce qui se fait dans les composantes. L'évaluation de l'offre de formation lancée en 2013, permet d'éclairer sur les situations et les bonnes pratiques. La diversité (disciplinaire, culturelle, organisationnelle) de l'UPEC est une richesse qu'il faut davantage exploiter. L'UPEC doit encore développer les outils d'exploitation et de diffusion de ces données, en faire davantage des moyens (non exclusifs) de prise de décision et de choix stratégiques.

C. La politique documentaire

Ces dernières années, le Service commun de documentation (SCD) a modernisé considérablement ses services numériques aux usagers tout en améliorant les services fondamentaux et traditionnels liés aux collections et à l'accueil. L'offre documentaire de l'UPEC, répartie entre 12 bibliothèques universitaires, est constituée de 410 000 livres, 2 600 titres de revues, 11 000 e-book, 18 200 revues en ligne, 222 000 thèses, de nombreuses références en ligne et de trois fonds patrimoniaux. Elle couvre la totalité des disciplines enseignées à l'UPEC.

Avec 30 000 lecteurs inscrits en 2012, les bibliothèques reçoivent environ 7 300 usagers par jour (1,52 million d'entrées par an). L'offre documentaire est présente également à distance et 570 000 connexions au catalogue ont été constatées en 2012.

1. L'élargissement et l'accessibilité des différentes ressources documentaires

a) Une offre enrichie grâce au développement de partenariats et au numérique

Depuis trois ans, le SCD s'emploie à proposer ses compétences et son expertise auprès de chaque gisement documentaire qui en fait la demande. Ainsi, les bibliothèques associées sont maintenant une dizaine (soit un enrichissement de 21 000 livres). Un poste de coordonnateur a été créé au SCD afin que ces bibliothèques disposent d'un référent.

Depuis 2009, l'université a rendu le prêt entre bibliothèques gratuit pour tous les membres de l'université. Ce sont ainsi en moyenne chaque année 1 500 demandes qui sont satisfaites. Le travail avec UPE a également permis d'organiser un accès et un prêt des documents gratuits pour les doctorants de tous les établissements d'UPE.

Parallèlement, les crédits du plan licence ont permis au SCD de développer une politique d'achat en nombre de manuels de premier cycle et ainsi d'accroître l'offre pour le cycle L.

Le développement des abonnements aux ressources numériques a permis de développer l'offre sur place et à distance, et de faciliter l'accès aux documents. Ces abonnements aux ressources numériques, négociés au niveau national par le consortium COUPERIN, sont majoritairement de niveau recherche.

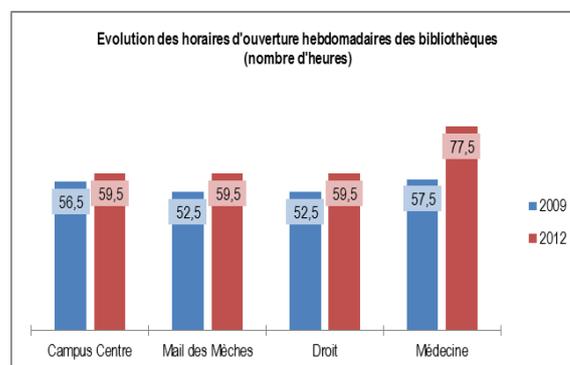
b) La modernisation des accès aux bibliothèques et aux ressources

Les bibliothèques physiques ont fait l'objet de nombreux travaux d'amélioration, liés à une volonté d'installer des espaces de travail confortables et studieux pour les étudiants qui manquent souvent d'espace pour travailler chez eux. L'enquête LIBQUAL (Enquête sur la qualité des bibliothèques universitaires) de 2009 avait fait ressortir une forte inadéquation entre l'offre des espaces de lecture et les besoins des utilisateurs. Le problème du bruit revenait de façon récurrente. La bibliothèque en a donc fait

une priorité de sa politique dans les 3 années qui ont suivi. Si le travail réalisé avec les personnels a permis de mieux penser l'accueil des lecteurs, les travaux ont également aidé à appuyer les projets : création de salles de travail, zonage des espaces (créations d'espaces silence), densification des places de travail (50 places supplémentaires en salle de médecine), travaux d'insonorisation au Mail des Mèches, installation progressive de la technologie RFID (radio frequency identification) pour fluidifier le service de prêt retour et limiter le temps d'attente, généralisation d'une signalétique, gestion unifiée des impressions.

Si la surface dédiée à la documentation n'a pas augmenté, celle-ci s'est adaptée aux exigences de l'évolution des modes de travail.

De façon progressive, les horaires d'ouverture se sont étendus : la généralisation de l'ouverture du samedi toute la journée dans les quatre bibliothèques de Créteil est effective depuis janvier 2011. Ces bibliothèques sont ouvertes en moyenne 60 heures par semaine, la bibliothèque de médecine 78 heures. Le financement d'emplois étudiants par la région Ile-de-France a permis à moyens constants d'étendre les horaires, et de proposer un renforcement des services dans les salles de lecture. La fréquentation des bibliothèques est en constante augmentation (1,2 million d'entrées en 2009, 1,5 en 2012).



Avec les personnels des bibliothèques, le SCD a initié un travail important sur l'accueil des publics et la médiation en salle de lecture, qui a trouvé sa concrétisation dans la mise en place en 2011 du référentiel Marianne. Les personnels ont suivi des formations spécifiques et adaptées aux problématiques de chaque site. En 2011, le service gagne progressivement en qualité : augmentation des postes de renseignements bibliographiques (Campus centre et Mail des Mèches), service Infomobile dans la bibliothèque du Campus centre.

La bibliothèque numérique s'est parallèlement développée, tant au travers du nombre de ressources numériques proposées à distance que via les nouveaux services proposés.

Ainsi, la mise en place d'Athéna, nouveau moteur de recherche qui permet un accès simple et unique à la documentation sous toutes ses formes (livres, revues papier, ressources électroniques) a été mis en place le 1er janvier 2012 et a permis d'unifier la recherche documentaire quels que soient les documents. Depuis janvier 2012, le volume des recherches sur le catalogue a augmenté de près de 20 %.

L'accès aux bibliographies en ligne permet aux usagers de visualiser en un seul clic l'ensemble des ouvrages recommandés par leurs enseignants, de savoir s'ils sont disponibles, et de les réserver le cas échéant. Le SCD permet aussi la consultation des sujets d'examen des composantes volontaires, numérisés par le SCD, ou la réservation par le Web de la bibliothèque des salles de travail.

Un projet de Learning center est à l'étude, porté par la directrice du SCD et le service patrimoine de l'université. Il permettra de déployer de façon plus fonctionnelle les services actuellement proposés et de transformer progressivement le SCD en un lieu clairement identifié d'accès aux services numériques à destination des étudiants. Il permettra également d'améliorer encore l'accueil des étudiants et leur cadre de travail et de faire de la bibliothèque du Campus centre un espace de vie amélioré.

c) La diffusion et la valorisation des publications des chercheurs UPEC

Le dépôt et le catalogage des thèses est coordonné par le groupe métier « documentation » d'UPE. Le dépôt sous forme numérique a été l'option retenue par UPE. Le groupe de travail documentaire au niveau d'UPE a coordonné l'utilisation des logiciels STAR et STEPS de l'ABES, et normalisé la description.

Le projet « archives ouvertes » n'a en revanche pas encore abouti. C'est pourtant un enjeu majeur de valorisation de la production scientifique et une condition de son accessibilité à la communauté des chercheurs. C'est un élément indispensable à une évaluation réussie des activités de recherche dans l'université qu'il convient de porter auprès des différents acteurs de la communauté.

d) La formation documentaire

En 2009, l'intégration de la formation « méthodologie documentaire » dans les cursus des licences, (pour 1 European credit transfer system - ECTS) a été votée en CEVU. Le SCD s'est employé à proposer une offre de formation cohérente, et à l'inscrire dans les cursus. En médecine, la formation était déjà réalisée. En droit, elle s'est généralisée pour tous les étudiants de L1. À l'IUFM, en SESS (filiales éducation et

formation) et en sciences, les formations se sont développées. Au total, 1 000 heures de formation annuelles sont proposées à environ 4 000 étudiants par le SCD.

Au sein d'UPE, un groupe formation a développé les formations doctorales, qui remportent un vif succès. Concernant les formations plus ciblées sur la documentation, le succès est plus mitigé.

Les visites de bibliothèques et les présentations des ressources documentaires lors des semaines de rentrée sont quasiment généralisées à toutes les bibliothèques.

Le point sensible reste le taux de pénétration de ces formations rendues obligatoires par le vote du CEVU dans certaines disciplines ou composantes (AEI, économie gestion). La difficulté de programmer des formations dans les cursus disciplinaires est une réalité : nombre de composantes ne souhaitent pas consacrer du temps d'enseignement aux problématiques documentaires.

Quelles nouvelles perspectives ?

Le bilan des actions réalisées montre que la problématique de l'élargissement et de l'accessibilité des ressources documentaires dans les prochaines années doit évoluer autour de deux axes : l'évolution de l'offre de services documentaires aux étudiants et la recherche d'une mutualisation des services aux doctorants et chercheurs autour du PRES UPE.

La réflexion autour du projet de Learning center sur le Campus Centre devrait permettre, via la mutualisation d'espaces et de services existants sur le site, de proposer en un seul lieu un panel de services destinés à favoriser la réussite des études, l'insertion professionnelle et sociale des étudiants, spécifiquement en début de parcours universitaire.

Les collaborations entre les services de documentation des établissements d'UPE ont permis d'instaurer une dynamique positive pour l'évolution de l'offre documentaire. Elles trouvent aujourd'hui leurs limites. En effet, le groupe métier Documentation d'UPE souffre d'un manque de positionnement clair dans la structure et d'un déficit de formalisation sur la définition des missions, des ressources humaines et financières allouées aux projets. La clarification attendue de la place de la documentation dans UPE est sans doute révélatrice d'un problème structurel plus large. L'évolution structurelle du PRES et la recomposition du paysage de l'Est francilien via les contrats de site sont des opportunités dont doit se saisir la documentation.

2. La démarche qualité dans le domaine de la documentation

a) Le pilotage et la politique de communication au service de la relation avec les usagers

Dès 2009, la mise en œuvre des projets du volet documentaire de l'établissement s'est accompagnée d'un renforcement des besoins de pilotage au niveau du SCD. Le service a renforcé la méthodologie de gestion de projets par la mise en place de groupes de travail transverses (accueil, communication, catalogues, politique documentaire, formation).

Malgré les efforts méthodologiques engagés, le service souffre toujours aujourd'hui d'un manque de personnels sur les activités de gestion qui se sont accrues avec l'autonomie. Ces besoins supplémentaires vont d'ailleurs s'accroître avec l'ouverture de la nouvelle bibliothèque de Sénart en 2014.

Deux campagnes de communication ciblées, sur LIBQUAL et contre le bruit (2011), ont été réalisées à l'aide de prestataires externes. Le site Intranet du SCD a intégré les outils de l'Université (2010). Deux enquêtes sur l'usage des pages « bibliothèques » du site Web ont été réalisées.

Le SCD a su mettre en œuvre des actions de communication performantes en diffusant une information ciblée et sectorielle vers ses publics tout en s'appropriant les outils institutionnels globaux à toutes les structures de l'UPEC.

b) L'évaluation des projets documentaires et des collections

Une évaluation complète des collections des livres en 2009 puis en 2012 a permis de jeter les bases d'une dynamique liée à la réalisation de plans de développement des collections, et a conduit aux travaux sur l'adéquation de l'offre documentaire avec l'évolution de l'offre de formation. Un des indicateurs est le prêt de documents : en trois ans, et a contrario des indicateurs constatés dans les autres bibliothèques au

niveau national, les prêts sont restés stables (150 000 prêts par an) voire ont augmenté dans quelques disciplines (Droit et Médecine).

Un point sensible reste l'offre documentaire pour les masters, qui sera développée dans les prochaines années. Mais l'inquiétude principale concerne le coût lié à la documentation électronique : passée de 430 000 € en 2009 à plus de 700 000 € en 2012, l'enveloppe rend difficile la réponse aux nouvelles demandes d'abonnement des usagers et met en péril l'équilibre entre les achats sur supports papiers, essentiellement consacrés aux 1^{ers} cycles et les ressources numériques, majoritairement de niveau recherche.

c) Une mesure de la satisfaction des usagers fortement ancrée dans le fonctionnement du SCD

Au-delà des deux enquêtes LIBQUAL, menées en 2009 et 2012, le SCD s'attache à multiplier les enquêtes permettant de suivre l'évolution des attentes des usagers. De nouveaux besoins apparaissent et conditionnent les choix de développement à venir. C'est dans ce cadre qu'émerge le projet global de Learning center, centré autour du service à l'étudiant, avec une offre documentaire et des services à l'étudiant repensés dans une optique complète et transversale.

Les évolutions structurelles envisagées les prochaines années autour des communautés d'établissements de l'est parisien amènent à s'interroger sur l'adaptation de l'offre documentaire dans ce nouveau paysage.

Quelles nouvelles perspectives ?

L'expérience en démarche qualité, consultation et mesure de satisfaction des usagers accumulée au sein du SCD durant les 5, voire les 10 dernières années doit être exploitée pour les autres domaines d'activité et de gestion de l'université. La documentation « bénéficie » des contraintes nationales de rendu-compte. Elle a su, à l'UPEC, transformer ses contraintes en une véritable démarche d'amélioration continue qui mobilise l'ensemble des personnels du SCD, et crée une dynamique propice au développement de nouveaux services.

D. La politique de pilotage et d'animation des campus

L'UPEC dispose d'un patrimoine immobilier de plus de 200 000 m², répartis sur 3 départements et 9 communes. Avant l'intégration de l'IUFM à l'université en 2007, le patrimoine immobilier était plus regroupé (résultat d'une politique volontariste de recentrage sur Créteil) ; l'IUFM a accru le patrimoine de l'UPEC de 53 000 m², élargissant le périmètre des implantations à 1 département et 4 communes supplémentaires en Ile-de-France.

Pendant la durée du contrat d'établissement, la politique de recentrage ayant été poursuivie, le nombre de sites aura été ramené de 21 à 15 (libération définitive du site de Saint-Maur notamment après le transfert de la faculté de droit). Le défi est donc de piloter de façon optimale le patrimoine pour permettre le développement de l'université et de favoriser le dynamisme des campus, expression de l'activité et de la vitalité de l'UPEC. Le schéma directeur immobilier d'aménagement de l'établissement, approuvé le 21 juin dernier, permettra à l'université de relever ce défi et dans les prochaines années.

1. L'immobilier

Aujourd'hui, au-delà de la réflexion à mener sur le maintien ou la fermeture de certains sites, l'enjeu est d'adapter les ressources immobilières disponibles aux ambitions de l'UPEC, et en premier lieu d'accroître les surfaces dédiées aux équipes de recherche. Pour le pôle Santé-Société notamment, les besoins sont grands et le montage est complexe, du fait de son périmètre interdisciplinaire et inter-établissements.

Parallèlement, une attention particulière a été portée à la requalification des espaces publics (hall du bâtiment I, service des inscriptions au bâtiment I, projet en cours de la Maison de l'étudiant, signalétique), en attendant la rénovation de la dalle du Campus-centre dans les prochaines années.

L'UPEC, grâce à sa capacité d'auto-financement et à un soutien de la Région sur les investissements immobiliers, met donc en œuvre son propre « plan campus ».

a) De nouvelles constructions et rénovations qui ont accompagné le développement de l'UPEC

Au cours de la décennie 2000, l'université avait connu un important développement immobilier sur le campus de Créteil (création de 3 nouveaux sites : économie, IAE et urbanisme au Mail des mèches, faculté de droit et restaurant universitaire à Boule, STAPS à Duvauchelle).

Pendant la durée du contrat d'établissement, dans le périmètre immobilier étendu intégrant l'IUFM, l'UPEC aura consolidé et développé ses sites :

- au Mail des mèches à Créteil, construction par la région de la Maison des langues et des relations internationales en 2011,
- au Centre multidisciplinaire de Créteil (désormais dénommé Campus-centre), restructuration des ateliers de l'IUT en locaux d'enseignement en 2009, requalification du hall et de l'escalier central du bâtiment I et restructuration de la scolarité centrale en 2012, la surélévation du bâtiment I3 en 2014, construction par la région de la Maison des sciences de l'environnement en 2014-2015,
- à Sénart, construction du second bâtiment dit « des filières », construction programmée, par la Région, d'une bibliothèque en 2015 et d'un nouveau bâtiment d'enseignement pour les licences professionnelles en 2015-2016,
- pour l'IUFM, regroupement d'activités au siège de l'IUFM à Bonneuil et développement du nouveau site de Torcy.

Une politique volontariste d'optimisation des locaux a aussi été menée : implantation de services centraux dans des locaux de l'IUT et de l'UFR Sciences et technologie, transfert de l'institut d'ergothérapie sur le site Pyramide à proximité du CHU (Centre hospitalo-universitaire), restructuration en laboratoires de recherche de locaux désaffectés sur le site de Vitry (LISSI), etc.

Parallèlement, sur la même période, les locaux du CHU destinés à la recherche biomédicale ont été mis sous convention avec l'UPEC (antérieurement, la responsabilité concernant ces locaux incombait à l'INSERM). Ces locaux, d'une surface supérieure à 6 000 m², ont nécessité un investissement important, aussi bien financièrement que techniquement.

Les travaux menés y ont déjà permis l'accueil de nouvelles équipes de recherche et de nouvelles plateformes (notamment pour le Labex VRI) ; l'UPEC assure aussi la maîtrise d'ouvrage, sur financement régional, de la construction d'une animalerie d'environ 900 m² dont la livraison est prévue en 2015.

b) Le renforcement du pilotage et de la stratégie immobilière

La capacité de l'UPEC à mettre en œuvre sa politique immobilière et patrimoniale a aussi beaucoup progressé depuis 2009. Depuis cette date, l'ensemble des services en charge des questions techniques et logistiques sont regroupés au sein d'une direction unique, dénommée « direction du patrimoine ». La directrice, architecte de formation, recrutée en 2009, a mené la réorganisation qui a conduit à la structuration actuelle de la direction en quatre services :

- le service des travaux, dirigé par un ingénieur recruté en 2010,
- le service de la maintenance immobilière,
- le service de la coordination logistique,
- la cellule finances et indicateurs et le chargé de projets.

Plusieurs sites restent néanmoins dotés d'un service technique et d'un service en charge de la logistique : les sites distants (Sénart-Fontainebleau, Bonneuil, Melun, Torcy, Livry-Gargan, Saint-Denis, Vitry) mais aussi la faculté de médecine et l'IUT de Créteil-Vitry.

La compétence technique des équipes de la direction du patrimoine est reconnue, ainsi l'UPEC peut assurer directement la maîtrise d'ouvrage des travaux de restructuration des laboratoires de recherche biomédicale, de construction ou de réhabilitation-extension sur le Campus-centre, et de la construction de l'animalerie de médecine.

La capacité de pilotage de l'UPEC est elle aussi reconnue. Plan pluriannuel d'investissements (PPI) et schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) ont été établis fin 2011, dans le délai imparti par France Domaine. Débutée à la rentrée 2011, la démarche de schéma-directeur immobilier a abouti au printemps 2013. Les documents produits ont permis de déboucher sur un diagnostic technique et fonctionnel du patrimoine particulièrement détaillé, et sur une stratégie immobilière calée sur l'horizon 2025, volontairement structurée autour des problématiques d'optimisation des ressources immobilières. L'université a été accompagnée dans cette démarche par le groupement BearingPoint / Cabinet Roux, et a bénéficié de l'appui de la Caisse des dépôts et consignations.

Une attention toute particulière est apportée à l'articulation de ce schéma directeur avec ceux déjà établis (celui d'UPE, celui de l'ENVA, celui relatif à la recherche biomédicale) et dans les perspectives ouvertes par la réponse d'UPE à l'appel d'offres Idex – Initiatives d'excellence (structuration du pôle Santé-Société à Créteil).

Des outils d'aide au pilotage sont mis progressivement en place : cartographie des campus, des sites et des bâtiments, base de données (surface et affectation des locaux), plans AUTOCAD de l'ensemble des bâtiments, suivi financier par opération et type de travaux, par centre de coûts et par composant à l'aide de SIFAC (Système d'information financier analytique et comptable) et de tableaux Excel. Entre 2009 et 2012, une adjointe à la directrice, chargée de la coordination administrative et financière, a été recrutée et un poste non pérenne de chargé de projets a été créé, permettant de disposer d'une vue transversale sur le patrimoine immobilier et d'engager la mise en place d'une démarche qualité.

Quelles nouvelles perspectives ?

Ces évolutions et la construction de ces outils doivent permettre en premier lieu de construire une politique immobilière maîtrisée, et d'éclairer les choix auxquels devra procéder l'UPEC au cours du prochain contrat d'établissement : fermeture de sites isolés et/ou vétustes, constructions ou acquisitions pour accompagner le développement de l'université sur ses campus.

Ces choix devront être faits en accord avec les composantes concernées mais il est vrai que de nouvelles perspectives de développement (en formation, en recherche, en pilotage) ne pourront se faire aujourd'hui dans le contexte actuel sans des choix de fermeture difficiles mais qui paraissent indispensables.

2. La vie étudiante et l'animation culturelle et sportive

La réussite des études et de l'insertion professionnelle des étudiants sont liées à l'amélioration parallèle des conditions d'études et de vie sur les campus. Sur la base de ce constat, l'UPEC a fait appel à un expert extérieur, ancien inspecteur général de l'administration et ancien directeur du CNOUS (Centre national des œuvres universitaires et scolaires), pour conduire, avec le SCVE (Service Culture et vie de l'étudiant), des études spécifiques sur le développement des politiques de vie étudiante dans d'autres universités françaises et étrangères. Ces travaux ont abouti à une redynamisation de la vie étudiante sur 3 aspects : la participation des étudiants à la vie de l'institution, les conditions de vie et l'animation des sites.

a) L'étudiant, acteur de la vie universitaire institutionnelle

L'UPEC a mis l'accent ces dernières années sur la vie associative et sa dynamisation, à travers un principe de labellisation. Il a pour objectif de valoriser les associations étudiantes dynamiques qui participent à l'animation du campus, en leur octroyant notamment une subvention de fonctionnement, un soutien logistique, des formations à la conduite de projets et une subvention FSIE (fonds de soutien aux initiatives étudiantes).

La tradition de la démocratie universitaire à l'UPEC conduit à une réflexion constante sur la place de l'étudiant dans la vie de l'institution. Très tôt dotée d'une fonction de vice-président étudiant, l'UPEC a souhaité insuffler un nouveau dynamisme dans l'engagement étudiant et mieux associer les élus étudiants à la gouvernance de l'UPEC, en proposant aux membres du CEVU en juillet 2012 la création d'un parlement consultatif étudiant. Ce parlement consultatif étudiant est composé du vice-président étudiant, des élus étudiants et de leurs suppléants (en composantes et conseils centraux), des délégués des syndicats et des associations étudiantes. Se réunissant deux fois par an lors de séances plénières, mais aussi chaque mois sous la forme d'une commission, le parlement consultatif permet aux étudiants de participer à la définition et à la mise en œuvre de la politique de la vie étudiante de l'université. Véritable force de propositions à l'égard des services de l'université et de ses composantes sur les thématiques de la vie de campus et, de la vie sociale, il peut également impulser des groupes de travail spécifiques et temporaires.

Au-delà de l'engagement des étudiants élus dans la gouvernance de l'université, l'UPEC propose par le biais d'une option de valoriser toutes les formes d'engagement. Cette option vise d'autre part à encourager l'engagement bénévole des étudiants dans la vie de la cité ou de l'université.

Au terme de cet engagement annuel, l'option permet également de faire un bilan sur la connaissance de soi, les compétences acquises afin de les valoriser dans les choix de formation et d'insertion professionnelle de l'étudiant.

Au-delà du plaisir ou de l'intérêt de l'étudiant pour son engagement, l'option l'aide à définir son profil personnel et professionnel et à progresser dans son parcours de formation.

Par ailleurs, consciente et soucieuse de la nécessité de certains étudiants de travailler, l'UPEC a choisi de proposer un grand nombre de missions en son sein. Plus de 400 contrats ont ainsi été signés sur cette dernière année (pour un montant total de plus d'un million d'euros). Ce dispositif de sécurisation des parcours étudiants par le biais de l'emploi étudiants se caractérise également par une évolution qualitative. Chaque étudiant se voit proposer un accompagnement tant dans la rédaction du cv et de la lettre de motivation mais aussi dans la valorisation des compétences acquises dans le cadre du PEC (Portefeuille d'expériences et de compétences). Grâce à cette approche spécifique, l'emploi étudiant devient un véritable levier, tant dans une problématique sociale que dans l'objectif d'une future insertion professionnelle.

b) La question des conditions de travail et de vie sur les campus

Logement, accueil des étudiants étrangers, emplois étudiants, sport, culture, vie associative réunis dans un même lieu, le guichet unique a permis de progresser dans l'accompagnement global de l'étudiant.

L'antenne dédiée à l'accompagnement des étudiants en situation de handicap s'est développée (1 poste administratif a été créé en 2010) et la nomination d'un chargé de mission a permis un véritable portage politique des actions menées. Une « commission plurielle handicap » réunit plusieurs fois par an les parties prenantes au sein de l'établissement et une formation à destination des référents enseignants et personnels BIATSS est en cours d'élaboration afin de mieux appréhender ce public spécifique. La prise en charge de ces étudiants progresse puisqu'en 2012, 147 étudiants se sont déclarés (contre 152 en 2009), 97 ont sollicité une aide (contre 66 en 2009) et 72 ont bénéficié d'un accompagnement sur le plan pédagogique (contre 49 en 2009).

Ainsi l'université apporte dans la mesure de ses moyens et par-delà ses missions premières un soutien personnalisé et expert aux étudiants qui le sollicitent pour faciliter leur réussite. Ce choix d'établissement vient compenser les difficultés du principal partenaire en matière de vie étudiante : le CROUS (Centre régional des œuvres universitaires et scolaires). Les discussions avec le CROUS de l'Académie de Créteil, notamment en matière de restauration et de logement, sont en effet permanentes et de bonne qualité, mais les marges de manœuvre de ce partenaire sont très réduites du fait de difficultés financières structurelles.

c) La politique sociale, culturelle et sportive

L'UPEC s'est engagée dans la reconnaissance de la pratique sportive et culturelle en valorisant par des ECTS, les options transversales dédiées. Plus de 50 options sont ainsi proposées. Les créneaux sont également ouverts au personnel de l'établissement, ce qui favorise la connaissance réciproque.

Un pas qualitatif a aussi été franchi en permettant aux étudiants de se produire sur une scène nationale, à Créteil, dans le cadre du festival Folies Douces (plus de 120 étudiants sur scène et plus de 1 000 spectateurs).

Des Master classes dans le domaine de la danse et du théâtre, encadrées par des professionnels reconnus ont été créées pour initier une pratique de très bon niveau. Cette offre permet aux étudiants d'accéder à des pratiques sportives et culturelles valorisées dans les cursus mais aussi à une pratique plus exigeante, réservée traditionnellement aux adhérents des conservatoires. Un chargé de mission Culture et partenariats artistiques et culturels supervise la réflexion autour du développement de la politique d'animation culturelle de l'université.

Par ailleurs, au-delà des initiatives en central, incarnées par les activités du SCVE (antenne culture, antenne sports), les composantes développent également les projets visant à une plus grande animation des campus : l'UFR des Sciences et technologie par exemple, pour redynamiser l'envie des sciences, organise la finale régionale du concours « Faites de la science ». Dans le cadre de cette manifestation une dizaine de lycées et collèges sont accueillis chaque année à l'UFR Sciences et technologie pour présenter le projet scientifique qu'ils ont construit tout au long de l'année. Les finalistes assistent à la finale nationale de ce concours organisée par la CDUS (Conférence des directeurs des UFRs scientifiques).

L'UFR LLSH a organisé en avril 2013 la première « Nuit des LLSH » avec un double objectif : faire connaître des pratiques culturelles, littéraires, associatives qui existent déjà au sein de l'UFR (revue littéraire

UPPERCUT, ateliers d'écriture de la licence Médiation culturelle, Guide culturel géolocalisé, etc.) et susciter des projets nouveaux : lectures, théâtre, films, concerts, expositions, etc., fédérant pour cet événement énergies étudiantes et enseignantes.

d) La santé étudiante au cœur des préoccupations de l'UPEC

Dans le domaine de la santé, l'UPEC s'est associée au Collège des médecins généralistes enseignants de la faculté de médecine de Créteil, au Conseil de l'Ordre des médecins du Val-de-Marne, aux services d'accueil médical initial (SAMI) et aux mutuelles étudiantes pour offrir à ses étudiants un dispositif unique en France : RÉSUS, le réseau universitaire de santé de l'UPEC, déployé en 2012.

L'objectif de RÉSUS est d'assurer aux étudiants un accès facilité aux soins, une orientation dans le parcours de santé et un suivi éventuel. En mettant en relation les structures de santé existantes, RÉSUS propose :

- un accès aux soins facilité par un médecin généraliste de proximité : les étudiants ont accès aux coordonnées d'un réseau de médecins généralistes,
- une consultation sans dépassement d'honoraires : les médecins du réseau s'engagent à appliquer un tarif conventionné en secteur 1 (23 €), le tiers payant et une dispense d'avance de frais soit une consultation à un tarif de 6,90 € maximum,
- une permanence de soins après 20 heures et le week-end, jusqu'à minuit grâce aux 12 SAMI (Service d'accueil médical initial) du Val-de-Marne.

Le SUMPPS (Service universitaire de médecine préventive et de promotion de la santé) fournit à l'étudiant la liste des médecins engagés dans le réseau. L'étudiant n'a qu'à se munir de sa carte d'étudiant et de sa carte vitale pour bénéficier de ces prestations. En 2012-2013, lors de la 1^{re} année d'activité du réseau, ce sont entre 0 à 15 étudiants par mois qui ont été orientés via le SUMPPS (Service universitaire de médecine préventive et de promotion de la santé) vers les médecins généralistes du réseau RESUS. La rentrée 2013-2014 a été marquée par l'extension du programme à la prévention primaire en santé féminine, 60 % des étudiants étant des étudiantes.

Quelles nouvelles perspectives ?

L'UPEC est consciente des très larges marges de manœuvre dont elle dispose pour faire de l'animation de ses campus et de la vie étudiante un axe fort d'amélioration dans les prochaines années. L'EUA, dans son rapport sur l'UPEC, pointe aussi la nécessité de conquérir ces espaces de développement, elle en fait d'ailleurs sa recommandation n° 1. L'UPEC souffre de la forte dépendance (RH, financière ou de prérogatives) vis-à-vis de ses partenaires (CROUS notamment) sur ce champ d'action. Elle n'est pas pour autant résignée et peut compter sur une tradition de participation forte des étudiants à la vie institutionnelle.

L'UPEC est engagée dans une réflexion globale de structuration, pour tous ses usagers, des activités sociales, culturelles et sportives. Cette perspective passe par la fusion du Service culture et vie de l'étudiant, rattaché à la DEVE avec le Service commun d'action sociale et culturelle, rattaché à la DRH. Assembler ces deux dynamiques d'animation et de services à l'utilisateur devrait donner un nouveau souffle à la politique de l'UPEC en la matière.

II. Le renouvellement de l'organisation pour assumer pleinement les nouvelles responsabilités d'un établissement public autonome

La période contractuelle 2009-2012 a vu l'UPEC prendre un tournant majeur, qui s'est notamment traduit par le passage aux responsabilités et compétences élargies en janvier 2010, deux ans et demi après son adhésion à Université Paris-Est et l'intégration de l'IUFM de l'académie de Créteil en tant que 12^e composante.

Le passage à l'autonomie a conduit à repenser les modes de gouvernance et à renforcer le pilotage. Dès 2008 et jusqu'à aujourd'hui, pour faire face à ces nouveaux enjeux, l'UPEC a travaillé à préparer puis exercer et enfin « banaliser » l'autonomie. Ces travaux ne sont pas terminés, mais ils ont mobilisé les équipes politiques et administratives de l'UPEC durant les 6 dernières années. L'ambition était de conforter les capacités de l'UPEC à se développer par le soutien aux projets innovants tout en sécurisant les décisions prises grâce à des capacités d'expertise et d'instruction développées.

La période a aussi été marquée par un audit de la Cour des comptes (annexe 6) qui, tout en insistant sur le dynamisme de l'UPEC, invite l'université à interroger son organisation notamment autour des fonctions support et du système d'information.

A. Le renforcement de la gouvernance

La gouvernance de l'UPEC a constamment évolué sur la durée du dernier contrat du fait de modifications profondes des structures de l'enseignement supérieur (loi de 2006 sur la recherche, loi de 2007 sur les universités et loi de 2013 sur l'enseignement supérieur et la recherche). Ces évolutions permanentes ont conduit l'université à interroger ses modes de fonctionnement collectifs pour pouvoir pleinement assumer les nouvelles responsabilités, préserver ses valeurs et ses acquis.

1. La consolidation d'une organisation institutionnelle traditionnellement démocratique : dialogue et décision

a) La tradition de la délibération

Avant le passage à l'autonomie et pour inscrire sur le temps long la tradition démocratique de l'université, une charte démocratique a été votée par le conseil d'administration en 2010. Ce document réaffirme les valeurs et les modalités de fonctionnement de la vie démocratique au sein de l'université. Par ailleurs, le dialogue social a notoirement évolué au sein de l'UPEC du fait de réformes nationales des instances de concertation : le comité technique a succédé au comité technique paritaire en 2011 et se réunit 5 à 6 fois par an. Le comité hygiène sécurité et conditions de travail a été installé en 2012. Des rencontres sont organisées 3 à 4 fois par an avec les organisations syndicales représentatives des personnels et des étudiants sur proposition de la direction ou des organisations.

Les conseils de l'université renouvelés en février 2012 se réunissent 7 à 8 fois par an et l'ordre du jour donne lieu à une réunion préalable de l'équipe de direction politique et administrative afin de finaliser la production des documents à transmettre aux élus huit jours avant la tenue du conseil. Les comptes rendus sont désormais produits par une société externe d'une séance à l'autre. Le conseil d'administration a donné une délégation de délibération au CEVU et au CS afin de donner à ces 2 instances une vraie position dans les circuits de décisions, de fluidifier le travail du CA et de recentrer ses débats sur les enjeux stratégiques, budgétaires et de moyens.

Le Bureau de l'université (président, vice-présidents, directeur général des services et directeur de cabinet) se réunit tous les mardis pour une séance de travail de 2 h 30 à 3 heures, permettant de réaliser des arbitrages et de présenter les dossiers en cours pour avis avant présentation dans les différentes instances. L'équipe de direction organise mensuellement une réunion des cadres des directions centrales afin de discuter de manière commune les points abordés dans les conseils et d'aborder les principaux sujets d'actualité de chacune des directions.

b) La relation aux composantes en évolution

L'UPEC est une université traditionnellement facultaire, ou tout au moins au sein de laquelle les composantes jouissent d'une forte autonomie. Les relations entre la direction de l'université et les composantes sont en général harmonieuses avec les facultés, tout comme avec les instituts (les deux IUT et l'ESPE). La précédente équipe de direction avait institué une réunion avec les directeurs de composantes

tous les 15 jours. L'actuelle équipe a modifié le dispositif pour que les réunions soient plus tournées vers l'échange autour des principales questions stratégiques. Parallèlement, le directeur général des services réunit tous les mois les responsables administratifs de composantes avec les cadres de direction. Ainsi la ligne politique et la ligne administrative sont régulièrement informées et sollicitées pour accroître la fluidité du fonctionnement entre le centre et les composantes.

L'UPEC a aussi institué depuis 2007 une réunion de dialogue de gestion entre l'équipe de direction de l'université et l'équipe de direction de chaque composante. Programmée fin juin début juillet, cette réunion permet d'organiser un échange à partir de données relatives à l'activité de la composante. C'est l'occasion pour le directeur de composante de présenter ses argumentaires relatifs au budget futur (dont les investissements notamment en matière patrimoniale) et aux demandes de création ou de redéploiement de postes d'enseignants, d'enseignants-chercheurs ou de personnels BIATSS. Ce dialogue de gestion a connu en 2013 une première évolution, devant aboutir à partir de 2015 à une réorganisation du dialogue centre-composantes autour d'un dialogue stratégique en début d'année civile et des réunions thématiques de travail menant à des arbitrages en septembre. L'approche pluriannuelle sera également favorisée afin de dessiner plus nettement les contours de l'évolution de l'établissement et de ses composantes.

c) Les outils d'appui à la gouvernance

Ces dernières années, l'UPEC a professionnalisé les compétences liées à la gouvernance et au développement d'outils d'encadrement de cette gouvernance. Quatre structures incarnent aujourd'hui cet état de fait : le Cabinet de la présidence, la Direction du développement, la Direction de la communication et la Direction des affaires juridiques et générales (DAJG).

Le Cabinet, qui, entre 2009 et 2012, s'est attaché les services de chargés d'études pour accompagner les grands projets structurants de l'UPEC, a construit une expertise pour la gestion des relations politiques du président et son équipe (mise en place de rencontres régulières avec les syndicats, institutionnalisation des réunions avec les directeurs de composantes, etc.) et a travaillé à la formalisation des relations avec les collectivités territoriales. Si aujourd'hui l'expertise a été rattachée à la direction du développement, le Cabinet reste le pivot des relations partenariales et institutionnelles.

La direction du développement a été créée par la nouvelle équipe de direction pour réunir au sein d'un même ensemble, les compétences de pilotage transversales (qualité, contrôle de gestion), mais aussi de suivi de projets de développement, à l'interface entre l'équipe de direction, les composantes et les services administratifs. En 2013, le développement international, première priorité stratégique a été intégré à cette direction.

Depuis 2009, le service central de communication s'est développé en passant de 7 à 11 collaborateurs. Depuis juin 2012, un directeur de la communication à plein-temps a été recruté et le rôle auprès de la présidence s'est réaffirmé notamment en matière d'organisation d'événements (préparation en mars 2013 du congrès des trois conseils retransmis en direct et en streaming sur tous les postes des agents, via l'intranet) et de relations presse.

Contrepartie de l'autonomie et des responsabilités liées, la sécurisation juridique des décisions de l'équipe de direction et des procédures internes a dû être améliorée grâce à une Direction des affaires juridiques et générales, créée en 2009.

Ces quatre structures en interaction permanente avec les autres directions administratives ont pour mission d'apporter aux décideurs internes (en premier lieu l'équipe de direction) l'expertise et la réactivité requises face au contexte institutionnel et réglementaire en constante évolution.

Quelles nouvelles perspectives ?

L'UPEC a fait évoluer son organisation et sa gouvernance pour relever les défis de l'autonomie. Elle poursuit la réflexion autour des relations en interne avec les structures qui la composent, composantes, laboratoires et directions administratives centrales.

Au-delà du renforcement du dialogue stratégique et de gestion, qu'il faut pérenniser avec les composantes, renforcer avec les directions et initier avec les laboratoires, des modalités, des lieux, des opportunités d'échanges constructifs avec tous ces interlocuteurs doivent être réinventés.

L'université ne peut pas être uniquement l'addition de stratégies sectorielles, même légitimes. Elle propose de poursuivre, dans les années qui viennent et selon des modalités qu'il faut arrêter

collectivement, la consolidation d'une stratégie universitaire ambitieuse partagée en formation comme en recherche. Cette construction va chercher à se nourrir de la diversité disciplinaire et organisationnelle de l'université plutôt que de la subir.

2. Partenariats, ouverture territoriale, ouverture internationale

a) La structuration de l'enseignement supérieur de l'Est- francilien : évolution et renforcement des partenariats

En 2007, l'UPEC a rejoint comme membre fondateur le pôle de recherche et d'enseignement supérieur Université Paris-Est (UPE), devenu communauté universitaire d'établissements en juillet dernier. UPE constitue un ensemble original, fortement ancré sur son territoire de l'est francilien, associant comme membres fondateurs deux universités (Créteil et Marne la Vallée), trois écoles (École nationale des Ponts et Chaussées (ENPC), École vétérinaire d'Alfort (ENVA) et l'école d'ingénieurs de la chambre de commerce et d'industrie de Paris (ESIEE), un centre de recherche (IFFSTAR – institut français des sciences et technologies des transports, de l'aménagement et des réseaux, regroupant l'ancien laboratoire central des Ponts et Chaussées et l'institut national de la recherche en économie des transports et leur sécurité). Le CNRS et l'INSERM sont devenus membres fondateurs en 2011. Sont également associés d'autres écoles d'ingénieurs, des écoles d'architecture, des établissements d'expertise. Les établissements ont délégué à UPE la formation doctorale organisée dans six écoles doctorales ainsi que la délivrance de diplômes de docteur et l'habilitation à diriger les recherches.

Organisé autour de deux thèmes : Santé-Société plutôt centré sur Créteil et Maisons-Alfort et Ville, Environnement et leurs Ingénieries, plutôt centré sur la cité Descartes de Marne-la-Vallée, l'UPE a vu la pertinence de ses choix stratégiques et scientifiques reconnus par l'attribution de cinq Labex, de plusieurs cohortes ou Equipex. UPE a également été distingué par le financement d'un projet ambitieux de formations innovantes dans le cadre du Programme d'Investissements d'Avenir.

Le lien entre l'UPEC et l'UPE ne s'est jamais démenti, l'UPEC est moteur dans la structuration du pôle Santé Société et participe activement au pôle Ville, environnement et leurs ingénieries. L'UPEC est par ailleurs le plus important contributeur au fonctionnement d'UPE. Présidé depuis septembre 2013 par Bernard Dizambourg, UPE poursuit sa politique d'ancrage territorial, de coopération scientifique et de valorisation de la recherche (membre de la société d'accélérateur de transfert de technologie Île de France Innov).

Parallèlement à son engagement au sein d'UPE, l'UPEC poursuit des collaborations avec des établissements proches géographiquement. L'université Paris Diderot (environnement-air) et l'université Pierre et Marie Curie (santé, environnement-eau) figurent parmi les partenaires de l'UPEC sur des champs thématiques clairement identifiés. Cette politique de partenariat fait partie de la stratégie de l'université d'être un acteur visible de l'activité de formation et de recherche en Île de France.

L'UPEC s'attache tout particulièrement à faire vivre ses partenariats au sein du pôle Santé et Société en obtenant en 2012 le rattachement comme école externe de l'ENVA, en signant une convention début 2013 avec l'établissement français du sang (EFS) faisant de l'UPEC l'université de référence de l'EFS, en signant une convention sur 10 ans avec l'Agence nationale de recherche contre le sida et les hépatites, en bénéficiant également de la proximité géographique de l'agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail (ANSES), établissement d'expertise de renommée internationale. La construction de ce pôle santé, associant fortement les SHS qui développent un projet de Maison internationale des sciences sociales et des humanités en fait une originalité à côté de pôles traditionnellement structurés uniquement autour des questions de médecine et de sciences.

La question de la création d'un nouvel établissement à l'est de Paris réunissant les deux universités Paris-Est Créteil et Paris-Est Marne-la-Vallée ou davantage d'établissements d'UPE dans le cadre de la nouvelle loi d'orientation de l'enseignement supérieur et de la recherche demeure l'objectif stratégique de l'équipe de direction de l'UPEC. Des discussions entre les possibilités d'évoluer dans le cadre d'une communauté d'universités et d'établissements ou d'une université confédérale avec association sont en cours mais il n'existe pas aujourd'hui de consensus sur cette évolution vers un établissement unique rassemblant les deux universités. Cependant depuis plus d'un an la structuration d'une offre commune et cohérente de formation et de recherche pour les deux universités est en préparation et sera présentée dans le cadre du prochain contrat quinquennal 2015-2019. L'ambition est de doter l'est francilien d'une offre d'enseignement supérieur et de recherche à la fois en lien avec les attentes du territoire et en visibilité internationale. Des réunions régulières des équipes de direction des deux universités, des groupes de

travail communs sur les questions d'offre de formation, d'harmonisation de l'organisation des études, des rythmes de formation et d'innovation pédagogique, de même que sur les questions d'organisation de la recherche placent les acteurs des deux établissements en position de construire des réponses partagées et de préparer les conditions de travail propices à un rapprochement institutionnel.

b) La consolidation des relations avec les collectivités territoriales

Fortement partenariale en raison de son activité de formation professionnalisante, de ses actions en matière de valorisation, l'UPEC entend aujourd'hui formaliser davantage ses partenariats par la signature de conventions assorties de plans d'actions annuels ou pluriannuels. Ainsi, des conventions ont été signées avec les Conseils généraux du Val-de-Marne et de Seine-et-Marne (avec l'UPEM et UPE). L'implication stratégique des conseils généraux s'est traduite par les signatures de deux contrats particuliers avec la région Ile-de-France, en complément du dernier Contrat de Projet Etat Région (CPER) : l'un pour financer un bâtiment pédagogique sur le site de Sénart (4 millions d'€ auprès de chaque partie) l'autre pour la création d'un bâtiment dédié à la formation chirurgicale en lien avec l'ENVA et l'AP-HP (1,5 million d'€ pour chacune des deux collectivités).

Le soutien de l'UPEC aux projets structurants d'aménagement du territoire (ligne de transport en commun n° 15 du Grand Paris Express qui mettra en 2019-2020 le site de l'université de Marne-la-Vallée à 4 stations de métro automatique du site de l'université de Créteil, construction d'une gare d'interconnexion de réseaux TGV sur le site de Sénart) aux côtés des collectivités territoriales marque cette volonté partagée de construire ensemble un projet ambitieux tourné vers la formation des jeunes et des adultes dans l'est francilien.

Les composantes de l'UPEC participent aussi de cette intégration au territoire : l'IUT Sénart-Fontainebleau a ainsi noué un partenariat avec la Mission locale de Sénart sur la thématique de la réinsertion, ou développe les coopérations et les mutualisations avec l'ICAM (Institut catholique d'arts et métiers) présent sur le site.

La défense conjointe du service de chirurgie cardiaque de l'hôpital Henri Mondor, début 2011, a représenté un autre exemple de la convergence des volontés, toutes tendances politiques confondues, de sauvegarder à Créteil un domaine vital pour la faculté de médecine de l'université et pour la santé des habitants du territoire. Elle conduit aujourd'hui à un projet de bâtiment hospitalier permettant la rénovation des blocs opératoires et des réanimations.

L'UPEC a également mis en place en 2007 un comité d'orientation et d'expertise (COE) qui réunissait autour de la présidente une dizaine de représentants des acteurs du monde socio-économique qui livraient un regard décalé et critique sur l'université, son organisation et ses projets de développement. Durant trois années, à raison de deux réunions par an, le COE a livré ses expertises et a donné à l'université des éléments de réflexion sur ses orientations stratégiques. Un tel comité va de nouveau être constitué pour faire bénéficier l'université des regards externes de partenaires sur ses évolutions à un moment clé de recomposition du paysage de l'enseignement supérieur et de la recherche français.

c) Le développement progressif de partenariats structurés avec les acteurs du monde économique

La politique de structuration des partenariats concerne également les acteurs économiques. Des conventions ont été signées avec BNP Paribas, Cap Gemini, la Fédération de la vente directe, l'Agence de Développement du Val-de-Marne. Ces conventions couvrent un large champ d'activité : insertion professionnelle des étudiants (formation par apprentissage, stages, jobs étudiants), formation continue des salariés, financements de contrats doctoraux, soutien à des projets étudiants... Progressivement le réseau de partenaires s'étoffe afin de couvrir les champs d'activité socio-économique dans lesquels l'UPEC assure une place significative de la formation supérieure des jeunes et dans la recherche.

C'est aussi un axe de développement de la production de ressources propres pour l'UPEC, complément vital au financement public. L'enjeu est bien de construire un réseau de partenaires mobilisables autour d'un projet ambitieux de formation et de recherche pour la société française. L'UPEC réfléchit également, dans ce cadre, à la création d'une fondation.

L'importance que revêt le développement des partenariats avec l'ensemble des acteurs, qu'ils soient institutionnels ou de la sphère économique, que ce soit pour servir les ambitions de formations ou de recherche ont conduit à la création d'une Vice-présidence dédié aux partenariats au sein de la nouvelle équipe présidentielle

d) L'international : déconcentration, subsidiarité et (re-)construction d'une stratégie d'établissement

L'international à l'UPEC a connu ces dernières années une série d'évolutions qui rend difficile une caractérisation homogène. La tradition d'internationalisation est relativement forte à l'UPEC, toutefois, sa gouvernance et l'organisation en place avaient atteint leurs limites, particulièrement au regard de la concurrence internationale croissante et des ambitions de l'UPEC. Dans un établissement de la taille et de la diversité de l'UPEC, la dimension internationale couvre plusieurs grands champs qui se recouvrent en partie (langues, contrats, échanges, etc.) et peut avoir des implications dans des domaines très variés en interne (formation, recherche, ressources humaines, communication, etc.).

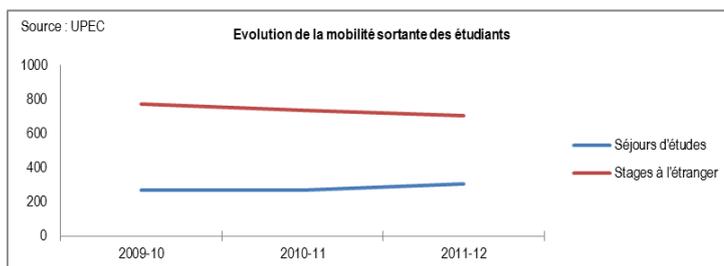
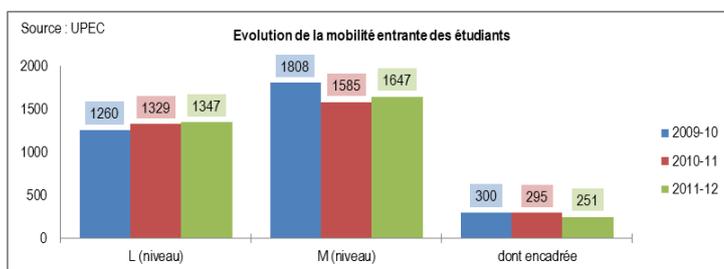
Sur les 5 ans du contrat en cours, l'UPEC a sensiblement réorienté son approche et ses objectifs : jusque 2012, l'international est considéré comme une activité irriguant les projets dans les différents secteurs. La nouvelle équipe, élue en mars 2012, en fait la priorité de sa mandature et l'international devient un objet en tant que tel, objet qui nécessite la structuration d'une stratégie et l'organisation nécessaire à la mise en œuvre de cette stratégie.

L'évolution de l'organisation de la politique des relations internationales à l'UPEC ces dernières années a conduit à une situation complexe et relativement cloisonnée entre au moins 3 niveaux :

- le niveau central de l'établissement devenu principalement gestionnaire et axé sur la mobilité étudiante et les langues pour la partie formation (incarné par le service Relations internationales et langues – SRIL) et sur les contrats de recherche pour la partie recherche (incarné par la cellule des contrats de recherche).
- le niveau des composantes et des laboratoires, où émergent et se mettent en œuvre les projets.
- le niveau d'UPE, à qui a été confié en 2009, les missions de développement international : aide au montage de dossiers de réponse aux appels d'offres internationaux, expertise de partenariats en recherche, réponse concertée aux appels d'offres en matière de coopération scientifique et de mobilité des chercheurs, attractivité des établissements partenaires.

Malgré sa richesse, le schéma organisationnel a très vite montré ses limites : inadéquation des moyens par rapport aux ambitions, affaiblissement des liens entre les différentes structures et cloisonnement des chantiers et des stratégies. Ces choix ont finalement conduit à une dilution de la stratégie internationale de l'établissement avec peu de partenariats privilégiés alliant recherche et formation ou portant sur plusieurs domaines, ou encore communs à plusieurs composantes.

En dépit de cette situation complexe, l'UPEC peut se prévaloir de véritables succès en matière internationale. Elle est membre des principaux organismes et réseaux internationaux (CampusFrance, EUA, AIU, AUF, MICEFA CREPUQ⁸ ou encore Columbus). La mobilité étudiante est assez importante si on la compare à d'autres universités françaises et notamment la mobilité à l'occasion des stages, même si ceux-ci connaissent un tassement. La mobilité entrante des étudiants étrangers augmente en L mais a reculé en M, en particulier en 2010-2011, pour remonter en 2011-12. L'offre de formation s'est également beaucoup internationalisée : l'UPEC compte 38 double-diplômes, 10 diplômes délocalisés, 7 formations entièrement enseignées en anglais (en Sciences économiques et de gestion, Sciences et technologie, Médecine et Urbanisme) et 7 parcours internationaux (mobilité à l'étranger obligatoire). Ces derniers se déclinent en licence (en Administration et échanges internationaux, Gestion des entreprises ou Chimie et Chimie-biologie) et en master (en SESS-STAPS, en Urbanisme et aménagement et en Droit).



⁸ EUA : European university association, AIU : Association internationale des universités, AUF : Agence universitaire de la francophonie, MICEFA : Mission interuniversitaire de coordination des échanges franco-américains, CREPUQ : Conférence des recteurs et des principaux des universités du Québec

Certaines composantes ont dans la période du contrat 2009-2012 multiplié leurs activités sur l'international avec des stratégies propres :

- La faculté d'AEI, par exemple, a développé des parcours internationaux permettant aux étudiants de réaliser un semestre ou une année à l'étranger en Europe, au Canada, aux Etats-Unis, en Chine, au Japon ou encore à Taiwan. Elle a créé 19 doubles-diplômes, principalement en Europe. Elle propose également des séjours d'immersion linguistique et culturelle (près de 150 étudiants sont ainsi partis durant l'été 2013 en séjour d'étude universitaire et linguistique dans des universités étrangères).
- L'IUT Sénart-Fontainebleau quant à lui a initié des partenariats avec le Royaume Uni (University of East London) et développé des partenariats ERASMUS à travers toute l'Europe : Italie, Espagne, Belgique, Pays-Bas, Allemagne, Islande et Turquie. Depuis quatre ans une vingtaine d'étudiants en moyenne a pu effectuer un semestre complet dans une université d'accueil pour y suivre des enseignements en anglais, ce qui était assez rare jusqu'à maintenant pour un IUT. Par ailleurs, afin de pouvoir accueillir des étudiants étrangers l'IUT a obtenu l'habilitation d'un Diplôme Universitaire d'Études Internationales (DUETI), cursus qui accueille ses premiers étudiants entrants en septembre 2013.
- La stratégie internationale de l'UFR SESS-STAPS se développe aussi via la double diplomation. Elle s'est engagée dans une dynamique de mutualisation (entre partenaires étrangers et l'UFR) et d'innovation pédagogique de son offre de formation au plan international grâce non seulement à la mobilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication (formations à distance, visio-conférences...), mais aussi à la mise en place d'un dispositif de VAE à l'échelle internationale et d'un programme intensif Erasmus durant trois ans dans le cadre du master STAPS.
- L'UFR LLSH a quant à elle développé les doubles diplômes en master en Langue et littératures françaises, comparée et francophone, en Philosophie et en LEA (Langues étrangères appliquées). Un double diplôme, avec le soutien de l'AUF (Agence universitaire de la Francophonie), a été mis en place avec l'université de Galatasaray (Turquie), renforçant ainsi le positionnement de l'UPEC dans le consortium d'appui à l'université de Galatasaray.
- L'UFR de Droit a mis en place plusieurs doubles diplômes avec Sheffield, Mayence, Tor Vergata et bientôt Madrid, celui de Sheffield étant classé dans les meilleures formations SMBG. Elle s'illustre également avec le programme Themis, réseau de 5 partenaires européens d'excellent niveau (la Bocconi à Milan, l'Esade à Barcelone, la Freie U à Berlin et Maastricht University) délivrant l'*European Joint Degree in Business Law*, un diplôme de droit international et de droit des affaires au niveau master.

En recherche, l'UPEC porte 12 projets financés par le PCRD (Programme cadre de recherche et de développement européen). Elle est également impliquée dans 4 contrats dans le cadre de l'initiative européenne de coordination de la R&D EUREKA et dans 1 projet soutenu par le 2^e programme de santé publique de l'Union européenne.

La construction de la Maison des langues et des relations internationales, achevée en juillet 2011, a constitué une étape décisive dans l'évolution de la politique internationale de l'UPEC : elle a d'abord permis une augmentation des surfaces dédiées à l'international mais elle a également révélé un besoin de structurer une politique de langues plus consistante.

L'UPEC a développé, au fil des ans, une politique de Français langue étrangère (FLE) assez importante et performante au sein du DELCIFE (Département d'enseignement de la langue, de la culture et des institutions françaises aux étrangers) qui manquait cependant de surfaces pour assurer dans de bonnes conditions les enseignements. Par ailleurs, si l'UPEC a initié un enseignement transversal des langues pour les non-spécialistes via les options transversales, les actions en matière de langues sont encore très éparpillées, les enseignements sont peu coordonnés voire cloisonnés entre composantes alors même que les moyens en enseignants manquent. Une chargée de projet « politique des langues » a été nommée en 2012 et rattachée au SRIL pour instruire ce projet de mutualisation de l'enseignement des langues. La première étape a consisté en l'acquisition et le déploiement, pour tous les étudiants et personnels de l'UPEC de la ressource TellMeMore d'auto-apprentissage des langues intégrée à la plate-forme EPREL de l'UPEC.

Le chantier de rénovation de l'international est encore récent mais la volonté politique est forte, comme en témoignent les nominations d'une vice-présidente et d'une assessseuse aux relations internationales en mai 2012. Par ailleurs, concernant l'organisation administrative, le SRIL a été rattaché en juillet 2013 à la Direction du développement et placé sous la responsabilité de la Directrice adjointe au développement,

recrutée en janvier 2013. Un bilan dynamique (annexe 5) a été produit, qui fait un état des lieux des forces et faiblesses en présence et doit conduire à déterminer un cap pour le développement et le rayonnement international de l'UPEC. Une première étape vient d'être franchie avec la signature, en février 2013, d'un *Memorandum of understanding* avec Brown University (Providence, USA), l'une des huit universités membres de la Ivy League. À noter également : la signature d'une convention de coopération en juillet 2013 avec le F'SATI (French South African Institute of Technology), afin d'officialiser les collaborations de l'UPEC avec Tshwane University of Technology, Cape Peninsula University of Technology et la Chambre de commerce d'Ile-de-France. Un enseignant-chercheur de l'UPEC est détaché à mi-temps au sein du F'SATI

Quelles nouvelles perspectives ?

Le positionnement de l'UPEC sur le devenir et la structuration de l'enseignement supérieur est-francilien est clair : le président a fait part à la communauté universitaire de son souhait de voir se créer une nouvelle université, regroupant UPEC et UPEM au 1^{er} janvier 2016. Cette option d'une université métropolitaine irriguant un territoire est-francilien, dynamique et porteur pour le Grand Paris est une possibilité parmi d'autres et l'UPEC est attentive aux propositions et aux réflexions qui se poursuivent au sein de la CUE Paris-Est et ailleurs.

L'UPEC s'apprête par ailleurs à donner un ^d souffle à sa politique partenariale : elle a institutionnalisé les relations avec ses collectivités d'implantation, multiplie et formalise ses liens avec les entreprises. L'objectif en interne est de partager l'information sur les partenaires, de construire une politique homogène, une stratégie adaptée aux possibilités universitaires (en central, en composantes) et aux besoins des partenaires. Cette stratégie partenariale d'établissement peut s'établir et s'incarner, entre autres, à travers la mise en place et l'institutionnalisation d'un Comité des partenaires, actuellement au cœur des réflexions de l'université.

Autre perspective de développement, prioritaire pour l'équipe présidentielle actuelle : l'international. Entre territorialisation et internationalisation, l'UPEC ne choisit pas, ou plutôt elle choisit les 2. Elle souhaite que l'une et l'autre se nourrissent, s'enrichissent. L'enjeu sur l'international est de préserver l'expertise de gestion (mobilité, bourses, etc.) et de développer les fonctions de développement, de construction d'une stratégie forte, le tout dans une logique de maîtrise des coûts (humains, financiers ou patrimoniaux, avec notamment la question de la capacité de développer l'offre de logements pour les personnels invités et étudiants internationaux.

3. Affirmer l'identité UPEC

Sur la période du contrat 2009-2012, un travail décisif sur la notoriété et l'image de l'établissement a été mené. Les cinq dernières années ont été pour l'UPEC, celles de l'affirmation d'une politique de communication marquée par la cohérence dans l'action et la professionnalisation des outils.

a) Le changement de nom, point de départ d'investissements nouveaux au service de la notoriété de l'établissement

Le 1^{er} janvier 2010, l'Université Paris 12 - Val-de-Marne est devenue UPEC - Université Paris-Est Créteil Val-de-Marne. Ce changement de nom visait à clarifier la dénomination de l'université en marquant son ancrage territorial et son appartenance à Université Paris-Est. Après le changement de nom, la mise en place d'une charte graphique dès 2010 a constitué une avancée majeure en ce qui concerne la cohérence de l'image de l'UPEC, tant en interne qu'en externe. Un nouveau logotype UPEC a été créé pour l'institution, qui, dans un souci de valorisation de la diversité des composantes, peut être décliné pour les structures de l'établissement.

La création de cette nouvelle identité visuelle a aussi été l'occasion d'offrir une lecture plus aisée du fonctionnement général de l'UPEC et de son offre de formation et de recherche, et de la valoriser. La charte permet aussi de renvoyer, notamment auprès des étudiants, une image plus professionnelle de l'établissement grâce à des documents harmonisés.

Dans un souci de qualité, après une évaluation de la charte graphique en 2012, une version optimisée a été déployée au printemps 2013.

Des investissements en communication avec des choix médias qui portent la notoriété lors de campagnes d'affichage ont eu pour ambition d'installer une notoriété et une image à la hauteur des dimensions et de la qualité de l'université. La campagne « J'ai fait l'UPEC » en 2011, première campagne d'affichage massif dans les transports d'Ile-de-France menée par une université, a mis en avant des réussites professionnelles d'anciens étudiants des 12 composantes de l'université. Cette communication a été prolongée par une seconde campagne autour de portraits et de témoignages d'adultes en reprise ou poursuite d'études. Enfin, en 2012, la campagne « Toutes les sciences en banlieue Est » a mis en avant des portraits d'enseignants-chercheurs pour mettre en lumière la diversité et l'excellence de la recherche menée à l'UPEC.

Le caractère innovant de ces campagnes leur a conféré un succès interne et externe qui renvoie au positionnement même de l'UPEC, jeune université innovante.

b) Professionnaliser, évaluer et optimiser

La logique d'évaluation et de mesure d'efficacité des actions de communication est encore insuffisamment exploitée, chaque action n'étant pas systématiquement évaluée. En revanche, la dynamique est en marche et l'évaluation de plus en plus fréquente. La responsabilité de la gestion des indicateurs communication a d'ailleurs été confiée en 2013 à un cadre de la direction.

En 2013, un audit de l'identité UPEC a été piloté par la direction de la communication, accompagnée par l'APIE (Agence du patrimoine immatériel de l'état), émanation du ministère de l'Économie et des Finances dédiée à la valorisation du patrimoine immatériel de l'Etat. L'UPEC est la première université à avoir mené une telle démarche. Sur la base d'une étude qualitative (focus groupes et entretiens) sur la perception interne et externe de son image, des recommandations sur le positionnement identitaire - c'est-à-dire la manière dont l'identité de l'institution fait sens dans son univers - ont été formulées et synthétisées dans une plateforme identitaire. Celle-ci porte une promesse identitaire : « l'UPEC stimule les potentiels et accompagne vers la réussite, toutes les formes de réussites ». Autour de cette promesse, quatre valeurs ou mots-clés ont été identifiés : l'ouverture, la vivacité, l'engagement collectif et l'excellence.

À l'automne 2013, à l'occasion de la préparation du projet, il s'agira de partager ce travail avec la communauté universitaire. Pour rendre tangible ce positionnement il conviendra de travailler sur ses preuves, grâce un travail participatif qui pourra aboutir à la rédaction d'un guide de l'identité UPEC. En externe, au sein d'un plan de communication pluriannuel 2014-2015, il s'agit de déployer cette identité. Un des premiers chantiers est la réalisation sur 2013-2014 du nouveau site institutionnel. La posture « d'université de toutes les réussites » devra rapidement se rendre visible afin de la préempter et d'éviter qu'une autre université ne s'en saisisse.

c) Des événementiels exceptionnels ou réguliers qui structurent la vie de l'institution

La période 2009-2012 a vu l'UPEC fêter ses 40 ans, autour de trois événements : une exposition, un colloque et une rencontre autour de 40 ans de professionnalisation. Préalablement, l'UPEC avait convié l'ensemble de ses personnels à fêter les 40 ans de l'université lors d'une soirée au Musée des arts forains à Paris.

À l'occasion de cette année de festivités, l'UPEC a édité une collection de trois ouvrages reliés : deux recueils photographiques sur les métiers et les équipes de l'UPEC, un livre sur l'histoire de l'université et de son environnement. En interne, cet anniversaire a marqué une étape forte pour les personnels de valorisation de leurs métiers et des équipes et les retours des personnels comme des partenaires ont été excellents.

Depuis 5 ans, à l'occasion de la rentrée, l'UPEC organise un événement festif et informatif (« Happy UPEC ») sur son site principal (campus centre) et, par des dispositifs légers et itinérants, sur les autres sites : concerts, animations, activités, stands... Cet événement est devenu une étape marquante de la vie de l'institution, apprécié des étudiants mais aussi des personnels qui peuvent, eux-aussi, participer aux animations et recueillir des informations utiles.

Rendez-vous incontournable organisé en lien étroit avec les composantes, les journées portes ouvertes offrent quant à elles l'opportunité aux lycéens, aux étudiants et à leur famille de découvrir l'UPEC chaque année en février.

L'institutionnalisation de ces différents événements participe au développement du sentiment d'appartenance des personnels, administratifs, techniques et même enseignants, ainsi que des étudiants.

L'objectif est qu'eux-mêmes deviennent des ambassadeurs de l'identité UPEC. Pensés en lien étroit avec les composantes, ils viennent compléter les initiatives prises localement.

d) L'intégration des nouveaux usages dans les actions de communication

Sur la période, l'activité communication a pris le virage numérique, si bien que toute production papier a aujourd'hui son pendant numérique destiné à l'intranet et/ou l'internet. Certains outils sont aujourd'hui édités uniquement pour le Web. Cela correspond d'abord aux évolutions des usages des étudiants et des agents mais aussi à une logique de maîtrise des coûts et au respect de la ressource environnementale. Les sites internet et intranet ont été développés au quotidien, ils reposent toutefois sur la même plateforme qu'il convient prochainement d'optimiser pour des raisons d'ergonomie, de simplicité d'usage et d'accès à l'information. En 2013, le site Web version anglaise a été revu passant de la logique de plaquette en ligne à un site à jour en matière de contenu pour les étudiants étrangers souhaitant intégrer l'UPEC.

La place des réseaux sociaux est à considérer dans l'essor de la communication numérique à l'UPEC. La direction anime quotidiennement une communauté de plus de 16 000 fans sur Facebook et 2 000 followers sur Twitter.

Coordonnés par le webmaster, ce sont près de 110 contributeurs qui, à des degrés d'expertise et d'investissement divers, nourrissent chaque jour les 10 000 pages Web des sites UPEC. Ce travail repose sur une charte éditoriale Web déployée depuis 2009. Elle vise à garantir la qualité éditoriale et la cohérence des contenus, prendre en compte les spécificités de l'écriture Web, établir de bonnes pratiques de rédaction et faciliter l'activité de publication en ligne des contributeurs.

La rénovation du site internet devra toutefois affronter deux questions majeures : les dimensions du site internet (aujourd'hui plus de 4 500 pages) et l'hypothèse d'un site dédié aux lycéens, étudiants et anciens.

Quelles nouvelles perspectives ?

La communication de l'UPEC s'est très fortement modernisée lors de la période 2009-2013. Ce constat est lié à la nécessaire responsabilisation de l'université, devenue autonome, mais également à une stratégie politique résolue et au dynamisme des équipes en charge de la communication.

Des priorités sont en cours de détermination pour les années à venir : des publics cibles, des domaines cibles, etc.... L'UPEC sait déjà, et le rapport de l'EUA le lui rappelle, qu'une des clés de notoriété passe par les liens à entretenir et à privilégier avec ses anciens étudiants. Ils constituent une cible à exploiter plus avant. L'UPEC va bénéficier de l'expérience de ses services centraux (direction de la communication mais aussi SCUIO-BAIP et SPOF, mobilisés sur ces questions). Là aussi, l'apport des composantes et leurs expériences peut s'avérer précieux : l'IUP a par exemple, sur ce sujet, développé un modèle exemplaire à travers l'association UrbaPlus, entièrement gérée par les anciens étudiants et très active pour l'organisation de la rentrée, l'accueil des nouveaux étudiants, ou l'animation du site internet dédié.

B. La montée en puissance des capacités de pilotage

En quelques années, les universités ont dû rénover leurs modes de gestion, développer voire inventer de nouveaux modes de pilotage dans un souci de responsabilisation et de sécurisation. Au-delà de la modernisation et de l'adaptation des fonctions supports traditionnelles (RH, finances, SI, patrimoine), de nouvelles fonctions, d'aide au pilotage notamment, ont été créées.

Sur la période, l'UPEC a mené un premier projet de réorganisation profonde de ses services centraux, regroupés en directions administratives. Ces chantiers de restructuration ont été menés avec pour objectifs : passer d'une culture du dévouement à celle de l'engagement, passer d'une culture de l'oral à celle de l'écrit, passer d'une organisation marquée par l'éparpillement à une organisation qui reconnaît les expertises spécifiques et valorise les collectifs professionnels.

Ce premier chantier a été très exigeant pour l'ensemble des agents. Il a pu aussi affecter la relation fonctionnelle aux composantes par le surcroît de travail qu'il occasionnait et la modification d'usages informels. Il était une condition nécessaire de l'autonomie, mais aussi d'une évolution de plus long terme sur les conditions de travail très liée à la démarche qualité.

Ces chantiers relèvent de la responsabilité opérationnelle du secrétaire général de l'université devenu, en 2010, Directeur général des services (DGS). Ce changement de dénomination s'est accompagné, conformément à l'esprit du texte, d'une clarification du rôle du responsable de l'administration de

l'université, conseiller du président et en charge du bon fonctionnement de l'établissement mais aussi impliqué dans la stratégie de l'université. Sous sa responsabilité directe et en interaction permanente avec l'équipe de direction politique, une équipe de cadres de direction a été constituée, soutenue par un accroissement, notamment numérique, des capacités d'expertise et d'encadrement dans leurs équipes respectives.

Ce 1^{er} temps de structuration centrale doit être maintenant complété par une approche plus systémique des forces de pilotage et de gestion qui doit mieux prendre en compte les interactions avec les composantes avant de définir les bons lieux de gestion. Ce nouveau chantier de longue haleine, plus politique dans ses objectifs, devra être co-porté par les élus et les cadres et aboutir à un fonctionnement plus fluide et plus respectueux des niveaux de responsabilité, mais aussi d'expertise.

1. La sécurisation du passage aux responsabilités et compétences élargies

a) Le chantier du passage aux nouvelles compétences

L'UPEC est passée aux nouvelles compétences (notamment et d'abord la gestion de la masse salariale), sans difficulté majeure, grâce à une mobilisation de l'équipe de direction politique et d'un groupe projet réunissant la DRH, la DSF (Direction des services financiers), l'agence comptable sous la responsabilité d'un DGSA (Directeur général des services adjoint).

Pour maintenir la vigilance de gestion sur ces questions, chaque mois, une réunion DRH, DSF, Agence comptable permet d'analyser un suivi des données RH et financières. C'est sans doute à ces équipes que l'UPEC doit de ne pas connaître les difficultés financières auxquelles sont confrontés certains établissements aujourd'hui.

b) Les nouveaux outils de pilotage des ressources financières

Un tableau synthétique relatif à l'exécution budgétaire de l'UPEC est fourni mensuellement par la direction des services financiers au Président et au DGS. Il est accompagné de tableaux de suivi de la masse salariale et des emplois, réunis en un seul document et produit par la cellule LRU.

La direction du développement a par ailleurs construit un ensemble de tableaux de bord par grands domaines d'activité, qui inclut un tableau de synthèse des grands agrégats financiers caractérisant l'université, fournis par la direction des services financiers.

En matière d'investissement, et conformément aux exigences croissantes des tutelles, un programme pluriannuel d'investissement (PPI) a été construit d'abord pour les opérations patrimoniales. Le PPI sera prochainement adossé au schéma directeur immobilier.

Le chantier de déploiement de la comptabilité analytique récemment ouvert viendra compléter les outils de pilotage qui permettent d'éclairer les choix politiques de l'établissement.

Enfin, l'enjeu de pilotage le plus fort concerne les emplois et la masse salariale. Outre les tableaux de suivi très complets précités, le déploiement prochain d'une application permettant des projections pluriannuelles (POEMS) améliorera encore le pilotage de cette part essentielle du budget de l'établissement.

Quelles nouvelles perspectives ?

La maîtrise de la masse salariale et la poursuite d'une gestion budgétaire rigoureuse permettent à l'UPEC d'aborder l'année qui vient avec une certaine sérénité. Il lui reste néanmoins encore à se doter de moyens de prévision financière plus stratégiques qui permettent à l'équipe de direction, mais aussi aux directeurs de composantes et aux élus d'avoir une vision plus claire, partagée et pluri-annuelle des enjeux et des équilibres financiers.

L'UPEC travaille aujourd'hui à la gestion de long terme de l'autonomie, qui passe par la recherche de solutions internes et externes pour dégager des marges permettant de nouveaux développements.

2. La politique budgétaire et comptable

a) Une nouvelle organisation des services financiers pour de nouveaux enjeux

La direction des services financiers a fortement été impactée par la prise des responsabilités et compétences élargies. Un pôle « masse salariale » a été créé au moment du passage à l'autonomie et gère, en lien avec la DRH et les composantes, la masse salariale des agents de l'université. Ce pôle a été élargi à l'ensemble de l'aide au pilotage financier et s'intitule désormais pôle « pilotage, SI finances et masse salariale ». Ainsi la direction des services financiers s'organise désormais autour de 4 pôles : le pôle « pilotage, SI finances et masse salariale » un pôle « budget » qui s'est scindé en deux (entre « budget services centraux et communs » et « budget composantes et recherche») et un pôle « achat public » qui passe d'une approche « marchés » à une approche « achats ».

b) L'implantation du nouveau logiciel SIFAC et ses impacts

SIFAC, un progiciel de gestion SAP, a remplacé au 1^{er} janvier 2011 l'ancienne application financière et comptable. L'implantation de SIFAC a nécessité un remodelage de l'organisation financière de l'université. Les structures budgétaires ont été modifiées et leur nombre réduit. De plus, une structure analytique a été mise en place, socle du développement de la comptabilité analytique. Ce travail a été conduit avec l'ensemble des composantes et directions de l'université.

Par ailleurs, le nombre d'opérateurs intervenant sur la nouvelle application de gestion a été revu à la baisse.

D'autres chantiers de modernisation de la gestion, liés à l'application SIFAC, sont en cours. L'installation de SIFAC WEB notamment dans les laboratoires de recherche ainsi que la mise en place d'un module de comptabilité analytique précédemment évoquée relève aussi du chantier de modernisation. L'UPEC est signataire d'une convention cadre portée par l'AMUE pour la dématérialisation des factures dans l'application.

c) Un protocole de modernisation au service d'une meilleure gestion financière et comptable

Un protocole de modernisation financière et comptable a été signé le 13 avril 2012 entre le Directeur général des finances publiques, l'agent comptable et le Président de l'université. Ce protocole vise à renforcer la collaboration entre les services de l'ordonnateur et de l'agence comptable pour l'amélioration de la qualité comptable et à poser les objectifs d'amélioration pour les prochaines années.

Ce protocole se structure autour de deux grands thèmes :

- l'amélioration de la qualité comptable et la maîtrise des risques financiers et comptables. Les engagements pris visent principalement la fiabilisation des données patrimoniales, le rattachement des charges et des produits à l'exercice, la comptabilisation des passifs sociaux, la formalisation du dispositif de contrôle interne comptable et financier pour les processus à enjeu (rémunérations, commande publique, immobilisations incorporelles et financières, recettes),
- la modernisation des procédures de gestion. À ce titre notamment, l'UPEC modernise ses procédures de contrôle de la dépense : d'une part, un dispositif de contrôle hiérarchisé de la dépense sera déployé fin 2013 ; d'autre part, une expérimentation de service facturier sera initiée le 1^{er} janvier 2014.

De même, les services de l'ordonnateur et de l'agence comptable étudient l'intérêt d'offrir d'une part de nouveaux moyens de paiement de la commande publique, à travers le déploiement de la carte achat et de la carte affaire, d'autre part de développer les moyens de recouvrement des recettes.

d) La montée en puissance du contrôle interne comptable et financier (CICF)

Une personne chargée du « contrôle interne comptable et financier » met en œuvre et développe la démarche de contrôle interne comptable et financier accompagnant le passage aux RCE. Directement rattachée au directeur général adjoint chargé des moyens, elle est responsable du déploiement du dispositif du CICF, coordonne les travaux du comité de pilotage du CICF et impulse la démarche auprès des services. Elle travaille en lien étroit avec l'agence comptable ainsi qu'avec la chargée de projets qualité à la Direction du développement.

Un comité de pilotage du CICF a été mis en place. Il valide les travaux et définit les chantiers à ouvrir de manière prioritaire. Un guide des procédures et du contrôle interne comptable et financier est disponible

en ligne sur l'intranet de l'université depuis 2011, ainsi que les procédures qui ont fait l'objet d'une formalisation à ce jour (paye, missions et commande publique).

e) La certification des comptes de l'université

La première certification des comptes de l'UPEC par un cabinet de commissaires aux comptes est intervenue sur l'exercice 2010 avec quatre réserves portant sur l'inventaire physique du patrimoine mobilier de l'université, sur la valeur comptable du patrimoine immobilier, sur les passifs au titre de droits à congés non comptabilisés, ainsi que sur les sommes portées sur les comptes d'imputation provisoire.

Les certifications des comptes des exercices 2011 et 2012 ne comportent plus qu'une seule réserve, relative à l'inventaire physique du patrimoine mobilier. Elles attestent ainsi de la qualité des informations comptables produites par l'université et de la dynamique d'amélioration.

f) La démarche qualité au service de l'organisation administrative et financière de la formation continue

Un chantier qualité sur l'organisation de la formation continue a été mis en place dès la fin 2008 sur la base d'un audit recensant les différents dysfonctionnements repérés (et validé par un Comité de pilotage) à chaque étape de la chaîne organisationnelle. Ce chantier s'est traduit par un plan d'actions sur 4 ans.

Dans un contexte de gestion des recettes de formation très déconcentrée à l'UPEC, les travaux ont consisté en :

- L'élaboration de règles communes d'organisation à tous les niveaux de la chaîne pour confectionner les documents contractuels, facturer, suivre les services faits, les recouvrements, exercer les relances, traiter les abandons et leurs conséquences financières, etc.,
- Le développement et le déploiement du logiciel Formatic durant trois années au service de cette nouvelle organisation,
- La mise en place de mécanismes de coordination entre les entités ayant des liens fonctionnels entre elles sur cette chaîne d'organisation traversant tout l'établissement (composantes, service commun de la FC, Direction des services financiers, Agence comptable),
- Sur la base des règles communes d'organisation et d'un travail conséquent de fiabilisation des données dans le logiciel Formatic, l'Agence comptable a décidé de faire de Formatic un outil de comptabilité auxiliaire sur la formation continue et a fait développer une interface entre Formatic et SIFAC. L'interface est totalement opératoire depuis début novembre 2012.

Quelles nouvelles perspectives ?

La sécurisation des procédures financières et comptables à l'UPEC est un acquis des 6 dernières années. Les audits des commissaires aux comptes de ces deux dernières années attestent de la qualité de travail fourni.

La démarche de contrôle interne comptable et financier se poursuit et doit encore renforcer

Le chantier relatif à l'inventaire physique sera mené en 2014 pour lever la dernière réserve des commissaires aux comptes.

3. La politique des ressources humaines

L'UPEC a longtemps fait partie des universités sous-encadrées en personnels, plus particulièrement administratifs et notamment en comparaison des universités de Paris intra-muros. L'intégration de l'IUFM à l'université en 2007 a amélioré la situation, même si la comparaison avec les autres universités parisiennes est toujours à l'avantage de ces dernières.

La nécessaire bonne gestion de ce sous-encadrement et une volonté politique forte ont conduit à mettre en place, pour les personnels BIATSS, une politique des ressources humaines dynamique marquée par le lancement d'une gestion opérationnelle et prévisionnelle des emplois et des compétences (GOPEC), un redéploiement des emplois au sein de l'université et une action déterminante en matière de formation des personnels, avec un pic de personnels BIATSS des trois catégories formés en 2011 du fait de la mise en place de SIFAC, et entre 60 et 70 % des personnels BIATSS ayant suivi une formation entre 2010 et 2012.

Pour les personnels enseignants, la période a été marquée par la mise en place du référentiel national d'activités qui vise à mieux reconnaître les activités hors enseignement et recherche.

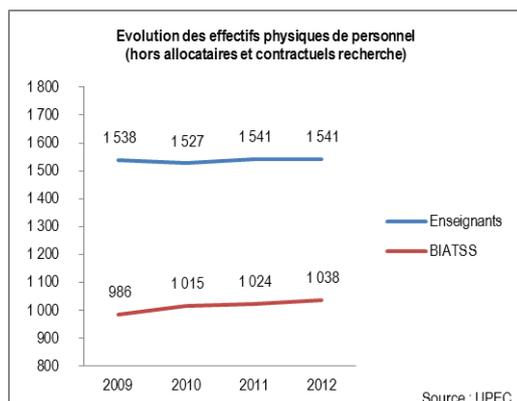
Dernier grand chantier non abouti de la période, l'amélioration du système d'information RH reste un défi majeur pour la politique des ressources humaines de l'UPEC dans les années à venir.

a) La gestion opérationnelle et prévisionnelle des emplois et des compétences (GOPEC) et le développement des marges de manœuvre pour le pilotage des ressources humaines

L'UPEC s'est lancée dans une politique dynamique de GOPEC. Celle-ci s'est développée à 2 niveaux :

- **À court et moyen termes :**

Pour les personnels BIATSS, il s'est agi d'abord d'objectiver à court et moyen terme les compétences opérationnelles par métiers dans les différentes structures. Cet objectif atteint, il a été possible de caractériser les besoins, le potentiel et de déterminer les axes de formation stratégique. À cette fin, un chef de projet GOPEC a été nommé à la DRH à la rentrée universitaire 2010 et une cartographie des emplois a été réalisée. La cotation de ces emplois a été réalisée sur la base des travaux menés au sein de groupes de travail constitués par grand domaine fonctionnel et regroupant différents experts métier de tous grades. Elle a non seulement permis de mieux objectiver les niveaux de recrutement requis pour les emplois mais également de revoir la critérisation de la politique indemnitaire associée. Cet ensemble doit permettre de développer les autres volets de la GOPEC : recrutement, plan de formation, mobilité... Ces outils doivent également être une aide dans les choix politiques d'allocation des moyens. Chantier entamé depuis plusieurs années, la DRH va le poursuivre dans les années à venir, en se concentrant notamment sur les fonctions support et de soutien.



La campagne d'emplois est une étape annuelle fortement stratégique de la mise en œuvre de la GOPEC après discussion dans le cadre du dialogue de gestion avec les composantes et analyse des besoins. À cet égard, dans un contexte de non-crédation d'emplois par le ministère et de sous-encadrement constaté, l'université s'est donnée des marges de manœuvre. Depuis 2008, elle a instauré une « gestion dynamique des emplois » (GDE) reposant sur une mutualisation des emplois mobilisables chaque année au profit de la satisfaction des besoins globaux de l'établissement. De 2009 à 2011, 110 besoins de recrutement ont pu être ainsi satisfaits par cette gestion : 49 pour des enseignants et des enseignants-chercheurs, 61 pour des personnels administratifs, techniques ou de bibliothèque. L'intégration de l'IUFM en 2007 et notamment les conséquences de la réforme de la masterisation qui a conduit à une baisse importante de ses effectifs étudiants ont nourri ces marges de manœuvre.

Entre les recrutements et les départs, les effectifs d'enseignants et enseignants-chercheurs réunis évoluent peu, tandis que ceux des personnels BIATSS sont en constante progression. Ces évolutions s'expliquent par des transformations de postes d'enseignants du second degré en BIATSS et sont venues ainsi partiellement combler dans les directions administratives comme en composantes le déficit de l'UPEC en personnels BIATSS (notamment de niveau cadre).

- **À moyen et long termes :**

Pour l'ensemble des personnels enseignants et BIATSS l'objectif est d'instaurer une gestion prévisionnelle des effectifs, des compétences et des besoins, qui s'appuiera sur une analyse rétrospective et prospective des populations (âge de départ à la retraite, disciplines, métiers, fonctions stratégiques). Ces études anticipatrices quantitatives seront étayées par des analyses qualitatives.

Par ailleurs, le référentiel national d'activité (RNA) a été mis en place à l'UPEC depuis la rentrée 2010. Il permet de valoriser par des équivalences horaires dans le service de l'enseignant les charges liées à l'encadrement de l'enseignement et à la recherche : responsabilité et innovation pédagogique, encadrement de stages, suivi de mémoire, de projets tuteurs, fonction de directeur de laboratoire de recherche...

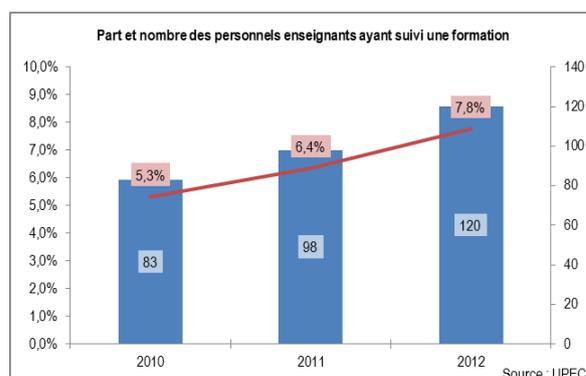
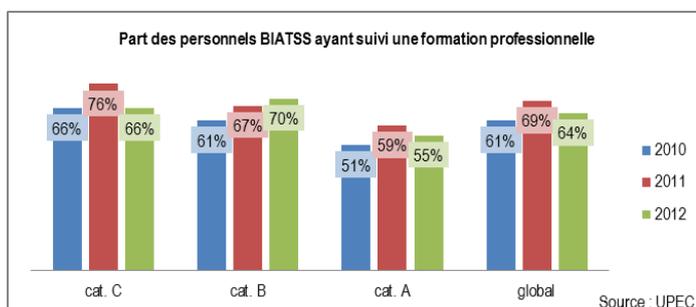
Il a été considéré que les directeurs de composantes, étant au plus près de l'activité de leurs agents, étaient les mieux à même, avec leur conseil de gestion, de décliner la prise en compte de leurs activités relevant du RNA dans le cadre des fourchettes déterminées par le conseil d'administration.

Passée la phase d'expérimentation, la direction de l'université a travaillé à une harmonisation entre composantes sur des fonctions et charges similaires. Ce travail doit être finalisé pour l'été 2014. Les réflexions sur les activités relevant du RNA sont menées en parallèle avec l'évolution de l'outil de saisie des états de service des enseignants. Un travail sur l'impact de la mise en place du RNA sur la masse salariale est en cours parallèlement à une réflexion sur les heures complémentaires et l'offre de formation.

b) La politique de formation des personnels au service des nouvelles missions

Depuis le passage à l'autonomie, les exigences de formation des personnels ont encore augmenté. Le budget du service formation a ainsi augmenté de près de 40 % entre 2009 et 2013. La formation se décline sur les priorités suivantes :

- Le soutien des personnels BIATSS dans la progression de carrière via de nombreuses formations aux concours, avec de vraies réussites à la clé : ainsi, chaque année ce sont près de 50 agents qui réussissent leur concours (titulaires promus ou contractuels titularisés (49 réussites 2011, 45 en 2012 et 46 en 2013). Pour l'année 2013, un effort particulier a été porté sur la préparation aux concours pour accompagner les personnels BIATSS dans le cadre du protocole Sauvadet.
- L'accompagnement, depuis 2012, de tous les cadres nouvellement en poste avec une formation de sensibilisation au management. En 2013, cette formation accueille 31 agents.
- Les formations à la conduite de projets, à la démarche qualité, aux métiers du patrimoine, de la GRH ou de la finance et de la comptabilité (en lien avec les RCE).
- Les formations, à destination des enseignants, relatives aux évolutions des pratiques pédagogiques (e-learning par exemple).



c) Les travaux sur le système d'information RH

Les principales difficultés rencontrées dans l'utilisation du SIRH et son exploitation sont liées à l'absence quasi-totale d'interfaces entre les applicatifs. Cela induit de nombreuses ressaisies de données identiques, des risques d'erreurs, d'incomplétude, des défauts d'actualisation et une charge de travail accrue. Le non-interfaçage des applications de gestion administrative avec la paye est en particulier très pénalisant. L'UEPC attend avec impatience les évolutions qui seront proposées par l'AMUE, notamment dans le cadre de la mise en place de l'outil PRISME.

Il n'est pas toujours aisé dans ce contexte d'établir des données totalement fiables, pour alimenter des tableaux de bords de pilotage nécessaires à la réflexion pour éclairer les prises de décision ou nourrir des documents tels que le bilan social annuel de l'université. Il y a encore de larges marges de progrès pour atteindre si ce n'est une complétude, au moins une plus grande quantité d'informations fiables dans l'outil. Harpege, le logiciel référentiel de la gestion des ressources humaines, a d'abord et quasi uniquement été utilisé, selon sa vocation première, comme un outil de gestion (gestion des carrières des personnels notamment) au détriment des éléments plus orientés sur le pilotage.

Un nouvel outil de gestion du temps de travail est en cours d'installation avec un déploiement prévu sur tout l'établissement au 1^{er} janvier 2014. Il doit permettre une gestion plus fine du temps de travail sur l'année et une meilleure prise en compte de l'investissement des agents. Ce déploiement est la dernière étape d'un chantier temps de travail engagé en 2011 qui a permis d'harmoniser et de rendre plus équitable la gestion du temps de travail à l'échelle de l'établissement.

Les travaux de mise en place d'un nouveau progiciel de gestion intégrée doivent commencer en 2013-2014.

d) Une nouvelle organisation de la DRH pour une meilleure réponse aux agents et aux services

S'inscrivant dans une démarche qualité soucieuse de délivrer un meilleur service à l'utilisateur, la direction des ressources humaines a repensé sa structuration en l'articulant autour de pôles fonctionnels renforcés : le pôle pilotage et système d'information RH, le pôle développement des compétences et deux pôles de gestion intégrée (gestion des personnels BIATSS et gestion des personnels enseignants).

Des fonctions transversales ont par ailleurs été créées autour de la qualité et du temps de travail. Depuis juin 2012, le référent qualité initie la démarche qualité au sein de la DRH en collaboration avec les différents acteurs des processus RH : cartographie des processus, appui à la rédaction des procédures, identification des facteurs de risques et proposition de plans d'actions afférents, suivi des indicateurs de performance. À ce jour, la procédure sur le recrutement des personnels BIATSS a été rédigée et mise en œuvre et celle de l'intégration lors d'une prise de poste est en cours de finalisation.

Enfin un nouveau directeur des ressources humaines a été recruté en mai 2012.

Quelles nouvelles perspectives ?

L'organisation et la gestion des ressources humaines se sont modernisées ces dernières années, du fait de l'autonomie et des responsabilités qu'elle confère. Cette modernisation est rendue possible par la mise en place d'une démarche qualité, sur les processus clés (recrutement d'un nouveau personnel, intégration d'un personnel, etc.), pilotée par la DRH mais en lien avec toutes les parties prenantes. La poursuite du déploiement de cette démarche qualité sera déterminante pour poursuivre l'amélioration du service rendu à l'utilisateur (agent titulaire ou contractuel, vacataires, mais aussi étudiant, partenaire).

Par ailleurs, le chantier autour du système d'information RH doit également se poursuivre dans les années à venir dans un dialogue entre établissements et en interne entre services centraux et composantes. Un travail important reste à faire pour la fiabilisation et la complétude des données RH. C'est un préalable pour soutenir les priorités de l'établissement comme des composantes.

4. L'amélioration du système d'information et de son utilisation

Un premier audit réalisé sur la question de l'informatique et des systèmes d'information en partenariat avec l'Agence de Mutualisation des Universités et des Établissements (AMUE) avait mis en évidence des fragilités dans l'organisation du domaine SI. Le rapport de l'IGAENR précédant le passage aux RCE a renforcé ce diagnostic et mis en évidence les marges de progression. La question était bien de passer d'une approche informatique privilégiant les équipements et les infrastructures à une approche système d'information qui mettait les besoins des utilisateurs au cœur de la politique de l'UPEC dans ce domaine.

Une mission d'accompagnement de la transformation du CRI (Centre de ressources informatiques) en Direction du système d'information a été confiée à la société BULL. Le CRI est donc passé à une DSI (Direction du système d'information), organisée en 3 pôles : domaines applicatifs, infrastructures et réseaux et services aux utilisateurs. Parallèlement, des recrutements de cadres en charge des questions de SI dans les grandes directions ont permis de créer un réseau d'interlocuteurs de la DSI et de donner aux métiers la pleine capacité de jouer leur rôle de maîtrise d'ouvrage. Le recrutement d'un nouveau directeur du SI et la poursuite de la structuration de la direction place la DSI en situation de jouer désormais un rôle central dans l'évolution de l'UPEC vers le numérique. C'est un enjeu stratégique qui est porté au sein de l'établissement par le VP du conseil d'administration et par le VP stratégie et développement.

Un premier schéma directeur a été rédigé en 2009 puis validé lors d'un comité stratégique du SI. Ce premier schéma directeur du SI visait à présenter une démarche de travail et à fixer quelques objectifs principaux à atteindre pour créer les conditions d'une évolution importante du SI. Il doit être remplacé en 2013 par un schéma directeur numérique (SDN) élaboré en complémentarité avec les orientations du SDN d'UPE, de l'université numérique Paris Ile-de-France (UNPIdeF) et de l'AMUE.

a) Le renforcement de la sécurité des usages du SI

La politique de sécurité du système d'information est en mouvement et il n'existe pas de responsable de la sécurité du système d'information (RSSI) nommé à temps plein à l'UPEC (la précédente DSI faisait fonction de RSSI). Toutefois un plan d'actions est en cours sur la sécurité du SI suite à un audit effectué en

octobre 2012 par un prestataire et des premiers résultats ont déjà été obtenus, notamment avec le passage à un seul AD (Active Directory) ou encore la consolidation de l'infrastructure technique.

Un programme d'amélioration des infrastructures a également été élaboré : il propose le doublement du cœur de réseau pour une meilleure sécurité, la rénovation des équipements centraux qui pilotent les 423 points d'accès WIFI sur l'ensemble des sites de l'UPEC, la délocalisation de la salle machine pour en améliorer la sécurité et mutualiser les tâches de gestion, l'implantation de serveurs de redondance dans une salle de secours mutualisée au sein d'UPE. Ce développement volontaire des services et du numérique légitime la décision de l'UPEC de renforcer la dotation financière à la DSI (+300 000 € en 2013) dans un contexte de réduction des dépenses de fonctionnement des services centraux (-500 000 €).

b) Le développement des outils de démarche qualité

Un processus d'expression des besoins a été mis en place au sein des métiers afin d'identifier leurs besoins et d'anticiper les projets à lancer au sein de la DSI. Un dispositif global de gestion des projets est organisé par la DSI et le pilotage de l'ensemble des projets SI progresse. La maîtrise d'ouvrage se responsabilise en nommant un chef de projet métier pour chaque nouveau projet. Le recrutement de profils « SI-métier » dans les grandes directions a facilité cette évolution et la mise en place des processus a conforté les métiers dans la nécessité de bien définir leurs besoins. Le rôle d'assistance à la maîtrise d'ouvrage antérieurement joué par le CRI va dorénavant être assuré par la direction du développement afin de garantir une cohérence transverse entre les directions métiers et la DSI.

En relation avec la chargée de projets qualité à la direction du développement, la DSI participe avec les métiers à l'élaboration de processus de gestion, condition indispensable à l'amélioration de la saisie des informations dans les applicatifs du SI dont une cartographie a été réalisée.

Enfin, dans un souci d'améliorer la qualité de service rendu aux personnels, la DSI a mis en place en 2012 un dispositif de soutien aux utilisateurs (SOS informatique) : cette application permet un suivi à la fois individuel et globalisé des besoins d'interventions des équipes informatiques.

Quelles nouvelles perspectives ?

L'optimisation de l'organisation de la DSI, la mise en place de procédures, l'évolution de l'infrastructure, l'ouverture de projets stratégiques, la prise en compte d'une politique sécuritaire, l'ouverture de la direction aux organismes de recherche et notamment à l'IMRB ou le VRI, la consolidation applicative, la mise en place de moyens humains pour mieux assister les utilisateurs, la dotation d'un budget... permettent de positionner la DSI au cœur des enjeux du numérique.

En juillet 2013, l'UPEC a ouvert à l'ensemble des étudiants la solution office 365 qui permet l'utilisation d'une messagerie collaborative, de moyens modernes de communication et des espaces de stockage importants. Cette solution est gratuite pour les 30 000 étudiants. Pour le personnel, il est prévu de migrer vers la suite 365, sur le modèle d'un cloud en mode privé au début de l'année 2014. Ces solutions vont reposer sur une architecture moderne (une première au sein des administrations) en mode hybride alliant cloud public et cloud privé, le tout reposant sur une fédération d'identité et d'annuaire FIM.

Le succès d'une expérimentation d'espaces collaboratifs métier, d'une solution de gestion de projets, permettent d'envisager un déploiement de ces environnements tout au long de l'année 2014.

L'UPEC concentrera également ses efforts sur la diffusion de nouveaux services numériques auprès des étudiants et des personnels, tant pour la formation, la recherche que pour l'administration et le pilotage.

5. Le renforcement des capacités et des outils de pilotage et de développement

L'un des enseignements que l'UPEC avait tiré de sa précédente auto-évaluation, rédigée entre 2007 et 2008 était la carence de son système d'information et la difficulté, corolaire, à produire des indicateurs de suivi et de pilotage de ses activités. C'est dans ce contexte qu'une fonction de vice-président au système d'information avait été créée en 2008 et qu'un travail important sur la complétude et l'exactitude des données statistiques avait été initié. D'un point de vue plus fonctionnel, l'enjeu était également de monter en puissance sur la construction d'indicateurs toujours plus fins, de diffusion plus large des données et d'objectivation des décisions.

C'est la Direction du développement qui pilote et accompagne ces démarches en lien étroit avec le vice-président stratégie et développement. Depuis 2009, l'objectif a donc été de « professionnaliser » les compétences statistiques et les capacités d'aide au pilotage et de développer cette culture, à tous les niveaux : services dédiés (Cellule d'analyse et d'aide au pilotage devenue Direction du développement) mais aussi au sein de toutes les directions et dans les composantes.

a) La structuration d'une administration tournée vers l'aide à la décision

La Direction du développement porte les missions d'incubation, d'accompagnement et d'instruction des projets transversaux et stratégiques. Aujourd'hui, elle est organisée autour de 3 pôles :

- Le pôle Appui aux projets transversaux accompagne et instruit les projets stratégiques de la direction (transformation de l'IUFM, animation du pôle Santé Société, mise en place d'une fondation, etc.) et, à terme incubera les projets novateurs des composantes, laboratoires ou directions de l'université. À ce titre, la directrice adjointe au développement est entièrement mobilisée sur l'appui à la construction de la stratégie internationale de l'UPEC, priorité politique de l'équipe présidentielle.
- Le pôle Evaluation et démarche qualité pilote les démarches d'auto-évaluation, accompagne les évaluations externes et l'élaboration du projet d'établissement et déploie au sein de l'établissement la démarche qualité.
- Le pôle Indicateurs et contrôle de gestion travaille à la pérennisation des indicateurs et tableaux de bord pour soutenir le dialogue interne et avec les tutelles et partenaires, à la production et la diffusion en interne des outils de pilotage et enfin au calcul des coûts des activités.

b) Le développement, la formalisation et la diffusion des outils de pilotage et des indicateurs statistiques

Au-delà des seules réponses aux enquêtes multiples des tutelles et des partenaires, l'établissement a développé ces dernières années sa capacité à construire pour lui-même de réels outils de pilotage qui lui permettent d'informer en interne, d'apprécier de façon objective des situations, de faire des arbitrages ou de conduire le changement. Les documents et indicateurs se sont multipliés. Il s'agit aujourd'hui de formaliser ces productions et de cadrer (voire limiter) les indicateurs retenus, utilisés et diffusés.

C'est sans doute à l'occasion du dialogue de gestion avec les composantes que le développement d'outils statistiques d'aide à la décision a été le plus important. Des tableaux de bord du dialogue de gestion pour chaque composante (annexe 9) permettent de partager des données relatives aux activités, ressources et besoins des composantes. L'ambition de ces tableaux de bord est d'aider à la répartition des moyens en interne. La rénovation du dialogue de gestion en 2013 a conduit à une transformation de ces tableaux, plus synthétiques pour le dialogue stratégique entre le président et le directeur de composante. Pour 2015, l'objectif est de produire deux types de tableaux de bord : ceux du dialogue stratégique, puis leur déclinaison et affinement par domaines (RH, Finances, Patrimoine, Recherche, etc.) lors de discussions thématiques.

Par ailleurs, l'UPEC a également développé, pour la 1^{re} fois en 2012, des états des lieux par grands domaines. Ces documents ont été produits à l'occasion du renouvellement de l'équipe de direction. Il est nécessaire de travailler à la communication de ces données, notamment auprès de l'équipe politique et plus globalement en interne à tout l'établissement. L'idée est de mettre en place une mise à jour annuelle de ces tableaux et d'en faire des outils d'aide à la décision, des vice-présidents et des directeurs. Ils doivent à ce titre alimenter le dialogue de gestion entre le président et les directions et services centraux et communs qui doit être initié en 2014.

L'étape suivante dans le renforcement des outils de pilotage consiste en la construction d'indicateurs permettant le calcul fin du coût des activités. De par les limites de son système d'information, l'université n'est aujourd'hui pas encore en mesure d'avoir une information claire et précise sur les ressources globales mobilisées pour la mise en œuvre de chacune de ses activités. Les travaux de complétude des données, d'interfaçage entre les différents SI et le développement de la comptabilité analytique selon la méthode ABC (Activity based costing) doivent permettre de construire des outils de calcul de coûts directs et complets des formations ou des activités de recherche.

Au-delà du développement quantitatif et qualitatif des indicateurs et des outils statistiques d'aide à la décision, l'UPEC a également travaillé à l'amélioration du partage et de la diffusion des données. Dans cette perspective, elle a mis en place en 2012 un portail de requêtes automatisées. La mise en place de ce portail, dont l'accès est aujourd'hui limité aux composantes, s'est accompagnée d'une communication

assez large et d'une sensibilisation à la problématique de l'interprétation des indicateurs et de leur diffusion. L'essentiel des données en accès aux composantes concerne le domaine des formations et des étudiants (Apogée). Depuis mars 2013, des données financières sont disponibles. À terme, d'autres indicateurs des domaines RH puis patrimoine ou encore recherche devraient être partagés auprès des composantes et des directions et services centraux.

c) La méthodologie par projet et la démarche qualité au service de l'organisation et de la stratégie

De nouvelles compétences ont également été développées ces dernières années, qui participent au renforcement indéniable du pilotage à l'UPEC. Avec la multiplication des appels à projets (Plan Campus, Idex, Labex, IDEFI – Initiative d'excellence en formations innovantes, etc.), des fonctions de chargés d'études ont été créées, notamment au cabinet (les postes sont aujourd'hui affectés à la direction du développement). Ces chargés d'études ont été impliqués dans l'organisation de la réponse à ces différents appels d'offres. Ils ont constitué une force de travail réactive, dotée d'une vision transversale utile aux dossiers qu'ils ont instruits. Des chargés de projets thématiques ont également vu le jour : à la DRH sur le temps de travail, à la direction du développement sur les projets pédagogiques et scientifiques « Santé et Société » ou encore sur l'aide au pilotage et les projets transversaux à la direction du patrimoine. Là aussi, l'idée a été de dédier, de façon non pérenne, des personnels de catégorie A pour assurer le lien entre le politique et l'opérationnel sur des chantiers précis.

La Direction du développement compte une chargée de projets qualité en charge du déploiement de la démarche qualité et de l'animation du réseau qui se constitue autour d'une vingtaine de référents qualité dans les directions.

L'EUA, dans son rapport d'évaluation reconnaît l'investissement ces dernières années sur le déploiement de la démarche qualité dans l'établissement. Elle préconise par ailleurs de veiller à ce que cette culture et les améliorations qu'elle porte investissent de façon aussi importante les domaines de la formation et de la recherche et ne se focalisent pas majoritairement sur les processus support de l'université.

Enfin, dans un souci de modernisation de ses pratiques et de renforcement du pilotage, l'université a missionné la DGS, la DSI et la Direction du développement pour mettre en place la gestion de projets à l'UPEC, en s'appuyant notamment sur l'outil informatique MS Project.

Quelles nouvelles perspectives ?

Le champ du pilotage, du contrôle de gestion et de la qualité, de l'appui à la stratégie et au développement a bénéficié ces dernières années d'un soutien politique et administratif fort, illustré notamment par un renforcement en moyens humains des structures porteuses de ces activités.

La montée en puissance du contrôle de gestion et des travaux sur le système d'information a permis la production d'indicateurs, de tableaux de bord objectifs ou tout au moins partagés, utiles à l'animation des dialogues stratégiques et de gestion. Ils doivent encore être affinés pour guider davantage les choix déterminant l'avenir, trouver les options nécessaires à la poursuite du développement de l'université et au-delà de l'enseignement supérieur est-francilien.

De son côté, la démarche qualité a permis de sécuriser et formaliser les procédures, mobiliser certains personnels et collectifs métiers autour des problématiques de simplification des procédures, fluidification de l'information. Ce chantier est colossal et n'appartient pas aux seuls experts qualité. C'est un collectif métier qu'il faut aujourd'hui mettre en place et animer, les experts de l'EUA y encouragent l'université dans leur rapport d'évaluation.

La poursuite de la consolidation des outils, de la méthodologie et de la culture du pilotage et du développement est l'un des objectifs de l'UPEC pour les années à venir. L'enjeu est de diffuser ces outils dans l'établissement, ses directions, ses composantes et ses laboratoires. Cela passe par la poursuite de la professionnalisation et le renforcement de l'expertise des personnels en charge de ces fonctions et l'émergence d'une offre, en interne, d'expertise de type consultance interne pour accompagner les structures dans leur transformation face au contexte plus contraint et de préserver cette dynamique d'évolution.

Conclusion

L'UPEC est une université ancrée sur son territoire et qui a su depuis plus de 40 ans construire une forte ambition collective, pédagogique et scientifique pour répondre aux missions qui lui ont été confiées et contribuer au développement de l'enseignement supérieur et de la recherche dans l'Est-francilien, notamment avec le partenariat privilégié qu'elle a noué plus récemment avec l'université Paris-Est Marne-la-Vallée.

C'est une université dont la recherche s'est profondément structurée durant les cinq dernières années notamment en santé, sciences de l'environnement, chimie et sciences humaines et sociales. Les très bons résultats de l'UPEC et de ses partenaires est-franciliens aux appels à projets du programme investissements d'avenir révèlent, peut-être plus qu'hier, une ambition légitime d'excellence, alors même que les moyens restent en deçà de ceux des universités voisines comme l'UPMC, Paris Diderot ou Paris-Sud 11. C'est à la fois un signe pour les financeurs mais également un défi et un encouragement, pour l'UPEC, à travailler à un positionnement stratégique mieux défini et à un renforcement de ses partenariats, elle qui a déjà fait la démonstration de la pertinence d'un travail en commun alliant universités, grandes écoles et agences.

L'UPEC, c'est aussi une offre de formation en constante évolution, aujourd'hui en cours de restructuration avec l'Université Paris-Est Marne-la-Vallée et qui permet de mieux répondre aux besoins du territoire et de ses populations.

C'est également une université qui développe avec les acteurs territoriaux et économiques des liens riches qui doivent être encore amplifiés. L'UPEC doit développer sa capacité à mobiliser ses partenaires des collectivités et du monde socio-économique autour de ses propres enjeux mais aussi exercer un rôle structurant au sein de ses territoires d'implantation. Dans les années à venir, elle devra démontrer sa capacité à s'associer aux collectivités territoriales ainsi qu'aux entreprises du territoire pour monter des programmes communs afin de disposer des moyens financiers pour se développer et participer au développement de son territoire.

L'UPEC a aussi fait le constat que sa dimension internationale reste en dessous de ses possibilités et de ses ambitions. La stratégie internationale est à structurer selon des axes cohérents et visibles. Elle impliquera l'Europe mais aussi les Amériques du Nord et du Sud, l'Afrique et l'Asie et associera les établissements membre d'UPE.

C'est enfin une université qui, depuis le passage à l'autonomie, a su se professionnaliser et se structurer, même si des marges de progrès existent en matière de pilotage de projets et en matière de systèmes d'informations pour soutenir ce pilotage.

Forte des bons résultats des dernières années, l'UPEC est aujourd'hui une université dont les objectifs sont volontairement ambitieux. Pour assumer sa mission de service public en formation comme en recherche, l'UPEC est prête à poursuivre sa mue, à construire un nouveau modèle de développement de niveau européen. Elle doit aussi repenser ses modes de fonctionnement internes pour chercher des mutualisations porteuses d'économies, mais surtout de moyens et de forces au service de la formation et de la recherche. Elle sait aussi qu'elle n'y parviendra pas seule. Elle est convaincue qu'elle et ses partenaires, notamment sur son territoire, ont tout à gagner à renforcer leurs relations, mutualiser pour mieux réinvestir et développer, construire un projet commun cohérent pour le territoire est-francilien et à visibilité nationale, européenne et internationale.