Projet d'établissement

2009 - 2012

Approuvé en Conseil d'Administration
le 11 avril 2008

Les axes stratégiques

Les axes opérationnels

UNIVERSITÉ PARIS 12 VAL de MARNE

CONNAISSANCE ACTION

www.univ-paris12.fr

Axes stratégiques

1. Le contexte national et international 11
2. Notre identité en Ile-de-France 13
3. La déclinaison de nos trois missions 14
4. Nos six atouts majeurs 15
4.1. La jeunesse de la population de nos départements d'insertion 15
4.2. La multidisciplinarité 16
4.3. La professionnalisation 16
4.4. La capacité à faire des choix et à développer des stratégies pertinentes 17
4.5. La capacité à travailler en réseau et avec son environnement. 18
4.6. La gouvernance et le professionnalisme de nos personnels enseignants et administratifs 19
5. Une politique au service de nos atouts 21

Axes opérationnels

Chapitre A : Une université pluridisciplinaire forte et rassemblée sur un campus rénové 37

I. Douze composantes présentées par grands pôles, lieux privilégiés de coopération et de circulation des étudiants 37

1. Principes généraux 37
2. Les six pôles 39
2.1. Le pôle « Biologie-santé » 39
2.2. Le pôle « Droit, Administration, Economie et gestion » 44
2.3. Le pôle « Langues, Culture et formation » 47
2.4 Le pôle « Chimie, matériaux et environnement » 50
2.5 Le pôle « Maths STIC et Sciences de l'ingénieur » 53
2.6 Le pôle « Urbanisme et territoire» 56
2.7 Au croisement de plusieurs pôles 57

II. Sur un campus rénové et pour un collectif universitaire 59

1. Sur un campus 59
1.1. Au-delà du CPER, qu'il faut réaliser 59
1.2. Se battre pour un « vrai campus » : l'Opération Campus 60
1.3. En réalisant sans attendre des opérations améliorant sensiblement la vie des personnels et des étudiants … 61
1.4.…et en poursuivant activement la politique de maintenance et de remise aux normes de sécurité au quotidien 61

2. Et pour un collectif universitaire 62
2.1. Pour un meilleur portage politique et stratégique de la vie de campus 62
2.2. Un engagement de tous dans le collectif 63
2.3. Fédérer les acteurs de l'université par une politique culturelle et sportive globale 64
2.4. Environnement numérique de travail (ENT) et communication au service de tous. 66

2.5. Handicap et santé 67
2.6. Accompagner l'étudiant dans ses conditions d'études et de vie 69

Chapitre B : Les moyens d'une politique scientifique et pédagogique 75

I. Les instruments de la politique scientifique 75

1. Augmenter les moyens humains de la recherche et en améliorer la gestion 77
1.1. Obtenir une augmentation de nos moyens humains 77
1.2. Mieux intégrer les besoins des laboratoires dans le processus de décision, avec une vision globale de nos activités de recherche 78
1.3. Favoriser l'insertion recherche des enseignants chercheurs 81
1.4. Augmenter l'attractivité de nos laboratoires par un soutien aux nouveaux Enseignants-chercheurs recrutés 81
1.5. Augmenter le nombre d'allocations recherche pour les doctorants pour permettre la jouvence de nos laboratoires 82
1.6. Vie collégiale au sein de nos laboratoires 82
1.7. Favoriser l'interdisciplinarité 82

2. Mieux mobiliser les moyens financiers de la recherche au service du développement de nos équipes 84
2.1. D'un budget fléché à un budget global 84
2.2. Etudier l'intérêt et la faisabilité d'une unité budgétaire « recherche » 84
2.3. Aller vers un budget de recherche unique pour les unités mixtes 85
2.4. Développer les outils financiers d'une politique d'investissement dans la Recherche 86

3. Aider les équipes à développer une recherche partenariale 89
3.1. en répondant aux appels d'offre nationaux et internationaux 89
3.2. en s'intégrant dans des réseaux 90
3.3. en valorisant leur recherche 91

4. Intégrer la Recherche dans les systèmes d'informations de l'Université et les archives ouvertes externes (travail en cours avec le CRI) 94
4.1. Développer un système d'information de nos activités de Recherche 94
4.2. Participer aux Archives Ouvertes 95

II. Les priorités d'une politique pédagogique partagée 97

1. Développer une démarche qualité pour le service public rendu à l'usager 100
1.1. Qualité de l'information et de l'orientation 100
1.2. Qualité des dispositifs pédagogiques 104
1.3. Qualité des évaluations 108
1.4. Qualité de l'offre de formation européenne et internationale 109

2. Mettre les TICE au service de l'accompagnement et de la relation pédagogiques dans le cadre de l'ENT étudiant 113

2.1. Contribuer a la qualité de l'accueil tout au long du L1 113

2.2. Contribuer a un meilleur accompagnement pédagogique des étudiants notamment des publics distants et des étudiants en situation d'echec 113

2.3. Au delà des TICE, parfaire les Conditions de l'accompagnement par les TIC 116

3. Améliorer la préparation à l'insertion professionnelle pour tous 118

3.1. Le Bureau d'Aide à l'Insertion Professionnelle : un réseau structuré et efficace avec bilan annuel 118

3.2. Préparation à l'insertion professionnelle 118

3.3. En M généralisation des stages et des modules de préparation 121

3.4. L'offre de stage 121

4. Consolider la professionnalisation et la formation tout au long de la vie 122

4.1. Des projets académiques innovants de Formation Tout au Long de la Vie (FTLV) au service indirect de la Formation Initiale 122

4.2. Des partenariats au service d'une professionnalisation consolidée 124

4.3. Des modes d'organisation adaptés 126

III. Une politique documentaire au service de la pédagogie et de la recherche 129

1. Des objectifs qui accompagnent les activités de Paris 12 129

2. Cinq actions prioritaires 130

2.1. Accroître l'offre documentaire130

2.2. Rendre les ressources documentaires et les services plus accessibles pour les usagers 131

2.3. Systématiser la formation documentaire dans les cursus, en particulier en licence, et la qualifier grâce à des référentiels des formations et compétences documentaires 132

2.4. Diffuser et valoriser les publications de l'université 133

IV. Un système d'information au service de toutes nos activités 135

1. Des objectifs qui engagent l'ensemble des activités de Paris 12 135

1.1. Moderniser la gestion 135

1.2. Analyser et répondre aux besoins exprimés par les acteurs à différents niveaux 135

1.3. Améliorer le dispositif de prise de décision de Paris 12 136

2. Une méthode de mise en œuvre. 137

2.1. Elaborer un schéma directeur du système d'information. 137

2.2. Obtenir rapidement une amélioration dans des domaines clairement identifiés. 137

2.3. Avancer par étapes vers le système d'information cible. 137

2.4. Elaborer un plan de sensibilisation, d'information et de formation pluriannuel, variable selon les acteurs. 138

2.5. Mobiliser les moyens humains et financiers nécessaires. 138

Chapitre C : Une gouvernance articulée avec la politique du personnel et une organisation administrative par grandes fonctions **143**

I. Une gouvernance vivante et démocratique **143**

1. Dynamiser la démocratie interne 143
2. De nouvelles procédures et de nouvelles instances pour la GRH 144
3. Mieux se connaître pour pouvoir mieux se dire à nos partenaires et à nos publics 145

II. Une politique d'accompagnement du personnel dans un contexte d'évolution importante de l'université **147**

1. Une évaluation couplée avec une analyse globale des métiers, des fonctions et de leur évolution 147
2. Un plan de formation au service des compétences individuelles et collectives 148
3. Une mobilité maîtrisée et concertée comme facteur du renouvellement d'expérience 149
4. Développer une politique indemnitaire participant à la reconnaissance des investissements 150
5. Prévoir une prise en charge de l'action sociale pour l'ensemble des personnels de l'université. 151
6. Utiliser le bilan social pour une analyse fine des promotions et des situations d'emploi dans l'université permettant d'élaborer une vraie politique 152

III. Une organisation administrative par grandes fonctions **153**

1. L'organisation du soutien administratif et technique s'adapte aux actuels enjeux de l'université 153
2. Les grandes fonctions : objectifs et structuration 156
   - 2.1. Une politique de Ressources Humaines adaptée aux enjeux de Paris 12 156
   - 2.2. Une organisation financière facilitant la maîtrise budgétaire au service d'un développement pluriannuel. 162
   - 2.3. La fonction Patrimoine et logistique immobiliers : une solidité professionnelle mais une fragilité structurelle. 166
   - 2.5. La fonction Développement international vers de nouvelles structures au service de la qualité 169

Projet d'établissement

2009 - 2012

Les axes stratégiques

www.univ-paris12.fr

Projet d'établissement

Partie I : Les axes stratégiques 2008 - 2018

Introduction au projet d'établissement

Adoptée à l'unanimité par le Conseil d'administration,

le 24 septembre 2007

Avoir un projet pour une université du 21e siècle en France, c'est d'abord savoir se décrire, se qualifier, s'auto-diagnostiquer et se situer dans son contexte.

Les missions des universités françaises viennent d'être rappelées par la loi :

1) La formation initiale et continue ;
2) La recherche scientifique et technologique, la diffusion et la valorisation de ses résultats ;
3) L'orientation et l'insertion professionnelle ;
4) La diffusion de la culture et l'information scientifique et technique ;
5) La participation à la construction de l'Espace européen de l'enseignement supérieur et de la recherche ;
6) La coopération internationale.

Elles sont conformes à ce que les statuts de Paris 12 (art. 4 et 6) formulaient déjà, malgré l'insistance plus forte portée aujourd'hui sur l'orientation et l'insertion professionnelle.
Ce qui est nouveau en revanche, c'est le contexte international et national. Et c'est par rapport à ce contexte que nous devons apprécier notre propre situation et préciser notre façon de décliner nos grandes missions de service public.

1. Le contexte national et international

Le contexte national et international est marqué par un accroissement des exigences vis-à-vis d'une part de la professionnalisation et de l'efficacité des études, et de l'autre de la contribution de la recherche et de l'enseignement supérieur à ce qu'il est convenu d'appeler une « économie de la connaissance[1] ». D'où l'intérêt porté par tous les pays de l'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE) à leurs universités, considérées aujourd'hui comme des atouts décisifs dans le développement économique et social, même si la France se singularise par la dispersion de ses forces productives entre universités, écoles et organismes de recherche, doublée d'une disparité considérable des règles d'accès à l'enseignement supérieur et de ses modes de financement.

Cet accroissement des attentes à l'égard des universités se traduit en France depuis plus de dix ans par la généralisation progressive des procédures de caractérisation et d'évaluation des universités et par une montée en puissance du pilotage de la recherche sur projets. Ce mouvement s'est accéléré et formalisé très récemment avec la mise en œuvre de la loi de programme n°2006-450 du 18 avril 2006 pour la recherche et ce qui en a découlé, en particulier la création des Pôles de Recherche et d'Enseignement Supérieur (PRES), des Réseaux Thématiques de Recherche Avancée (RTRA) et Centres Thématiques de Recherche et de Soins (CTRS), de l'Agence Nationale de la Recherche (ANR) et de l'Agence d'Evaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur (AERES). En un an et demi, toutes ces structures ont largement modifié le mode d'organisation de la recherche, et nous n'en sommes qu'au début.

Du côté des formations, la volonté de la France de rattraper les autres pays de l'OCDE en terme de pourcentage d'une classe d'âge diplômé de l'enseignement supérieur[2] s'est conjuguée au mouvement anti CPE[3] de 2006, pour renforcer, les exigences de qualité de service rendu à l'étudiant, que ce soit pour son orientation, sa formation ou sa préparation à l'insertion professionnelle. Les réformes engagées depuis un an vont toutes dans le même sens : simplification et rationalisation de l'offre de formation à l'occasion de la seconde phase de la réforme LMD[4], obligation de fournir aux étudiants les taux de réussite par filière et par bac, obligation de réaliser des enquêtes d'insertion professionnelle et, plus récemment, dans la loi votée en août 2007, obligation de créer un « bureau d'aide à l'insertion professionnelle des étudiants », et de présenter un rapport annuel au Conseil des Etudes et de la Vie Universitaire (CEVU).

Depuis les années 60, on n'avait jamais autant parlé des universités que pendant la dernière campagne présidentielle française, mais, quelle que soit la période, jamais non plus la pression n'avait été aussi forte sur elles pour qu'elles produisent les cadres et les connaissances que la société et les pouvoirs publics attendent, le tout dans un contexte

---

[1] Conclusion du conseil européen de Lisbonne du 23 et 24 mars 2000

[2] Le Rapport annuel 2007 de l'OCDE indique que la France, avec 39 % des 25-34 ans diplômés de l'enseignement supérieur toutes institutions confondues, a atteint la moyenne des pays membres de l'organisation. Pour la seule université, le taux d'obtention d'un diplôme universitaire parmi les 25-34 ans (22 %) reste toutefois inférieur à la moyenne (24 %).

[3] Contrat Première Embauche.

[4] La première phase de la réforme LMD s'est caractérisée par une explosion des parcours et des intitulés qui, d'après un rapport récent de l'IGAENR (Inspection Générale de l'Administration de l'Éducation Nationale et de la Recherche), rendrait l'offre de formation nationale assez illisible pour les étudiants.

national de baisse des effectifs étudiants et de mobilité internationale accrue qui tend à mondialiser l'enseignement supérieur.

Pour nous inscrire dans ce mouvement de transformation tout en progressant dans l'accomplissement de nos missions de service public, nous devons savoir nous définir et nous identifier, en passant du bilan[5] au diagnostic[6] et en apprenant à nous situer objectivement pour l'ensemble de nos « parties prenantes » : étudiants, employeurs, collectivités territoriales, ministère, Centre National de la Recherche Scientifique (CNRS), Institut National de la Santé Et de la Recherche Médicale (INSERM)… Nous l'avons fait, entre autres, en instituant un Comité d'Orientation et d'Expertise (COE) entièrement constitué de membres extérieurs et un Comité Stratégique de Développement (CSD) qui associe personnels de l'université et membres extérieurs, en diffusant dans les conseils les appréciations et les notations des équipes et des écoles doctorales, en préparant pour chaque Unité de Formation et de Recherche (UFR) un dossier de caractérisation pérenne qui permette à l'université et à l'UFR de contractualiser sur des objectifs mesurables par chaque partie. Il nous faut continuer sur cette voie en aidant chaque UFR à se saisir de ce dossier de caractérisation dans ses instances et en faisant largement débattre et partager, au niveau de l'université, un diagnostic général qui doit nous servir d'auto-évaluation et alimenter de façon continue nos choix futurs.

[5] Etat des lieux des actions réalisées ou non par rapport aux objectifs fixés.
[6] Exercice d'évaluation permettant d'analyser en quoi nous avons atteint ou non les objectifs au regard des moyens prévus et ceux mis en œuvre et quelles en sont les incidences.

2. Notre identité en Ile-de-France

La formule qui pourrait aujourd'hui le mieux résumer Paris 12 serait sans doute la suivante : « La plus grande université multidisciplinaire et professionnalisée de l'Ile-de-France, aux portes de Paris ».
Cette formule rend à la fois compte de la taille, de la richesse disciplinaire scientifique et culturelle de Paris 12 et de son insertion socio-géographique.

Situés aux portes de Paris, nous ne sommes pas une université parisienne et Paris 12 connaît la difficulté de toutes les universités périphériques : la concurrence de Paris intra muros et de ses vieilles universités mieux dotées en personnels, enseignants et BIATOSS[7] et bénéficiant d'un bassin de recrutement plus favorable sociologiquement et en termes d'études préalables : lycées prestigieux et classes préparatoires.

Par son histoire, même encore courte, par son projet et ses réussites, Paris 12 s'est toutefois, pleinement légitimée. Créée *ex nihilo* en 1969, pour apporter de l'enseignement universitaire à un département, le Val-de-Marne, qui en était dépourvu, l'Université Paris 12 est une réussite collective qui offre aujourd'hui une gamme complète de formations, du Diplôme Universitaire de Technologie (DUT) au doctorat, dans presque toutes les disciplines, et 53 équipes de recherche, en sciences humaines et sociales comme en sciences et santé. Elle accueillait 26 500 étudiants avant l'intégration de l'Institut Universitaire de Formation des Maîtres (IUFM) de Créteil, réalisée au 1er mars 2007, et en reçoit aujourd'hui 31 000 dont 40% viennent du Val de Marne, 13% de Seine-et-Marne, 12% de Paris et 47% d'autres départements ou de l'étranger.

L'université Paris 12 n'est donc pas une « université de banlieue » si cette expression sous-entend « absence d'attractivité » et « collège universitaire ». La sociologie de Paris 12 ressemble à celle d'une université de province[8], la proportion de nouveaux entrants est de 40,3% en L3 (34,8% hors licences professionnelles), 27% en M1 et 39,7% en M2 et nous avons plusieurs équipes de recherche prestigieuses, dont l'une d'entre elles pilote aujourd'hui le CTRS « santé mentale »[9].

---

[7] Personnels de Bibliothèque, Ingénieurs, Administratifs, Techniciens, Ouvriers de Service et de Santé

[5] Les données statistiques permettant de dresser le profil des étudiants de Paris 12 sont en effet comparables aux données nationales, contrairement à celles des structures parisiennes : taux de boursiers supérieur de 5 points à la moyenne Ile-de-France, structure des bacheliers (baccalauréat général, technologique ou professionnel) proche de la moyenne nationale, catégories socioprofessionnelles plus diversifiées qu'à Paris…

[9] Animé par Marion Leboyer, PUPH en psychiatrie génétique, ce Centre thématique de recherche et de soins regroupe des Centres Experts pour trois pathologies que sont les troubles bipolaires (anciennement dénommés Maladie Maniaco-dépressive), la schizophrénie et l'autisme de haut niveau (syndrome d'Asperger). Il articule, dans une même démarche innovante, équipes de soins et acteurs de recherche, pour combler le retard diagnostic, améliorer la prise en charge et développer la recherche en psychiatrie en France.

3. La déclinaison de nos trois missions

Projet initial et réussites actuelles nous obligent encore aujourd'hui. Nous devons donc garder le cap sur trois objectifs complémentaires :

- Faire réussir en L les étudiants de nos territoires immédiats, en assumant avec fierté notre mission sociale et culturelle au sein d'une Académie qui est encore marquée par l'un des plus faible taux de bacheliers en proportion d'une génération.
- Attirer en M des étudiants de l'Ile-de-France, de toute la France et de l'étranger grâce à des filières de qualité, visibles, bien positionnées et permettant une bonne insertion professionnelle
- Contribuer à la progression des connaissances en jouant de toutes les alliances et outils aujourd'hui incontournables au niveau des écoles doctorales et de la recherche : PRES, RTRA, CTRS, Groupements d'Intérêt Scientifique (GIS), ANR, équipes multi-sceaux, etc.

4. Nos six atouts majeurs

Le projet intellectuel initial de Paris 12 qui était de réunir le plus grand nombre de disciplines dans une même entité et de combiner recherche de haut niveau et formation professionalisante doit être réaffirmé et en même temps adapté au contexte des années 2000.

Pour y parvenir, nous devons connaître, valoriser et cultiver nos atouts propres, en grande partie liés au projet fondateur des années 70, qui sont :

- La jeunesse de la population de nos départements d'insertion.
- La multidisciplinarité.
- La professionnalisation
- La capacité à faire des choix et à développer des stratégies pertinentes.
- La capacité à travailler en réseau et avec notre environnement.
- Notre gouvernance et le professionnalisme de nos personnels enseignants et administratifs.

4.1. La jeunesse de la population de nos départements d'insertion

Dans un contexte national de baisse des effectifs qui n'a pratiquement jamais affecté Paris 12, nous avons la chance d'être situé dans des départements dont la population est jeune[10] et qui ont encore une marge de progression dans l'accès à l'enseignement supérieur bien plus forte qu'ailleurs. Nous devons donc analyser très précisément, et filière par filière, l'origine géographique et par bac de nos étudiants, en L comme en M, et nous engager dans un travail systématique avec la Région, les conseils généraux, le rectorat, les lycées et collèges sur la façon d'informer et d'attirer les lycéens dans la filière qui leur permettrait le mieux de réussir. Nous avons déjà participé à tous les dispositifs expérimentaux mis en place en 2006/2007, que ce soit « orientation active », « 100 000 tuteurs » ou « égalité des chances », mais nous devons amplifier et rassembler ces opérations en en faisant les éléments d'une politique cohérente de liaison entre notre université et l'enseignement secondaire, en partenariat avec le rectorat.
L'intégration de l'IUFM, qui, avec ses 5000 étudiants, devient en volume la 1ère composante de Paris 12, juste avant la faculté de médecine, nous confère de ce point de vue une responsabilité accrue puisqu'il ne s'agit pas là de simplement former des étudiants mais aussi ceux qui seront les futurs enseignants de la seconde Académie de France[11].

Faire réussir à Paris 12, ce n'est pas simplement faire réussir des étudiants, c'est aussi participer au développement d'une région et de plusieurs départements, dont l'un d'entre eux, la Seine-et-Marne, se caractérise par le plus faible taux de poursuite des études après le bac de toute l'Ile-de-France. C'est pourquoi nous contractualiserons certains de nos objectifs avec les collectivités territoriales qui ont intérêt à notre réussite.

---

[10] Dans le Val-de-Marne (1 278 000 habitants), un quart de la population est âgée de moins de 20 ans, et plus de la moitié de moins de 40 ans.

[11] Si nous avons pour l'essentiel déjà réussi l'intégration administrative de cette 12e composante, l'enjeu est maintenant d'en réussir l'intégration pédagogique et de parvenir en particulier à ce que plus de jeunes de l'Académie de Créteil s'orientent vers les métiers de l'enseignement du 1er et 2nd degrés et réussissent aux concours.

4.2. La multidisciplinarité

Par rapport à des universités parisiennes au spectre disciplinaire souvent plus étroit que le nôtre, nous aurions tort de ne pas profiter de l'arrivée sur Créteil des UFR de droit, économie et gestion, autrefois situées à Saint-Maur, pour jouer à fond la carte de la pluridisciplinarité. Au-delà des filières, par définition pluridisciplinaires, que sont l'Administration et Echanges Internationaux (AEI), les Lettres Etrangères Appliquées (LEA) ou l'IUFM, il nous faut développer des formations nouvelles, à l'intersection des Sciences Humaines et Sociales (SHS) d'une part, et des sciences et technologie de l'autre. C'est une suggestion émise par notre Comité d'Orientation et d'Expertise (COE) et un premier travail de bilan et de prospection engagé dès cette rentrée qui permettra un diagnostic puis des projets, soit pour le quadriennal soit à mi-parcours, soit dans un premier temps en formation continue qualifiante. Ce travail sur le moyen terme se fera en lien avec le CEVU et les directions d'UFR, avec le réseau de nos entreprises partenaires, l'Agence de développement du Val-de-Marne ou le Comité de Développement du Val-de-Marne (CODEV), avec le Service Commun Universitaire d'Information et d'Orientation (SCUIO), l'Office National d'Information Sur les Enseignements et les Professions (ONISEP), les représentants étudiants, bref avec toutes les parties prenantes concernées. Il visera à la fois à favoriser une orientation progressive et non précoce des étudiants en L ; à proposer des cursus professionnalisés répondant à des besoins avérés de l'économie et de la société et à innover et anticiper, en introduisant des connaissances nouvelles dans des formations existantes ou en proposant de nouvelles formations.
Un bilan régulier de cette question sera présenté aux trois conseils.

4.3. La professionnalisation

La professionnalisation, l'apprentissage et la formation continue sont également des atouts forts et historiques à Paris 12, anciens dans notre culture et notre pratique[12] et qui se manifestent aussi bien dans l'UFR des lettres et sciences humaines que dans nos Instituts Universitaires de Technologie (IUT), pour prendre deux exemples de composantes en apparence aux antipodes l'une des autres. Ce sont aussi des raisons de notre attractivité en L comme en M et du succès de la Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) dans notre université[13]. Mais comme dans beaucoup d'autres domaines, nous ne savons pas assez répertorier et valoriser nos réussites, ni les faire fructifier au bénéfice de notre image collective. Cela devra donc être une priorité de notre prochain quadriennal, en nous appuyant sur toutes les structures déjà existantes à Paris 12 mais en les renforçant et en en renforçant la synergie.
L'Observatoire des Cheminements Etudiants (OCE) et le bureau des stages seront renforcés et étroitement associés au SCUIO, au sein d'une grande direction des études animée par une secrétaire générale adjointe et par deux vice-présidents aux études et à la vie universitaire en charge de la coordination politique de tous les services qui s'occupent de la pédagogie et de la vie étudiante. Le développement des Technologies de l'information et de la communication pour l'éducation (TICE) et de la Formation Ouverte A Distance (FOAD) font partie des priorités de cette direction pour répondre aux

[12] Pour l'année universitaire 2006/2007, les apprentis représentaient 4,4 % des inscrits, soit environ 1200 étudiants, et la formation continue 9 %, soit environ 4800 étudiants.
[13] Entre 2006 et 2007, Paris 12 a multiplié par trois le nombre de passages en jury VAE grâce, notamment, à des partenariats originaux avec des entreprises qui ont facilité l'engagement de leurs salariés dans cette démarche individuelle.

besoins à la fois des stagiaires de formation continue et des étudiants de formation initiale qui occupent des emplois à temps plein ou partiel.
Un état des lieux de la professionnalisation et de l'insertion professionnelle, y compris des doctorants via le PRES, sera présenté annuellement au CEVU et au CA en actualisant et en enrichissant le premier bilan déjà réalisé en juin 2006.

4.4. La capacité à faire des choix et à développer des stratégies pertinentes

Une des forces de Paris 12, c'est aussi d'avoir su faire des choix en recherche comme en formation, au niveau M en tout cas. Dans le contexte de l'Ile-de-France, et pour une université multidisciplinaire comme la nôtre, l'inverse serait d'ailleurs ruineux et improductif.
Cette capacité à faire des choix stratégiques a été récemment reconnue par les très bons résultats du contrat de projet Etat Région (CPER) pour Paris 12. A travers le financement de notre chimie à Thiais, celui de la « Maison de l'environnement » à Créteil ou celui de la « Tour de biologie » sur le site du CHU Henri Mondor, c'est en effet la pertinence et la constance de choix scientifiques opérés très tôt dans le secteur sciences et santé qui sont salués. Le site de Mondor peut ainsi jouer un rôle décisif dans le secteur de la santé de l'Est parisien si nous savons articuler projet scientifique, projet clinique, projet facultaire, projet industriel et projet immobilier, en rendant plus visibles nos pôles d'excellence sur ce site ; l'inscription des sites de Vitry et de Thiais dans l'Opération d'Intérêt National (OIN) Seine Amont et l'excellence de la recherche menée à l'Institut de Chimie des Matériaux de Paris Est doivent nous permettre de jouer une vraie partition dans le développement économique, scientifique et culturel de cette zone ; sur le Centre Multidisciplinaire de Créteil (CMC), la future « Maison de l'environnement » doit rendre plus visible et donc encore plus performant un secteur des sciences de l'environnement qui abrite un de nos plus beaux fleurons. Dans ce cadre, les projets d'extension de la bibliothèque universitaire du CMC et de création d'une nouvelle bibliothèque universitaire à Sénart constituent des outils d'appui à une recherche d'excellence et à une formation de qualité.
Le suivi du CPER sera donc une priorité du projet d'établissement et fera l'objet d'un bilan régulier de la Présidence et de tous les vice-présidents concernés.
Mais la recherche ne se limite bien sûr pas aux sciences et à la santé dans une université qui a plus des 2/3 de ses étudiants en sciences humaines et sociales. C'est pourquoi nous devons aussi continuer la politique scientifique et pédagogique volontariste qui nous permet, en recherche, d'afficher de très belles réussites en gestion, en droit, en lettres, en urbanisme, etc… et d'offrir en L, et surtout en M, des filières attractives qui nous permettent de recruter bien au-delà de notre environnement immédiat. Dans le contexte actuel de concurrence accrue et de mobilité renforcée, des étudiants comme des chercheurs, nous devons amplifier ce mouvement et apprendre collectivement, dans les composantes comme dans les conseils centraux, à fonder notre politique scientifique et pédagogique non pas sur la reconduction de l'existant ou la seule audace imaginative de quelques uns, mais sur un diagnostic documenté de nos résultats, du contexte, des évolutions, des attentes, etc…

4.5. La capacité à travailler en réseau et avec son environnement.

Faire des choix, c'est aussi savoir s'insérer dans des logiques de réseau, dans le milieu universitaire et avec l'extérieur, dans une logique de compétences partagées mais aussi de gouvernance équilibrée reflétant les apports des uns et des autres.
C'est ce qu'a fait Paris 12 à plusieurs reprises en 2006/2007, en demandant et en obtenant l'intégration de l'IUFM, ce qui en fait la tête de pont de la formation des maîtres dans l'Académie ; en adhérant au PRES « Université Paris-Est »[14] en juillet 2007, en n'acceptant pas une sous-représentativité dans le PRES Universud en décembre 2006, en pilotant un CTRS (« santé mentale ») et en participant à un autre (« prem'up »)[15], en étant partie prenante de plusieurs GIS et projets collaboratifs financés par l'Agence Nationale de la Recherche.
PRES, IUFM, CTRS ont été l'occasion de nombreux débats en réunion de direction, en bureau et au CA, préparés par des dossiers fournis. Nous devons continuer sur cette voie car l'association, en particulier au niveau D et au niveau recherche, est la seule façon pour une université « multidisciplinaire aux portes de Paris » de faire réussir en L tout en restant compétitive au niveau M et D.
S'insérer dans une logique de réseau, c'est aussi travailler avec notre environnement extra universitaire. Nous avons en effet profité du lancement du CPER et de toutes les opérations proposées par le ministère en direction des lycées et collèges pour conforter l'image de Paris 12 comme un partenaire actif et fiable des collectivités territoriales, des forces économiques, des pouvoirs publics et du tissu éducatif. Notre participation régulière aux travaux de l'Agence de développement du Val-de-Marne et du Comité de développement du Val-de-Marne (CODEV) et le lancement du COE et du Conseil Stratégique de Développement (CSD) en sont les meilleures illustrations. Mais nous devons aller plus loin et travailler ce projet quadriennal et les suivants dans le dialogue avec toutes les parties prenantes de notre université. C'est essentiel pour le site universitaire de Sénart dont le développement ne peut se concevoir valablement, en tant que site professionnalisé, qu'avec le concours des élus et le partenariat des entreprises de Seine-et-Marne Sud. Ce sera essentiel aussi pour notre site médical de Mondor et au-delà pour le secteur de la santé, pour lequel nous devons dans les mois et les années qui viennent savoir mobiliser toutes les énergies soucieuses de conserver à l'Est parisien et au Val-de-Marne un rôle prééminent dans ce secteur. Ce sera essentiel bien sûr pour le site de Vitry/Thiais, dont nous ne pouvons penser le développement en dehors de l'OIN Seine Amont. Mais c'est nécessaire aussi pour l'ensemble de notre projet scientifique, culturel et pédagogique qui doit aujourd'hui être conçu dans une logique de réseau avec un ensemble de partenaires et non plus dans un simple dialogue avec l'Etat, aussi riche soit il. C'est pourquoi, en sus du COE et du CSD, doivent être prévus des modes réguliers de communication, de dialogue, d'entente et de contractualisation, aussi bien avec l'Assistance Publique - Hôpitaux de Paris (AP HP), l'INSERM et le CNRS qu'avec la Région, les Conseils Généraux et les forces économiques. La direction de l'université s'y emploiera dès la préparation de ce quadriennal et proposera ensuite des modes de suivi adaptés à chaque type de partenaires.

---

[14] Ce PRES, constitué en EPCS, réunit l'Université de Marne-la-Vallée, l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées (ENPC), l'Ecole Supérieure d'Ingénieurs en Electronique et Electrotechnique (ESIEE), et Paris 12.
[15] Au total, ce sont 70 000 € par an pendant 5 ans que le CA de Paris 12 a décidé de prélever sur son fond de roulement pour participer à la création des deux fondations liées à ces CTRS.

4.6. La gouvernance et le professionnalisme de nos personnels enseignants et administratifs

Un des meilleurs atouts de notre université est probablement son capital humain, individuel et collectif, et Paris 12 ne serait pas la réussite qu'elle est, sans un sens de l'initiative et de la solidarité qui se manifeste tous les jours. Dans des conditions souvent bien plus défavorables que pour d'autres établissements, Paris 12 a toujours su mobiliser ses énergies, pousser (et faire pousser) les murs, et imaginer des solutions, là où d'autres auraient conclu à l'impossibilité d'avancer. Accueillir nos étudiants de proximité en L, attirer en M, développer une recherche d'excellence sur plusieurs secteurs, occuper les premiers rangs pour la Formation Continue (FC), l'apprentissage et la Validation des Acquis de l'Expérience (VAE), intégrer l'IUFM et nous distinguer dans la maîtrise d'ouvrage et la maintenance de notre patrimoine, tout ceci n'aurait pas été réalisable sans le professionnalisme et le sens du service public qui caractérisent les personnels de Paris 12, BIATOSS et enseignants, ni sans la qualité d'une gouvernance à la fois démocratique et efficace qui fait notre tradition.
Globalement, et depuis longtemps, Paris 12 est en effet une université solide et fiable, où des équipes de direction soudées peuvent s'appuyer sur des conseils centraux vivants et une très bonne mobilisation des directeurs de composantes, d'Ecoles Doctorales (ED) et d'équipes qui travaillent en synergie avec la direction de l'université. Bien sûr, il y a comme partout des marges d'amélioration et en particulier dans le rapport entre le niveau politique et le niveau administratif ou dans les formes de management, mais Paris 12 sait débattre largement en amont, puis avancer de façon unie et résolue.

C'est pourquoi l'urgence des années à venir sera de profiter des nouvelles opportunités offertes par la loi tout en renouvelant notre culture démocratique.
Tous les jours, en effet, la direction de l'université et les directeurs de composantes ou d'équipes se heurtent aux contraintes administratives et financières actuelles.
Comment avancer vite sur nos projets d'investissement immobiliers et de valorisation sur Mondor, sans maîtrise de notre foncier ? Comment recruter et rémunérer à son niveau un spécialiste de la détection et de la commercialisation des brevets ? Comment attirer quelques chercheurs étrangers de très haut niveau en chimie, en environnement, en médecine, voire en SHS ? Comment ne pas perdre les ressources potentielles que représentent chaque année les postes vacants ? Comment augmenter le nombre de nos bourses doctorales sans recours dans certains secteurs, y compris la finance et la gestion, à des chaires d'entreprises ? Comment réussir à dégager d'une partie de leurs enseignements les jeunes Maîtres de Conférence (MCF) ou les enseignants-chercheurs les plus productifs ? Comment valoriser le temps de travail consacré à l'apprentissage, aux Technologies de l'Information et de la Communication pour l'Education (TICE) ou à la professionnalisation ? Comment mieux reconnaître les investissements et les contributions des BIATOSS et des enseignants à la réussite de Paris 12 ? Comment réussir à recruter des cadres et des techniciens très spécialisés ou de très haut niveau, à qui le secteur privé ou d'autres secteurs de la fonction publique promettent des rémunérations bien supérieures à celles qu'un cadre rigide nous permet de leur offrir.
Sur tous ces points qui entravent notre travail quotidien et nous freinent dans nos progrès, nous avons besoin d'exploiter un certain nombre des opportunités que nous offre la nouvelle loi pour soutenir notre démarche stratégique et notre effort.

Mais nous devons avancer sur cette voie en impliquant le plus grand nombre et en renforçant le sentiment d'appartenance à Paris 12. C'est pourquoi nous devons en même temps :

1. veiller à la création d'un « bureau étudiant », rassemblant tous les élus étudiants des conseils et leur permettant de s'investir dans les commissions et les groupes de travail de l'université.
2. impliquer au maximum la Vice Présidente Etudiante (VPE) dans la direction d'université.
3. mettre en œuvre le Comité Technique Paritaire (CTP) avec détermination et rendre plus fluide le travail de la Commission Paritaire de l'Etablissement (CPE)[16].
4. réunir une fois par mois au moins un comité de direction associant la direction de l'université et celle des composantes.
5. déléguer un certain nombre de compétences au CEVU et au CS.
6. veiller à organiser des délibérations de conseils plus politiques que techniques etc.

Tous ces points et d'autres feront bien sûr l'objet d'une large concertation avec les « parties prenantes » internes de l'université. Elles ne sont ici mentionnées que pour signifier que la direction de l'université ne confond pas autoritarisme et efficacité et que notre projet quadriennal devra affirmer notre détermination à construire assez vite les blocs de compétence proposés par la loi et, dans le même temps, à renouveler les formes de notre démocratie.

C'est en usant de tous ces atouts que « la plus grande université multidisciplinaire et professionnalisée de l'Ile-de-France, aux portes de Paris » tiendra son rang et remplira ses missions dans le nouveau contexte national et international qui est le nôtre.
C'est pourquoi nous devons nous donner les moyens collectifs de les exploiter au maximum en progressant dans :

- la qualité
- la lisibilité/visibilité
- l'ouverture
- le pilotage de l'université

qui seront ainsi mis au service de nos objectifs stratégiques.

[16] Le CTP traitera les questions d'organisation du travail et la CPE des questions individuelles.

5. Une politique au service de nos atouts

5.1 Une des lacunes de Paris 12, aujourd'hui, est sa difficulté, dans de nombreux domaines, à prouver **la qualité** de son travail. Cela est dû en partie au retard de notre système d'information, mais tout autant à un manque d'habitude de « mesurer », de « prouver » et de « montrer » nos réussites et nos performances.
Parce que nous nous situons dans le cadre d'un service public et d'une mission nationale d'enseignement supérieur et de recherche, parce que les étudiants, les usagers et les entreprises sont de plus en plus exigeants et de plus en plus en mesure de comparer, de peser et de choisir, nous devons prouver nos résultats, les valoriser et nous inscrire dans une démarche continue d'amélioration de notre qualité. Qualité du service rendu à l'étudiant sous toutes ses formes (accueil, information, orientation, inscription, documentation, culture, délivrance des diplômes, etc.), qualité de la pédagogie vérifiable à travers une évaluation des formations réalisée et exploitée en central et une évaluation des enseignements réalisée et exploitée dans les composantes, qualité de l'accueil et du suivi des nouveaux collègues et des doctorants dans les équipes, les UFR et les écoles doctorales, qualité de l'insertion professionnelle mesurée par des enquêtes annuelles pour toutes les filières de L3 et M, qualité du travail fourni d'un service administratif à l'autre, qualité des conditions de travail et de vie au travail pour le personnel, qualité de l'organisation du travail et du management, qualité de la gouvernance, etc… Loin de vouloir imposer une démarche qualité purement managériale et qui ne viserait que l'amélioration de la performance et la place de Paris 12 dans différents palmarès (bien que cela ne soit ni à ignorer ni à mépriser), nous proposons de nous inscrire dans une « culture de la qualité » qui rende compte de la valeur intrinsèque de toutes les activités de l'université et non pas seulement d'un ou deux aspects, jugés plus nobles a priori. Nous ne prétendons donc pas définir ici dans le détail la façon dont cet axe doit se décliner, car cela serait contraire à son esprit même. Nous plaidons pour une démarche collective et multiforme, associant les personnels et les étudiants, où chaque service, chaque mission et chaque activité puisse travailler sur l'amélioration de son fonctionnement et la définition d'indicateurs qualité en appui à ses objectifs et qui seront ensuite présentés dans les instances légitimes pour en débattre (CEVU, CS, CA et CPE selon les cas). Une partie de ce travail pourra être entamé dans les mois qui viennent ; une partie importante s'inscrira dans la durée. Il devrait permettre à tous les cadres, et au-delà à tous les personnels enseignants et BIATOSS[17], de réfléchir collectivement sur l'organisation du travail et de faire des propositions.

5.2 Un travail de qualité peut être invisible ou du moins difficilement perceptible de loin. Et c'est notre seconde difficulté : **les 12 composantes de Paris 12 et ses 53 équipes ne nous rendent pas suffisamment lisibles** pour les usagers, pour les entreprises, pour nos tutelles, et pour les collectivités. En améliorant cette lisibilité, nous nous rendrons aussi plus visibles nationalement et internationalement, sur nos points les plus forts. Pour ce faire, nous proposons d'afficher **six pôles de formation et de recherche correspondant à des grands secteurs scientifiques et professionnels et permettant de présenter ensemble des filières d'enseignement et des équipes, indépendamment de leurs UFR, institut ou école de rattachement.** Ces pôles seront de taille variable mais seront tous pensés par rapport à la mise en visibilité maximum de nos forces et de nos atouts. Ces pôles ne seront pas des structures de gestion, cette dernière restant l'apanage de l'université et des composantes, mais des espaces de coopération interne en enseignement, recherche et

[17] Bibliothécaires, Ingénieurs, Administratifs, Techniciens et Ouvriers de Service et de Santé

culture (diffusion/valorisation), des espaces d'affichage de compétences et de secteurs professionnels, des espaces de circulation des étudiants, des outils de positionnement par rapport à l'extérieur. Non étanches, puisqu'une même filière pourra relever de plusieurs pôles, ces pôles seront animés par le président ou son représentant et par un expert externe à l'université. Une ou deux fois par an, ils réuniront des représentants de chaque composante, filière ou laboratoire relevant d'un pôle, mais aussi des représentants du service d'orientation et d'insertion professionnelle, du service des études, du service de la recherche et du développement international, du service commun de documentation, les vice-présidents à la recherche et aux études, des étudiants et des partenaires extérieurs (Ecole nationale vétérinaire par exemple, institut Montsouris, entreprises pharmaceutiques ou de biotechnologies pour le pôle Santé, ESIEE, etc.) pour réfléchir sur les évolutions du pôle en termes de formation comme de recherche et de documentation et les proposer au CEVU et à l'équipe de direction.

A l'issue de notre séminaire de réflexion sur le quadriennal, les six pôles que nous proposons sont les suivants :

- **un pôle « Droit, Administration, Economie et Gestion,» (ou pôle « tertiaire »)** dont l'affichage unique, sans nier les spécificités internes, permet de valoriser le poids que représente ce secteur : plus de 11 000 étudiants relevant des trois facultés éponymes, de l'IPAG[18] et des deux IUT mais aussi de plusieurs autres filières, comme « management de la santé » (Montsouris), « conduite de projet et management des organisations » (SESS[19]), « langues étrangères appliquées » ou « communication politique et publique » (Lettres) « administration et gestion des organismes sportifs » (STAPS[20]), etc.
  Au lieu d'y jouer la concurrence interne, il est urgent de valoriser ce secteur dans son ensemble, d'en montrer la cohérence, d'en renforcer la lisibilité et le potentiel enseignant (AEI et éco-gestion sont très sous encadrés) et d'en mesurer les atouts : diversité et originalité des masters, qualité de l'insertion, label IAE[21], poids de l'apprentissage et de la formation continue, internationalisation, usage des TICE, performances remarquables de l'équipe de recherche en gestion et rassemblement en cours de toutes les équipes de droit.

- **Un pôle « Langues, Culture et Formation »** qui rassemblerait essentiellement trois composantes et environ 10 000 étudiants : l'UFR des Lettres et Sciences humaines, pour ses filières qui ne relèvent pas du pôle tertiaire ou du pôle Ville, l'UFR de SESS-STAPS et certaines filières de l'IUT de Sénart (département Carrières Sociales par exemple) ainsi que l'IUFM[22], ici présent par le métier auquel il prépare et non pour signifier un rattachement disciplinaire privilégié aux Lettre et Sciences sociales. Malgré de grandes différences entre elles qu'il ne s'agit pas de nier, bien au contraire, ces trois composantes ont en commun de placer au cœur de leur projet pédagogique l'articulation entre culture générale, expression de la pensée et langages et d'entretenir des liens privilégiés avec les métiers de la formation, de l'enseignement ou de la médiation. D'où le nombre de professeurs des écoles que fournissent Lettres et SESS à l'IUFM ; d'où les formations de « formateurs » (SESS), mais aussi les préparations aux concours du second degré, au concours de CPE ou de documentation, à l'animation sociale, à la médiation culturelle, au métier d'entraîneur (STAPS), etc. L'inclusion du DELCIFE[23] et des futurs services des langues et maison des langues dans ce pôle serait donc logique. Les forces de ce pôle seraient : 1) le nombre des étudiants, alors que l'UFR des Lettres, seule, est petite comparativement à ce que représentent des facultés des lettres comme celles de Paris 3 ou de Paris 4 ; 2) la qualité des équipes de recherche d'histoire, de communication et de lettres alors que les composantes SESS et IUFM ne disposent pas d'équipes de recherche propres suffisamment fortes pour étayer un pôle, 3) la capacité de ce pôle à rayonner au-delà de Paris 12 et à tirer une force accrue de ce rayonnement, que ce soit au sein de l'Académie pour la formation des maîtres et les sciences de l'éducation ou au sein du PRES « Université Paris-Est » pour les lettres, la philosophie, l'histoire et les langues.

[18] Institut de Préparation à l'Administration Générale
[19] Sciences de l'Education et Sciences Sociales.
[20] Sciences et Techniques des Activités Physiques et Sportives.
[21] Institut d'Administration des Entreprises
[22] L'IUFM devra être représenté par ailleurs dans les réunions de coordination de plusieurs autres pôles, et en particulier les pôles tertiaires et scientifiques.
[23] Département d'Enseignement de la Langue, de la Culture et des Institutions Françaises aux Etrangers

- **Un pôle « Biologie - Santé » (ou pôle « Santé »)** d'environ 5000 étudiants qui rassemblera, au-delà de la faculté de médecine, les filières biologie de l'UFR des Sciences et de l'IUT de Créteil-Vitry, l'ensemble de la recherche biomédicale, les recherches sur la chimie et le médicament ou les applications médicales des sciences de l'ingénieur, la physiologie du sport, l'Institut Supérieur des BioSciences (ISBS), l'institut Montsouris, l'école d'ergothérapie, mais aussi tous les enseignements de géographie de la santé, économie de la santé, droit de la bioéthique, épistémologie de la médecine, etc. et à l'extérieur l'AP-HP, L'Ecole Nationale Vétérinaire d'Alfort (ENVA), Medicen, etc. Il nous appartiendra dans ce secteur de mieux utiliser l'atout de la pluridisciplinarité, de mieux faire ressortir nos points d'excellence et d'attractivité (dont l'un a été récemment couronné par un CTRS) et de développer la valorisation de la recherche. C'est en tout cas le secteur santé dans son ensemble et non la seule faculté de médecine qui intéresse nos partenaires économiques et les collectivités territoriales et qui nous permettra de donner à notre campus mondorien toute la notoriété qu'il mérite et de plaider auprès des tutelles et des politiques une augmentation importante de nos moyens humains.

- **Un pôle « Urbanisme et territoire »** qui rassemblera, au-delà de l'Institut d'urbanisme de Paris et de ses 350 étudiants de master et de doctorats, des filières de Lettre (aménagement et géomarketing), d'AEI (management international des projets territoriaux) et de sciences économiques (ingénierie immobilière) ou la licence professionnelle logistique et transport de Sénart. Longtemps une marque distinctive de Paris 12 et aujourd'hui encore un élément fort de notre notoriété et de notre rayonnement, ce secteur souffre cependant de sa dispersion en deux équipes de recherche et de son isolement par rapport au pôle de Marne-la-Vallée qui a développé et valorisé un pôle de compétitivité autour des techniques de la ville. Notre pôle « Urbanisme et territoire » ne doit donc pas se penser isolément mais dans le cadre du PRES « Université Paris-Est » où, associé à l'Institut Français d'Urbanisme de Paris 8 et aux équipes de Marne et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, il contribuera à faire exister un grand pôle de référence en ce domaine, associant à l'Est de Paris les sciences de l'ingénieur (site de Marne) et les sciences humaines et sociales (IFU[24] et P12).

- **Un pôle « Chimie, matériaux et environnement »** associant le département IUT de Chimie et une partie de l'UFR des Sciences. Dans ce choix de découpage, l'UFR des Sciences alimente deux, voire trois pôles, mais ses enseignants et étudiants continueront à relever de la même UFR. Ce choix est dicté par l'impératif de visibilité : en effet et contrairement au pôle tertiaire ou au pôle « Langue, Culture et Formation » où c'est aussi l'ampleur qui nous distingue et qui fait notre force, ici c'est d'abord la renommée de la recherche et des équipes qui nous qualifie. Nous nous devons alors de valoriser ce qui fait la notoriété de Paris 12 et qui nous distingue, pour le CNRS et le ministère, comme pour les entreprises ou les collectivités territoriales, à savoir notre site de chimie de Thiais et de Vitry et l'ensemble des laboratoires qui relèvent des sciences de l'environnement, avec le LISA[25] en tout premier lieu. En investissant massivement sur ces deux secteurs de la recherche, la direction de l'université Paris 12 a fait à la fin des années 80 des choix

[24] Institut Français d'Urbanisme
[25] Laboratoire Inter universitaire des Systèmes Atmosphériques

forts qui portent encore leurs fruits aujourd'hui, puisque le CPER 2007-2013 consacre 26 millions d'euros à la chimie de Thiais et à la future « Maison de l'environnement ». Il est très important de mettre en lumière ce secteur d'excellence de la recherche à Paris 12, même si le nombre d'étudiants y est relativement faible. A nous de compenser cette faiblesse en effectifs par un accroissement des liens industriels sur Thiais comme sur Créteil, par des partenariats internationaux volontaristes et ciblés et par la création de passerelles d'enseignement ou de double parcours avec des composantes de l'université ayant des effectifs plus importants et pouvant apporter un éclairage complémentaire ou original.

- **Un pôle « Maths-STIC et Sciences de l'ingénieur »** qui contrairement au précédent affiche un grand nombre d'étudiants puisqu'il réunit plusieurs départements secondaires des IUT et plusieurs filières de l'UFR des Sciences. En recherche inversement, ce pôle n'est globalement pas assez fort sur Paris 12 pour se valoriser seul. Compte tenu du fait que l'équipe de mathématiques, qui est une de nos meilleures UMR, est déjà une équipe commune à Marne, à l'ENPC et à Paris12, et compte tenu des forces en STIC et sciences de l'ingénieur à Marne, Evry et Paris 7, nous proposons de penser l'ensemble de ce secteur au niveau d'un Grand Est Parisien qui irait de Marne à Paris 7 en passant par Paris 12 et Evry. Ainsi repensé, ce pôle a toute sa place à Paris 12, sera soutenu et pourra compter sur ses atouts propres qui sont : le succès de ses masters « STIC » et « Sciences de l'Ingénieur » et donc l'importance de ses effectifs étudiants, sa capacité à générer de l'application industrielle et de l'innovation et sa situation interdisciplinaire, entre sciences humaines et sciences dures pour l'informatique, entre médecine et science pour les sciences de l'ingénieur et les STIC.

Si l'affichage de six pôles de formation et de recherche peut évidemment contribuer à la lisibilité et à la visibilité de notre université, cela ne peut suffire et nous devrons aussi veiller à **regrouper les équipes, les filières et les départements à l'intérieur des pôles, des UFR ou des écoles doctorales, chaque fois que la dispersion nuit à notre affichage ou que la qualité ne justifie pas le maintien d'entités isolées**. Ce mouvement est déjà très avancé en Sciences (fusion réalisée des cinq unités de chimie avec la création de l'Institut de Chimie des Matériaux de Paris Est ou ICMPE) et en Médecine (fusion réalisée des onze unités INSERM, 244 personnels permanents et 73 doctorants), et en Economie et en Gestion (dans ces deux secteurs, tous les enseignants-chercheurs relevant de différentes composantes appartiennent tous à une seule équipe d'accueil ; ERUDITE en économie et IRG en gestion). Des projets de fusions d'équipes d'accueil sont en cours en Droit et en Lettres et sciences humaines. Nous devons de même continuer à **construire une identité spécifique aux sites de Vitry/Thiais** et de **Sénart/Fontainebleau** et un rapport au territoire qui leur soit propre : site scientifique et technologique dans un cas, autour de la chimie et des STIC, site à dominante tertiaire dans l'autre, autour du management et du commerce.

5.3. Regroupement ne veut pas dire enfermement. Comme nous l'avons déjà dit plus haut, nous devons d'abord **tirer un meilleur parti de notre pluridisciplinarité,** en développant des formations au croisement de plusieurs pôles ou UFR, en L ou en M : du management pour littéraires, du commercial pour scientifiques, de la philosophie pour les éducateurs, les médecins et les magistrats, des parcours lettres/sciences pour les futurs professeurs des écoles, etc ; mais toujours en associant des professionnels et des

spécialistes des compétences et des métiers pour ne pas afficher des parcours sans débouchés réels. **Nous devons aussi nous penser dans des territoires qui nous donnent de l'ampleur et qui sont pour l'essentiel, mais de façon non exclusive, l'académie de Créteil et le PRES « Université Paris-Est ».** Nous situer dans ces deux ensembles, c'est nous situer dans une logique de coopération-émulation et de complémentarité avec les universités et écoles de ces environnements et non dans une logique de concurrence stérile. Cela signifie que nous devrons savoir être pilotes et moteurs dans certains cas, lorsque nos forces nous le permettent et inversement savoir profiter de la traction des autres, quand nos équipes de formation ou de recherche ont besoin d'être plus visibles thématiquement ou étoffées. C'est le sens du travail que les quatre universités de l'Académie et l'Ecole Normale Supérieure (ENS) Cachan commencent aujourd'hui autour de la formation des maîtres ; c'est aussi le sens de notre engagement dans le PRES « Université Paris-Est » qui, au-delà de la délégation de nos écoles doctorales et des crédits afférents, et de l'adoption d'une signature unique, devrait nous amener à partager assez vite certains services comme le développement international, la valorisation de la recherche, l'enseignement des langues pour non linguistes ou le suivi de l'insertion professionnelle et à mener une politique documentaire commune au service des écoles doctorales[26], etc. Ce PRES ne pourra pourtant épuiser nos coopérations scientifiques, en particulier pour les secteurs de la chimie, de la médecine ou de l'environnement qui continueront à participer à des programmes élaborés dans le cadre du PRES Universud. Quant à la dimension internationale, elle doit maintenant irriguer l'ensemble de nos activités et à ce titre ne justifiera plus de partie spécifique dans notre projet. C'est au sein de l'activité pédagogique et scientifique que doit se juger et s'améliorer notre internationalisation : à travers la participation au 7e PCRDT[27] pour certaines équipes, l'accueil d'étudiants et de doctorants étrangers en situation de réussite, les co-tutelles, la double diplomation, les master Erasmus Mundus, les stages et séjours d'étude ou de recherche à l'étranger, la certification du niveau de langue de nos étudiants, la présence de collègues étrangers dans le personnel enseignant… Comme dans d'autres domaines, il ne s'agit pas de développer une politique tous azimuts, mais plutôt de savoir par niveau et par grands secteurs disciplinaires, ce que nous attendons de l'internationalisation de nos cursus. Ses objectifs et ses modalités n'ont pas à être les mêmes en chimie des polymères et en MIAGE[28], mais dans les deux cas, ils doivent être réfléchis et argumentés par les équipes et les composantes auprès de la direction de l'université et des conseils, qui sont responsables de la cohérence d'ensemble, le service du développement international étant par ailleurs également responsable du respect de la charte de qualité que nous avons votée.

Le paradoxe de Paris 12 est que nous disposons d'une vision collective de plus en plus claire de nos objectifs et d'une administration professionnelle et efficace, mais qu'il nous manque encore des outils de gestion et de pilotage performants, au service de la qualité, de la lisibilité/visibilité, et de l'ouverture, et au service d'une stratégie. **Il nous faut aujourd'hui passer d'une administration de gestion à une administration de gestion et d'aide au pilotage**. Cela suppose en premier lieu un système d'information performant, reliant informations budgétaires, informations patrimoine, informations GRH[29], informations recherche et informations de scolarité. Faute de ces liens, et de véritable entrepôts de

[26] Plans d'acquisition concertées, diffusion des thèses, mutualisation de ressources électroniques, constitution d'archives ouvertes.
[27] Programme Cadre de Recherche et Développement Technologique
[28] Méthodes Informatiques Appliquées à la Gestion des Entreprises
[29] Gestion des Ressources Humaines

données et extracteurs, nous en sommes encore réduits à travailler sur des données dissociées, ce qui rend le travail des services lourd et redondant et le pilotage de la direction d'université trop intuitif. Nous travaillons à passer un cap dans ce domaine depuis un an, mais cela doit rester une priorité et ne pourra se faire sans moyens supplémentaires, compte tenu de notre très forte sous-dotation en BIATOSS. Cela suppose en second lieu que les cadres, en central comme dans les composantes, développent une fonction d'expertise et de conseil auprès des composantes, de la direction de l'université et entre eux, fonction difficile à remplir et pour laquelle ils manquent cruellement de temps : notre sous-encadrement en personnel tend à reporter sur les cadres des tâches que les personnels qu'ils encadrent n'ont pas le temps de faire et qui sont absolument nécessaires. Ce sont finalement les fonctions d'encadrement, d'analyse, de conseil, de rédaction et de proposition que les cadres moyens et supérieurs ont le moins le temps d'accomplir. Il nous faut impérativement remédier à cette situation par une augmentation de notre personnel administratif, technique et d'ingénierie, par un programme annuel de formation et d'animation des cadres, par des recrutements de compétences venant renforcer et compléter nos compétences internes, par un accroissement judicieux de la mobilité interne et externe, par une plus grande ouverture de tous sur les expériences et réalisations des autres établissements, etc. Cela suppose ensuite que le travail administratif se pense de plus en plus par grandes fonctions articulées les unes aux autres : la fonction de gestion et de pilotage des moyens, la fonction d'orientation et d'insertion professionnelle, la fonction de développement international, etc. Ceci devrait favoriser l'association entre services et permettre une meilleure articulation du centre et des composantes, seule garantie que les orientations prises au niveau de l'université se traduisent concrètement dans la réalité de travail des personnels et des usagers. Mais là encore, le travail coopératif est un travail plus exigeant et plus complexe que le travail par structures et nécessite que les cadres aient le temps et la formation adéquats pour le mener à bien. Cela suppose enfin le développement du travail par projet, ce qui nécessite à nouveau du temps, de la formation, de l'animation et du soutien.

Une des spécificités de l'université étant la double hiérarchie universitaire et administrative, nous devons aussi améliorer l'articulation du politique et de l'administratif et prévoir une initiation de tous les enseignants en situation de responsabilité à un minimum de notions de gestion et de management.

Reconnue et appréciée à l'extérieur, Paris 12 a déjà énormément accompli depuis sa création il y a 37 ans, et elle est en train de prendre un virage décisif et exigeant, qui lui permettra de progresser au service de tous ses publics et dans l'accomplissement de ses missions. Tout cela ne se fera pas, dans le nouveau contexte marqué par les PRES, la réforme des universités et les réseaux de recherche, sans une amélioration globale de notre cadre de travail, non seulement matériel, mais aussi symbolique et intellectuel : aider chacun à mieux se situer dans l'action collective et à percevoir les enjeux communs, donner un maximum de sens au travail et à l'engagement professionnel de chaque équipe, département et service, tels sont les objectifs que doivent se donner aujourd'hui les exécutifs, les cadres et les conseils de notre université. Et c'est ce partage de sens et d'objectifs qui nous permettra de communiquer de Paris 12 une image correspondant à notre identité.

Projet d'établissement

2009 - 2012

Les axes opérationnels

Chapitre A
Une université pluridisciplinaire forte et rassemblée sur un campus rénové

Chapitre B
Les moyens d'une politique scientifique et pédagogique

Chapitre C
Une gouvernance articulée avec la politique du personnel et une organisation administrative par grandes fonctions

www.univ-paris12.fr

Projet d'établissement

2009 - 2012

Les axes opérationnels

Chapitre A

Une université pluridisciplinaire forte et rassemblée sur un campus rénové

www.univ-paris12.fr

Les axes opérationnels du projet quadriennal de l'université Paris 12 - Val de Marne doivent être lus comme le troisième acte d'une pièce qui en comprend deux autres :

- d'une part le bilan/diagnostic qui a été élaboré entre janvier 2007 et mars 2008 : ce document vise à faire le point sur les acquis de notre université et ses marges de progrès

- d'autre part les axes stratégiques à 10 ans de notre université qui ont été votés le 24 septembre 2007 : ils fixent l'horizon à l'aune duquel il faut lire le texte des axes opérationnels ci-dessous.

Rappelons en deux mots les atouts et les grands choix définis dans les axes stratégiques : intégration dans le Pôle de Recherche et d'Enseignement Supérieur Université Paris-Est, démarche qualité, ouverture et partenariats, pluridisciplinarité, travail sur la lisibilité et la visibilité et combinaison de notre tradition démocratique et des intérêts des personnels avec les marges et les opportunités que la nouvelle loi des universités pourra nous ouvrir. Tout ceci est un préalable et sert de toile de fond aux axes opérationnels qui traduisent les axes stratégiques en priorités et projets à quatre ans.

Ces axes opérationnels sont déclinés autour :

- des objectifs poursuivis : objectifs scientifiques et pédagogiques présentés par pôles, et objectifs humains du « vivre ensemble » sur un territoire que nous voudrions penser comme un campus dans la ville.
- des moyens que nous voulons nous donner pour mettre en œuvre notre politique scientifique et pédagogique,
- de la façon dont nous pourrons faire évoluer notre « gouvernance », notre politique du personnel et notre administration pour en faire des instruments de réalisation de nos objectifs et de dynamisation de notre politique.

Le degré de détail de ces axes opérationnels peut surprendre. De fait, après un bilan très fouillé, qui a beaucoup mobilisé d'énergie en interne, ce projet a été élaboré dans la continuité logique du bilan comme un guide d'action pour les conseils et toutes les structures de l'université. Base de notre négociation contractuelle, il sera en même temps une base programmatique pour de nombreuses fonctions et services. En cela, sa vertu collective et mobilisatrice se vérifiera sur le moyen et long terme.

Pourtant, ce projet ne vise ni à tout décider ni à tout arrêter dans le détail pour quatre ans, ce dont nous serions bien incapables et ce qui serait contraire aux besoins d'évolution et de réactivité de toute institution vivante. Tout au long des années qui viennent, notre université devra évoluer dans sa recherche comme dans ses formations ou son activité administrative, en tenant compte des évaluations et autoévaluations régulières de son activité (y compris de la part des usagers), du suivi des indicateurs qu'elle aura mis en place, mais aussi des opportunités et des projets émergents qui peuvent se présenter en cours de période quadriennale. C'est ainsi que l'intégration de l'IUFM ne figurait pas dans le précédent quadriennal et a cependant été votée à l'unanimité du Conseil d'administration du 20 octobre 2006.

C'est ainsi que l'implantation d'un second site de « Sciences Po Paris » sur le site de Créteil n'était pas encore arrêtée au moment du vote des axes stratégiques, alors qu'elle fait partie aujourd'hui, et en positif, de notre contexte futur de développement. Nous y ferons donc allusion à plusieurs reprises dans la partie consacrée à l'offre de formation et de recherche de Paris 12, pour montrer les synergies que nous en attendons.

Ces évolutions devront cependant se faire en respectant les grandes orientations de ce projet, élaboré dans la durée, travaillé, discuté par un grand nombre des acteurs de notre université : étudiants, BIATOSS et enseignants, de façon détaillée dans des groupes de travail restreints ou avec les élus des différents conseils et de façon plus ouverte dans des réunions organisées autour des composantes.

Projet d'établissement

Partie II : Les axes opérationnels

Chapitre A

Une université pluridisciplinaire forte et rassemblée sur un campus rénové

I. Douze composantes présentées par grands pôles, lieux privilégiés de coopération et de circulation des étudiants 37

II. Sur un campus rénové et pour un collectif universitaire 59

Chapitre A

Une université pluridisciplinaire forte et rassemblée sur un campus rénové

Nous avons fait le choix de débuter notre projet opérationnel en affichant nos priorités scientifiques, de formation et de conditions de vie et de travail ensemble. Car c'est une communauté humaine soudée et engagée qui en 40 ans a fait de Paris 12 la grande université multidisciplinaire et professionnalisée aux portes de Paris dont nous dressons le panorama et les enjeux principaux ci-après. Mais tous les défis déjà relevés l'ont été dans des conditions de sous-encadrement et de manques de locaux qui justifient qu'aujourd'hui les questions scientifiques et de conditions de vie et de travail soient posées dans le même mouvement. Dans le contexte européen et international d'autonomie accrue des universités, Paris 12 ne pourra en effet continuer à accomplir ses missions de recherche et de formation sans disposer des conditions matérielles et humaines qui rendront son campus et sa vie universitaire attractifs, pour les étudiants français et étrangers et pour les personnels enseignants et administratifs.

I. Douze composantes présentées par grands pôles, lieux privilégiés de coopération et de circulation des étudiants

1. Principes généraux

L'université Paris 12 est d'abord fondée sur ces structures de base que sont les composantes et les équipes de recherche. Au risque de nous répéter par rapport aux axes stratégiques, rappelons donc que la présentation de notre université par pôles ne vise ni à supplanter les composantes ni à les suppléer, mais à rendre notre université et ses 31 000 étudiants plus lisible, en tant qu'institution publique à vocation d'enseignement et de recherche.

Il est certain que la lisibilité de la plupart des composantes est plus forte que celle des pôles à l'échelle de chaque secteur disciplinaire. Mais à l'échelle de l'université toute entière et dans le cadre de nos relations partenariales et institutionnelles, la présentation de notre université en six pôles est un atout de lisibilité et de visibilité dont aucune grande université ne peut se passer aujourd'hui [30].

Ces pôles seront à la fois des vecteurs de communication collective et des espaces possibles de coopération et d'échange scientifique et pédagogique, animés chacun par un membre de l'équipe de direction et par une personnalité extérieure, choisie en raison de ses compétences et de son expérience dans le domaine. Ils seront un lieu privilégié de réflexion sur les projets communs et les coopérations entre UFR ou équipes et sur la circulation des étudiants d'une composante à l'autre, mais sans exclusive aucune.

Ces pôles sont ainsi une façon de mieux répondre aux besoins de formation et de recherche, et de renforcer la dimension thématique des partenariats dans le bassin d'emploi.

Lieux de coopérations, d'échanges et de valorisation, les pôles n'ont pas vocation à devenir des entités de gestion.

[30] Cf. le même mouvement opéré à l'université Paris 5 par son nouveau président, Axel Kahn,(Dépêche AEF n°92253 Mardi 26 février 2008)

Leurs intitulés pourront évoluer au fil du temps et des concertations, car contrairement aux composantes (UFR et instituts), les pôles ne sont pas des structures de l'université dotées de moyens et de compétences gestionnaires, ils ne figurent pas dans nos statuts et n'ont pas vocation à y figurer.
La question de l'articulation de ces pôles avec les départements scientifiques du PRES sera à préciser ultérieurement, mais il nous semble en tout cas important que l'université Paris 12 - Val de Marne conserve sa capacité d'autonomie de réflexion interne sur l'organisation de ses coopérations. L'université Paris 12 s'engagera d'autant mieux dans l'espace de coopération scientifique privilégié qu'est le PRES Université Paris-Est qu'elle aura déjà elle-même l'habitude de faire travailler ensemble ses équipes de formation et de recherche.

Précisons enfin que cette présentation par pôles nous permet de donner à penser la recherche et la formation de l'université Paris 12 - Val de Marne ensemble. Bien sûr, cette partie est cohérente avec la politique de formation et de recherche qui nous a amené à présenter à l'AERES 28 équipes de recherche et 57 de licence et master. Mais au-delà du détail de cette offre de formation et de recherche que l'on peut trouver dans les annexes à ce projet, c'est de la structuration d'ensemble de Paris 12 et de ses grands choix de formation et de recherche que nous voulons rendre compte ici et des enjeux auxquels il nous faudra répondre dans les quatre ans à venir.

2. Les six pôles

2.1. Le pôle « Biologie-santé »
2.2. Le pôle « Droit, Administration, Economie et gestion »
2.3. Le pôle « Langues, Culture et formation »
2.4. Le pôle « Chimie, matériaux et environnement »
2.5. Le pôle « Maths STIC et Sciences de l'ingénieur »
2.6. Le pôle « Urbanisme et territoire »
2.7 Au croisement de plusieurs pôles

2.1. Le pôle « Biologie-santé »

Enseignement
- UFR de Médecine dont ISBS - UFR de sciences et technologie : une partie du secteur biologie - IUT de Créteil Vitry : Département de génie biologique et 2 licences pro - L'école supérieure Montsouris - L'école Ergothérapie - L'institut de formation en ergothérapie *et des filières et des enseignements d'autres composantes*
Recherche
- Institut Mondor de Recherche Biomédicale (IMRB - Unité INSERM) - Laboratoire de Recherche sur la Croissance Cellulaire, la Réparation et la Régénération Tissulaires (UMR CNRS CRETT) - Laboratoire d'Investigation Clinique (LIC - projet d'EA) - Cibles, biotechnologie et techniques interventionnelles mini-invasives pour la régénération tissulaires (CBTIERT-UMR CNRS) - Excitabilité Nerveuse et Thérapeutique (ENT – projet d'EA) - Bio ingénierie cellulaire, tissulaire et sanguine a visée thérapeutique (EA) - Analyse du risque dans les systèmes complexes (demande unité INSERM) - Obligations, Biens Marchés (OBM – projet d'EA) (intègre l'équipe actuelle de Droit Médical)

Compte-tenu du potentiel valdemarnais et franciliens d'activités liées à la Santé[31], et de l'imbrication très forte dans ce domaine entre UFR de médecine, INSERM, CNRS, UFR des sciences, et CHU, il nous a semblé opportun de tester la notion et la fonction de « pôle » à travers ce cas là dès 2007. Nous avons d'ailleurs été confortés dans ce choix par la

[31] Les 1ères rencontres Plaine centrale - Paris 12 sur « Innovation et valorisation de la recherche au centre hospitalier universitaire de Créteil » organisées le 29 novembre 2007 ont permis de rendre manifeste l'intérêt partagé par tous les acteurs locaux et institutionnels sur ces questions.

récente visite de l'AERES dont les experts se sont eux-mêmes enquis de notre capacité à penser au-delà de la seule UFR de médecine ou de la seule unité INSERM.

Il faut aussi souligner que dès le précédent contrat quadriennal, une telle démarche avait été amorcée dans ce secteur puisque l'IUT de Créteil-Vitry, l'UFR de médecine et l'UFR de sciences et technologie ont formé dès 2004 un pôle biomédecine, doté d'un comité stratégique consultatif qui s'est réuni très régulièrement pour discuter d'une stratégie politique commune, notamment en terme de formation et de recrutements de jeunes enseignants chercheurs, avec l'idée de faciliter les collaborations entre les équipes de recherche des trois composantes.

Cette habitude de coopération est sans doute ce qui a permis que la démarche de pôle soit plus aisée à mettre en œuvre ici qu'ailleurs dans un secteur qui, du côté des formations, rassemble plus de 5000 étudiants

Ce pôle est animé depuis plus d'un an par l'assesseure aux études, elle-même biologiste, et par une ancienne inspectrice de l'Inspection Générale des Affaires Sanitaires et Sociales (IGASS), dotée d'une solide connaissance et de l'enseignement supérieur et de la santé.

Le premier résultat de ce travail a été de permettre une rencontre et des échanges entre des enseignants chercheurs dispersés dans l'université, en particulier dans le secteur tertiaire, et ayant des compétences dans le domaine de la santé (droit de la santé, géographie de la santé, économie de la santé, management de la santé, santé publique…).

Ces enseignants sans quitter leurs composantes respectives, ce qui n'est pas le but, ont mis en commun leurs compétences dans un projet de master « Management et santé » (domaines DEG et STS). Ce master permet, à la fois la création d'une spécialité « management des établissements de santé » et le positionnement plus cohérent d'une spécialité déjà existante (en partenariat avec l'Ecole Supérieure Montsouris) « management, gestion, soins » (précédemment habilitée dans un master Sciences, technologie, Santé) qui devient « management des organisations soignantes ».

Le second résultat de ce travail a été de permettre la collaboration de deux écoles paramédicales : l'institut de formation en ergothérapie, rattaché à Paris 12 et l'école nationale de kinésithérapie de Saint-Maurice (convention de partenariat pour l'accueil de quelques étudiants de Paris 12 en 1ière année) à un projet innovant et expérimental de création d'une licence « Sciences et techniques de santé », sous l'égide de l'UFR de médecine. La construction de ce projet prend en compte à la fois les enseignements fondamentaux communs aux deux formations, les enseignements spécifiques de chacune des deux et les exigences propres à une licence.

Beaucoup reste à faire dans ce pôle, mais cette démarche a sans doute déjà permis que le potentiel représenté par des enseignants chercheurs isolés mais intéressés par le domaine santé s'exprime dans le projet « tertiaire santé ».
Au cours des prochaines années, plusieurs enjeux de nature différente sont perceptibles :

- le développement du secteur « tertiaire santé » dans le cadre duquel on peut notamment envisager un rapprochement avec l'Ecole des hautes études en santé publique,
- l'intégration des formations de santé (médicales et paramédicales) au LMD qui sera un enjeu important dans la mesure où il s'agit d'un sujet national et non pas local. Nous avons déjà entrepris de traiter ce sujet en proposant au ministère la reconnaissance de la licence « Sciences et techniques de santé ». Si cette licence obtient l'habilitation et atteint ces objectifs, nous souhaitons étudier un partenariat similaire avec l'école d'infirmières du CHU Henri Mondor avec lequel cette école est conventionnée.
- l'amélioration des passerelles et les réorientations offertes aux étudiants, à l'intérieur de ce pôle tout d'abord, mais aussi entre les formations de ce pôle et d'autres formations.

  Ainsi devrons nous mener une action énergique et planifiée pour mieux réorienter les étudiants ayant échoué à la première année de médecine, et pour réussir en particulier à les réorienter vers les filières scientifiques. De même devrions-nous travailler à augmenter les flux d'étudiants de science ou de médecine vers l'ISBS qui est une formation d'ingénieurs, elle-même à l'articulation des sciences médicales et des sciences de l'ingénieur, fondée avec l'ESIEE de Marne-la- Vallée et qui s'inscrit donc parfaitement dans l'espace de l'université Paris-Est. Dans cette optique, il est prévu de construire dans la licence de sciences un parcours spécifique de préparation à l'entrée dans cette filière.
- L'arrivée d'un second site de Sciences-Po devra enfin être l'occasion de proposer aux étudiants en médecine la possibilité de suivre un 1e cycle « sciences médicales /sciences sociales » et plus tard un master de formation en sciences sociales leur permettant, sous forme d'un parcours, de mieux appréhender les réalités managériales, entrepreneuriales, juridiques et économiques de leur métier. Ce projet qui pourrait associer l'UFR de médecine, Sciences po et nos propres compétences en droit, sciences économiques, gestion ou sciences sociales relierait ainsi des champs disciplinaires distincts par des questionnements éthiques et culturels communs, à l'image de ce que Paris 12 a déjà fait en formation continue en philosophie pour les cadres infirmiers ou en PCEM.
- L'insertion dans l'espace européen de l'enseignement supérieur devrait permettre de développer l'internationalisation des formations médicales où la mobilité des étudiants reste encore très limitée, malgré le soutien de l'université pour des stages hospitaliers à l'étranger et l'accueil en retour d'étudiants. Le développement de cours en anglais notamment au niveau master sera encouragé et l'accueil de professeurs invités renforcé.
- Enfin, il ne faudra pas oublier la formation continue dont la progression devrait aujourd'hui pouvoir être programmée et planifiée en tenant compte des nouvelles obligations légales faites aux médecins.

Côté recherche, le pôle santé est en pleine phase de restructuration et l'université continuera à accompagner l'effort entrepris par tous les responsables de ce secteur (IFR, unité INSERM, UFR et Comité Consultatif Médical) pour permettre à la recherche biologique et biomédicale de Paris 12 de rester visible, performante et attractive, dans un secteur hautement concurrentiel.

C'est pourquoi nous soutenons le projet de restructuration du centre de recherche INSERM en deux grands pôles thématiques (« Biothérapie et régénération fonctionnelle » et « Génome, virus, cancer ») pensés en cohérence avec les projets d'aménagements structurants que sont la construction de la Tour de biologie, la réhabilitation du centre de recherches chirurgicales, la construction du centre de thérapie cellulaire et l'arrivée d'une plateforme d'immunomonitoring liée à l'ANRS (Agence Nationale de Recherche contre le Sida). Soutenus par la Région, l'agence de développement du Val-de-Marne et la communauté d'agglomération Plaine centrale dans nos efforts de valorisation de la recherche biomédicale, y compris à travers un projet d'implantation d'un cyclotron sur le CHU Henri Mondor ou à proximité, nous continuerons dans cette voie qui permet à l'Institut Mondor de Recherche Biomédicale de disposer aujourd'hui de 3,4 millions d'euros de budget annuel, dont plus d'un million de ressources contractuelles.
Il conviendra en particulier, dans ce secteur internationalisé et largement ouvert sur les pays de l'OCDE, de développer en partenariat avec le PRES UNIVERSITÉ Paris-Est les services d'ingénierie de montage de projets et de réponses aux appels d'offre européens de manière à ce que notre présence dans les programmes européens soit renforcée. Appuyée sur un CHU qui offre une palette quasi intégrale de services à une population passée en 40 ans de 1,5 millions d'habitants à 2,5 millions, la recherche biomédicale du CHU Henri Mondor et de Paris 12, incluant deux UMR CNRS et plusieurs équipes universitaires, en sus de l'IMRB qui associe l'INSERM et l'université, doit rendre visibles quelques points forts qui nous distinguent et nous rendent attractifs. C'est le sens du soutien affirmé du précédent Conseil d'Administration aux deux CTRS auxquels nous participons et tout particulièrement à celui que nous pilotons, le CTRS de psychiatrie mentale qui est fortement aidé aussi par les élus et les collectivités territoriales.

C'est le sens de notre soutien à la recherche clinique qui est une des forces reconnues du CHU, et en particulier à la recherche chirurgicale et à nos équipes communes avec l'Ecole Nationale Vétérinaire d'Alfort et ses plateformes animales. C'est le sens enfin de notre soutien au secteur de la thérapie cellulaire et tissulaire (incluant le laboratoire CRETT) et à celui de l'immunologie au sens large, dans lesquels Paris 12 a des cartes fortes à jouer.

Il sera par ailleurs nécessaire que Ministère, Université, CNRS et INSERM s'accordent sur le niveau de soutien à l'ensemble des plateformes qui servent prioritairement à l'IMRB mais aussi aux équipes CNRS, cliniques et universitaires. Ces plateformes doivent être financées à hauteur des besoins et de la qualité de notre politique dans ce domaine de la biologie-santé, même si nous ne sommes plus en mesure de porter administrativement un IFR en sus de l'IMRB.

Beaucoup reste à faire dans ce secteur qui lie si étroitement les questions de santé, de recherche et de formation et présente un intérêt social et économique qui dépasse largement le cadre de notre université. Le CHU Henri Mondor, la recherche biomédicale et le secteur de la santé dans l'Est parisien auront tout à gagner d'une restructuration d'ensemble du site de Mondor, qui pour être engagée, en partenariat avec l'AP-HP, n'en demandera pas moins des efforts longs et continus de plusieurs équipes de direction.

Ce site aurait donc également tout à gagner d'une inscription des projets immobiliers de Paris 12 dans le cadre de l'opération campus qui permettra de développer une vie communautaire sur le site impliquant les étudiants mais aussi les médecins et les chercheurs ainsi que les postdoctorants et les chercheurs étrangers participant à des

projets internationaux. Enfin, il ne pourra réellement se développer que grâce à une remise à niveau de ses effectifs en terme de personnel médical et technique, que nous continuerons à demander fortement aux deux tutelles dont dépend le CHU [32].

[32] Nous avons obtenu à ce titre deux créations de PU-PH en 2008, dans un contexte par ailleurs très contraint, mais cela ne peut suffire.

2.2. Le pôle « Droit, Administration, Economie et gestion »

Enseignement
- UFR de Droit - UFR d'Administration et Echanges Internationaux - UFR de Sciences Economiques et de Gestion - Institut de Préparation à l'Administration Générale (IPAG) - IUT Créteil-Vitry et Sénart-Fontainebleau : départements TC et GEA et des licences professionnalisées correspondantes *et des filières et des enseignements d'autres composantes*
Recherche
- Source du Droit, Institut, Europe (SDIE - EA) - Obligations, Biens, Marchés (OBM - EA) - Equipe de Recherche sur l'Utilisation des Données Individuelles Temporelles en Economie (ERUDITE - EA) - Institut de Recherche en Gestion (IRG – EA) - Laboratoire de Recherche sur la Gouvernance publique, Territoire et Communication (LARGOTEC – JE)

Bien plus important que le précédent en termes de nombre d'étudiants (11 000 environ, soit plus d'un tiers des effectifs de Paris 12), ce pôle est incontestablement une des originalités de Paris 12 car nous sommes les seuls en région Ile-de-France à rassembler sur un seul site trois UFR (les facultés de Droit, Administration et Echanges internationaux et Economie et gestion) et un institut (IPAG) aussi reconnus dans ce domaine et à offrir une palette aussi large de formations destinées aux métiers du droit, du management, de l'expertise économique et internationale, du commerce et aux services des organisations publiques et privées.

Avec en outre de nombreuses licences professionnelles et plusieurs départements tertiaires d'IUT (2 départements TC, 2 GEA) dont bon nombre d'étudiants rejoignent ensuite les masters d'AEI ou de gestion, ou de filières comme « conduite de projet et management des organisations » (en SESS-STAPS), ce pôle bénéficie de l'attractivité des métiers du tertiaire et d'une offre de formation qui permet des sorties professionnalisantes de bac + 2 à bac +5.
Presque toutes dotées d'une image de marque et d'une notoriété qui les rend attractives et leur permet en master d'attirer de nombreux candidats qui ont une insertion professionnelle très satisfaisante, les filières de ce pôle sont en effet celles où le partenariat avec les milieux professionnels est la plus forte et la formation continue et l'apprentissage les plus développés.

Compte tenu de ces éléments positifs, la période 2009-2012 devrait naturellement nous amener à porter nos efforts sur les points qui restent à améliorer :

- *La réussite dans les licences généralistes*. Ce problème est général et multifactoriel. Mais cependant force est de constater que les échecs en L1 sont beaucoup trop élevés en droit, en économie et dans une moindre mesure en AEI, ceci malgré des efforts importants des équipes enseignantes. Nous soutiendrons tous les dispositifs déjà existants (Rassure en économie/gestion et dédoublement des TD en AEI par exemple) ou en gestation et verrons à les accompagner au mieux. Les effectifs de premier cycle étant très lourds dans ces trois UFR et le taux d'encadrement plus faible que dans d'autres secteurs, l'accompagnement des étudiants est en effet plus difficile à mettre en œuvre.
- *Les passerelles entre UFR ou entre IUT et UFR.* Elles sont encore trop peu nombreuses, alors que beaucoup d'étudiants des quatre composantes de ce secteur sont en difficulté en L1, voire en L2 (le droit reste sélectif en L2) : nous devons donc travailler à des passerelles vers les IUT et les LP en cours de L, y compris de L1, pour accroître les chances de réorientation positive. Des possibilités de bifurcation d'une licence généraliste vers une LP pourraient être préparées dès le L2 par le suivi d'UE s'appuyant sur le savoir faire des IUT ou de professionnels du champ de métier visé. Enfin et à l'inverse, il serait logique d'utiliser notre pluridisciplinarité pour offrir à nos étudiants issus des filières littéraires des formations de « champ complémentaire » dans ce secteur, sachant qu'ils peuvent intégrer des masters d'écoles de commerce. L'IPAG a toujours eu pour vocation d'offrir une passerelle aux étudiants issus des filières de lettres et sciences humaines vers la fonction publique par la préparation aux concours administratifs. La préparation d'une mention de management de l'enseignement supérieur ouverte en M1 aux étudiants de lettres et sciences humaines est aussi un progrès en ce sens, mais qui reste un cas trop isolé.
- *Le développement de licences professionnelles et de la formation continue en droit et de l'apprentissage en AEI.* A Paris 12, ce sont plutôt les filières de gestion (MIAGE inclus) et les filières tertiaires d'IUT qui ont développé la FC, l'apprentissage et les licences professionnelles. L'ouverture de certaines filières d'AEI en apprentissage ou le développement de licences professionnelles relatives aux métiers du droit sont des évolutions positives, que l'université soutiendra, tout en veillant à la cohérence de sa carte de formations.
- *Les effectifs de master de droit et d'économie*. Dans ces deux disciplines, les effectifs de certaines spécialités de masters sont parfois trop faibles, au risque de conduire à un émiettement de nos forces enseignantes dans un secteur où nous en manquons pourtant. Des solutions doivent être trouvées qui ne sont pas forcément les mêmes pour tous : rapprochement des spécialités P et R, acceptation de plus de candidatures, cohabilitation avec une autre université, etc.
- *L'internationalisation.* Déjà très présente en AEI, au point que cette UFR l'a inscrit dans son nom de composante et de mention, et en Droit, où la dimension européenne est historique en formation comme en recherche, cette dimension nous semble devoir être dans les années à venir un élément également discriminant dans le choix par les étudiants des filières d'économie et de gestion. Il nous appartiendra de veiller à ce que des masters internationaux se développent dans ce secteur, en cohabilitation avec d'autres universités si nécessaire et débouchant sur la mise en place de réseaux de type Erasmus Mundus avec des diplômes conjoints bilingues avec nos partenaires européens, latino-américains et asiatiques. Conformément aux engagements européens sur l'évaluation de la qualité, nous continuerons à travailler à la qualité des délocalisations ou des doubles diplômes.

- *L'arrivée probable de Sciences Po sur le site de Créteil* sera bien sûr aussi un élément important pour l'évolution de ce pôle et tout particulièrement dans le domaine du droit, mais aussi de la préparation aux concours administratifs. Il nous appartiendra d'en tirer parti en établissant un partenariat équilibré avec Sciences Po qui trouve à Créteil un ensemble universitaire complet et riche de potentiel comme d'avenir : nous étudierons donc la possibilité de programmes conjoints mêlant étudiants et enseignants des deux établissements, ou de permettre à des étudiants de Paris 12 de suivre des cours ou formations à Sciences Po et inversement (comme cela se fait entre l'université de Cergy et l'ESSEC, par exemple).

La recherche est maintenant très bien structurée dans ce pôle avec une équipe d'économie, une de gestion, deux de droit et une consacrée à la gouvernance publique.
Nos priorités pour la période 2009-2012 seront

- *le soutien administratif aux équipes* qui en manquent cruellement
- *le soutien en postes d'enseignants-chercheurs*. Le sous encadrement notamment des UFR d'économie et gestion et d'AEI (taux d'encadrement inférieur à 50 %) pèse évidemment très lourd non seulement sur les conditions d'enseignement mais aussi sur les conditions de la recherche. L'université devra à la fois obtenir des moyens humains en priorité pour ce secteur et en redéployer quand cela sera possible. La difficulté à recruter des professeurs sur les Sciences de gestion (pénurie d'agrégés et attractivité salariale des écoles de commerce) a conduit l'Institut d'Administration des Entreprises de la faculté de Sciences Economiques et de gestion à mettre en route, avec le centre de recherche IRG un processus de "chaire d'excellence" afin d'attirer des enseignants étrangers juniors ou même séniors.
- *Le soutien aux processus de fédération des forces de l'Est parisien*, quand cela paraît nécessaire. Les gestionnaires de l'université de Marne-la-Vallée ont déjà rejoint l'IRG (gestion) et Erudite (économie) vient d'intégrer une fédération de recherche « Travail, emploi, et politiques publiques » qui rassemble des équipes des universités d'Evry, de Paris 12, de Marne-la-Vallée et de Paris 2. Nous soutiendrons cette politique, vitale en économie où les forces sont très rassemblées, que ce soit à Paris ou à Toulouse, et accompagnerons de même le Largotec dans son rapprochement éventuel avec les politistes de Marne-la-Vallée.
- *L'appui financier.au développement de coopérations transversales en recherche*. Favoriser les projets fédératifs sera une priorité du soutien recherche sur ce pôle. Une première approche est partiellement engagée sur la thématique de la « Régulation des marchés » entre les deux équipes de droit et l'IRG. D'autres sont à encourager. La concrétisation de tels projets faciliterait une plus grande circulation des étudiants et notamment des doctorants.
- *L'aide au montage de projets dans le cadre des appels d'offre européens et internationaux* sera particulièrement soutenue dans ce secteur et se fera avec l'appui des services du PRES Université Paris-Est.

2.3. Le pôle « Langues, Culture et formation »

Enseignement
- UFR des Lettres et sciences humaines - UFR des Sciences de l'éducation et Sciences sociales - Sciences et techniques des activités physiques et sportives (SESS-STAPS) - Institut Universitaire de Formation des Maîtres (IUFM) - IUT de Sénart-Fontainebleau : département « Carrières sociales » *et des filières et des enseignements d'autres composantes.*
Recherche
- Laboratoire Lettres, Idées, Savoirs (LIS - EA) - Centre de recherche en histoire européenne comparée – de l'Antiquité à nos jours (CRHEC - EA) - Institut des mondes anglophone, germanique et roman (IMAGER - EA) - Centre d'étude des discours, images, textes, écrits et communications (CEDITEC - EA) - Centre inter-universitaire de recherche sur la culture, l'éducation, la formation et le travail (CIRCEFT - EA avec l'université Paris 8) - Didactique des mathématiques (DIDIREM - EA avec les universités Paris 7 et Cergy-Pontoise)

Une université pluridisciplinaire ne le serait pas vraiment sans les formations de ce pôle et nous devons l'affirmer fortement.

Représentant environ 10 000 étudiants qui se répartissent entre l'UFR des lettres et sciences humaines, l'IUFM, l'UFR de SESS-STAPS et le département « Carrières sociales » de l'IUT de Sénart, ce pôle a pour caractéristique de placer au cœur des formations l'articulation entre culture générale, expression de la pensée et langages ; par ailleurs ses composantes entretiennent traditionnellement des liens privilégiés avec les métiers de la formation, de l'enseignement et de la médiation.

Ce pôle connaît des variations importantes de ses effectifs qui ne sont pas propre à Paris 12 mais affectent toutes les universités littéraires, les IUFM et les filières STAPS; il a connu entre 2004 et 2006 une baisse notable des filières littéraires et aujourd'hui de l'IUFM et du STAPS. La diminution des postes aux concours d'enseignement en est une raison évidente, mais ce n'est pas la seule. Et la situation est particulièrement délicate dans une Académie comme celle de Créteil, réputée difficile pour ses conditions d'enseignement, où le taux de bacheliers généraux est inférieur à la moyenne nationale (59,4 % d'une classe d'âge contre 64,3 % pour la France métropolitaine) et où les classes préparatoires littéraires sont peu nombreuses.

Dans ce contexte difficile, Paris 12 affiche un dynamisme certain marqué par une diversification et une « professionnalisation » croissante des filières littéraires, une activité de formation continue forte en SESS-STAPS (dont les filières sportives bénéficieront sur

Créteil de locaux neufs à la rentrée 2008) et un début de travail en commun des équipes enseignantes de l'IUFM et d'autres équipes de l'université.

Nos priorités pour 2009-2012 devraient donc être :

- *la réussite en licence*. Comme dans les autres licences générales, le taux d'échec et d'abandon en lettres, SESS et STAPS mérite que soient intensifiés les efforts d'accompagnement des étudiants en L et particulièrement en L1. Plus facile en lettres qu'en SESS en raison des taux d'encadrement, ces efforts seront soutenus dans les deux cas, à hauteur des besoins respectifs. Et en lettres et sciences humaines sera aussi soutenu l'effort de la direction de l'UFR pour offrir aux étudiants une première année plus ouverte disciplinairement qu'auparavant : le ratio d'étudiants préparant le CAPES par rapport au nombre d'étudiants de première année (5 étudiants issus de Paris 12 inscrits en CAPES de Lettres en 2007/2008 pour 139 en 2005/2006 et 95 en 2007/2008 inscrits en première année de lettres modernes ou classiques) ne justifie pas en effet de penser l'intégralité de la licence par rapport aux concours disciplinaires.
- *La poursuite de l'évolution des filières de lettres* pour permettre aux étudiants qui s'y engagent en première année d'envisager d'autres débouchés que l'enseignement (LEA, aménagement, géomarketing, communication politique et publique, mais aussi maintenant « histoire et médias ») et pour donner à nos filières une teinte qui les distingue et attire de bons étudiants en master, sur la base de nos spécialités : c'est le sens du master d'éthique en philosophie ou du projet de spécialité « métiers de la rédaction-traduction » en lettres.
- *L'évolution des filières de langue* et particulièrement celle d'allemand pour tenir compte à la fois de la suspension du CAPES dans l'Académie, de la faiblesse des effectifs et de l'importance des échecs et abandons, alors que l'allemand reste notre seconde langue commerciale. Une diversification du LEA anglais/allemand avec, à côté de la branche export/import, une branche plus culturelle, pourrait être une solution. Une internationalisation plus forte de ces formations doit être poursuivie de manière à ce que tous les étudiants diplômés de master aient réalisé une mobilité encadrée au cours de leur cursus.
- *L'internationalisation des cursus* : malgré le nombre élevé de partenaires européens dans ce pôle, force est de constater que la mobilité sortante n'a pas été à la mesure des objectifs fixés dans le cadre du précédent contrat et que de nettes marges de progrès peuvent être réalisées aussi bien en licence qu'en master. Une amélioration des compétences en langues de nos étudiants est un des leviers de ces progrès. Pour le niveau M, les parcours internationaux de la mention éducation-travail-formation, de la mention STAPS et des masters recherches de l'UFR des lettres et sciences humaines seront soutenus et un projet de master Erasmus mundus en « communication politique et publique en France et en Europe » sera encouragé.
- *Le rapprochement de certains cursus avec ceux de l'université de Marne-la-Vallée*, comme cela a déjà été engagé en langues, de façon à mutualiser des moyens humains, dans un secteur où l'encadrement est globalement bon, mais où il faut mettre des ressources humaines dans la lutte contre l'échec et les formes nouvelles de pédagogie.
- *La réflexion sur les filières STAPS*, qui, déjà largement menée au niveau national, sera aussi menée au niveau local pour mieux définir la place de chacune des trois branches et celle de la physiologie du sport à côté des Sciences Sociales.
- *L'intégration pédagogique de l'IUFM* dans ce pôle et plus largement dans notre université s'est traduite à Paris 12 par une réflexion qui a débouché, dès la rentrée

2007, sur la mise en place de parcours « professorat des écoles » en Licences de lettres, langues et sciences humaines et en Licences scientifiques, ainsi que dans la licence portée par l'UFR de Sciences de l'éducation et sciences sociales. Le travail de concertation académique réalisé à la suite de l'intégration de l'IUFM doit se traduire et se prolonger concrètement à Paris 12 par des commissions rassemblant des enseignants de l'IUFM et des UFR concernées. Ces commissions pourraient dans certains cas fonctionner comme jurys pour les admissions en masters des étudiants, usagers ou formateurs de l'IUFM, mais aussi comme lieu de concertation sur les cursus de préparation aux concours d'enseignement.
De même les enseignants de l'IUFM seront-ils associés aux modules de formation à l'intervention des étudiants dans les collèges et lycées (opération « 100 000 tuteurs », par exemple).
Enfin, outre le projet académique débouchant sur la demande de création d'une spécialité de master dédiée aux métiers de l'enseignement et de l'éducation, la réflexion sur la place à accorder à la préparation des concours de l'enseignement dans les masters des disciplines concernée est largement engagée et une base commune de réflexion et de proposition académique est posée. Cette réflexion vise également à proposer à ceux des étudiants qui ne réussissent pas les concours de recrutement une alternative en validant dans des masters des éléments de la préparation aux différents CAPES débouchant sur des recrutements dans le secteur de l'éducation et de la formation, hors éducation nationale.

En recherche, les équipes de Paris 12 sont déjà très rassemblées, en particulier en lettres/philo, histoire et langues.
Nous veillerons particulièrement :

- *au soutien administratif et technique de ces équipes*, dont le manque a été souligné par l'AERES
- *à la bonne évolution de l'équipe de sciences de l'éducation* et sciences sociales qui s'est regroupée avec une équipe de l'université Paris 8 mais qui doit garder visibilité et spécificité tout en participant pleinement à la dynamique collective créée dans l'Académie en sciences de l'éducation
- *à l'avenir de la recherche en STAPS*. Le GEDIAPS n'ayant pas été reconduit, l'équipe de direction sera particulièrement vigilante sur l'évolution de ce secteur de recherche et des collègues concernés et étudiera avec eux toutes les solutions possibles, conjointement à l'analyse et au bilan de notre offre de formation
- *à l'avenir du CEDITEC* qui souhaite évoluer dans les 4 ans dans le sens d'un rapprochement avec une autre équipe ou d'autres chercheurs aussi bien en information/communication qu'en science politique : nous serons donc attentifs, entre autres, à la situation de ces disciplines à Marne-la-Vallée, qui relève par ailleurs de la vague D.

Enfin, une des priorités des années à venir sera de porter le projet d'un nouveau site cristolien consacré aux lettres, sciences humaines et sciences sociales. Avec l'emménagement du STAPS dans ses locaux neufs au stade Duvauchelle, la filière SESS se retrouve en effet seule avec deux départements de lettres dans un bâtiment de location qui coûte 1,5 million d'euros par an, tandis que le reste de l'UFR des Lettres, imbriquée avec les locaux administratifs et les services communs de l'université, manque de superficie et de possibilité de se rendre visible.

2.4 Le pôle « Chimie, matériaux et environnement »

Enseignement
- UFR de Sciences et technologie / - IUT de Créteil-Vitry et Sénart Fontainebleau : départements secondaires *et des filières et des enseignements d'autres composantes.*
Recherche
- ICMPE (Institut de chimie et des matériaux Paris-Est – UMR CNRS) - LISA (Laboratoire d'analyse des systèmes atmosphériques – UMR CNRS) - CEREVE (Centre d'enseignement et de recherche eau ville environnement – UMR MA) - Bioemco (Bio géochimie et écologie des milieux continentaux UMR IRD) - CERTES (Centre d'études et de recherche en thermique environnement et systèmes - EA) - Geonat (Géodynamique des milieux naturels et de l'environnement – EA)

Ce pôle associe le département chimie de l'IUT Créteil-Vitry, trois licences professionnelles et une partie de l'UFR des sciences, soit plus de 700 étudiants, et les deux plus gros ensembles de recherche en sciences de l'université, à savoir l'Institut de Chimie des Matériaux de Paris-Est (ICMPE) et l'ensemble des laboratoires relevant des sciences de l'environnement, LISA en tête. C'est donc un de nos secteurs d'excellence en recherche. Mais paradoxalement, les filières de formations appartenant à ce secteur soufrent d'un déficit d'étudiants tant au niveau L qu'au niveau M, moins marqué cependant dans les sciences de l'environnement dont la recherche est bien perçue comme une priorité majeure et un des enjeux du siècle. Cependant ceci confirme la tendance générale de désaffection pour les sciences dures. Des stratégies multiples et distinctes sont à développer tant au niveau licence qu'au niveau master et de l'internationalisation pour inverser ces évolutions et en particulier par des actions valorisant l'enseignement de la chimie au travers de ses applications contemporaines que sont l'environnement et l'élaboration des nanomatériaux du futur.

En environnement, les enjeux sont importants et étroitement liés à la réalisation du 13ème CPER et à l'émergence d'un OSU (Observatoire des Sciences de l'Univers).

Sur le site de Créteil est prévue une « Maison de l'environnement » qui permettra à la fois de rendre visible ce secteur de la recherche de Paris 12, qui rassemble le LISA (Laboratoire Interuniversitaire des Sciences de l'Univers), le CEREVE (Centre d'Enseignement et de Recherche sur l'Eau, la Ville et l'Environnement), les équipes Paris 12 de Bioemco (actuel Biosol) et le CERTES (Centre d'Etudes et de Recherche en Thermique, Environnement et Systèmes), de lui donner plus d'espace et de renforcer au sens propre comme au sens figuré les espaces de collaboration entre les laboratoires de recherche et d'autres partenaires. Une des priorités de la direction de l'université sera

donc pendant ce quadriennal de veiller à ce que ce projet immobilier serve au mieux les intérêts de la recherche et de la recherche partenariale. Nous tenons en particulier à ce qu'un espace de rencontre en sciences humaines et sciences exactes y soit aménagé afin de développer les recherches interdisciplinaires autour de ce thème. De même veillerons nous à ce que les équipements vidéo et de télécommunications de ce bâtiment facilitent l'internationalisation de ces recherches, dont les coopérations avec des équipes étrangères sont particulièrement importantes et stratégiques (6ème et 7ème PCRD à venir, missions Cassini-Huygens, projet européen AMMA pour le Sahel, projets européens et internationaux relatifs à l'exploration des atmosphères, des planètes et des satellites Mars, Jupiter et Titan, etc.) .Enfin, un espace pour des activités de valorisation liées au secteur environnemental est prévu.

Le second projet phare de ce secteur est celui d'un OSU qui associerait le LISA (Paris 12, Paris 7 et CNRS, UMR 7583) et le CEREVE (Paris 12, ENPC, ENGREF, AgroParis Tech, UMR MA 102 du ministère de l'agriculture et de la recherche). Associé par convention avec l'ENPC et l'université Paris 7, cet OSU serait une structure interne à l'université Paris 12, constituant avec les OSU de l'université de Versailles Saint Quentin et de l'université Pierre et Marie Curie la nouvelle fédération de recherche IPSL (institut Pierre et Simon Laplace). Au travers de son partenariat regroupant les universités Paris 7 et Paris 12 ainsi que l'ENPC, l'OSU EFLUVE devrait avoir un rôle fédérateur pour les Sciences de l'univers dans le cadre des PRES Université Paris-Est et Paris Centre Universités. Il rendra plus visible la forte contribution à ce secteur scientifique de l'université Paris 12, jusque là restée en dehors de l'IPSL, en l'inscrivant dans l'effort de structuration des sciences de l'univers en Ile de France. Comme tous les OSU, EFLUVE aura des missions diverses, dont, outre la recherche, l'observation, la coopération internationale, la diffusion de la culture scientifique et l'enseignement. Le master SGE (Sciences et Génie de l'Environnement) qui est déjà un exemple de cohabilitation réussie sur plusieurs sites dès le M1, avec partage équilibré des 90 étudiants, des cours et des lieux entre Paris 12, Paris 7 et l'ENPC, et auquel participent des enseignants chercheurs du LISA, du CEREVE mais aussi du CERTES, s'inscrira donc dans ce cadre. En ce qui concerne les M2, un effort de regroupement des spécialités à petits effectifs est prévu par regroupement des finalités recherche et professionnelle ou de spécialités voisines (« atmosphères qualité de l'air » et «aérocontamination » par exemple). Ce master sciences et génie de l'environnement devrait par ailleurs encore monter en puissance sans que sa qualité en pâtisse, compte tenu de la demande.
Nous soutiendrons fortement ce projet fédératif, y compris dans ses dimensions pédagogiques, de valorisation et de collaboration internationale. Nous en attendons des moyens supplémentaires pour les deux labos de Paris 12 qui s'y engagent, en ressources humaines et financières, mais aussi une notoriété accrue pour des formations qui, selon les parcours, procurent déjà de bons débouchés aussi bien dans la recherche que dans les milieux professionnels.

Bien que ne relevant pas du projet OSU, les équipes Paris 12 de Bioemco, et le CERTES, contribuent à la complétude de notre offre d'enseignement et de recherche sur l'environnement, notamment dans sa dimension écologique, que ce soit à l'interface sciences de l'ingénieur/environnement (thermique des bâtiments par exemple) ou à l'interface biologie/environnement (études sur les OGM par exemple). Nous soutiendrons en particulier leurs efforts de visibilité, de valorisation et d'internationalisation et leur participation à des projets communs à plusieurs équipes du site ou à des projets territoriaux (comme celui de l'Ecopôle de Sénart)

Les formations de chimie sont aujourd'hui entièrement positionnées sur le site CNRS de Vitry/Thiais, où se trouvent à la fois les DUT et licences pro de chimie et le site de l'ICPME. Ce dernier a obtenu 11 millions d'euros de crédits d'investissements au titre du 13ème CPER, qui doivent lui permettre d'envisager l'avenir de façon sereine sur le plan matériel. Comme tous les autres labos de sciences et plus généralement toute l'université, l'ICMPE souffre cependant d'un déficit en personnel permanent qu'il envisage de combler en partie par des « chaires d'excellence », juniors et seniors. De son côté, l'université continuera à appuyer les demandes de recrutements conjoints entre IUT et UFR de sciences autour de la chimie. L'ICMPE souhaite d'autre part dynamiser ses collaborations internationales tournées actuellement vers l'Europe, les Etats-Unis, le Brésil et la Chine et accueillir plus de doctorants étrangers. L'université accompagnera cet effort en œuvrant, en particulier dans le cadre de l'opération campus, pour l'installation d'une résidence pour chercheurs étrangers et post-doctorants sur le site de Chérioux, que le département du Val de Marne souhaite valoriser. Le conseil scientifique et la direction de l'université encourageront aussi les efforts de renouvellement des thématiques et des projets que le directeur de l'ICMPE affiche comme objectifs ainsi que sa volonté de projets partenariaux avec des équipes d'excellence d'autre secteurs scientifiques, du site (Mondor) ou de la région Ile de France.
Si le département de chimie de l'IUT ne peine pas à recruter, il en va différemment du master « Molécules et matériaux » dont certaines spécialités souffrent particulièrement de la désaffection des étudiants pour les sciences. Ces spécialités ne peuvent qu'être cohabilitées et souvent entre plusieurs universités et écoles : la création de masters internationaux délivrés en langue anglaise dans les domaines de compétence de l'ICMPE, paraît donc cruciale dans ce domaine et la perspective de créer un master Erasmus Mundus pour accueillir des étudiants européens, et hors Europe en chimie des polymères, sera largement soutenue.

2.5 Le pôle « Maths STIC et Sciences de l'ingénieur »

Enseignement
- UFR de Sciences et technologie - IUT de Créteil-Vitry et Sénart Fontainebleau : départements secondaires et licences professionnelles *et des filières et des enseignements d'autres composantes.*
Recherche
- LAMA (Laboratoire d'Analyse et de Mathématiques Appliquées UMR CNRS) - LISSI (Laboratoire Images, signaux et systèmes intelligents EA) - LACL (Laboratoire d'algorithmique, complexité et logique EA) - PLMC (Physique des liquides et milieux complexes EA) - MSME (Modélisation et simulation multi échelle – BioMéca UMR CNRS)

Ce pôle réunit :
- cinq départements d'IUT à forte orientation vers les services et les applications, l'industrie et l'ingénierie qui regroupent environ 900 étudiants de filières DUT et LP
- plusieurs filières de l'UFR des sciences allant de la licence au master : les mathématiques et applications, l'informatique et les sciences de l'ingénieur qui allient disciplines de bases et technologie avant d'aborder les spécialités de masters, soit environ 1000 étudiants.
- cinq équipes, dont deux UMR, ou plutôt deux équipes parties prenantes d'UMR, qui nous relient à l'espace scientifique du PRES Université Paris-Est

La situation n'est pas homogène dans ce pôle, ni entre les équipes de recherches ni entre les filières d'enseignement, dont certaines attirent beaucoup d'étudiants et d'autres moins, selon que la finalité professionnelle est plus ou moins affirmée.

Le Laboratoire d'analyses et de mathématiques appliquées, UMR CNRS 8050 est partagé avec l'Université de Marne-la-Vallée depuis 2002. La qualité des recherches qui y sont menées (voir bilan) a été encore récemment attestée par sa citation comme l'un des centres européens d'excellence en mathématiques (CHE excellence Ranking), confirmant par là le choix qui a été fait par les conseils scientifiques et d'administration précédents et successifs de bien doter cette équipe en personnels (23 EC), malgré des effectifs d'étudiants en mathématiques en régression, comme partout en France et en Europe. Le Conseil Scientifique vient encore récemment de soutenir ce laboratoire en autorisant plusieurs jeunes maîtres de conférences à candidater sur des postes en délégation à l'INRIA ou au CNRS : il s'agit donc là d'un vrai choix d'ouverture régionale et de circulation des permanents de l'équipe que nous maintiendrons d'autant plus facilement qu'il prend dans le cadre de l'université Paris-Est et que le master est aussi cohabilité.

Le Laboratoire Image, Signaux et Systèmes intelligents, (LISSI) résulte de la fusion de trois laboratoires au précédent quadriennal et a réussi à sortir d'une situation difficile par le haut, avec une évaluation en progression à mi-parcours. Nous devrons donc continuer à

le soutenir en lui permettant de trouver sur Vitry d'excellentes conditions de travail, en l'appuyant dans ses actions de valorisation et de partenariat industriel, et en vérifiant que les spécificités des profils des EC de cette équipe sont bien prises en compte. Comme au LACL et plus encore, une bonne partie des enseignants chercheurs du LISSI sont en poste dans les deux IUT, dans les départements « Génie Télécom Réseaux», et « GE2I ». Tous ont donc des activités d'enseignement et d'accompagnement assez fortes, qui leur laissent un temps moindre pour la recherche que dans d'autres secteurs scientifiques. La qualité de cette recherche est bonne comme en témoigne le rapport de visite récente de l'Aeres.

Le Laboratoire d'Algorithmique, Complexité Logique (LACL EA 42 13) a obtenu une très bonne évaluation (note A) en cours de quadriennal et développe une recherche dont la qualité n'a jamais été remise en cause, malgré la perte du label CNRS : la question qui sera posée en ce début de quadriennal sera plutôt celui des collaborations internes et des alliances externes. Après plusieurs tentatives avortées, le LACL doit maintenant trouver un espace de collaboration stable, probablement dans le cadre du PRES. Depuis deux ans, la direction d'université soutient attentivement tous les efforts d'organisation interne et externe et continuera en ce début de quadriennal jusqu'à ce qu'une bonne solution soit trouvée.
Ceci est d'autant plus important que le LACL rassemble des collègues de nombreuses structures d'enseignement, aux débouchés assurés : département d'informatique de l'IUT de Fontainebleau, MIAGE de l'UFR de sciences économiques et gestion et filière d'informatique de l'UFR des sciences. Par ailleurs, une collaboration naissante avec le secteur médical devrait permettre l'échange de doctorants et faciliter à terme le développement de passerelles entre l'UFR de Sciences et l'UFR de Médecine.

L'équipe de biomécanique et de matériaux articulaires (B20A) jusque là intégrée à une UMR commune à Paris 7, Paris 12, Paris 13 et le CNRS est en train de rejoindre, après des décisions unilatérales du CNRS et de Paris 7, une FRE dirigée par C. Soize à Marne La Vallée pour constituer au 1er Janvier 2010 l'UMR MSME. Nous soutenons d'autant plus cette insertion dans une nouvelle UMR que le B2OA a obtenu un chargé de recherche CNRS, ce qui prouve la qualité de ses travaux.

Quant à l'équipe de Physique des liquides et milieux complexes (PLMC), elle est en passe d'obtenir une habilitation à deux ans, avec une appréciation très positive sur les recherches menées, mais recommandation de trouver une insertion dans une structure plus large. Nous l'assisterons dans cette démarche, d'autant plus nécessaire que le nombre d'étudiants de physique nécessitera aussi des cohabilitations.

En résumé, l'université Paris 12 n'a pas pu développer dans ce secteur des structures de recherche de la taille du LISA ou de l'ICPME, mais il nous appartient aujourd'hui de valoriser les recherches de qualité qui y sont menées et de permettre une bonne reconnaissance recherche des enseignants chercheurs de Paris 12 de ce secteur, en soutenant, quand c'est nécessaire, l'insertion de nos équipes dans des UMR communes à l'espace du PRES. L'exemple du LAMA montre que les retombées peuvent en être très bénéfiques pour l'image de nos équipes et de nos enseignants.

Nous profiterons aussi du développement de ce secteur en termes d'outils informatiques et technologiques pour développer des interfaces avec d'autres pôles comme cela a déjà été fait par exemple entre le LACL et la société Helios.

Côté enseignement, l'accent devra être mis sur :

- le renforcement des passerelles entre DUT et filières universitaires et ce, dans les deux sens
- le rapprochement des spécialités professionnelles et recherche
- le soutien aux initiatives pédagogiques en L et en DUT et en particulier à celles qui permettraient de faire réussir dans les filières de sciences de l'ingénieur des étudiants qui échoueraient dans des filières plus théoriques, à Créteil comme à Lieusaint.
- les cohabilitations de master et particulièrement lorsque les effectifs l'exigent. Dans ce dernier cas, les équipes pédagogiques devront veiller à l'équité dans la répartition des inscriptions entre universités, que ce soit en mathématique ou à l'avenir en physique où les problèmes d'effectifs sont à Marne et à Paris 12 identiques.
- Le rapprochement avec l'IUFM : rappelons que la demande est très forte en scientifiques (physique chimie, sciences de l'ingénieur) tant pour le Professorat des écoles que pour le CAPES
- L'incitation des étudiants de licence et de master à réaliser des séjours d'étude chez un partenaire, avec la possibilité d'offrir des bourses d'excellence aux meilleurs étudiants de L1 en vue d'une mobilité en L2 ou L3 et de la même manière en master. Par ailleurs, un projet de Master international en sécurité des systèmes informatiques sera mis en place dès 2010. Il comprendra des cours en anglais pendant deux semestres et offrira la possibilité d'un stage à l'étranger. Comme pour les autres pôles une collaboration étroite avec le service d'ingénierie du développement international de Paris-Est permettra d'évaluer les chances de réussite d'un Master de type Erasmus Mundus et en tout état de cause apportera le soutien nécessaire à la recherche de financement. L'accueil d'étudiant internationaux, déjà relativement importante en master sera de plus maintenue, voire intensifiée dans le cadre de partenariats à formaliser en Europe notamment.

2.6 Le pôle « Urbanisme et territoire»

Enseignement
- Institut d'Urbanisme de Paris - UFR des lettres et sciences humaines : filières aménagement et géomarketing - Secteur Logistique Transport (Licence pro et futur Master) à Sénart *et des filières et des enseignements d'autres composantes*
Recherche
- CREPU (Centre de recherche parisien pour l'urbanisme EA)

Beaucoup plus petit en termes d'effectifs que les précédents, ce pôle n'a de sens qu'au niveau de l'université Paris-Est. Un des reproches formulé par le CNE lors de son évaluation de l'université Paris 12 en 2005 était l'isolement de notre institut d'urbanisme (IUP) par rapport à ce qui se dessinait sur le site de Marne et en particulier au pôle de compétitivité « Ville et mobilité durables ». Par ailleurs, il était aussi noté la dispersion de nos forces de recherche en deux équipes, dont l'une d'entre elles, Vie urbaine, faisait partie d'une UMR relevant elle-même de plusieurs universités et sites.
C'est pourquoi nous avons fait le choix en 2007 :

I. de pousser tous les enseignants chercheurs de l'institut d'urbanisme et de géographie (ceux-ci ayant déjà rejoint les urbanistes lors du précédent quadriennal) à se rassembler en une seule équipe de recherche
II. de soutenir leur insertion dans la dynamique du PRES Université Paris-Est permettant de valoriser les forces présentes à l'ENPC, à l'INRETS, au LCPC, à Paris 12 et à Marne dans le domaine de la ville et des transports
III. de soutenir le projet exprimé spontanément par les enseignants chercheurs de l'IUP et une partie de ceux de l'IFU (Institut Français d'Urbanisme) de réunir leurs forces dans une équipe commune. Nous espérons ainsi que les universités Paris 8 et Paris 12 se réuniront autour de ce projet commun, avec Paris 12 comme porteur principal, comme nous l'avons fait en sens inverse dans le champ des sciences de l'éducation.

Ce projet est un projet fédérateur pour l'université Paris-Est et porté à ce titre par l'ensemble du PRES. Entre sciences sociales et humaines de l'urbain, technologies de la ville, et écoles d'architecture, l'université Paris-Est est en passe de détenir le meilleur potentiel en recherche et études urbaines de la région parisienne. Nous continuerons donc à soutenir cette démarche de rassemblement qui supposera d'améliorer la circulation physique entre les deux sites de Marne et de Créteil (navette à envisager dans le cadre du plan campus) mais aussi de veiller à la qualité de la circulation des informations via des fibres haut débit.

Côté enseignement, nous soutiendrons aussi un processus de rapprochement et de clarification qui rende plus visibles l'ensemble des formations de ce pôle, à Paris 12 et au-delà. Déjà le master d'urbanisme s'est resserré autour de deux spécialités, l'une « espace

urbain et démarche de projets » et l'autre « stratégie territoriale et politique publique », ce qui le rend plus lisible que l'organisation précédente en huit parcours à la fois intriqués et exagérément pointus. Mais aujourd'hui encore les forces d'enseignement de ce secteur (qui comprend aussi une licence d'aménagement et un master de géomarketing de l'UFR des lettres, et même une licence pro « logistique et transport » à Sénart, un master « management des projets territoriaux » en AEI et un master d' « ingénierie immobilière » en sciences économiques) apparaissent très peu liées entre elles et sans circulation véritable des étudiants d'une filière à l'autre. Nous favoriserons donc les réflexions sur les mutualisations d'enseignement et les passerelles, permettant aux étudiants de bénéficier de la complémentarité des formations de ce pôle, globalement bien encadré en enseignants. Nous soutiendrons aussi une meilleure association des professionnels, déjà très présents dans l'activité des études, à la réflexion sur l'offre de formation et son évolution. Nous soutiendrons enfin l'internationalisation de ce secteur, en particulier en direction de la Chine où l'IUP est déjà engagé depuis plusieurs années dans un projet de centre de recherche franco-chinois en études urbaines avec l'université de Nankin. A terme la mise en place d'un Master Erasmus Mundus avec des universités européennes à forte lisibilité internationale dans ce domaine, aux Pays Bas et en Grande Bretagne par exemple, pourrait aussi favoriser l'articulation entre le niveau M et D. L'ouverture de ce projet aux membres du PRES Université Paris-Est sera déterminante lors de ce contrat. Par ailleurs, la poursuite des partenariats engagés en Amérique du Nord et en Europe sera renforcée pour augmenter la mobilité des étudiants et des enseignants. Enfin, l'expertise accumulée dans ce secteur par l'ensemble de l'équipe continuera à être mise au service de projets avec les pays émergents particulièrement en Amérique Latine.

2.7 Au croisement de plusieurs pôles

Au-delà de la pluridisciplinarité qui définit certaines filières ou UFR comme AEI ou LEA, de nombreuses fonctions se situent déjà à l'intersection de plusieurs pôles.
Sans prétendre à l'exhaustivité, nous pouvons citer :

- Master Sciences et génie de l'environnement - spécialité Management de l'Environnement, des Collectivités et des Entreprises (MECE)
- Master Sciences de l'ingénieur et applications - spécialité Signaux et Images en Médecine (SIM)
- Master Langues étrangères appliquées - spécialité Mangement international trilingue
- Master Géographie et géomarketing - spécialité Géographie de la santé et spécialité Géomarketing et stratégies territoriales des entreprises et des collectivités
- Toute la filière STAPS
- Master Droit public et droit privé - spécialité Droit de la bioéthique
- Master Droit des affaires - spécialité Droit de la construction et de l'urbanisme
- Master banque, marchés financiers et immobilier - spécialité ingénierie immobilière
- Master Management et Conseil spécialité Pilotage et management des universités
- Master Management et Santé

Pour être attractifs et mieux préparer aux métiers futurs, nous devons continuer à imaginer et construire des filières au croisement des Sciences Humaines et Sociales et des Sciences et des Techniques et donc de plusieurs pôles.
On peut espérer que le travail collectif de réflexion et d'anticipation sur les problématiques, les métiers et les débouchés que nous attendons de l'animation des

pôles permettra d'imaginer ces filières ou ces recherches à la croisée de plusieurs pôles : car force est de constater que jusqu'ici l'université Paris 12 n'a pas su valoriser suffisamment sa pluridisciplinarité dans ses projets.

II. Sur un campus rénové et pour un collectif universitaire

Avec ses 31 000 étudiants, Paris 12 doit aujourd'hui se poser des questions de qualité de vie et de travail plus que de développement quantitatif et c'est le sens de cet affichage fort de notre vie de campus et de site, en début de projet quadriennal. Notre retard est tel dans ce domaine que nous devrons en faire un élément essentiel de nos négociations contractuelles avec l'Etat bien sûr, mais aussi avec la région et l'ensemble de nos partenaires.
Il s'agira d'abord de faire faire un saut qualitatif à notre campus, en obtenant la réalisation du CPER, en profitant des opportunités de l'opération « campus », auquel nous candidatons via le PRES Université Paris-Est et en effectuant les travaux d'amélioration et d'aménagement à court et moyen termes dont nous sommes nous-mêmes capables, si nous arrivons à recruter dans la « fonction patrimoine ». Le soutien de l'Etat à cette partie de notre projet sera bien sûr déterminant, et en particulier pour le logement des étudiants et des chercheurs, condition *sine qua non* de notre attractivité future.

Il s'agira en même temps de donner sens au mot « communauté » en donnant vie au statut de l'élu étudiant et au comité des élus étudiants, en finançant une mission d'étude sur la vie étudiante qui débouchera sur un plan d'action voté en Conseil d'administration en mars 2009, en développant un Environnement Numérique de Travail digne de ce nom, en nommant un assesseur à la vie du campus, en pensant culture des étudiants et des personnels ensemble, en soutenant plus durablement les associations étudiantes qui animent les campus, en donnant aux questions de santé et de handicap les moyens qui leur font aujourd'hui défaut, en coordonnant mieux l'accueil des étudiants étrangers et en continuant à fortement financer l'emploi étudiant. Tout ceci ne se fera pas sans moyens et sans personnels et cela sera donc un axe prioritaire de nos négociations en même temps que de nos partenariats.

1. Sur un campus

1.1. Au-delà du CPER, qu'il faut réaliser

L'Université Paris 12 a obtenu au dernier CPER le financement de plusieurs projets structurants, principalement sur les deux sites principaux de Créteil, le CMC et la Faculté de Médecine.

Ces projets sont d'abord axés sur la réponse aux besoins de la recherche :

- Sur le CMC, la Maison des Sciences de l'Environnement doit être réalisée par la Région. Les études de programmation viennent d'être lancées.
- En Médecine, la réalisation de l'Institut de Recherche en Biologie Clinique sur le site de Mondor est conditionnée à l'obtention de financements complémentaires.
- Enfin, à Vitry-Thiais, des crédits ont été obtenus pour l'Institut de Chimie des Matériaux Paris-Est.

Le CPER répond également en partie aux besoins d'augmentation des surfaces documentaires pour les étudiants : extension de la Bibliothèque Universitaire au CMC, construction d'une BU sur le site de Sénart.

Il comporte également deux opérations pour l'IUFM, intégré depuis mars 2007 à Paris 12 : restructuration d'un ancien collège à Torcy, déménagement du Centre Scientifique et Technologique de Saint-Denis à Villetaneuse.

A ces projets du 13e CPER vient de se rajouter, à la demande de l'Université et grâce au soutien des collectivités locales, un bâtiment qui n'avait pas trouvé son financement, le troisième bâtiment des filières à Sénart, financé à parité par la Région et le département de Seine-et-Marne (8 millions d'euros au total pour 4000 m2 SHON), dans le cadre du contrat particulier.

1.2. Se battre pour un « vrai campus » : l'Opération Campus

Mais le CPER ne résout pas tout, loin de là. Très axé « recherche », il ne permet pas de résoudre les problèmes récurrents dont souffre l'Université Paris 12.

En effet, même si elle a beaucoup construit ces dernières années, Paris 12 a surtout réalisé des bâtiments neufs pour remplacer des sites en très mauvais état et posant des problèmes de sécurité (Saint-Maur) ou des locations (Petites Haies), qui sont ensuite abandonnés. Le ratio m2/étudiant reste l'un des plus faibles de France (5,58 m2 pour une université pluridisciplinaire avec santé).
Alors que de nouveaux sites ont été créés, les sites plus anciens (CMC et Médecine) souffrent d'un manque de cohérence, et nécessitent une importante remise à niveau.
L'UFR des Lettres et Sciences Humaines et l'UFR des Sciences de l'Education et Sciences Sociales restent très mal logées, en grande partie dans des locations (Pyramide).
Faute de place, l''administration n'arrive pas à se développer pour répondre à ses nouvelles fonctions.
Les surfaces documentaires, même si elles ont fortement augmenté ces dernières années, restent très loin des normes du Ministère.

Enfin, la vie étudiante est faiblement développée sur les sites : des logements pour étudiants et chercheurs, partenaires étrangers, des locaux permettant une vraie vie culturelle et sociale sont indispensables pour réaliser un campus digne de ce nom.

C'est dans cet objectif que Paris 12 a souhaité répondre à l'appel d'offres de l'opération campus. Le dossier se constitue à l'échelle du PRES Université Paris-Est, qui comprend outre Paris 12, l'Université de Marne-la-Vallée, l'ENPC, le LCPC et l'ESIEE. Le PRES, maître d'ouvrage de l'opération, associe actuellement l'ensemble des acteurs concernés par le développement universitaire de l'Est parisien, établissements et collectivités locales, autour de ce projet de campus bipolaire, Créteil / Cité Descartes à Marne-la-Vallée, en prenant en compte la future implantation de Sciences Po à Créteil.

Si nous n'étions pas retenus dans l'opération campus, nous continuerions néanmoins par tous les moyens à porter au titre de Paris 12 :
- Le projet d'un bâtiment LSHSS
- L'installation de Sciences Po à proximité de notre université, dans une perspective de dynamisation conjointe de notre site scientifique et pédagogique et d'amélioration de notre visibilité en région Ile-de-France
- Le développement du logement pour les étudiants et les chercheurs.

1.3. En réalisant sans attendre des opérations améliorant sensiblement la vie des personnels et des étudiants…

Des opérations de restructuration doivent améliorer au quotidien la vie de chacun, en contribuant à desserrer l'occupation des locaux. Ainsi, la dalle du CMC doit être restructurée, afin de répondre aux problèmes techniques qu'elle pose (solidité, étanchéité, réfection des sols abîmés et des escaliers…), mais aussi en terme d'aménagement de ce lieu de vie.

Un diagnostic technique a été réalisé sur la dalle, mais l'opération n'a pas été lancée, faute de personnel pour suivre le chantier.

Trois autres opérations doivent être menées :

- La surélévation du bâtiment I3 au CMC. Il s'agit de créer, au cœur du site principal de Paris 12, des surfaces supplémentaires pour l'administration, afin de permettre aux services centraux de répondre aux impératifs liés aux nouvelles compétences, ainsi qu'à l'intégration de l'IUFM.
- Le déménagement du laboratoire LISSI du site du CMC vers le site de Vitry-sur-Seine : il s'agit de mieux utiliser les surfaces du site de Vitry, tout en donnant aux équipes de ce laboratoire qui travaillent sur le traitement du signal de très bonnes conditions de recherche. Leur déménagement, après restructuration des surfaces d'accueil à Vitry, permettra en outre de desserrer la recherche en sciences au bâtiment P.
- Enfin, les bâtiments I et P seront restructurés, suite à ces déménagements en particulier pour permettre un desserrement des services à l'usager du bâtiment I.

1.4. …et en poursuivant activement la politique de maintenance et de remise aux normes de sécurité au quotidien

Au-delà des projets de constructions neuves, l'Université a su s'attacher à la restructuration et à l'amélioration qualitative de son patrimoine bâti existant, qui date majoritairement des années 70.

Beaucoup reste à faire : ainsi de gros travaux de remise à niveau en termes de sécurité sont indispensables à la Faculté de Médecine : même si elle a bénéficié récemment d'un avis favorable de la Commission de Sécurité. Le site de la Faculté de Médecine est équipé d'un système de sécurité incendie quasiment obsolète, et de nombreux travaux doivent être entrepris sur ce bâtiment de 19 000 m² SHON.

Des travaux de mise aux normes pour l'accès aux personnes handicapées doivent également être entrepris sur tous les sites, IUFM compris.
La mise en place d'une déchetterie doit permettre une meilleure gestion des déchets au CMC, en prenant en compte tri et objectifs de développement durable.

Deux opérations réclament donc un financement particulier dans le cadre du Contrat :

- Le chantier de surélévation du bâtiment I3 au CMC déjà évoqué au point précédent (1.3)
- La remise à niveau des ascenseurs des sites de Médecine et du CMC, qui datent des années 70 et ne sont plus aux normes, et qui doivent être tous progressivement changés ou rénovés. Paris 12 a d'ores et déjà sélectionné un maître d'oeuvre pour suivre ce projet, dont la réalisation devra se dérouler sur plusieurs années, selon les possibilités financières de l'établissement.

2. Et pour un collectif universitaire

Les conditions d'études des étudiants, les conditions de travail des personnels et les conditions de vie de l'ensemble du collectif universitaire seront une priorité du prochain projet. L'université a pour ambition de repenser de façon plus dynamique et globale, la problématique « vie de campus ».

Dans les limites des possibilités de l'université et de ses missions, la vie de campus sera améliorée afin de soutenir les efforts des personnels de l'université particulièrement sollicités du fait du sous-encadrement de l'université, d'accompagner les étudiants dans leur diversité et d'assurer l'attractivité de l'établissement auprès des personnels (enseignants-chercheurs et BIATOSS) et des futurs étudiants.
Du point de vue des activités culturelles et sportives, l'offre de Paris 12, déjà riche, bénéficiera de synergies internes pour que les différents publics de Paris 12 puissent se retrouver dans des espaces communs et que les relations avec les différents partenaires culturels et sportifs soient encore plus profitables à Paris 12.

Cette priorité politique en faveur d'une amélioration de la vie de campus devrait contribuer à améliorer les conditions de vie des étudiants et des personnels et participer aux efforts collectifs engagés par Paris 12 pour favoriser la réussite des étudiants.
Mais ces efforts n'auront de sens qu'à la dimension de notre établissement tout entier. La « vie de campus » doit être pensée pour l'ensemble des sites de l'université, de Créteil à Fontainebleau en passant par Sénart et par les différentes implantations de l'IUFM.
De ce point de vue, l'environnement numérique de travail (ENT) viendra apporter une dimension nouvelle à nos modes de travail et d'échanges, mais ce projet comme l'ensemble de cet axe nécessitera des moyens financiers et humains très importants à la hauteur des ambitions de Paris 12 et d'un nécessaire rééquilibrage entre les différentes universités.

2.1. Pour un meilleur portage politique et stratégique de la vie de campus

Devant l'ampleur de la tâche, un **assesseur à la vie** de campus devra être nommé. Il aura pour mission première de réfléchir à ces questions, puis de fédérer les différents acteurs autour de priorités qu'il aura contribué à définir.

Pour les questions spécifiquement liées à la vie étudiante, **un chargé de mission extérieur à l'université** et spécialiste de ce domaine sera chargé **d'une étude qu'il mènera en lien** avec la Direction de l'université et le Service culture et vie de l'étudiant. Il animera un groupe de pilotage composé du vice-président étudiant, de personnels administratifs qualifiés dans ce domaine et d'élus étudiants volontaires et intéressés pour réfléchir à cette thématique. Des propositions concrètes, s'inscrivant dans un programme pluriannuel, soumis au Conseil des études et de la vie universitaire (CEVU) et au Conseil d'administration de l'université, émergeront dès 2009.

Les deux services en charge des questions liées à la vie des étudiants et à celle des personnels, le **Service Culture et Vie de l'étudiant** et le **Service Commun d'Action Sociale et Culturelle** partagent une même ambition : appréhender les individus dans toutes les

dimensions de leur expérience. La réflexion sur le portage politique de actions de ces services doit aussi s'accompagner d'une réflexion sur le périmètre de leurs actions et sur la meilleure façon de les articuler.

La volonté affirmée de soutenir l'engagement étudiant impliquera aussi un travail quotidien auprès des étudiants élus et des responsables associatifs qui pourrait être pris en charge par un **personnel de l'université** formé à ces questions et appartenant au service culture et vie de l'étudiant.

2.2. Un engagement de tous dans le collectif

Cette priorité en faveur d'une vie de campus n'a de sens que si l'ensemble du collectif est engagé dans le processus. Il faut donc que les engagements des personnels et des étudiants soient soutenus et encouragés.

L'engagement des personnels bénéficiera de moyens renouvelés. Il s'agira de réfléchir aux modalités les plus pertinentes d'un débat universitaire de qualité dans les conseils et les commissions (cf. gouvernance), mais aussi dans des espaces de débats informels et ouverts à tous.
Dans les limites de ses possibilités matérielles et de ses missions, l'université devra s'ouvrir plus largement aux grands débats contemporains qui concernent ses personnels comme les étudiants. Par ailleurs, des moments de convivialité plus réguliers permettront aux personnels de se côtoyer par-delà les catégories et dans des contextes différents à l'image de ce que permettent les voyages organisés par le SECASC.

L'engagement des retraités de Paris 12 doit aussi être étudié. Le sentiment d'appartenance à l'institution et la volonté d'être utile ne s'éteignent pas avec le départ à la retraite. Des modalités de participation des personnels retraités de Paris 12 à des activités de soutien aux étudiants ou à des espaces d'échanges seront mises à l'étude.

De la même manière, toutes les initiatives permettant de mieux connaître et de mieux associer ***les anciens étudiants*** de Paris 12 seront facilitées et valorisées. Elles s'appuieront en outre sur les enquêtes que mène l'observatoire des cheminements étudiants.

Le projet autour du collectif universitaire passe aussi par l'intégration ***des personnels de l'IUFM*** qui est devenu la 12e composante de Paris 12 en mars 2007. C'est en particulier par les activités culturelles que des liens plus étroits peuvent se tisser avec ces nouveaux membres de Paris 12.

Pour l'engagement étudiant, au-delà de la validation de la participation des élus par l'obtention d'ECTS, le prochain contrat pourrait **être l'occasion de s'interroger sur les modalités de soutien** à l'action des étudiants afin de les rendre pleinement acteurs au sein de l'institution.

L'université a consenti des efforts importants dans **l'accompagnement des associations**. Il reste toutefois à se pencher sur les moyens qu'elle peut mettre à leur disposition en matière de fonctionnement.
Un aménagement du service culture et vie de l'étudiant pourrait peut-être permettre de libérer un **espace équipé** (ordinateur, imprimante…) qui leur serait dédié. De même, dans

la Maison de l'étudiant des espaces de travail collectifs pourraient permettre aux organisations étudiantes de se réunir.
Pour le **soutien financier aux initiatives étudiantes**, le projet précédent a permis de gagner en souplesse en facilitant les procédures. Les dossiers sont désormais téléchargeables et peuvent être déposés toute l'année. La présentation orale par les porteurs de projets s'est substituée au seul examen du dossier, permettant une implication plus importante encore de tous les acteurs. Il s'agit maintenant d'associer davantage les étudiants dans la préparation des commissions d'attribution et de les impliquer dans la restitution lors du CEVU. Un petit groupe d'étudiants élus volontaires, accompagné de personnels administratifs qualifiés pourrait jouer un rôle de conseil et d'accompagnement avant la présentation du dossier. Un forum « échanges de bonnes pratiques pour réaliser un projet » sur l'ENT étudiant pourrait permettre à chaque porteur de projet d'indiquer les problèmes rencontrés et surtout les solutions trouvées ce qui constituerait un « passage de témoin » très utile d'une année à l'autre.
Les modalités d'un **soutien plus continu** de l'université et des composantes, sous le contrôle du CEVU, aux associations étudiantes participant à l'animation des campus de Paris 12 ou à la notoriété de l'institution, hors projets spécifiques, doivent aussi être étudiées.

2.3. Fédérer les acteurs de l'université par une politique culturelle et sportive globale

Située en région parisienne, à quelques minutes de métro du centre de Paris, le site de Créteil doit pouvoir proposer un espace attractif pour pouvoir animer ses sites.
L'opération campus permettra d'envisager la création d'un **lieu multimodal** (culture, sport et animation de campus) dans ce projet. Ce lieu donnerait l'occasion aux étudiants et aux personnels de se rencontrer dans le cadre d'activités culturelles et sportives. Mais il engendrerait aussi une meilleure visibilité des actions, dynamiserait la vie de campus et faciliterait les rencontres et les échanges avec nos partenaires.
En attendant la réalisation d'un tel lieu, nous étudierons toutes les possibilités pour pouvoir libérer et/ou aménager des surfaces pour les étudiants dans la « Maison de l'étudiant ». La fermeture d'un centre de l'université (aujourd'hui en location) pose en outre la question des espaces de répétitions et de stockage du matériel.

Le travail commun des deux services en charge de l'animation culturelle permettra de mutualiser des compétences, mais aussi de développer une **politique partenariale plus globale en faveur des usagers et des personnels.** Les partenaires culturels de l'université (Cinéma du Palais, Maison des arts de Créteil…) devront en effet discuter des opportunités qu'ils proposent et des objectifs communs avec l'université en ayant en perspective une population forte de 31 000 étudiants et de plus de 2 600 personnels. Des conventions particulières devront être signées pour inscrire dans le temps et rendre plus visibles les actions communes.

Par ailleurs, le service culture et vie de l'étudiant doit poursuivre le **développement des pratiques artistiques** en tenant compte de multiples contraintes.

- Une étude sur les pratiques et les attentes des étudiants et des personnels sera menée. Les résultats de cette enquête permettront d'ajuster l'offre.
- Les ateliers de pratique artistique sont à conserver dans des standards universitaires afin de maintenir leur validation dans le cadre des options « université ».

Les manifestations culturelles s'inscrivent dans la pérennité et s'améliorent chaque année. Elles s'inscrivent davantage dans des manifestations locales et assurent la continuité des partenariats : Jury Paris 12 du Festival International du Film de Femmes, Parcours des ateliers, printemps des poètes, etc.
L'université a créé un festival « Folies Douze » qui réunit chaque année à la Maison des Arts et de la Culture de Créteil, plus de 120 étudiants sur scène, avec un niveau artistique remarquable. Monter sur scène, accepter de se mettre en danger devant ses pairs, en s'impliquant dans un projet artistique collectif, c'est aussi une forme d'engagement ! Certains de ces étudiants valident d'ailleurs dans leur cursus leur participation aux ateliers artistiques. Faire de cet évènement, un moment important pour l'ensemble de la communauté universitaire serait un moyen de reconnaître l'engagement et l'investissement de ces étudiants.
Ce festival est d'ailleurs un exemple encourageant de synergie entre différentes structures (culture et vie de l'étudiant, SUAPS, filière STAPS) qui réunit étudiants, personnels et cristoliens.

La problématique est assez similaire concernant **l'offre sportive.**
L'activité du Service Universitaire des Activités Physiques et Sportives s'organise autour de trois missions essentielles : la formation personnelle, la formation à finalité diplômante, la formation à la citoyenneté, au travers de la pratique des APSA (activités physiques, sportives et artistiques).
La contrainte majeure à la mise en œuvre de ces trois actions était l'absence d'installations sportives propres à l'université et l'insuffisance d'accès sur des installations sportives proches du CMC. Des mesures seront recherchées afin de promouvoir l'accès effectif des personnels qui le désire aux activités du SUAPS. L'ouverture du site des STAPS au Stade Duvauchelle à la rentrée 2008-2009 desserrera cette contrainte et assurera une qualité de service importante du fait de locaux neufs. Le dispositif devra toutefois être complété par un meilleur accès aux installations sportives de la ville de Créteil qui fera l'objet d'une convention globale entre la ville et l'université.

Depuis la mise en place du LMD, la pratique physique des étudiants tend à augmenter (quantitativement et qualitativement). Le contrôle des présences dans le cadre des options université est un levier important pour lutter contre les obstacles à la pratique physique assidue des étudiants.

La pratique dans le cadre de la formation personnelle demanderait une étude plus approfondie sur la fréquentation des cours selon les périodes de l'année. De manière à mieux cerner les motivations, les attentes et les difficultés des étudiants pouvant expliquer les disparités en terme de participation aux cours.
Dans un tel contexte, les objectifs prioritaires pour le SUAPS sont :

1- Plus et mieux d'installations sportives en centralisant le plus possible les lieux de pratique et en recherchant le maximum de proximité avec les bâtiments de l'université.
2- Trouver les modalités d'organisation des emplois du temps les plus favorables pour les étudiants désirant pratiquer régulièrement une activité physique notamment le jeudi après-midi dans le cadre de l'association sportive.
3- Développer prioritairement la pratique physique dans le cadre des options université car c'est actuellement le moyen le plus efficace pour générer une pratique physique régulière de l'étudiant.

Enfin, l'université réfléchira à une unité d'enseignement « sport obligatoire » pour tous les étudiants.

2.4. Environnement numérique de travail (ENT) et communication au service de tous.

La construction d'un espace numérique de travail (ENT) constitue une nécessité pour l'université Paris 12 pour contribuer à l'amélioration des conditions de travail et d'études, pour permettre aux acteurs de mieux se sentir membre d'une collectivité et pour faciliter la diffusion de l'information relative à la vie de l'université et aux débats qui l'animent.

Faire de l'ENT un véritable instrument de travail quotidien à Paris12.
La construction de l'ENT permettra de fournir aux différents acteurs de l'université (étudiants et personnels en priorité) un accès unique à un ensemble de services en ligne en rapport avec leur activité. Trois priorités seront retenues pour élaborer une offre de services qui alimentera progressivement l'ENT :

- Permettre aux étudiants de travailler autrement en mettant à leur disposition des services pédagogiques (cours en ligne) et des ressources documentaires. La création d'un espace d'échange avec les enseignants sera utile pour mieux guider l'étudiant dans la voie de la réussite.
- Offrir aux étudiants un ensemble de services autour des thèmes de la scolarité, de la communication, de la vie universitaire. Ainsi, permettre à l'étudiant d'accéder à ses résultats sous APOGEE, mettre à sa disposition son emploi du temps, son calendrier d'examens, l'informer du déplacement d'un cours ou du lieu de la séance d'activité sportive qui l'intéresse sont des éléments qui contribuent à la qualité de vie sur le campus.
- Permettre à chaque enseignant et à chaque personnel BIATOSS de disposer de services spécifiques et des informations qu'il aura sélectionnées. Cet espace personnalisé de travail s'appuiera sur les données issues du système global d'information et accompagnera les évolutions de fonctions, de missions ou les nouveaux objectifs professionnels.

Cet ENT devra permettre d'accueillir d'autres catégories d'usagers (établissements d'enseignement, collectivités territoriales, partenaires publics ou privés...) et des informations (culturelles, vie locale) en lien étroit avec l'activité de l'université proposés par des acteurs externes à Paris12.

Construire un ENT adopté par tous
La mise en place de cet ENT s'inscrit dans la durée et doit bénéficier d'un portage politique fort. Un vice-président au système d'information en charge de l'ENT sera désigné. La réflexion sur les services à mettre en ligne, leur hiérarchisation et le profil des bénéficiaires est une étape préalable au déploiement technique.
La mise à disposition de l'ENT devra également être accompagnée d'actions fortes d'information, de sensibilisation et de formation des utilisateurs afin de garantir la bonne appropriation des services offerts.
Un plan de formation élaboré pour les acteurs impliqués dans l'animation des services, la production de contenu et les choix techniques contribuera à l'actualisation des compétences internes à Paris12.

Enfin, une évaluation de la qualité des services proposés et un suivi d'indicateurs mesurant le degré d'utilisation de ces services seront mis en place.

Faire de l'ENT un des moyens de la communication interne
L'ENT permettra d'ouvrir des espaces plus interactifs qui seront des lieux privilégiés d'échanges pour les syndicats et les associations des étudiants et des personnels. Ils seront aussi utiles à une meilleure interconnaissance des membres de l'institution quel que soit leur site de rattachement.
Grâce à l'ENT, chacun pourra aussi recevoir une information plus personnalisée et plus fluide sur l'actualité de l'établissement, mais aussi sur les opportunités en matière d'accompagnement et d'animation que propose Paris 12.

2.5. Handicap et santé

L'université Paris 12 bénéficie d'un outil politique et stratégique de premier ordre en matière de handicap et de santé : la Maison de la Santé qui réunit en un même lieu clairement identifié tous les acteurs de prévention et de soins de l'université.
L'enjeu principal est de faire mieux collaborer avec l'ensemble de l'université cette structure au service des personnels et des usagers.

La politique de santé des personnels bénéficiera d'un processus déjà engagé qui vise à assurer un travail de coordination plus étroit et plus régulier entre la DRH, la médecine de prévention et l'ingénieur hygiène et sécurité. Elle devra être pensée en synergie avec celle des étudiants en particulier dans les domaines qui relèvent de la prévention.

Un public particulier : les étudiants en situation de handicap.
L'université doit élaborer et mettre en œuvre une stratégie globale pour l'accueil et l'accompagnement de ces étudiants.
Lors du prochain contrat, avant de s'engager dans une démarche qui lui permettrait de mieux accueillir ces étudiants, l'université souhaite financer une mission d'études chargée d'évaluer les besoins, de proposer des solutions opérationnelles et des solutions pour parachever l'accessibilité des locaux. Cette mission rendra compte à un Comité de réflexion et d'intégration (composé d'un enseignant, d'un référent santé, d'un personnel du service Culture et vie de l'étudiant, d'un spécialiste des infrastructures, des personnes relais des composantes et d'un étudiant). Le comité sera piloté par un chargé de mission qui devra établir un partenariat avec la Maison Départementales des Personnes Handicapées (MDPH) et sera ensuite chargé d'étudier les dossiers en terme de faisabilité et de proposer des aménagements.
Quelques pistes peuvent être plus rapidement explorées :

- Une information en amont pour connaître dès les mois d'avril les lycéens en situation de handicap susceptibles d'intégrer l'université, afin d'anticiper leur arrivée et de mettre en œuvre des aménagements spécifiques. Un rapprochement avec le Rectorat est impératif pour inciter les établissements à communiquer auprès des lycéens autour de cette thématique.
- Un dispositif d'accueil et d'accompagnement optimisé :

  Un guichet d'accueil relié au service culture et vie de l'étudiant avec une personne formée aux différentes problématiques du handicap, avec des aptitudes à l'accueil confirmées et connaissant bien l'université. Elle sera en outre, un trait d'union entre la Maison de la santé et le Comité de réflexion.

Une sensibilisation plus importante des personnels affectés à l'inscription administrative des étudiants, afin de proposer immédiatement aux étudiants qui se signalent (dossier d'inscription) de se rendre très vite à l'accueil qui leur est dédié. Plus la prise en charge est rapide, plus les conditions d'études peuvent être améliorées.
Une prise en charge technique (tiers temps, adaptation de l'enseignement) et médicale par le personnel de la maison de la santé

Une politique de santé en mutation
La politique de santé à destination des étudiants devrait connaître des changements profonds durant le contrat à venir du fait d'une amélioration constante du service à l'usager, mais aussi d'évolutions réglementaires.

Le mal être des étudiants sera une priorité du service pour le contrat à venir. Les campagnes d'information, les événements et les enquêtes autour des questions de dépendance et de conduites à risque nécessiteront un renforcement des moyens liés à l'aide et à l'orientation psychologique.

Le transfert aux universités des visites médicales des étudiants étrangers (aujourd'hui organisées par les préfectures) et le portage des actions de prévention dans le domaine du planning familial induisent des évolutions profondes des missions du SUMPPS. Il aura en outre la possibilité d'avoir une activité non seulement préventive, mais aussi curative.

Devant ces changements et ces enjeux, le recrutement d'un médecin généraliste à temps plein s'avère être une nécessité. Ce recrutement permettrait aussi d'améliorer le taux d'étudiants de L se rendant à la visite médicale (aujourd'hui 56 %).

2.6. Accompagner l'étudiant dans ses conditions d'études et de vie

Bien que l'université ait acquis de véritables compétences dans ces domaines, il convient toutefois de renforcer encore les prestations du « guichet unique » en matière d'aides individuelles.

Le logement

Le bilan de l'antenne logement du service culture et vie de l'étudiant est positif. L'offre de logements du Service culture et vie de l'étudiant, équivalente à celle du CROUS pour l'université Paris 12, repose très majoritairement sur de l'hébergement chez des particuliers. En 2003-2004, 160 logements ont été proposés et 67 étudiants ont finalement été logés sur 634 étudiants demandeurs ; en 2006-2007, 249 logements étaient proposés et 152 étudiants ont pu être logés sur les 410 demandeurs. Une meilleure et plus intensive communication dans les journaux locaux doit se mettre en œuvre pour attirer davantage de bailleurs. Nous pourrions également nous inspirer de l'action du CROUS « Etudiants cherche logement désespérément » qui consiste à distribuer plusieurs milliers de cartes postales dans les boites à lettres des particuliers. Les étudiants pourraient être totalement partie prenante de cette action.

Nous souhaitons favoriser des permanences d'organismes extérieurs à l'université (CAF, permanence juridique…) pour accompagner l'étudiant en aval.

Comme le préconise le rapport Anciaux, nous devrons porter une attention particulière à de nouveaux publics, engendrés par la semestrialisation des études et la mobilité qui en découle. Nous avons d'ores et déjà rencontré des responsables de résidences privées en leur faisant part de cette problématique, et les négociations afin de réserver un certain nombre de logements, sont en cours.

Bien entendu, cette antenne ne résoudra pas globalement le problème du logement. Une véritable politique réunissant tous les acteurs publics et privés, est nécessaire pour faire émerger une politique de site adaptée. Cette action ne pourra être valablement menée qu'au niveau du PRES Université Paris-Est et en particulier dans le cadre de l'Opération Campus.

L'emploi étudiant

L'université a poursuivi, lors du précédent contrat, ses efforts pour multiplier les opportunités d'emplois étudiants au sein de l'université (441 contrats de travail sur ressources propres, soit 55 880 heures par an et 130 heures par an et par étudiant en moyenne pour un coût total employeur de 755 306 euros). Cette volonté de proposer des emplois à nos propres étudiants répond à notre sociologie étudiante, mais aussi à la conviction que les emplois au sein de l'établissement peuvent être porteurs de compétences utiles à l'étudiant et qu'au sein de l'université, l'étudiant bénéficiera de conditions de travail compatibles avec sa réussite universitaire.
Du point de vue de l'institution et de la communication entre les différents acteurs (étudiants, personnels administratifs et enseignants), ces emplois permettent aussi aux différents publics de se rencontrer, d'appréhender les contraintes et difficultés de chacun, et donc à terme de mieux collaborer.
Le dispositif existant au sein du service Culture et Vie de l'étudiant (antenne emplois-stages-jobs) prendra en charge dans la période à venir l'emploi étudiant au sein de

l'université et les jobs. Cette mission nécessite un important travail administratif, mais aussi un accompagnement des étudiants dans leurs démarches. Ce développement de la fonction « jobs » du SCVE demandera des moyens supplémentaires.

L'accompagnement des étudiants internationaux.
L'accompagnement des étudiants en programme d'échanges relève du Service des relations internationales qui organise deux fois dans l'année une journée d'accueil pour les étudiants en programmes d'échanges. Depuis la rentrée 2007-2008, une journée d'intégration culturelle leur est proposée avec visite du Musée d'art contemporain du Val-de-Marne (MACVAL) et de la ville de Créteil. Des cours de français langue étrangère gratuits sont mis en place et validés dans leur cursus pour 6 ECTS maximum par semestre. Enfin, l'option parrainage des étudiants en programme d'échange a été mise en place en septembre 2007, pour 3 étudiants au 1er semestre et 31 au second. Les parrains sont aussi présents aux journées organisées spécifiquement pour les étudiants dont la mobilité est encadrée.

Concernant l'accompagnement des étudiants étrangers hors programmes d'échanges, l'effort doit se maintenir. Une antenne au sein du service Culture et vie de l'étudiant permet leur prise en charge à la fois sociale et administrative dans la mesure où le dispositif administratif (une permanence de la préfecture permet un traitement plus rapide des dossiers) est complété par un accompagnement en matière de logement, d'emploi étudiant et de job.
Afin de faciliter l'intégration de ces étudiants dans l'université, le service Culture et vie de l'étudiant a testé en 2007-2008 une option relative à leur accompagnement par d'autres étudiants, articulée autour d'un module théorique (juridique, méthodologique) et d'un module pratique axé sur la découverte des différents services de l'université et de leurs missions. Cette option est complétée par des sorties culturelles, mélangeant étudiants tuteurs, étudiants tutorés et personnels. Afin de s'inscrire dans la politique de l'établissement en matière d'emplois étudiants, les étudiants tuteurs seront désormais rémunérés, alors que cette année, après validation, ils pouvaient bénéficier de 3 ECTS.

Dans le cadre du prochain contrat, et dans la perspective d'un accueil renforcé des étudiants et des enseignants internationaux ces actions devront être maintenues et améliorées. Une réflexion devra être menée sur le portage administratif et stratégique du soutien aux étudiants internationaux (en programmes d'échanges et hors programmes d'échanges). Cette question rejoint en outre celle du logement telle qu'elle doit être envisagée dans le cadre de l'opération Campus et au niveau du PRES Université Paris-Est.

Projet d'établissement

2009 - 2012

Les axes opérationnels

Chapitre B

Les moyens d'une politique scientifique et pédagogique

www.univ-paris12.fr

Projet d'établissement

Partie II : Les axes opérationnels

Chapitre B

Les moyens d'une politique scientifique et pédagogique

I.	Les instruments de la politique scientifique	75
II.	Les priorités de la politique pédagogique partagée	97
III.	Une politique documentaire au service de la pédagogie et de la recherche	129
IV.	Un système d'information au service de toutes nos activités	135

Chapitre B
Les moyens d'une politique scientifique et pédagogique

Mettre en œuvre une politique de formation et de recherche de qualité où l'une s'adosse à l'autre, et rendre la vie au travail plus agréable et plus dynamisante suppose que nous nous donnions tous, UFR, Instituts, équipes, services centraux et communs, conseils de direction d'université, les moyens de notre politique.

Ce qu'on appelle parfois d'une métaphore peu élégante « les outils de pilotage ».

Ce chapitre B est donc consacré à la façon dont système d'information, service commun de documentation, dispositifs pédagogiques transverses et leviers de la politique scientifique seront mis au service des objectifs du chapitre A.

Les choix qui y sont décrits visent à assurer la réalisation de nos objectifs et sont soumis à la mise en œuvre d'une contractualisation qui nous donne les moyens de faire vivre ces outils dans un contexte marqué par le sous-encadrement général de Paris 12 et l'affirmation de nouvelles compétences.

I. Les instruments de la politique scientifique

Fruit d'une action volontariste et continue de plusieurs conseils scientifiques et équipes de direction, la politique scientifique de Paris 12 ne connaîtra pas de grandes inflexions stratégiques dans la période qui s'ouvre. L'université sait où elle va et a fait des choix de coopération privilégiés

Pour les quatre années à venir, cette politique visera à élever encore la qualité des recherches menées dans chacun des domaines des équipes de recherche de Paris 12. La qualité actuelle des équipes de Paris 12 apparaît bonne voire très bonne pour certaines puisque les différents comités de visite de l'Aeres qui ont analysé les demandes d'équipes de Paris 12 semblent avoir avalisé l'ensemble des demandes si on en croit les treize rapports de l'Aeres arrivés à la direction de l'université et les premiers retours oraux des douze autres. En parallèle aux développements des thématiques propres à chacune des équipes, dans les prochains mois, une attention particulière sera portée à associer plusieurs secteurs de recherche entre eux pour tirer avantage de la multidisciplinarité de Paris 12. Pour ce faire, l'équipe de direction de la recherche, associée au Conseil scientifique, souhaite assurer un soutien aux équipes de recherche en terme d'informations mais aussi d'aide au montage des dossiers sur les aspects administratif, juridique et financier. Le but recherché est d'accroître encore la qualité des équipes de recherche de Paris 12 et donc des masters, afin de les rendre encore plus lisibles et plus visibles aux yeux du ministère, des EPST et de nos partenaires territoriaux et économiques.

La question est maintenant celle des moyens, humains, financiers, et organisationnels de notre politique. Une partie dépend de nous, une partie dépendra de la façon dont l'Etat assurera l'égalité de traitement entre les universités sur le territoire.

Ce chapitre n'a donc pas vocation à expliciter des orientations scientifiques que l'on trouve dans la partie de ce projet consacrée aux pôles et aux composantes de ce projet. Il s'attachera à préciser les besoins et les actions à mettre en place pour assurer un soutien à la politique scientifique mais aussi à nos enseignants-chercheurs et à leurs activités de recherche.

1. Augmenter les moyens humains de la recherche et en améliorer la gestion

1.1. Obtenir une augmentation de nos moyens humains
1.2. Mieux intégrer les besoins des laboratoires dans le processus de décision, avec une vision globale de nos activités de recherche
1.3. Favoriser l'insertion recherche des enseignants chercheurs
1.4. Augmenter l'attractivité de nos laboratoires par un soutien aux nouveaux Enseignants-chercheurs recrutés
1.5. Augmenter le nombre d'allocations recherche pour les doctorants pour permettre la jouvence de nos laboratoires
1.6. Vie collégiale au sein de nos laboratoires
1.7. Favoriser l'interdisciplinarité

1.1. Obtenir une augmentation de nos moyens humains

1.1.1. Par une dotation plus juste de la part de l'Etat

La sous-dotation de notre université est particulièrement forte concernant les personnels techniques et administratifs. Dans sa conclusion, le rapport du CNE soulignait cela en ces termes : « Paris 12 a su innover dans un contexte de rareté budgétaire, sur la base d'efforts de ses personnels, ces derniers étant trop peu nombreux. Il serait grand temps de reconsidérer le niveau de l'appui financier de l'Etat à l'égard de cette université qui a largement répondu à ces missions »

Cette situation ne permet pas de procurer à nos laboratoires les effectifs et compétences dont ils ont besoin pour amener les travaux de recherche réalisés en leur sein au niveau qu'ils méritent, et oblige nos chercheurs à consacrer un temps important pour mener à bien des tâches qui relèvent d'un personnel technique ou administratif. Cela est particulièrement vrai pour les disciplines comme la biologie, les STIC, les sciences de l'ingénieur, les sciences de l'environnement et les SHS où les travaux nécessitent de plus en plus l'utilisation d'outils d'analyse de données et des tâches de saisies d'information coûteuses en temps.

Ce manque de personnel a à nouveau été souligné par l'AERES lors de l'évaluation de nos équipes en 2008 et il faut maintenant que le ministère réponde à ces remarques en donnant à Paris 12 les moyens en personnels en vue d'une nouvelle étape de développement. Voir annexe spécifique sur l'évaluation des besoins en emplois BIATOSS/ITRF par secteur scientifique. Cette évaluation tient compte à la fois des recommandations de l'Aeres et de nos contraintes de locaux.

1.1.2. En utilisant mieux nos ressources

Les personnels BIATOSS affectés à la recherche ont souvent une part importante de leur activité consacrée à la préparation de travaux pratiques dans les diverses formations de l'établissement. Une augmentation des moyens en personnels BIATOSS titulaires permettra à ces personnels de participer plus encore aux activités de recherche des laboratoires et favorisera leur évolution de carrière. En outre, une part de l'activité de préparation pourrait être réalisée par des étudiants formés et encadrés par les BIATOSS, moyennant

des contrats de travail financés sur les fonds d'emploi étudiant. Cette modalité, tout en donnant une expérience de la vie professionnelle aux étudiants, les aidera à financer leurs études. Cela devrait permettre de réorienter nos personnels techniques de laboratoires vers leurs tâches principales de recherches, en les libérant en partie de la préparation de travaux pratiques sans toutefois se substituer durablement à l'intervention d'ingénieurs et techniciens.

1.1.3. En faisant de la réponse aux appels d'offre un moyen d'améliorer la situation des doctorants et des post-doctorants

Dans le cadre de sa politique scientifique tournée vers l'international et en particulier l'Europe et de sa politique partenariale, l'université aidera les chercheurs à formuler leurs besoins humains en besoins financiers (calcul des coûts complets) et inscrira cette démarche dans sa volonté d'améliorer la situation des doctorants et postdoctorants.

1.2. Mieux intégrer les besoins des laboratoires dans le processus de décision, avec une vision globale de nos activités de recherche

Actuellement, le processus de décision, quant aux demandes de publication de postes, n'intègre pas suffisamment la Direction de la Recherche et l'apport d'indicateurs pour éclairer la direction de l'université et donner une vision globale.

Dans ce contexte, le choix des orientations en matière de profils recherche se fait donc principalement au niveau du Conseil de la composante, sans que les directeurs de laboratoires soient toujours associés à ce conseil. Elle se fait également au niveau de la Commission Transversale qui réunit des représentants des trois conseils de l'Université. Cependant, par le passé, de part ses modalités de constitution, l'équilibre des représentants des différents conseils, notamment ceux du Conseil Scientifique, n'a pas toujours été possible. Dans le cadre de la mise en place de la nouvelle commission, la direction de l'université sera attentive à une répartition plus équilibrée des membres élus de chacun des conseils.

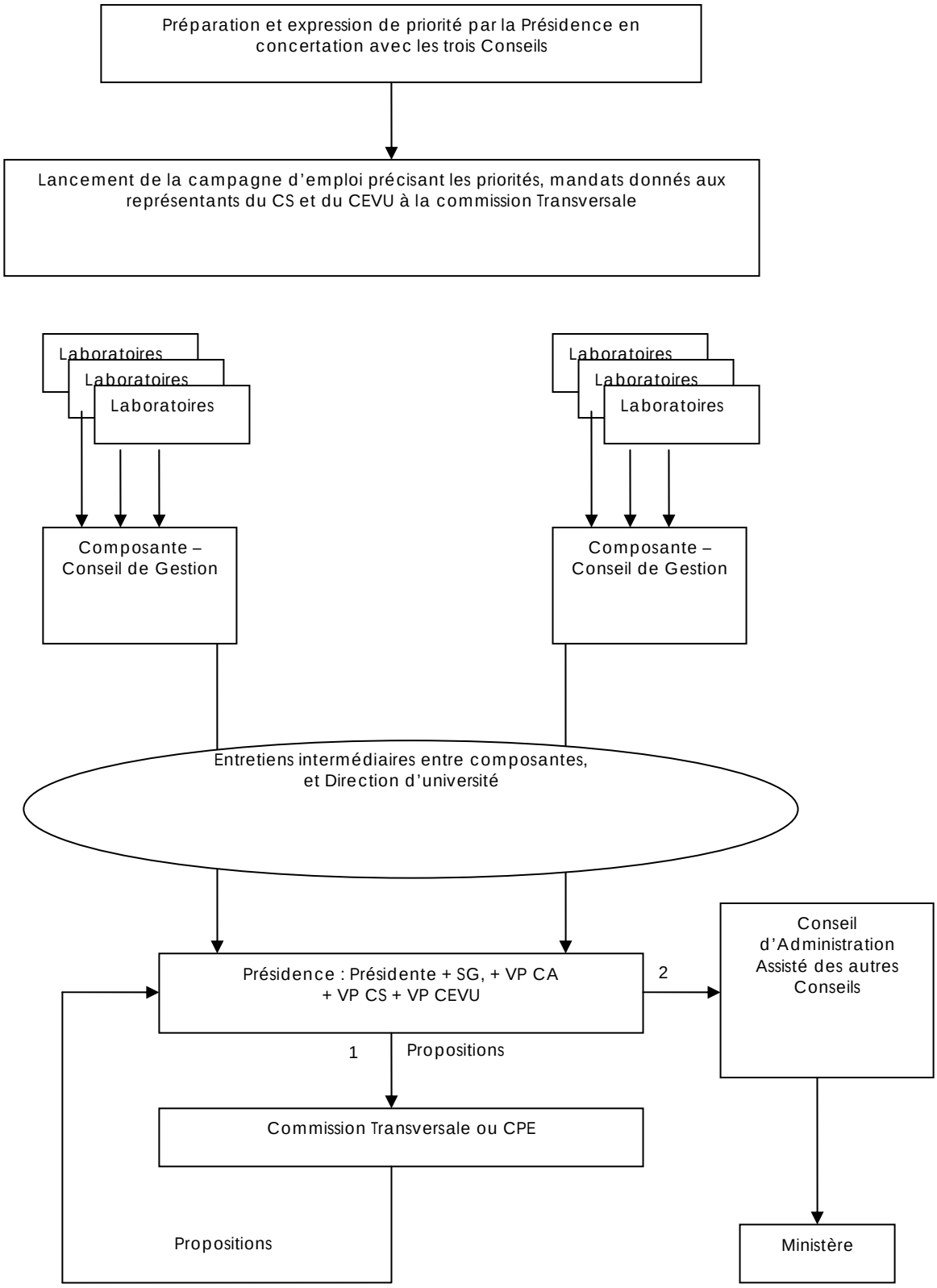
Le quadriennal 2009-2012 doit être l'occasion de mieux intégrer nos activités de recherche dans ce processus, aussi bien quant aux besoins des laboratoires et des priorités scientifiques de l'établissement, que dans l'articulation entre le volet recherche et le volet enseignement des postes.

Pour réussir cette évolution, la Direction de la Recherche et le conseil scientifique de l'Université seront impliqués au même titre que la Direction des Ressources Humaines dans le processus, afin d'éclairer la Direction de l'Université sur des indicateurs tels que la pyramide des âges des laboratoires, la qualité scientifique des publications dans des revues et la visibilité de ces dernières, la dynamique scientifique en terme de projets déposés (ANR, PCRDT, Région, BQR), mais aussi en thématiques émergentes, la visibilité et l'attractivité du laboratoire (PR invités accueillis, invitations dans des congrès internationaux avec production d'Actes, co-tutelles de thèses et co-directions..), l'activité de l'enseignant-chercheur ou le BIATOSS ayant libéré le poste.
Côté Etudes, la Direction des Etudes et le CEVU seront également mieux associés, y compris en amont.

Cette association se fera par un travail de fond en amont des campagnes de recrutement des enseignants pour mandater leurs représentants à la Commission Transversale sur des priorités collectivement décidées en lien avec la Présidence et afficher ces priorités lors du lancement de la campagne. En aval du processus, la Commission Transversale présentera ses propositions au Conseil Scientifique.

En ce qui concerne les BIATOSS, la politique des CS et CEVU devra être présentée officiellement par les VP de chaque conseil en CPE ou CTP.

Processus de sélection des demandes de publication de poste d'Enseignants-Chercheurs ou BIATOSS labos proposé pour le quadriennal 2009-2012



1.3. Favoriser l'insertion recherche des enseignants chercheurs

Actuellement, une fois le recrutement d'un EC terminé, l'université n'a plus de retour sur la qualité de son insertion dans les labos de Paris 12. Il arrive même que des EC travaillent dans des labos extérieurs à l'université sans décision explicite et sans convention. Un point sera donc fait, après les retours de l'AERES, avec les directeurs d'UFR et de labos sur les situations individuelles. Les conventions nécessaires seront ensuite passées, quand les insertions recherche à Paris 12 se révéleront impossibles et ces collègues incités autant que possible à collaborer avec des équipes de Paris 12, ce qui permettrait progressivement de pouvoir faire apparaître leurs travaux dans le bilan de Paris 12. La question des différentes modalités d'investissement dans la recherche devra aussi être posée. Toute personne déclarée non publiante par l'AERES ne devra pas pour autant être considérée comme ne faisant pas de recherche, et encore moins écartée des activités scientifiques, si elle a une activité de valorisation ou si elle participe aux séminaires et actualise ses connaissances. C'est la question des différentes formes de l'activité de recherche qui sera ainsi posée, en lien avec les différentes formes d'investissement pédagogique et administratif. Compte tenu de son sous-encadrement en personnel, Paris 12 devra faire entendre sa voix sur ce sujet au plus haut niveau et avoir une politique claire et débattue dans les différents conseils, tenant compte et reconnaissant les différentes façons de s'investir aujourd'hui dans le métier d'EC.

1.4. Augmenter l'attractivité de nos laboratoires par un soutien aux nouveaux Enseignants-chercheurs recrutés

Attirer les bons profils sur nos postes d'enseignants-chercheurs publiés est un enjeu important aussi bien pour la qualité de nos enseignements que pour celle de notre recherche. Pour répondre à cet enjeu, plusieurs actions seront entreprises.

- les postes d'enseignants-chercheurs restés vacants seront identifiés et les raisons de ces vacances étudiées. L'université apportera son soutien d'une part pour faire mieux connaître aux candidats l'intérêt du poste et ses conditions mais aussi pour améliorer les conditions d'exercice. Cette valorisation pourra s'inscrire dans une démarche active de développement de chaires avec des partenaires tels que la Région, à l'image du dispositif mis en place par l'Université de Limoges et la Région limousine. Notre démarche dans ce domaine sera bien évidemment portée en association avec le PRES Université Paris-Est, acteur privilégié pour les négociations avec la Région

- Les jeunes enseignants-chercheurs nouvellement recrutés seront incités à développer une vision à moyen terme de leur projet de recherche et à mobiliser autour d'eux un réseau de recherche à l'intérieur ou à l'extérieur de Paris 12. Pour cela, l'Université pourrait financer chaque année sur appel d'offre 3 à 6 projets d'une durée de 4 ans, prenant en charge les frais nécessaires aux missions et à l'animation du réseau. (coût total sur 4 ans : 128 000 €). Ce dispositif pourrait être couplé avec un CRCT. L'évaluation à posteriori devrait montrer à la fois une augmentation de l'attractivité de notre université, mais aussi la genèse de projets type ANR ou PCRDT et la production de co-publications ou la participation à des colloques internationaux d'après des critères reconnus.

- Quant à la question d'une décharge de service pour les nouveaux maîtres de conférence, elle ne peut être traitée séparément des questions de modulations de service, de coûts et d'inégalités d'encadrement entre les composantes.

En tous les cas, ces questions devront être traitées dans le cadre d'une politique globale du personnel enseignant, administratif et technique élaborée par le travail des trois conseils et du CTP et soumis au vote du CA.

1.5. Augmenter le nombre d'allocations recherche pour les doctorants pour permettre la jouvence de nos laboratoires

Pour l'année universitaire en cours, le nombre de doctorants de Paris 12 est de 791. Au cours du dernier contrat quadriennal, le nombre des doctorants a évolué entre 732 (2004) et 786 (2006). Durant cette période, 109 doctorants ont bénéficié d'une allocation ministérielle (25 à 30 allocations par an), 8 d'une allocation de la région Ile de France et 26 doctorants étrangers ont bénéficié d'une allocation de leur pays d'origine ou du gouvernement français. Malgré le nombre relativement bas d'allocataires, le taux de soutenance à trois ans est bon, allant de 62% pour l'ED SIMME à 70% pour l'ED EGEE (données internes à Paris-Est).

17% des allocataires ont donc bénéficié d'une allocation ministérielle, pour le prochain contrat, la direction de l'université souhaite voir son nombre d'allocataires à 25%. Pour cela, la direction de l'université a soutenu ses équipes de recherche en étant présente à toutes les visites de l'Aeres, en affichant ses axes stratégiques et en exprimant ses soutiens politiques, en moyens humains et en moyens financiers. Par ailleurs, la direction de la recherche s'est inscrite de façon volontariste dans le PRES Université Paris-Est afin d'améliorer la gouvernance de ses écoles doctorales notamment au travers de la mise en place d'un département des formations doctorales commun à l'ensemble des ED et aux trois établissements fondateurs. Enfin, la direction de l'université Paris 12 a demandé à l'ofipe la réalisation d'une enquête d'insertion à 3 ans de ses doctorants de l'année 2005. Cette enquête révèle que seul 5% des doctorants sont au chômage et que 60% ont des contrats stables (CDI ou fonctionnaire). Le revenu net mensuel moyen, de ceux travaillant à temps complet (47), est de 2385 euros.

Fort des résultats de sa politique, l'université Paris 12 espère une meilleure reconnaissance de ses équipes de recherche et de ses ED par le ministère et voir, en conséquence, une augmentation du nombre des allocations doctorales attribuées à ses doctorants.

1.6. Vie collégiale au sein de nos laboratoires

Pour le contrat quadriennal 2009-2012, toutes les équipes de recherche de l'Université seront dotées avant fin 2008 d'un conseil de laboratoire composé d'élus. Chaque conseil comprendra en son sein des représentants de tous les acteurs de la recherche (EC, chercheurs, BIATOSS, étudiants) du laboratoire. Il permettra à la Direction de la recherche et au Conseil Scientifique de l'Université de mieux cerner la gestion locale et la vie des laboratoires.

1.7. Favoriser l'interdisciplinarité

L'attractivité de nos laboratoires passe également par le développement de projets interdisciplinaires que devrait favoriser l'incitation à travailler par pôles. Pour le contrat quadriennal 2009-2012, la Direction de la Recherche facilitera toutes les initiatives allant dans ce sens (BQR, allocations de recherche…).

2. Mieux mobiliser les moyens financiers de la recherche au service du développement de nos équipes

2.1. D'un budget fléché à un budget global
2.2. Etudier l'intérêt et la faisabilité d'une unité budgétaire « recherche »
2.3. Aller vers un budget de recherche unique pour les unités mixtes
2.4. Développer les outils financiers d'une politique d'investissement dans la Recherche

2.1. D'un budget fléché à un budget global

Aujourd'hui encore, les crédits Recherche du Contrat Quadriennal sont notifiés par le ministère avec une destination précise : Unités de Recherche, PPF, Fédération de Recherche… et des sous destinations identifiant clairement la répartition de ces crédits entre les différentes structures opérationnelles (Unité de Recherche numéro xxx, IFR numéro yyy..)

Dans cette configuration, la mise en œuvre d'une politique scientifique de l'Université ne peut s'appuyer que sur des moyens limités, notamment le BQR.

Pour le contrat quadriennal 2009-2012, l'université Paris 12 disposera du budget global par grand secteur d'activité scientifique. La répartition de ces budgets se fera sur la base des évaluations nationales, modulées de critères locaux comme l'encadrement scientifique et votés en Conseil Scientifique. Cette répartition et le développement d'outils financiers incitatifs pour soutenir notre politique scientifique d'établissement nécessitent cependant de profonds changements que nous proposons dans cette partie.

a) Bien définir les besoins financiers des structures de recherche (analyse de la consommation effective sur plusieurs années) et mieux connaître leurs budgets globaux.

b) identifier un budget nécessaire à l'incitation d'une politique scientifique hors investissements

c) Intégrer la qualité scientifique aussi bien dans la répartition des crédits récurrents que dans le choix des projets soutenus (évaluations AERES et forte implication du Conseil Scientifique). Développement d'une procédure claire, avec des critères objectifs et lisibles par tous, qui implique les représentants des enseignants-chercheurs et des laboratoires.

d) Développer un suivi, à trois ans des projets soutenus, par une évaluation des résultats en fonction de notre politique scientifique (publication d'article, ANR, PCRDT, qualité ou visibilité des revues / colloques etc..)

2.2. Etudier l'intérêt et la faisabilité d'une unité budgétaire « recherche »

La structure budgétaire de notre établissement entraîne une gestion des activités de recherche au niveau de chaque composante. Cette structuration, comme le mentionne le rapport de l'IGAENR de juillet 2007 intitulé « La mesure de la performance dans le cadre

de la mise en œuvre de la LOLF dans l'enseignement supérieur », occasionne une dispersion de l'information et de réelles difficultés pour avoir de façon simple et rapide un vision globale du budget de la recherche et de son suivi.

Instaurer une Unité Budgétaire Recherche aurait plusieurs avantages. Outre une réelle capacité de suivi budgétaire simple avec un niveau de visibilité permettant une analyse fine des dépenses et des investissements, une telle structuration permettrait aussi de développer des compétences spécifiques à la gestion des activités recherche (telle que la gestion des contrats sur ressources affectées) sur quelques personnes et non sur l'ensemble des différents services financiers. Une réflexion sera donc menée par le Secrétaire Adjoint chargé des affaires financières, le service financier, le service de la recherche et l'agent comptable pour appuyer le Conseil d'administration et le Conseil Scientifique dans les choix qu'ils feront.

2.3. Aller vers un budget de recherche unique pour les unités mixtes

Les UMR gèrent actuellement autant de budgets qu'elles ont de tutelles. Pour chaque tutelle, une vision globale des moyens dont bénéficie l'UMR est impossible à avoir et l'analyse de leur activité ne peut donc être faite avec rigueur. L'université propose donc dans un premier temps de travailler sur la transparence des ressources financières et humaines. Ce progrès ainsi que l'attribution des crédits du ministère par grand secteur devrait permettre une approche plus globale de la relation entre l'université et les différents organismes partenaires. Les éventuelles évolutions structurelles (mandat de gestion unique) devront s'inscrire dans ce cadre et avec l'accord des unités concernées, associées à cette réflexion.

L'essentiel de notre attention dans le domaine de la gestion des UMR devra donc se porter sur la gouvernance, la transparence des comptes, le financement des recherches conduites par nos enseignants-chercheurs et les chercheurs, la désignation de l'université Paris-Est dans les productions scientifiques, et l'établissement d'une politique commune de frais de gestion pour les activités contractuelles.

2.4. Développer les outils financiers d'une politique d'investissement dans la Recherche

2.4.1. Les mécanismes financiers actuels de l'Université Paris 12

Actuellement, les investissements recherche de l'université sont financés

a) par le BQR à hauteur de 270 Keuros par an et sur appel d'offres avec commission d'expertise
b) par la capacité d'autofinancement (CAF)
c) et éventuellement le fonds de roulement.

La CAF, générée par les amortissements et l'excédent du compte de résultats, n'est pas spécifique des activités de recherche et finance aussi bien des projets de formation que de recherche ou d'immobilier en général.

Le fonds de roulement de l'université est alimenté en partie par les excédents de crédits de fonctionnement des unités de recherche, lorsque ceux-ci dépassent 20%. Le fonds de roulement finance des investissements lourds en début d'année ou en DBM, au-delà de l'utilisation de la CAF.

Pour la recherche, chaque unité a la possibilité d'exprimer ses besoins en investissement auprès de son UFR qui arbitre et décide des investissements relatifs à la CAF avec l'université. Pour le fonds de roulement, la décision de soutenir un investissement relève de la Présidence et de son équipe, dont le Vice Président au Conseil Scientifique. Au budget initial 2008, les investissements recherche sur CAF et fonds de roulement représentent ainsi 520 000 euros, hors travaux et avant DBM1. Mais le CS et sa commission d'expertise ne sont pas associés, alors qu'ils le sont pour le BQR.

2.4.2. La perception des responsables de laboratoire

Les laboratoires distinguent deux difficultés, celle due à la limitation des reports de crédits et celle due à l'amortissement des investissements.

a) Les reports

Contrairement aux organismes et jusqu'en 2007, l'université avait l'avantage pour les directeurs de laboratoire de permettre des reports d'une année sur l'autre, permettant au laboratoire de réfléchir à une politique d'investissement à moyen terme. La limitation des reports à 20% des crédits est donc perçue comme une rigidité, une diminution de flexibilité permettant sur quelques années l'achat ou le rachat de matériel quelque peu onéreux.

La limitation des reports risque d'aboutir à une utilisation à court terme des crédits afin d'éviter les reports. En revanche, les directeurs de laboratoire ne seraient pas contre un système d'épargne qui permettrait de disposer de la somme épargnée après 4 années pour réaliser un investissement décidé par le laboratoire.

b) Les investissements

- Les investissements inférieurs à 800 euros ne sont pas concernés car ils n'entraînent pas de charges d'amortissement. Le premier problème soulevé concerne les équipes voire les chercheurs individuellement qui, détenant un contrat ANR, peuvent réaliser des investissements sans que ceux-ci aient été intégrés dans les besoins du laboratoire et sans que celui-ci ait donné un avis favorable. Or, pour les investissements compris entre 800 et 4 000 euros, ceux-ci entraîneront un amortissement à la charge du laboratoire car non fléchés équipements par le financeur. Il serait donc nécessaire de définir une bonne procédure dès le montage des projets, incluant un avis du Directeur de laboratoire.

- Les responsables de laboratoires jugent que la procédure de sélection des projets retenus pour les investissements n'offre pas de visibilité et de garantie sur la qualité scientifique des projets qui, pour eux, reste opaque. Une très grande confusion existe quant au fonctionnement de la CAF et un gros effort de communication et de vulgarisation du fonctionnement serait nécessaire. Dans tous les cas, il est important de réfléchir en terme de soutenabilité de la charge d'amortissement (qui entraîne une diminution des disponibilités de fonctionnement).

2.4.3. Propositions d'évolutions pour une politique d'investissement et de gestion au profit de notre recherche

a) Améliorer la visibilité des flux financiers, avoir un suivi analytique permettant une vision des dépenses en fonction des domaines scientifiques et/ou du type d'unité (UMR et partenaire, EA)

b) Permettre une évaluation scientifique des projets d'investissements soutenus par la CAF et le fonds de roulement, par une implication plus forte du Conseil Scientifique au moment de l'élaboration du budget de l'université et des DBM

c) Mener une étude par la Direction de la recherche et les services financiers sur la mise en place d'une provision pour les investissements recherche

d) Réviser le BQR, pour le concentrer sur les projets innovants et émergents, l'interdisciplinarité, les jeunes EC « s'installant dans la recherche », la mobilité des doctorants, l'accueil des PR invités dont l'enveloppe doit être revue à la hausse, etc.

e) Pour les petits investissements (ordinateurs et autres), permettre une procédure souple et réactive. Aider les directeurs de laboratoires à définir leur politique d'investissement en matériel informatique (nécessité de renouveler un parc ou simplement de mettre à jour, choix de logiciels etc…

f) Offrir une formation souple sous forme de séminaires dans les laboratoires pour vulgariser les logiques financières et budgétaires. Il s'agit là d'aller dans les laboratoires sur des créneaux horaires qui n'empiètent pas trop avec l'activité de recherche pour instaurer un dialogue au-delà de la sensibilisation

g) Inclure dans la procédure de réponse aux appels à projet type PCRD, la nécessité d'avoir un avis favorable du directeur de laboratoire, pour que les projets s'intègrent correctement dans la politique scientifique de l'unité

3. Aider les équipes à développer une recherche partenariale

3.1. en répondant aux appels d'offre nationaux et internationaux
3.2. en s'intégrant dans des réseaux
3.3. en valorisant leur recherche

3.1. en répondant aux appels d'offre nationaux et internationaux

3.1.1. mobiliser nos chercheurs sur les appels à projets nationaux et internationaux

Avec 14 projets ANR et 9 projets européens qui impliquent, ou ont impliqué, nos laboratoires de 2004 à 2007, l'université Paris 12 dispose déjà d'un certain savoir faire pour tirer profit des appels d'offre pour financer ses recherches. Ces financements ne sont cependant l'apanage que de quelques laboratoires ayant une reconnaissance nationale ou internationale. Cette participation de l'université peut, et doit, être augmentée de façon notable par une impulsion accrue du service de la recherche de l'Université en collaboration avec les services du PRES Université Paris-Est, et une meilleure connaissance des potentialités offertes par les différents financeurs.

Cette impulsion passera par la mise en place d'une veille continue des différents appels d'offre, régionaux, nationaux et européens assurée par la Direction de la recherche et une diffusion ciblée de l'information en fonction des profils thématiques des destinataires. Par ailleurs, une veille et une aide au montage des dossiers des projets européens et internationaux sera assurée par le service d'ingénierie internationale du PRES Université Paris-Est.

Les résultats obtenus par les équipes aux appels d'offre régionaux et nationaux seront présentés et discutés au Conseil scientifique afin de mettre en avant les succès des équipes de Paris 12 mais aussi analyser les raisons des échecs et prodiguer des conseils afin d'être en position de réussite à l'appel d'offre suivant.

3.1.2. aider nos chercheurs dans le montage des dossiers de réponse aux appels à projet

Répondre à un appel à projet nécessite de traduire un projet scientifique en besoins financiers (y compris en termes de masse salariale) et en actions définies dans le temps. Cela nécessite aussi de bien connaître les critères de sélection des projets, qui peuvent varier suivant les financeurs mais aussi suivant les domaines scientifiques.

- Pour la traduction d'un projet scientifique en besoins financiers, l'Université Paris 12 a décidé de se doter d'un outil de calcul des coûts complets, en collaboration avec les établissements membres du PRES Université Paris-Est et particulièrement le SAIC de Marne la Vallée, qui dispose déjà de compétences reconnues et d'outils en la matière. Dès 2008, un travail de fond sera entrepris entre les différents établissements fondateurs du PRES Université Paris-Est pour définir les méthodes, procédures et outils communs pour l'activité contractuelle, adopter un modèle de coût qui intégrera l'équilibre financier de chacun et choisir un progiciel commun permettant le suivi dans chaque établissement de tout contrat sur sa durée de vie,

du stade de montage de dossier jusqu'à la clôture du contrat. Dès 2009, l'outil sera opérationnel et le contrat quadriennal 2009-2012 devra permettre son implantation et son exploitation optimale au service de nos chercheurs.

- Pour répondre aux diverses questions des porteurs de projet, un carnet d'adresses des différents chercheurs ayant réussi un dépôt de projet sera constitué et mis en ligne sur l'intranet de l'université afin d'échanger les expériences. L'ensemble des questions reçues par la Direction de la Recherche et pour lesquelles une réponse a été fournie sera intégré dans une rubrique dédiée (FAQ) sur l'intranet, rubrique par définition évolutive.

3.1.3. positionner nos thématiques de recherche dans les appels à projet

Les principaux financeurs déterminent chaque année les thématiques scientifiques qu'ils soutiendront par un travail de prospective qui intègre notamment les représentants des institutions de recherche. Il est important que Paris 12 se positionne à ce niveau pour défendre au mieux les thématiques scientifiques de ses laboratoires, en collaboration avec ses partenaires (INSERM, CNRS, IRD, l'AP-HP). Dans le cadre de ce quadriennal, les grands axes stratégiques de Paris 12 ont été présentés aux responsables de l'Inserm, du CNRS, de l'AP-HP et de l'IRD.

Le travail de fond qui implique les directeurs de laboratoires et le Conseil Scientifique a déjà débuté, dans le domaine de l'environnement (LISA, CEREVE) et celui de la santé (IMRB, notamment dans les domaines de l'immunologie et du cardiovasculaire).

3.2. en s'intégrant dans des réseaux

Depuis 18 mois, la direction de la recherche a mis en place une politique d'intégration à des réseaux/centres thématiques de recherche. Une demande de projet de RTRA autour du médicament a échoué, mais deux demandes de CTRS (Fondamental, Premup) ont abouti, dont une, la première, où Paris 12 apparaît comme établissement principal. Dans cette logique, un certain nombre de sollicitations ont été faites pour que des équipes s'intègrent à des groupements d'intérêts scientifiques. C'est ainsi que des équipes de Paris 12 participent aux projets de GIS Nerf, Cardiologie obésité diabète, Cellules souches, Santé publique, Informatique et Sciences de l'environnement. De même en économie, le laboratoire ERUDITE participe-t'il à une fédération de recherches « travail, emploi et politique publique » labellisée par le CNRS. Cette politique sera maintenue et soutenue afin que les équipes de recherche, au-delà des espaces naturels de recherche de Paris 12, du PRES Université Paris-Est et de l'Académie de Créteil puissent trouver un maillage en réseau au niveau francilien. Par ailleurs, les équipes de recherche de Paris 12 participent au pôle de compétitivité Médicen en Santé et Systém@tic en Informatique et en Réseaux de Télécommunications et une demande d'Observatoire des Sciences de l'Univers, réunissant le LISA, le CEREVE (et possiblement dans le futur deux laboratoires de l'ENPC) fait l'objet d'une demande de contractualisation dans le cadre de ce contrat. C'est dire la politique volontariste de Paris 12 de s'intégrer dans l'espace de recherche de l'Est Parisien mais aussi dans l'espace plus large de l'Ile de France et de L'Europe. La collaboration avec le PRES Université Paris-Est à ce niveau européen et internationale sera déterminante.

3.3. en valorisant leur recherche

La situation actuelle : les brevets déposés par les laboratoires de Paris 12

	Nombre de brevets (2003-2007)	Nombre de Licences accordées
Brevets déposés par les laboratoires contractualisés avec P12 (source SIREDO)	28	17
Brevets pour lesquels Paris 12 est co-déposant (source OST)	0	0

Les laboratoires de recherche CNRS et INSERM de l'université Paris 12 ont une activité d'innovation technologique relativement importante, avec 28 brevets déposés entre 2003 et 2007 et 17 licences accordées, ce qui traduit l'intérêt économique des technologies brevetées. Comme le montrent les indicateurs, l'université Paris 12 ne voit pas son investissement, dans ces structures de recherche, valorisé par une co-participation dans les brevets déposés. Une telle participation nécessite des moyens financiers dont nous ne disposons pas actuellement. Dans ce contexte, les dépôts de brevets ne peuvent être assurés que par nos partenaires que sont l'INSERM et le CNRS, sans participation de notre université, et nos laboratoires non associés à un organisme se trouvent dans l'incapacité de valoriser leurs résultats alors même que des déclarations d'invention nous parviennent et que les activités contractuelles se multiplient.

Comme déjà indiqué ci-dessus, l'université Paris 12 est aussi impliquée dans les deux Pôles de Compétitivité Mondiaux System@tic et Medicen, le premier dans le domaine des systèmes complexes, des réseaux de télécommunication et des logiciels et le second dans le domaine de la Santé. Nous sommes aussi membre des deux CTRS FondaMental et Premup qui ont fait l'objet chacun de la mise en place de fondation où l'université Paris 12 est membre fondateur et comme tel représentée au CA de la fondation.

Cette implication dans des réseaux structurés montre l'attractivité de nos laboratoires ainsi que leur dynamisme mais offre aussi la possibilité de structurer notre démarche en matière de transfert de technologie ainsi que de diffusion de connaissance, de méthode et d'approches nouvelles.

3.3.2. Une structuration en cours de la fonction valorisation en partenariat avec le PRES

Face à la réalité de nos interactions avec le secteur socio-économique, l'université Paris 12 a décidé de se doter des moyens et des procédures nécessaires au soutien de nos équipes aussi bien en termes de gestion qu'en termes de prise de décision. La Direction de la Recherche a donc été renforcée pour permettre non seulement d'optimiser les procédures liées à la valorisation mais aussi pour pouvoir éclairer la Direction dans la prise de décision.

Renforcement en moyen humain et en structuration.

Un chargé de valorisation a été recruté en octobre 2007. La fiche de poste définit des missions axées principalement sur le secteur de la Santé avec pour missions d'identifier et de faire émerger les projets d'intérêt technico-économique, d'aider à leur valorisation et de faire connaître, par une démarche proactive, nos activités de recherche aux différents acteurs socio-économiques (entreprises mais aussi Agence du Développement, Communauté d'agglomération, Conseil Général).

Rattaché à la Direction de la Recherche de l'Université et travaillant en lien étroit avec le département des partenariats du PRES, son travail est intégré pour définir des procédures applicables à tout porteur de projet.

Par ailleurs, la Direction de la Recherche a clairement identifié, dans son service, un chargé des activités contractuelles. Cette personne a été formée pour acquérir les bases de la gestion contractuelle et de la Propriété Intellectuelle mais aussi pour la sensibilisation aux enjeux liés à la valorisation des activités de recherche. Les objectifs sont de développer des procédures homogènes pour tous les aspects liés aux activités contractuelles, procédures qui garantissent une vision centrale des ces activités et leur suivi via des indicateurs appropriés. Ce travail, débuté au dernier trimestre 2007, se poursuivra sur toute l'année 2008, en concertation avec les services compétents du PRES Université Paris-Est. Au-delà de ces objectifs, le travail entrepris a d'ores et déjà permis de créer une dynamique de réseau avec une mobilisation des services financiers en charge de la gestion des contrats de recherche au sein de l'établissement.

A terme et surtout à partir de 2009, nous devrons structurer cette fonction et ces compétences en articulation avec le PRES : il ne s'agit ni de faire doublon, ni de se priver de toute compétence sur le site de Créteil, ni de perdre le soutien des services de valorisation des grands organismes, mais plutôt de penser tout cela ensemble, en sachant que nous n'avons pas les moyens humains de disposer en deux endroits des expertises les plus pointues et qu'il faut donc mutualiser à ce niveau là (voir ci-dessous partie sur l'organisation administrative) .

3.3.3. L'avenir : trouver les moyens nécessaires

Dotée désormais de procédures et de compétences technico-économiques qui permettent l'étude d'un dossier de déclaration d'invention, l'Université est en mesure de faire des choix éclairés quant à sa participation dans les dépôts de brevet et son soutien aux activités de valorisation. L'implication de l'université dans les dépôts de brevets nécessitera alors un budget, une bonne évaluation des risques et un suivi des retours.

Sur la base de 3 brevets déposés annuellement et du coût des extensions à l'international, le budget estimé s'élève à 238 500 euros pour la durée du contrat quadriennal. Le tableau ci-dessous donne les évaluations annuelles de ce budget.

	Dépôt de brevet	Coûts (8 k€/dépôt)	Procédures PCT	Coûts K€	Coût total K€
2009	3	24			24
2010	3	24	3	24	48
2011	3	24	1.5 (N) + 3	31,5 + 24	79.5
2012	3	24	1.5 (e) + 1.5 (N) + 3	7,5 + 31.5+24	87
total	12	96		142.5	**238.5**

La phase nationale de la procédure PCT (traité de coopération en matière de brevets) (à t= 30 mois après dépôt) ne sera engagée que si un partenaire industriel est trouvé, avec une participation de 50% minimale sur les coûts. Le coût moyen est de 21 000 € pour la phase nationale (N), et 5 000 € pour la phase d'examen (e).

En termes de ressources humaines, les compétences de notre chargé de valorisation et son intégration dans la dynamique du département partenarial du PRES sont indispensables au développement de nos projets et contribuent fortement à l'émergence de projets d'intérêt technico-économique. Elles devront permettre d'aider à la recherche de partenaires industriels susceptibles d'être intéressés par le prise de licence. C'est pourquoi les compétences juridiques spécifiques à la propriété intellectuelle et nécessaires pour établir de bonnes bases de négociation avec nos partenaires doivent être acquises, en particulier avec le PRES.

4. Intégrer la Recherche dans les systèmes d'informations de l'Université et les archives ouvertes externes (travail en cours avec le CRI)

4.1. Développer un système d'information de nos activités de Recherche
4.2. Participer aux Archives Ouvertes

4.1. Développer un système d'information de nos activités de Recherche

Les activités de recherche d'une université se caractérisent par des moyens humains et financiers et des productions variables suivant les domaines scientifiques (publications, colloques avec production d'Actes, ouvrages, thèses…). La caractérisation et le suivi de nos activités nécessitent donc d'intégrer un ensemble d'informations, aujourd'hui dispersées dans diverses bases de données. Nous devons pouvoir intégrer l'ensemble de ces données dans le système d'information de notre établissement et les mettre en adéquation avec les impératifs du suivi et de production d'indicateurs (indicateurs d'établissement et indicateurs nationaux).

a) les informations liées aux ressources humaines de nos laboratoires

Deux types de laboratoires existent dans notre établissement. Les Equipes d'Accueil (EA), et les Unités Mixtes de Recherche qui bénéficient d'une double tutelle Université/organisme.

Dans le cas des EA, le personnel est majoritairement géré par l'université et, de ce fait, est bien renseigné dans le système d'information de l'établissement, notamment dans la base HARPEGE. Pour les UMR, seul le personnel géré par l'université peut actuellement être suivi de façon certaine. Les personnels affectés par les organismes de recherche, bien que pouvant être renseigné dans HARPEGE sous forme de personnel hébergé, ne peuvent avec certitude être connus que par les systèmes d'information de nos organismes partenaires, à savoir LABINTEL pour le CNRS et la BIR pour l'INSERM. Le contrat quadriennal 2009-2012 doit être l'occasion d'intégrer les différents systèmes d'information pour avoir un suivi régulier et dynamique des effectifs de nos différentes unités de recherche, ce qui nécessitera un travail commun avec nos partenaires.

b) les informations liées aux moyens financiers de nos laboratoires

Actuellement, l'information financière de nos laboratoires est suivie par NABUCO. Le travail réalisé pour répondre aux impératifs de la LOLF permet de connaître les volumes financiers de nos activités de recherche en fonction à la fois des destinations LOLF et des composantes de l'université. Il reste cependant difficile de suivre en continu et avec précision l'activité à l'échelle du laboratoire ou des différents secteurs scientifiques, en croisant les données par destination et par nature. Quant à l'activité contractuelle, elle est difficile à suivre, et devrait pouvoir au moins être suivie en fonction d'une nomenclature différenciant le type de financeur (Département, Région, Etat, Europe et entreprises) par recettes.

Enfin, comme pour les ressources humaines, NABUCO permet un suivi du seul budget géré par l'université, ce qui ne correspond pas à l'ensemble des moyens de nos UMR. Le contrat quadriennal 2009-2012 doit donc être aussi l'occasion d'intégrer les différents

systèmes d'information pour avoir un suivi régulier et dynamique des ressources financières de nos différentes unités de recherche, et alimenter en continu un tableau de bord du type de celui produit une fois par an à la demande du ministère lors de l'enquête sur les ressources globales.

c) étudier l'utilité de se doter d'un système d'information de la Recherche de type GRAAL

L'interconnexion des systèmes d'information de l'université et de ceux de nos partenaires est une nécessité. L'outil GRAAL a été développé dans cette optique et permet de répondre à un certain nombre de nos besoins. L'université mettra à profit le quadriennal 2009-2012 pour étudier, en concertation avec nos organismes partenaires, l'intérêt de se doter d'un tel outil ou de développer ses propres solutions par rapport aux coûts et aux objectifs que nous nous fixerons.

Dans tous les cas, une telle intégration des systèmes d'information nécessitera des moyens humains et financiers.

4.2. Participer aux Archives Ouvertes

En octobre 2006, les établissements de recherche et les universités ont signé un protocole d'accord en vue d'une approche coordonnée, au niveau national, pour l'archivage ouvert de la production scientifique. La plate-forme HAL constitue un outil fondamental de valorisation de cette production, permettant des dépôts d'articles et de revues mais aussi de documents de projet d'article qui peuvent être enrichis et critiqués par la communauté scientifique avant soumission à une revue. Il s'agit donc d'un outil utile non seulement pour la diffusion de l'information scientifique mais aussi pour la production même de connaissances. HAL permet aujourd'hui l'accès à plus de 50 000 documents en texte intégral et présente un taux de dépôt en croissance régulière, avec 1 500 documents par mois soit environ 20% de la production scientifique française. Sans en faire une base de données utile pour nos indicateurs (HAL n'est pas développée pour cela), cet outil répond à une demande des chercheurs et notre université s'assurera de l'implantation de cette plateforme outil dans notre système d'information et encouragera son utilisation par nos enseignants-chercheurs, en concertation avec le Service Commun de Documentation.

A l'appui de la mise en œuvre de la politique scientifique de Paris 12 le service de la recherche de l'université est organisé de manière à répondre à une double vocation : permettre un fonctionnement optimal des laboratoires et assister le Conseil Scientifique et la Présidence de l'Université aussi bien dans l'application des politiques scientifiques que dans l'aide à la décision en apportant une vision globale et objective de nos activités recherche.

Il compte quatre personnes (hors secrétariat), qui, dans une démarche coopérative, s'appliquent avec l'ensemble des services centraux ou décentralisés concernés par

l'activité de recherche ou de formation doctorale (DRH, Direction Financière et Responsable Financier des composantes, secrétariats des écoles doctorales et services de la scolarité,...) à améliorer la qualité du service rendu aux différents acteurs : doctorants, enseignants-chercheurs, directeurs de laboratoires et différentes structures de recherche.

L'université s'engage pour la période 2009-2012 à une optimisation de ses procédures et compétences en matière de valorisation des activités de recherche. Des savoir-faire particuliers seront intégrés, notamment par un travail de mutualisation avec le Service de la Recherche Partenariale du PRES Université Paris-Est et des actions de formations en interne pour l'assistance et la logistique de la valorisation.

II. Les priorités d'une politique pédagogique partagée

Comme nous le rappelons dans les axes stratégiques de notre projet, Paris 12 est situé dans des départements dont la population est jeune et qui ont encore une marge de progression dans l'accès à l'enseignement supérieur bien plus forte qu'ailleurs. Nous nous devons donc d'apporter une large palette de formations et de filières aux jeunes et aux salariés de notre environnement, surtout en licence. C'est ce qui explique notre soutien réaffirmé, dès les axes stratégiques, aux sites de Sénart et de Vitry/Thiais, mais aussi à l'ouverture d'un nouveau site d'IUFM à Torcy, répondant aux souhaits exprimés depuis longtemps par le département de Seine et Marne de diversifier nos lieux d'implantation.

Nous renvoyons à la première partie pour la présentation de notre offre de formation par grand secteur et aux annexes de ce projet pour la liste des mentions de licence et de master que Paris 12 propose à l'appréciation de l'AERES et à l'habilitation du ministère, suite au travail des membres du CEVU.

Ce chapitre est plutôt consacré aux moyens que nous voulons mettre en œuvre pour offrir à tous des filières de qualité, adaptées aux profils des jeunes ou des salariés en reprise d'études et ouvrant sur la réussite. Il s'appuie bien entendu sur le bilan et sur ses conclusions que nous rappelons ici en deux paragraphes :

- une formation initiale riche, pluridisciplinaire, attractive et professionnalisée avec des cursus bien intégrés dans le dispositif LMD et un effort notable de cadrage général des dispositifs pédagogiques. C'est sur la qualité, l'évaluation et la généralisation de tous ces dispositifs transversaux que la marge de progrès est la plus importante.
- une formation continue ou par apprentissage et une pratique de la VAE qui sont des atouts forts de Paris 12, mais limités par le sous encadrement et qui doivent se traduire par une consolidation des partenariats économiques de l'université.

Les deux ans de réunions de CEVU qui viennent de s'écouler ont été l'occasion de faire régulièrement le point sur ces questions et ont permis d'élaborer la réponse au plan licence que nous fournissons en annexe. Les pages qui suivent s'inscrivent dans le droit fil de cette réponse, mais concernent aussi bien le niveau L que le niveau M.

Le choix que nous proposons donc à l'université est de penser notre politique pédagogique en la fondant d'abord sur quelques éléments de caractérisation simples et ensuite en l'exprimant en quatre items bien identifiés pouvant servir de guide de travail pour notre CEVU tout au long des quatre ans du prochain quadriennal :

Eléments de caractérisation pédagogique de Paris 12-Val de Marne

1) des moyens insuffisants qui appellent de l'Etat une remise à niveau urgente :

- couverture enseignante de 78 % seulement, (fourchettes nationales 64%-157%)
- couverture BIATOSS de 79 % seulement, (fourchettes nationales 74%-114%)
- surfaces : 5,5 m² par étudiant (moyenne nationale : 9,8 % pour les universités pluridisciplinaires avec santé, 9,7 m² toutes universités)

2) un public accueilli plus défavorisé que la moyenne nationale

Paris 12 accueille une proportion plus importante que la moyenne nationale en étudiants :

- d'origine sociale défavorisée (21,2 % / 19,3 %)
- de boursiers échelon 5 (49,8 % / 40 %), bien que le pourcentage de boursiers soit plus faible que la moyenne (20,9 % / 24,9 %), peut-être en raison de son taux d'étudiants internationaux supérieur à la moyenne
- et une part plus faible de baccalauréat général (61,5 % / 73,8 %)

3) des taux de réussite faibles en L généralistes (par rapport aux inscrits) mais bons, voire excellents en M

En L1, la moyenne à Paris 12 est de 48,8 % d'admis par rapport aux présents aux examens, et de 38,5 % par rapport aux inscrits pédagogiques ; cette moyenne est de 62,6 % en taux de passage en L2 (admis et ajourné mais autorisé à poursuivre) par rapport aux présents aux examens, et 49,3 % en taux de passage en L2 par rapport aux présents aux examens

En master, la moyenne d'étudiants reçus est, en 2005/2006, de 73,45 % .

4) des coûts à l'étudiant très variables d'une UFR à l'autre et d'un niveau à l'autre

Le nombre d'heures par étudiant :

Pour un niveau L1 : de 4,4 en Administration et Echanges Internationaux, 5,5 en Education Travail Formation, 6,3 en Histoire et 6,8 en Economie Gestion.Pour un niveau L3 : de 11,7 en Lettres, 12,4 en Mathématiques-informatique, 17,9 en Sciences de la Vie et de la Terre et 21,9 en Sciences Chimiques et Biologiques

5) de bons résultats sur l'insertion professionnelle, quand ils sont connus

L'enquête sur les diplômés d'une licence professionnelle, sortants 2005, montre un taux d'insertion de 81 %, et de recherche d'emploi de 19 % pour les diplômés n'ayant suivi aucune étude après la licence professionnelle.

L'enquête sur le devenir à 18 mois des diplômés 2006 de master, menée par l'observatoire étudiant (557 personnes ont répondu), révèle que 80 % des sortants sont en situation d'emploi, 15 % en poursuite d'études et 9 % en recherche d'emploi. La durée moyenne de recherche d'emploi est de 1,9 mois (82 % trouvent en moins de 4 mois) et 76 % considèrent que leur emploi correspond à leur niveau d'études.

6) une enquête sur les causes d'abandon qui souligne les défauts d'information et d'orientation des jeunes entrants à l'université

Sur l'année 2006/2007, un suivi de l'abandon au cours du premier semestre de licence a été réalisé en temps réel sur trois cursus : AEI, STAPS et Sciences ; sur 1 719 étudiants concernés par ces L1, 321 ont arrêté de venir (19 %) ; 174 étudiants ont été interrogés (54 % des abandons) ; le sexe masculin est majoritaire (59 %) ; l'abandon arrive en moyenne au bout de 8 semaines ; les motifs principaux invoqués sont : une **mauvaise orientation** : 26 %, arrêt choisi (emploi, concours, ...) : 43 %, facteurs extérieurs : 26 %. Une proportion de 40 % d'étudiants souligne que le **mode de fonctionnement** est un motif de

découragement. Ils sont 36 % à éprouver un manque d'intérêt pour la filière d'inscription ou pour juger qu'elle ne répond pas à leur projet professionnel.

C'est sur la base de ces données déjà bien analysées et commentées en CEVU que nous proposons d'organiser le plan d'action pédagogique de l'université en quatre chapitres :

1) Un axe « qualité du service rendu à l'usager » qui permettra de penser ensemble l'information et l'orientation, les dispositifs pédagogiques, l'évaluation des connaissances et des compétences, l'évaluation des enseignements et des formations et l'internationalisation des formations et de généraliser les bonnes pratiques. Penser tous ces chapitres sous l'angle de la qualité permettra au CEVU, qui s'organisera en groupes de travail réunissant enseignants, étudiants et BIATOSS, de réfléchir sur des modalités précises de mise en œuvre et sur les moyens nécessaires. Un Bonus qualité pédagogique (BQP) intégré dans la dotation budgétaire aux composantes sera instauré ainsi qu'une cellule d'innovation pédagogique permettant de faire connaître et partager toutes les inventions et les pratiques avancées des composantes. Cette cellule rassemblera les enseignants qui s'investissent dans ces pratiques pédagogiques innovantes et sera soutenue par un ingénieur qualité qui nous aidera à passer de l'expérimentation parfois trop isolée à la diffusion des bonnes pratiques. Les collègues participant aux travaux de cette cellule seront aussi en appui et en conseil à l'Observatoire Etudiant et plus généralement à la direction des études.

2) Un axe TICE que nous voulons désenclaver et complètement associer à la politique pédagogique

3) Un axe « préparation à l'insertion professionnelle » qui vise d'abord à permettre à tous les étudiants des filières dites « généralistes » de bénéficier de modules de formation en L, comme en M leur permettant d'aborder dans des conditions meilleures leur insertion sur le marché de l'emploi. Nous faisons en effet le constat d'une inégalité des chances entre nos étudiants des filières dites « professionnalisées » qui sont en général bien préparés à cette insertion et les autres, qui se sentent assez démunis, et particulièrement en L. La réflexion sur le Bureau d'aide à l'insertion professionnelle (BAIP) qui est mené parallèlement au niveau national s'insérera dans cet axe

4) Un axe « formation tout au long de la vie » qui vise à augmenter encore les possibilités pour les adultes de notre environnement de trouver une seconde chance à l'université. Une bonne partie de cette action associera les quatre universités de l'Académie

1. Développer une démarche qualité pour le service public rendu à l'usager

1.1. Qualité de l'information et de l'orientation
1.2. Qualité des dispositifs pédagogiques
1.3. Qualité des évaluations
1.4. Qualité de l'offre de formation européenne et internationale

Cet axe portant sur la qualité du service rendu à l'usager concerne aussi bien le niveau licence que le niveau master. Bien sûr, le taux de réussite étant beaucoup plus faible en licence qu'en master, des mesures d'accompagnement spécifiques à ce niveau sont inscrites dans notre projet, et particulièrement à travers le plan « réussite en licence ».

Pour pouvoir mesurer le niveau de qualité proposé, c'est-à-dire le degré de réussite des dispositifs mis en place, nous avons fait le choix de recruter un **ingénieur « qualité pédagogie »**, qui, avec l'appui d'une cellule d'innovation pédagogique, assurera le suivi de ces dispositifs pour les adapter et aider à leur généralisation, sur le modèle de partage des bonnes pratiques.

Les travaux de l'observatoire étudiant, qui a été régénéré et renforcé au cours du quadriennal 2005-2008, participeront aussi de cette mesure de la qualité du service rendu.

1.1. Qualité de l'information et de l'orientation

Une des clés de la réussite vient probablement d'un choix pertinent de la filière suivie. Pour aider les entrants dans ce choix, nous devons faire en sorte de leur présenter le plus précisément possible nos formations, non seulement dans leurs contenus et leurs méthodologies, mais également en matière de débouchés. L'information, à l'arrivée, sur les modes de fonctionnement de l'université contribue à cet accompagnement. Les possibilités d'orientation progressive et de réorientations entrent également dans cette démarche.

1.1.1. Les dispositifs d'information et d'orientation

Ces dispositifs sont multiples : information en ligne, présence dans les salons, visites dans les lycées, étudiants référents en L1 (information en amont et parrainage au cours de la première année), accueil des lycéens dans les cours (« faculté à l'essai »), ... Ces dispositifs seront renforcés, notamment :

- les journées « faculté à l'essai », expérimentées dans deux composantes et avec quelques lycées, devraient être étendues à toutes les composantes et organisées avec davantage d'établissements
- les étudiants référents, formés par le SCUIO, seront fidélisés sur deux ans, associant anciens et nouveaux tuteurs pendant une année
- le parrainage des étudiants internationaux (hors programme d'échanges) entrant en licence est organisé depuis 2007 par une composante : il s'agit d'accueil puis d'accompagnement pendant trois mois par des étudiants plus avancés

L'orientation active, initiée en 2007, est reconduite en 2008 où elle concerne l'ensemble de nos licences ainsi que la première année des études médicales. Ce dispositif doit être renforcé par la systématisation des entretiens d'orientation pour les lycéens dont le projet nécessite un accompagnement. Le financement en sera assuré par le BQP. Un bilan de l'orientation active et de son impact sur la qualité de l'orientation sera entrepris.

Le **partenariat renforcé avec les lycées** est l'un des axes de développement identifiés par l'université. Accompagné par le Rectorat de Créteil, il doit être mieux coordonné au niveau de l'université. L'université entretient des relations privilégiées avec certains établissements proches et accueille dans le CEVU, à titre de personnalité extérieure, le proviseur d'un lycée cristolien. Ces rapprochements devraient améliorer, auprès des CIO et des lycéens, l'information sur ce que sont l'université et ses formations.

1.1.2. Les dispositifs d'accueil

L'arrivée à l'université présente un tournant important pour les lycéens, non seulement en ce qui concerne la méthodologie de travail, mais aussi l'environnement de travail.

La semaine d'accueil et d'intégration

Actuellement l'accueil des étudiants primo-entrants est essentiellement réalisé sur une journée (tutorat d'accueil, journées d'accueil). Dès 2008, nous souhaitons enrichir cet accueil. La semaine d'accueil et d'intégration, tout en conservant les actions actuelles des composantes et du SCUIO, les compléterait en présentant, sur plusieurs jours, l'université et ses services. Des étudiants tuteurs, mais aussi les personnels concernés, seront impliqués dans cette opération qui supposera par ailleurs d'harmoniser les calendriers de licences. Dès l'inscription administrative, une vidéo en boucle pourrait être proposée à la file d'attente, offrant une visite virtuelle de Paris 12. Lors de la semaine d'accueil, un enseignant référent, bien identifié, devrait être désigné pour chaque groupe d'étudiants, et des informations sur la composante (équipe enseignante en L1, services administratifs, livret sur la formation) leur seraient données. L'adresse mail de l'étudiant serait aussi communiquée lors de cette semaine. Le détail de cette mesure sera débattu en CEVU.

Le tutorat d'accueil en ligne

Afin d'accompagner les nouveaux étudiants au plus près, un espace réservé de vie universitaire sera créé pour chaque licence via la plate-forme de cours en ligne de l'université (en attendant le déploiement de l'ENT). Cet espace permettra aux étudiants de poser toute question relative à la vie étudiante et à la scolarité, hors questions d'ordre méthodologique et pédagogique. Cet espace sera animé par un tuteur étudiant via différents outils tels que forum, actualités, fiches contact, etc … *Cette action est développée au point 2.2 2.*

1.1.3. L'orientation progressive et la réorientation

Si, malgré le renforcement de l'information et de l'accueil, les étudiants rencontrent des difficultés, nous devons proposer des procédures d'appui adaptées et des possibilités de réorientation améliorées et renforcées.

L'orientation en cours de cursus

Le SCUIO a organisé, en partenariat avec l'ONISEP et en liaison avec l'UFR de Droit, un kiosque des métiers du Droit, accompagné de conférences et d'exposition. Cette expérience devrait être étendue, d'abord avec l'UFR de Sciences Economiques et Gestion et l'IUT de Sénart, puis aux autres composantes. Cette formule permet de concrétiser, pour les étudiants, les débouchés de leur formation, voire de formations autres, et de les guider dans leur parcours.

Le semestre de consolidation : une aide à l'orientation et à la réorientation

C'est un dispositif pédagogique innovant qui a été mis en place dès 2005 par l'UFR de Lettres, et depuis 2007 par l'UFR de Sciences et Technologie en partenariat avec l'IUT de Créteil – Vitry.

Dans les deux cas, ce semestre est destiné aux étudiants motivés par des études supérieures mais qui ont rencontré des difficultés importantes au cours du premier semestre de licence ou du DUT.

Les contenus des deux semestres sont différents mais l'objectif général est le même, à savoir permettre à ces étudiants de reprendre l'année suivante le semestre 1 dans les meilleures conditions. Ce dispositif est conçu pour aider les étudiants à :

- acquérir les méthodes du travail universitaire,
- consolider les connaissances de base nécessaires à la réussite,
- consolider la culture générale
- élaborer un projet d'études et un projet professionnel cohérent et réaliste.

A cela s'ajoute pour le semestre de la faculté des lettres un stage d'observation en milieu professionnel d'un mois qui permet la découverte du monde du travail.

Ces étudiants bénéficient au cours de ce semestre d'un accompagnement personnalisé.

Ce dispositif sera renforcé et nous le ferons évoluer en en affinant les modalités pédagogiques. L'évolution consiste à proposer, à côté d'un tronc commun, des parcours différenciés à l'intérieur de chacun de ces semestres pour tenir compte des origines variées des étudiants (ex : dans le semestre « sciences », un parcours « biologie/chimie » et un parcours « maths/physique »).

Ces deux semestres seront proposés à un nombre plus important d'étudiants.

Pour les étudiants en difficulté en S1 et qui n'optent pas pour le semestre de consolidation, il sera proposé un dispositif de remédiation et de suivi pédagogique renforcé en ligne, mis en œuvre tout au long du S2, en parallèle des enseignements. Il s'agira d'un dispositif hybride constitué de modules de cours interactifs en ligne pour 4 UE fondamentales et/ou méthodologiques et de tutorat pédagogique individualisé (diagnostic, conseil et suivi par un enseignant).

L'accompagnement spécifique de certains bacheliers

Les modalités d'accompagnement spécifique de certaines catégories de bacheliers, en particulier les bacheliers technologiques, mises en œuvre antérieurement, pourront être

reprises. Elles pourront reposer sur divers types d'organisations et aller jusqu'à proposer une part d'enseignements spécifiques au cours des 3 ou 4 premiers semestres de licence, qui, tirant parti des acquis antérieurs de ces étudiants, devrait les amener à un niveau de connaissances suffisamment satisfaisant pour le semestre 4.

Un tel dispositif n'est envisageable que si que le nombre d'étudiants concernés permet d'organiser ce parcours sans coût supplémentaire prohibitif ou si des dotations contractuelles y sont affectées.

La procédure de réorientation en L1

Cette procédure est organisée à l'issue du semestre 1 et à l'issue du semestre 2. Elle concerne l'ensemble des filières, y compris les IUT et PCEM 1, et touche actuellement une centaine d'étudiants par an.

Il appartiendra aux équipes pédagogiques et à l'observatoire étudiant de mieux suivre et d'évaluer la qualité de ces réorientations. Les composantes accompagnent de différentes façons ces réorientations (dont entretiens individuels). Il est à noter qu'un accompagnement soutenu est proposé par l'UFR de sciences économiques et de gestion (dispositif RASSURE = Réseau d'Accompagnement du Secondaire au Supérieur Universitaire pour la Réussite et l'Emploi). Cette action recouvre le suivi de l'échec et de l'abandon en S1 et propose une aide à l'orientation progressive et à la réorientation en fonction des résultats des étudiants.

Nous envisageons donc de renforcer et de généraliser au cours de la période quadriennale ces procédures de réorientation visant à diminuer les abandons et l'échec en particulier en L1.

Cette réorientation peut se faire en externe, en direction des BTS. Le renforcement du partenariat avec les établissements du second degré, la participation de l'université à la réflexion sur l'offre de formation post-bac académique, permettront de mieux accompagner ces réorientations.

La réorientation en L2

Des modules passerelles ont été créés entre la licence de sciences et les DUT du secteur secondaire. Ces modules permettent non seulement une réorientation entre DUT et licence, mais également une préparation à une 3ème année en licence professionnelle.

Dans la mesure où nous souhaitons renforcer notre offre de formation professionnelle en ouvrant de nouvelles licences professionnelles, notamment dans le secteur dit tertiaire, il est nécessaire de prévoir également dans les formations générales tertiaires ou littéraires des passerelles vers ces filières professionnelles. Ce sera l'objet d'une réflexion et d'un chantier au cours du quadriennal à venir.

1.1.4. Le supplément au diplôme et la fiche RNCP

L'information sur la formation passe aussi par une identification des connaissances et compétences qu'elle apporte et des débouchés qu'elle propose. Dans cette optique, non seulement les suppléments au diplômes seront présents pour tout diplôme L ou M, mais les fiches RNCP seront complétées, à l'issue d'un chantier aujourd'hui largement entamé et grâce à l'aide d'intervenants extérieurs si nécessaire.

1.1.5. La mise en place de la Direction des Etudes et de la Vie Etudiante (DEVE)

La nécessité de construire aujourd'hui, via le CEVU, une véritable politique pédagogique et d'en garantir la qualité a amené Paris 12 à réformer sa fonction « études et vie étudiante », à travers la mise en place d'une **Direction des Etudes et de la Vie Etudiante** regroupant toutes les structures « en charge de l'étudiant »: service des études, SCUIO, service culture et vie de l'étudiant, Observatoire, Médi@tice, scolarité générale, etc. il s'agit de mieux: coordonner les actions des différentes structures et d'améliorer leur visibilité, en direction de l'étudiant et en direction des composantes, mais aussi d'en assurer la cohérence vis-à-vis de nos partenaires extérieurs (lycées, lieux de stages…)

La DEVE est un lieu d'élaboration de la stratégie de mise en œuvre des nouveaux chantiers transversaux aux services et composantes, de pilotage de cette mise en œuvre, d'évaluation de la réussite des actions et dispositifs et de synthèse de l'action de l'ensemble des services en direction de l'étudiant. Elle a pour mission d'accompagner les responsables et les services dans la conduite au cours des changements inhérents à l'évolution de leur positionnement (autonomie redessinée dans un cadre de coopération nouveau) et les aider à mettre en œuvre la politique votée par le CEVU et le CA.

1.2. Qualité des dispositifs pédagogiques

De nouveaux dispositifs pédagogiques seront mis en place, certains spécifiquement destinés à la licence, d'autres concernant l'ensemble des niveaux de formation. Ils ont pour objet d'affirmer le rôle des équipes pédagogiques, de conforter l'apprentissage des langages pat leur certification, de former à la méthodologie universitaire et documentaire et, pour la licence, de garantir un minimum de 20 heures hebdomadaires d'enseignement et de proposer de nouvelles formes pédagogiques.

Le cadrage LMD, voté et mis en place en 2005, sera maintenu, avec les adaptations rendues nécessaires.

1.2.1. Les équipes pédagogiques

L'installation des équipes pédagogiques se fera après validation par le CEVU de leur composition, de leur rôle, de leur reconnaissance , dans le cadre d'une charte. Elles auront notamment en charge le suivi des étudiants jusqu'à l'analyse des résultats, ainsi que l'analyse des conclusions de l'évaluation des enseignements ou des formations. Pour la licence : l'organisation de l'orientation active, des réorientations, le suivi des abandons et du tutorat, seront également de leur ressort.

Cet investissement sera reconnu et pris en compte, probablement par le canal de la politique de primes.

La participation à tout ou partie des travaux de l'équipe pédagogique des délégués étudiants sera mise à profit en vue d'une implication majorée des étudiants dans l'organisation et le déroulement du cursus, comme dans le suivi des objectifs de qualité et l'aide à l'insertion. La mise en place de ces délégués sera opérée en début de semestre.

1.2.2. Le Bonus Qualité Pédagogique (BQP)

L'université souhaite encourager et reconnaître les pratiques et les initiatives pédagogiques innovantes qui sont mise en œuvre dans les composantes et qui améliorent les conditions d'études, l'évaluation des enseignements et des formations, l'internationalisation ; Ce BQP sera intégré à la dotation budgétaire des composantes. Les mesures innovantes pourront être généralisées et adaptées aux autres filières si elles

sont jugées intéressantes. Un groupe de travail, assisté de l'ingénieur qualité, sera en charge de ce chantier.

1.2.3. Les enseignements de méthodologie

La méthodologie du travail universitaire en L

L'adaptation aux spécificités du travail universitaire est apportée par les enseignements de méthodologie universitaire, mis en place dans toutes les premières années de licence depuis 2005, s'ils n'étaient pas proposés auparavant. Ces enseignements, inscrits dans le cadrage LMD, sont pratiqués sous des formes différentes, soit en tant que tels, soit intégrés dans les cours et faisant l'objet d'une mise en pratique au sein de la discipline.

La méthodologie documentaire

La formation à la méthodologie documentaire est indispensable pour utiliser de façon pertinente les ressources documentaires d'une discipline et pour acquérir les connaissances et compétences de cette discipline. L'enjeu est d'amener l'étudiant arrivant dans les études supérieures à acquérir des méthodes de travail et d'étude pour devenir autonome dans son apprentissage, mieux s'intégrer dans l'environnement du travail universitaire, et mieux se préparer à la vie professionnelle.

Cette formation se décline en trois modules :

- en L1 « connaissance de l'environnement documentaire » et recherche documentaire (niveau élémentaire)
- en L2 : « recherche documentaire » (niveau avancé)

Elle se développe depuis plusieurs années en liaison étroite avec les enseignants des disciplines concernées, mais ce développement est encore inégal selon les disciplines et les niveaux.

La généralisation de ce dispositif à l'ensemble des étudiants des licences et de DUT sera réalisée au cours du contrat quadriennal 2009-2012.

1.2.4. Une politique des langues dynamique

Le service commun des langues

En 2006, une assesseure aux langues a été nommée ; sa mission première a été, en concertation avec les composantes et les enseignants, d'initier une réflexion sur la mise en place d'un service commun des langues pour non spécialiste. L'objectif est d'améliorer de manière transversale la dynamique pédagogique et de renforcer l'efficacité de ces enseignements, en s'appuyant sur les enseignants des UFR.

Ce service sera mis en place dès la rentrée 2008 et intégrera le DELCIFE (Département d'Enseignement de la Langue et de la Civilisation Françaises). Au cours du quadriennal, il rejoindra la Maison des Langues et des Relations Internationales, dont la construction est programmée et qui devrait ouvrir à la rentrée 2011. Outre la mise en place du CLES, ce service commun devra piloter la réflexion sur la politique des langues à Paris 12, notamment dans la perspective de l'ouverture de la Maison des Langues. Il contribuera à améliorer la coordination et la coopération entre les enseignants des différentes UFR, qui se sentent souvent isolés.

Le CLES

Afin de permettre à tous ses étudiants d'obtenir une certification nationale attestant de leur niveau de compétences en langues vivantes étrangères, l'établissement s'engage à organiser leur formation pour qu'ils accèdent aux différents niveaux de certification CLES :

En termes d'organisation pédagogique, il s'agira :

- de présenter aux épreuves de CLES 1 l'ensemble des étudiants de L2 et de deuxième année de DUT,
- de présenter aux épreuves de CLES 2 l'ensemble des étudiants soit en L3, soit en M1, l'objectif étant la certification CLES 2 au minimum pour tous les titulaires de Master ; il conviendra d'étudier la possibilité de faire passer progressivement ces objectifs vers le niveau CLES 2 en fin de licence et CLES 3 en fin de master.

La signature d'une convention avec une université, centre certificateur, pour la mise en place initiale du CLES, avec construction d'un groupe d'enseignants de langue de Paris 12 référents, permettra d'initier, dès 2008, ce dispositif.

Pour la rentrée 2009, Paris 12 demande, dans le cadre de son projet quadriennal, de devenir « centre certificateur » faisant partie du Pôle CLES Ile de France.

1.2.5. La généralisation du C2i niveau 1 en L.

Voir partie 2.3.2.

1.2.6. Le passage généralisé à au moins 20 heures/semaine en L

La mise en œuvre de la spécialisation progressive du cursus vers la ou les disciplines fondamentales de la licence a été prise en compte dans l'organisation des cursus à partir du cadrage de la première version du LMD. En revanche, une étude du nombre d'heures d'enseignement par semaine pour l'ensemble des licences (sur la base de 24 semaines à l'année) fait apparaître une disparité importante parmi nos licences : cette durée varie entre 15,4 h et 23,7 h.

Il a été décidé de prévoir un nombre minimum de 20h d'enseignement par semaine sur 24 semaines pour chaque étudiant.

Pour l'ensemble de la période 2009/2012, ce standard minimum de 20h d'enseignement sur 24 semaines sera progressivement généralisé à l'ensemble des années de licence.

1.2.7. Des enseignements magistraux sous différentes formes et des travaux dirigés à petits effectifs

Les composantes ont, dans certaines filières comme Droit ou AEI, des amphithéâtres en L1 et des groupes de TD pléthoriques Notre sous-dotation tant en locaux qu'en encadrement enseignant et BIATOSS, est un réel handicap pour remédier à cette situation.

Il faudrait décliner l'enseignement magistral sous d'autres formes que l'amphithéâtre (vidéo, cours en ligne, cours-TD) et favoriser les TD à petits effectifs, particulièrement pour les publics ayant le plus besoin d'un enseignement de proximité, comme les bacheliers technologiques et professionnels, ou des étudiants repérés comme fragiles dès la semaine d'accueil ou à la suite des premières évaluations. Ces dispositifs ne

pourront être mis en œuvre qu'après réflexion et concertation avec les équipes pédagogiques volontaires.

1.3. Qualité des évaluations

1.3.1. Qualité du contrôle des connaissances et des compétences

Pour une grande part, l'évaluation des étudiants en première année de licence se fait déjà en contrôle continu. L'un des intérêts du contrôle continu, du moins s'il comprend suffisamment de devoirs, d'épreuves, d'oraux ou d'exposés, est de faciliter le passage lycée/université. Il permet aussi un repérage plus précoce et donc un meilleur suivi des étudiants en difficulté.

Il figure parmi les mesures destinées à réduire l'échec notamment en L1, et permet de diminuer le nombre d'examens terminaux. Il s'agirait de généraliser ce dispositif à toutes les premières années de licences en examinant la faisabilité de celui-ci notamment dans les licences à effectifs importants et en proposant au niveau des équipes pédagogiques différentes modalités pour sa mise en œuvre (devoirs sur table, exposés, colles orales...).

Dans le cas de maintien des examens terminaux, une semaine de révision préalable avec cours optionnels de soutien sera proposé aux étudiants de Licence.

Il appartiendra aux équipes pédagogiques d'établir un bilan annuel des modalités d'évaluation des étudiants et d'en ajuster le contour.

Pour les aider, une charte du contrôle des connaissances sera étudiée. Elle aura notamment pour but de codifier la façon dont doivent être affichés pour la période de référence les objectifs, le référentiel des connaissances et compétences visées, un éventuel panel d'exercices référents pour l'épreuve annoncée… Elle stipulera la diversité des formes possibles d'évaluation, notamment celle relevant d'une pédagogie de projets (formation par la recherche).

Le contrôle des compétences sera matérialisé par les certifications, en langues (CLES) et en informatique (C2i).

1.3.2. Qualité de l'évaluation des enseignements et des formations

Ces évaluations sont indispensables pour rendre compte de l'impact et de l'efficacité des différentes mesures entreprises, et les résultats de celles-ci doivent permettre de modifier et de faire évoluer ces mesures. Il est donc très important de sensibiliser, enseignants, personnels et étudiants à leur intérêt.

C'est pourquoi l'observatoire étudiant a été redynamisé par l'arrivée de deux nouvelles personnes, en 2006 puis en 2007. Ses missions ont été redéfinies et s'articulent autour des thèmes suivants : enquêtes de suivis sur le devenir étudiant, accompagnement de l'évaluation des formations, et à terme enquêtes de satisfaction (qualité des services).

L'observatoire est intégré dans le DEFI (Dispositif Est Francilien d'Insertion) mis en place par trois universités : Evry, Marne la Vallée et Paris 12 et porteur de plusieurs projets novateurs. Il participe également aux différentes réflexions menées par le réseau national des observatoires universitaires. Il a créé, en interne, un réseau de « relais observatoire » avec les composantes de l'université. Tous ses projets sont discutés et validées lors des réunions avec ces correspondants.

La généralisation de l'évaluation des enseignements et des formations par les étudiants

L'évaluation des enseignements est du ressort des équipes pédagogiques qui doivent la mettre en œuvre et en analyser les résultats. Cette évaluation existe déjà mais de façon très inégale et doit être systématisée. L'observatoire étudiant de l'université pourra apporter son aide aux composantes en particulier pour la conception des enquêtes.

L'évaluation systématisée des formations par les étudiants a été initiée en 2007/2008 par une première enquête gérée par l'observatoire étudiant en concertation avec des « relais observatoire » dans les composantes. Le choix a été fait de commencer par une enquête concernant les étudiants de 2ème année du DUT, de licences professionnelles et de L3 généralistes (5 600 étudiants). Tous ces étudiants ont rempli un même questionnaire, la même semaine et les données de cette enquête sont traitées et analysées par l'observatoire étudiant. Les résultats de cette enquête seront largement diffusés, notamment, sur le site web de l'université.

Cette évaluation des formations par les étudiants sera pérennisée et élargie aux autres niveaux de formation au cours du contrat quadriennal.

Les enquêtes sur le devenir étudiant

L'observatoire a réalisé en 2007 une enquête sur le devenir des étudiants sortants des masters et a organisé et accompagné les enquêtes nationales sur le devenir des étudiants des DUT et licences professionnelles. Il participe actuellement à l'enquête sur la formation continue organisée au niveau de l'académie. Il sera associé, en 2009, à l'enquête sur le devenir des doctorants pilotée par le PRES Université Paris-Est.

Les enquêtes de suivi, associées aux données statistiques sur le taux de réussite, sont l'un des moyens de mesurer l'effet des formations et seront systématisées pour tous les niveaux diplômants.

Le suivi des étudiants lors de leur première année de licence, y compris au cours du premier semestre, sera systématisé. Ce suivi devrait permettre d'identifier les difficultés les plus fréquentes rencontrées par les entrants et d'en proposer les réponses adaptées. Cette démarche a été initiée en 2006/2007 et a permis de confirmer qu'une mauvaise orientation et le mode de fonctionnement de l'université sont des causes fréquemment citées de désaffection des études.

Nous attachons la plus grande importance à conforter les actions de l'observatoire et à élargir ses champs d'activité vers la mesure de la qualité, tant des formations que des services.

1.4. Qualité de l'offre de formation européenne et internationale

Poursuivre et améliorer la mise en place des outils de reconnaissance académique au niveau européen

Participer à la construction de l'espace européen de l'enseignement supérieur est une nouvelle mission que la loi LRU confère aux universités. Les derniers rapports publiés dans le cadre du processus de Bologne par l'EUA (European University Association) et l'ESU (European Student Union) convergent sur la nécessité d'améliorer l'usage des outils de reconnaissance académique que sont les crédits ECTS, instruments de mobilité et de capitalisation et le supplément au diplôme qui décrit finement le cursus suivi par l'étudiant. Si l'ensemble des formations à Paris 12 est décliné en crédits ECTS définis en

terme de charge de travail étudiante sur une base d'un crédit pour 25 à 30 heures de travail, force est de constater :
- d'une part que les pratiques restent diverses à l'intérieur d'une même mention ou spécialité de diplôme et entre les diplômes
- d'autre part que la définition des crédits ne s'est pas faite en fonction des résultats attendus de l'apprentissage. Or si l'on reprend la définition européenne des crédits ECTS : « un crédit définit la charge de travail nécessaire à l'étudiant pour qu'il atteigne des résultats d'apprentissage définis par les équipes pédagogiques », auxquelles, rappelons le, les étudiants doivent participer. Au cours de ce contrat, nous mettrons en place des formations et ferons appel à des experts financés en central pour aider les équipes de formation à améliorer la lisibilité de leur offre tant dans une perspective de mobilité européenne et internationale que de reconnaissance professionnelle avec la généralisation parallèle des fiches RNCP[33] et des suppléments au diplôme. Par ailleurs, nous soutiendrons également la mise en ligne et la publication de catalogues de cours en français et en anglais, continuerons à améliorer la qualité des outils de la mobilité comme les: « contrats d'étude » et les relevés de note, en essayant d'utiliser l'échelle de notation ECTS[34].

Poursuivre et améliorer le développement des partenariats internationaux de formation diplômants

Une typologie des pratiques existantes a mis en valeur que trois types de partenariats internationaux coexistaient à Paris 12 : les doubles diplômes à mobilité étudiante bilatérale (4 masters en droit, 7 en AEI) les doubles diplômes à mobilité étudiante entrante unilatérale (2 en AEI, 3 en SESS –STAPS) et les délocalisations (2 en Sciences économiques-gestion, 2 en AEI). Par ailleurs un appel d'offre interne, l'Appel à Projets Internationaux (API) a ciblé ses financements depuis 2007 sur la mise en place de parcours internationaux de formation de niveau master définis par une mobilité sortante obligatoire d'au-moins 30 crédits, des cours en langue étrangère (pour au moins 20 crédits) et des mois de professeurs invités.
L'objectif est de poursuivre cette politique de développement en intégrant les parcours internationaux dans les mentions ou spécialités proposées dans notre nouvelle offre de formation et de favoriser l'émergence de diplômes conjoints de type Erasmus Mundus dans chacun des six pôles de formation et de recherche définis dans le cadre de ce contrat. Plus particulièrement, nous soutiendrons les initiatives proposées pour les masters de Sciences économiques, d'AEI, de Sciences et technologie, d'Education et formation, de Communication politique et publique en Europe, de Lettres et sciences humaines. Cet objectif de croissance doit nous amener à consolider la démarche qualité que nous avons mise en place. En effet l'université Paris 12 a engagé lors du contrat 2005-2008 une politique innovante d'harmonisation de ses pratiques en élaborant une charte de qualité des partenariats internationaux de formation. Il convient maintenant de se donner les moyens de la mettre en place : notre image à l'étranger et plus généralement celle des

[33] Comme le travail réalisé au niveau national par la Commission Nationale des certifications professionnelles (CNCP) l'a montré, les fiches RNCP et le supplément au diplôme ont des rubriques communes et le traitement parallèle de ces deux documents permet d'améliorer la lisibilité de la définition des compétences développées par nos diplômes.
[34] Dans le cadre de ses échanges, Paris 12 a généralisé à toutes les zones géographiques l'utilisation des outils de mobilité proposés dans le cadre du programme Erasmus : contrat d'étude pour les étudiants entrants et sortants qui précise l'ensemble des crédits ECTS à valider et le relevé de notes. L'utilisation de l'échelle ECTS permet de relativiser les systèmes de notation nationaux en répartissant les résultats des admis de A (10% meilleurs résultats) , B (25% suivants), etc jusqu'à E.

diplômes français dépend en effet de la qualité de ces programmes et de notre capacité à la garantir. Notre charte de qualité prévoit donc la mise en place de procédures d'évaluation des partenariats, combinant auto- évaluation réalisée par les porteurs de projet et évaluation par des personnes « externes » à la formation, afin de s'inscrire dans un processus continu d'amélioration de la qualité de ces partenariats. Comme toute la démarche de qualité pédagogique, cette action aura un coût dont nous demanderons la prise en compte dans le contrat.

Diversifier les outils d'incitation d'aide à la mobilité étudiante et des personnels

Le bilan montre que malgré la diversification des formes de mobilité internationale chez les étudiants (augmentation considérable du nombre de stages à l'étranger, plus de 200 bourses attribuées en 2006), la mobilité sortante reste encore insuffisante. Notre objectif est donc de promouvoir toute forme d'action qui permettra de la relancer. Les parcours internationaux de formation diplômants ou non diplômants (un semestre d'études ou des modules réalisés lors de séminaires intensifs par exemple) sont un des moyens d'afficher une offre internationale et européenne cohérente. L'augmentation considérable des bourses du Ministère et de la Région et dans une moindre mesure de l'université en créant un fonds pour la mobilité européenne et internationale a permis de satisfaire une grande partie des demandes actuelles. Dans une perspective de croissance, nous devons intensifier ces incitations et prévoyons de renforcer les bourses de mobilité sortante sur critères académiques. En ce qui concerne la mobilité entrante, nous distinguons les étudiants en séjour d'études dans le cadre d'un partenariat (environ 600 actuellement, chiffre prévu en augmentation) et les étudiants internationaux inscrits individuellement (environ 3800, chiffre qui se stabilise depuis 2 ans). Des bourses de mobilité entrante de niveau M pour les étudiants venant dans le cadre de partenariats internationaux diplômants seront mises en place pour stimuler notre attractivité, notamment vis-à-vis des pays anglophones de manière à assurer une parité des échanges souvent indispensables pour assurer un développement durable de la coopération. Pour le niveau D, nous nous appuierons sur la politique de mobilité développée dans le cadre du PRES Université –Est, politique à laquelle nous contribuerons, en apportant les compétences de notre personnel du service des relations internationales pour participer à la mise en place d'un service coopératif d'ingénierie de réponse aux appels d'offre.
Toutes ces actions auront un coût dont nous demanderons la prise en compte dans le contrat.

Pour assurer le développement de ces partenariats et réseaux, les équipes enseignantes et administratives jouent un rôle déterminant. Un système de reconnaissance (primes, décharges horaires, paiement majoré pour les heures réalisées en langue étrangère, prise en charge dans le service des enseignements réalisés chez nos partenaires, promotion interne) sera étudié et mis en place dans le cadre de ce contrat avec demande des financements à l'appui. Des évaluations systématiques seront réalisées dans ce cadre. Un effort particulier sera entrepris pour favoriser la mobilité administrative et capitaliser les échanges de bonnes pratiques dans les fonctions clés de l'université (scolarité, études, recherche, contrôle de gestion, qualité).

Améliorer la qualité des données sur les activités internationales transmises par les composantes et les laboratoires et leur traitement en central

La réalisation du bilan - diagnostic a mis en valeur notre difficulté à produire des données complètes, consolidées et fiables sur les activités internationales de l'université. Ce phénomène est d'ailleurs européen, notamment en matière de mobilité si l'on en juge les bilans réalisés par l'EUA dans le cadre du processus de Bologne. Nous souhaitons contribuer à l'amélioration de la production des données françaises aussi bien pour la mobilité étudiante et enseignante, entrante et sortante. Par ailleurs, nous ne sommes pas encore capables de donner une photographie précise des activités internationales de recherche réalisées dans les laboratoires. Nous connaissons maintenant, grâce à l'étude de l'Observatoire pour les Sciences et la Technique (OST)[35], le nombre de publications internationales – classées par origine géographique- que réalisent les chercheurs et enseignants chercheurs de Paris 12 et maintenant de Paris-Est. Il conviendra en lien avec la cellule pilotage de mettre en place un système clair de demande d'informations aux différentes composantes et laboratoires, de le présenter par grand secteur de recherche et de formation et de produire un bilan annuel d'activités.

L'ensemble de cette démarche qualité sera coordonnée dans le cadre du Comité de développement des relations internationales de Paris 12 dont les travaux seront étroitement associés à eux du groupe de pilotage international mis en place dans le cadre de Paris –Est avec nos partenaires de l'université Paris-Est Marne la Vallée, l'école des Ponts et l'ESIEE.

[35] L'OST est un groupement d'intérêt public (GIP) créé en 1990 qui conçoit et produit des indicateurs pour la recherche et le développement.

2. Mettre les TICE au service de l'accompagnement et de la relation pédagogiques dans le cadre de l'ENT étudiant

2.1. Contribuer a la qualité de l'accueil tout au long du L1
2.2. Contribuer a un meilleur accompagnement pédagogique des étudiants notamment des publics distants et des étudiants en situation d'échec
2.3. Au delà des TICE, parfaire les Conditions de l'accompagnement par les TIC

2.1. Contribuer a la qualité de l'accueil tout au long du L1

L'une des mesures importantes du plan Licence de l'université est de développer la semaine d'accueil comme première phase d'accompagnement pour les nouveaux entrants à l'université. Les TICE seront l'un des moyens permettront de prolonger cette opération par une deuxième phase d'accompagnement tout au long du L1 sous la forme d'un tutorat de la vie étudiante en ligne.

Afin d'accompagner les étudiants de première année au plus près, il s'agira de créer sur la plateforme de l'université (WebCT dans un premier temps puis l'ENT), un espace de vie universitaire pour chaque licence. Cet espace contiendra des outils de communication tels que le forum, des FAQ (*Frequently Asked Questions)*, des actualités, une bourse aux livres, des trombinoscopes et fiches contact, afin de favoriser la mise en relation des étudiants.

Cet espace sera animé par des étudiants rémunérés, référents « virtuels » formés et suivis par le directeur de filière, son secrétariat et Medi@tice pour la partie technique. Il répondra à toutes les questions relatives à la scolarité et à la vie étudiante hors questions d'ordre méthodologique et pédagogique qui relèvent d'une autre forme de tutorat.

Cet espace sera aussi un point de contact entre les étudiants et leurs enseignants référents.

Le dispositif sera d'abord expérimenté en 2008 sur deux Licences, l'une à effectif limité et l'autre à gros effectif avant d'être généralisé à toutes les autres d'ici la fin du contrat quadriennal. On comptera pour commencer un étudiant référent pour 200 étudiants, à raison de 2 heures par semaine pendant 28 semaines. Il sera ensuite tenu compte des indicateurs de fréquentation de cet espace pour le faire évoluer et le généraliser à toutes les licences.

2.2. Contribuer a un meilleur accompagnement pédagogique des étudiants notamment des publics distants et des étudiants en situation d'echec

Il s'agira de faciliter l'apprentissage à distance pour les étudiants ne pouvant être présents en cours pour des raisons diverses : mobilité internationale, formation par apprentissage, exercice d'une activité salariée, ou encore certains handicaps. Dans cette optique, les TICE viendront notamment en appui à la Formation Continue.

On tentera par ailleurs de contribuer à la lutte contre l'abandon en première année en se donnant des outils de remédiation et de suivi en ligne pour les étudiants en difficulté. Par exemple :

, un dispositif hybride de modules de remédiation en ligne et de suivi à distance pourra être proposé en S2, en parallèle aux enseignements. Il consistera en des modules de cours interactifs en ligne pour 4 UE fondamentales et/ ou méthodologiques et en un tutorat pédagogique individualisé. Le calcul de coût est variable selon les dispositifs et les licences mais on comptera par exemple: d'une part, le temps de conception des modules par l'équipe pédagogique et d'autre part, le tutorat par un enseignant : diagnostic, conseil et suivi individuel à raison de 2 heures par étudiant par semestre.

La mise en œuvre de ces deux priorités passera par un saut qualitatif sur les ressources en ligne grâce à un service Medi@tice étoffé et par la reconnaissance de l'investissement des enseignants.

2.2.1. Moderniser les ressources pédagogiques en ligne grâce à des moyens de production renforcés

- Des ressources en ligne plus attractives, animées et interactives facilitant le travail autonome.

La médiatisation des contenus et en particulier le recours aux supports audiovisuels et multimédia animés est une façon de motiver et d'accompagner les étudiants dans leur travail en dehors des cours : la mise à disposition de supports enregistrés permet notamment à l'étudiant de reprendre à distance et surtout à son rythme, tout ou une partie du cours. C'est un appui précieux pour les publics distants bien entendu mais aussi pour les étudiants de L1 ayant des difficultés avec la prise de notes ou encore pour les étudiants qui suivent des enseignements en langue étrangère.

Au-delà des ressources à caractère informatif, ce sont aussi des outils interactifs d'entraînement et d'autoévaluation qui seront développés afin de favoriser le travail autonome des étudiants.

- Des ressources en ligne plus dynamiques invitant à un travail plus régulier

Le *Podcasting* sera développé pour permettre le téléchargement automatique de fichiers audio et vidéo et le transfert éventuel sur un baladeur numérique.

Par ailleurs, l'intégration des cours en ligne dans l'ENT permettra une diffusion plus dynamique des ressources.

Des moyens seront donc déployés pour réaliser ce saut qualitatif dans les ressources en ligne. Il s'agira en particulier de renforcer les moyens de production multimédia disponibles à l'université:

- Le service Médi@tice, dont les compétences ont été étendues à l'audiovisuel en 2007, sera étoffé.
    - Un second technicien audiovisuel viendra en appui à la personne existante afin de répondre aux demandes d'enregistrement et de filmage de cours.
    - Un concepteur multimédia viendra en appui à l'IGE ingénierie pédagogique responsable du service.
- 10 amphis seront équipés en matériel de captation sonore opérable par l'enseignant et un serveur sera implanté pour l'encodage, le stockage et la diffusion de ressources audio et vidéo.

- Dans un deuxième temps, sera organisé un système de prêt à la demande de dispositifs portables de captation sous forme de mallettes pour l'enregistrement audio/visuel des cours.

  Au besoin, des référents étudiants pourront être formés et rémunérés pour assister les enseignants dans la mise en œuvre technique de ce dispositif et pour assurer le suivi de la mise en ligne des cours.

- L'université se dotera aussi d'outils de visioconférence supplémentaires: une salle dédiée sera installée et mutualisée.

Toute cette modernisation suscitera une réflexion concertée sur ce qui peut être fait en interne et/ ou en externe.

Par ailleurs, le recours à de nouveaux médias mais aussi l'implantation de l'ENT amènera l'université à progresser vers l'autonomie pour sa plate-forme de cours en ligne, en recherchant des solutions « open source » (logiciels libres) pour mieux répondre à ses besoins. Le fonctionnement existant avec un logiciel propriétaire sera reconduit le temps de tester et d'implanter une nouvelle plateforme.

2.2.2. Conforter les enseignants dans la production et la mise en ligne de ressources pédagogiques

Un contrat d'auteur

Afin de surmonter les réticences des enseignants envers la mise en ligne de leurs productions, un travail de clarification des aspects juridiques sera mené. Un modèle de contrat d'auteur permettant de préciser les droits de chacun sera adopté et applicable à tous les enseignants de l'université.

Une charte qualité des ressources en ligne

L'élaboration d'une charte qualité commune pour les ressources en ligne permettra de formaliser et de valoriser l'engagement des enseignants dans la réalisation de ressources pédagogiques destinées spécifiquement à la mise en ligne.

2.2.3. Formaliser et valoriser les pratiques de suivi et d'accompagnement pédagogique

Développer les usages de travail collaboratif :

Il s'agira d'encourager les enseignants à développer des travaux de type projet collectif tutoré.

Ce genre de pratique, créant une situation d'échange avec l'enseignant mais aussi entre les étudiants peut contribuer à réduire l'isolement de certains étudiants et peut les former à des usages du monde professionnel. Par ailleurs, l'intégration de ce type d'exercice dans le contrôle continu, permettra de limiter les examens de type partiel.

Médi@tice proposera des formations à l'utilisation pédagogique des outils de travail collaboratif offerts par la plate-forme comme le Wiki ou le blog.

Formaliser l'accompagnement pédagogique en ligne par des enseignants ou par des tuteurs.

Un modèle de contrat de tutorat en ligne sera adopté qui permettra de formaliser l'engagement de suivi pédagogique par un enseignant et de le quantifier en heures de TD : par exemple, 2 heures TD par étudiant par semestre pour le suivi individuel, la réponse

en différé aux questions sur le cours via forum ou mail, la réponse en direct sur des créneaux de chat ou de « hotline ».

2.3. Au delà des TICE, parfaire les Conditions de l'accompagnement par les TIC

2.3.1. Améliorer la visibilité et la lisibilité des services numériques à l'université pour tous les usagers

Le service de Communication, Médi@tice, le CRI, et le SCD travailleront conjointement à la réalisation d'un livret intitulé « Les services numériques à Paris 12 », à savoir WEB, WIFI, Documentation, ENT, scolarité, cours en ligne.

Ce livret sera un guide pour la prise en main rapide des applications utilisées à Paris 12 et l'accès aux différents services en ligne. Il pourra être conservé toute l'année par l'usager et sera disponible en ligne.

La distribution de ce livret aux étudiants lors de la semaine d'accueil et aux nouveaux personnels lors de leur prise de fonction à l'université permettra une diffusion de l'information plus systématique.

2.3.2. Mieux former et accompagner étudiants et personnels dans la maîtrise des TIC.

- *Assister au quotidien les usagers des services numériques*.

La création d'un tutorat technique/hotline téléphonique pour tous les services en ligne donnera à tous les usagers un interlocuteur unique disponible 5 jours sur 7 pour les aider à résoudre leurs problèmes d'identité numérique, d'activation de comptes ou de configuration de postes, de compatibilité, de téléchargement...

Une équipe de 4 étudiants recrutés et formés par le CRI et Méd@tice assurera cette veille.

- *Consolider la généralisation du C2i niveau 1 en L*.

Le contrat précédent a vu la généralisation de la formation et de la certification C2i niveau 1 dans les maquettes de L. Pour finir d'accompagner cette généralisation et permettre l'accès au C2i aux étudiants de L2 puis de L3 qui n'en auraient pas bénéficié, le dispositif transitoire de formation et de certification sous la forme d'un enseignement transversal dit 'Option université' pris en charge par le service Médi@tice sera reconduit pendant 2 ans. Par ailleurs, l'organisation de sessions libres sur simple inscription en ligne sera reconduite sur toute la durée du contrat pour donner une chance supplémentaire aux étudiants d'obtenir le certificat.

Il est à noter que la généralisation du C2i entraîne une multiplication des sessions de certification, des formations et donc des intervenants, et un besoin accru en coordination et en harmonisation afin de veiller à la conformité avec la charte C2i de l'établissement, le référentiel et le cahier des charges nationaux.

La création d'un poste de PRAG/ PRCE en informatique bureautique pour une mission conjointe d'enseignement et de coordination du réseau de référents C2i permettra de consolider la généralisation du C2i.

Par ailleurs, le travail de veille technologique sur les TIC et de participation au réseau national du C2i sera poursuivi et accentué.

- *Développer l'auto-formation à la bureautique pour tous les étudiants et personnels de l'université*

Des modules d'auto-formation à la bureautique étaient déjà en ligne sous le précédent contrat. Ils seront renouvelés pour avoir un gain qualitatif en interactivité.

- *Renforcer le C2i pour le personnel (Enseignants et personnels BIATOSS)*

La formation et la certification C2i niveau 1 seront proposées à tous les personnels de l'université via le plan de formation mis en place par la Direction des Ressources Humaines.

Le plan de formation destinés aux enseignants inclura aussi la formation et la certification C2I niveau 2 métiers de l'enseignement.

3. Améliorer la préparation à l'insertion professionnelle pour tous

3.1. Le Bureau d'Aide à l'Insertion Professionnelle : un réseau structuré et efficace avec bilan annuel
3.2. Préparation à l'insertion professionnelle
3.3. En M généralisation des stages et des modules de préparation
3.4. L'offre de stage

3.1. Le Bureau d'Aide à l'Insertion Professionnelle : un réseau structuré et efficace avec bilan annuel

Prévu dans la loi avec un bilan annuel en CEVU et CA sur les stages et plus généralement la professionnalisation des filières, le BAIP fait l'objet en ce moment même d'une réflexion collective, menée dans une commission associant syndicats d'étudiants et de salariés, représentants des organismes de formation type APEC, associations des grandes écoles et des universités, etc.

Cette commission n'a pas encore rendu ses conclusions mais l'idée générale est que ce BAIP ne doit pas, sauf exception, aboutir à un bureau supplémentaire. Ce serait plutôt l'idée d'une mise en réseau de toutes les structures existantes : SCUIO, SCEPPE, bureaux des stages en central et dans les composantes. L'objectifs serait au moins triple 1) consolider l'information sur les stages (niveau, durée, rémunération, suivi, etc.) et en garantir la qualité, 2) être un lieu d'aide et de réorientation (y compris vers des ressources extérieures) pour des étudiants en risque d'abandon, 3) consolider l'information sur la professionnalisation des filières et y contribuer en étant un lieu ressource pour les modules de préparation à l'insertion professionnelle.

3.2. Préparation à l'insertion professionnelle

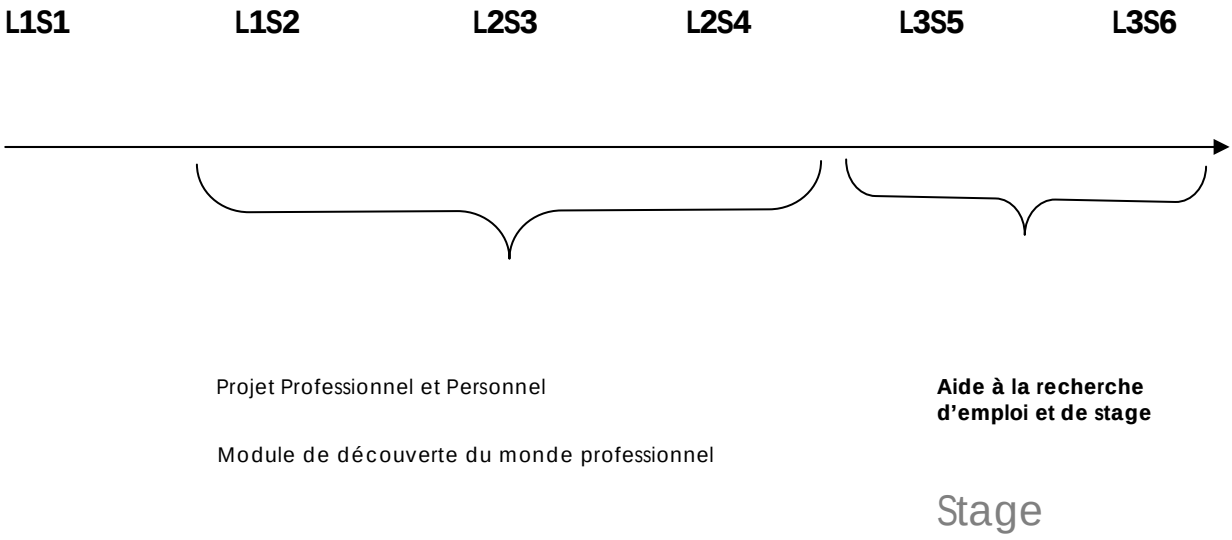
Compte tenu des expériences diverses et variées que les acteurs de Paris 12 ont su mettre en œuvre jusqu'à présent, et dans une perspective d'amélioration de la réussite en licence, un dispositif d'insertion professionnelle intégré tout au long de la licence doit être mis en place. Il présentera une certaine uniformité pour garantir une cohérence minimale de l'approche mais doit garder une certaine souplesse afin de s'adapter aux différentes situations que connaissent les composantes de Paris 12.

Pour l'étudiant, la mise en place d'un dispositif d'insertion professionnelle dans un continuum sur les 3 ans va lui permettre d'acquérir progressivement des connaissances sur l'offre de formation, le monde du travail et ses propres compétences indispensables à une insertion professionnelle réussie. Une démarche active est préconisée car la participation active de l'étudiant à la construction de son projet professionnel est un facteur de réussite important.

Pour les futurs employeurs, le dispositif intégré d'insertion professionnelle garantit de la part de l'étudiant non seulement une connaissance minimale du monde professionnel mais surtout une qualité d'adaptation rapide à l'emploi.

3.2.1. Les principes du dispositif Insertion Professionnelle en licence

Comme le montre le schéma ci-dessous, le dispositif est progressif et s'insère tout au long de la licence tout en laissant une marge de manœuvre aux composantes en fonction de leurs contraintes et pratiques respectives.



- **Généralisation du Projet Professionnel et Personnel (PPP) avec des formules adaptées à chaque situation**

Sur la base de ce qui s'est mis en place dans plusieurs composantes, le PPP peut être généralisé afin de faire réfléchir l'étudiant sur son projet professionnel le plus tôt possible dans son cursus. En l'aidant à définir les contours d'un projet professionnel personnel très tôt en L, on le prépare dans ses choix de préprofessionnalisation.

Concrètement, le PPP vise pour les étudiants un double objectif :

- Savoir pour mieux s'orienter à l'université et professionnellement (PP1): il s'agit ici d'aider l'étudiant à prendre connaissance du métier, du champ professionnel et/ou du secteur d'activité vers lequel il souhaite s'orienter. Ce premier aspect du PPP doit reposer sur une démarche active de l'étudiant. C'est ce dernier qui doit être à l'origine de la recherche d'informations en utilisant différentes méthodes (documentaires, entretiens avec des professionnels). En outre, ce travail est réalisé en équipe composée d'étudiants partageant le même projet professionnel.
- Mieux se connaître professionnellement (PP2): conjointement ou après l'identification du projet professionnel, un projet personnel est réalisé. Il permet à l'étudiant de mieux se connaître (aptitudes, goûts, atouts, aspirations) et donc

d'avoir une approche de son projet professionnel en cohérence avec ce qu'il veut faire.

Son évaluation doit comporter un rapport écrit personnel englobant les deux niveaux du PPP et une soutenance orale en équipe qui ne porte que sur le PPP 1.

Ce module comprend 20h TD en face à face et équivaut à trois ECTS.

Pour le PPP 2, il peut être envisagé l'utilisation d'un logiciel d'évaluation des compétences ou le transfert vers la formation initiale des dispositifs mis en place par le SCEPPE en matière de Validation des Acquis de l'Expérience ou de portail Web d'auto-positionnement afin de faire bénéficier aux étudiants des apports des professionnels de l'évaluation des compétences.

- **Mise en place d'un module de découverte du monde professionnel obligatoire**

Dans le cadre de la plate forme d'insertion professionnelle DEFI (Dispositif de l'Est Francilien à l'insertion qui regroupe les universités de Marne La Vallée, Evry et Paris 12 Val de Marne), un groupe de travail propose la mise en place d'un module « Découverte du monde professionnel » (adaptable selon les finalités professionnelles du diplôme) composé de trois grands axes :

Connaissances juridiques et sociales (convention collective, fiche de paye, DIF, VAE, les outils du dialogue social….)

Connaissance des organisations (grande entreprise, PME, TPE, administration centrale, hospitalière, collectivité territoriale, association) : analyse des grandes fonctions

Fonctionnement des organisations : connaissances sur le fonctionnement formel et informel d'une organisation

L'idée est de permettre aux étudiants d'acquérir un minimum de savoirs juridiques, sociologiques et de gestion sur le monde des organisations et pas uniquement des entreprises afin de faciliter leurs premiers pas dans le monde professionnel en tant que salarié ou travailleur indépendant. Ce module serait à adapter en fonction du diplôme concerné.

Ce module comprend 20h d'enseignement en CM et équivaut à trois ECTS.

- **Généralisation du stage en L3**

Compte tenu du rôle de plus en plus affirmé du stage en matière de primo-insertion professionnelle, il convient de généraliser l'usage du stage obligatoire en L3. Actuellement, près de 2000 étudiants de L3 (hors Licences professionnelles) partent chaque année en stage obligatoire. Près de 1300 n'ont pas la possibilité d'en effectuer un que ce soit à titre obligatoire ou optionnel. Cela concerne plus particulièrement les étudiants de Droit, de LLSH, de l'Ipag et de Sciences économiques et une partie des étudiants de SESS.

- **Préparation à la recherche de stage et d'emploi en L3**

A partir du moment où les étudiants en L3 sont en situation de rechercher un stage et/ou un emploi, une préparation à la recherche de stage et d'emploi s'impose en L3. Ce dispositif consiste à aider l'étudiant à rédiger un CV, une lettre de motivation et à faire des recherches via internet afin de lui permettre de mieux cibler ses recherches.

Les étudiants disposent dans certaines composantes de cette aide grâce à la présence de service ou de personnes dédiées à ce rôle. Parfois, il est même intégré au PPP. Le Scuio en partenariat avec l'Apec propose ce type d'aide en tant qu'option (en 2007/2008, seulement une vingtaine d'étudiants l'ont choisie).

Les étudiants disposent également de la page Web consacrée aux stages et à l'insertion professionnelle du site de l'université qui a été totalement refondue en février 2008.

Par ailleurs, une étude est menée avec l'Apec pour mettre en ligne un Cederom d'aide à la recherche de stages et d'emplois.

3.3. En M généralisation des stages et des modules de préparation

Au niveau Master (M1 et M2 confondus), 3 184 étudiants font un ou plusieurs stages obligatoires sur 4 878 inscrits administratifs au 24 janvier 2008 soit 65,3% d'entre eux. En revanche près de 35 % d'entre eux ne font donc pas de stage en master soit 1 694 étudiants.

L'université s'attachera à ce que des modules de préparation à l'insertion professionnelle soient proposés dans les cursus de master ; y compris à orientation « recherche » ; la présence de stages dans ces formations sera encouragée et soutenue.

Après généralisation du continum en L, une deuxième étape pourra être envisagée dans le cadre du prochain plan quadriennal, celle de la certification de ce dispositif dans le même esprit que le C2i et le Cles.

3.4. L'offre de stage

Paris 12 a en projet de développer des partenariats avec certaines plateformes d'offres de stages et d'emplois en ligne de manière à enrichir l'offre existante.

4. Consolider la professionnalisation et la formation tout au long de la vie

4.1. Des projets académiques innovants de Formation Tout au Long de la Vie (FTLV) au service indirect de la Formation Initiale
4.2. Des partenariats au service d'une professionnalisation consolidée
4.3. Des modes d'organisation adaptés

Notre établissement a fait du développement de la formation continue et de l'alternance un axe fort de sa stratégie depuis de nombreuses années. Il compte en 2007, plus de 4000 stagiaires en reprise d'études, près de 1200 apprentis et réalise environ 150 VAE. Ainsi près de 10 millions de ses ressources propres proviennent ces activités.

Depuis de nombreuses années également, les développements suscités par la FC, la VAE et la FA ont bénéficié à la formation initiale. De la même manière, les actions programmées dans ce nouveau projet doivent continuer à profiter à la FI.

On constate cependant que les résultats obtenus lors du précédent quadriennal, tant en validation des acquis qu'en formation continue, sont très fortement liés aux partenariats établis avec un nombre « limité » d'entreprises.

Il importe donc de sécuriser et de pérenniser ces activités

- en mettant en place des outils susceptibles de **favoriser la réussite des adultes en reprise d'études**, d'une part,
- et en développant une **politique de partenariats plus offensive,** en synergie avec les problématiques de stage et d'insertion professionnelle, d'autre part.

Enfin dans un environnement évolutif et plus exigeant, il nous faut **adapter nos modes d'organisation**. Leurs limites et contraintes actuelles peuvent desservir notre objectif de développement.

4.1. Des projets académiques innovants de Formation Tout au Long de la Vie (FTLV) au service indirect de la Formation Initiale

Nos nouveaux projets en matière de FTLV sont le fruit d'une réflexion académique et portent sur la thématique **« Reprise d'études, réussite et insertion ».** Chacune des actions définies ci-dessous, est pilotée et coordonnée par une université de l'académie et les 4 établissements contribuent activement à l'ensemble des projets, à l'image de la démarche utilisée pour mettre en place « validexper.com » (site d'information académique destiné à la VAE). Par conséquent, chaque université supportera le quart du coût global de ces actions (**fiche financière projets FTLV**).

Tous ces projets ont été conçus pour favoriser le développement de la FTLV. Les problématiques sous-jacentes étant communes à celles qui concernent la FI, les actions déployées serviront par conséquent à tous les publics de l'université.

4.1.1. Les TICE (Technologies de l'Information et de la Communication pour l'Education) au profit de l'orientation et de la réussite des adultes en reprise d'études

Après que le Service Commun d'Education Permanente et des Partenariats avec les Entreprises (SCEPPE) ait été investi de la mission Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) en 2002, et du pilotage de la Formation par la voie de l'Apprentissage (FA) à partir de 2006, ses efforts, dans le prochain quadriennal, doivent prioritairement porter sur la dimension Formation Continue (FC) pour qu'il puisse aider efficacement les composantes dans le développement de leurs activités.

Des efforts seront déployés à l'égard des individus en reprise d'études (salariés, demandeurs d'emploi et à tous les niveaux de formation, du Diplôme d'Accès aux Etudes Universitaires au master) en mobilisant les TICE.

Des réflexions partagées entre les 4 universités de l'académie ont conduit les établissements à envisager ensemble les 4 actions suivantes :

- La mise en place **d'un portail Web FTLV** : l'objectif minimum est d'afficher dans un portail commun l'intégralité des formations proposées en formation continue par les quatre universités de l'académie. Le candidat potentiel pourra, en répondant à différentes questions (situation actuelle, projet professionnel, compétences recherchées, niveau souhaité, etc …), se voir proposer les formations disponibles correspondant le mieux à ces attentes et ses caractéristiques.
- L'établissement d'un **portail Web d'auto-positionnement :** l'objectif est d'évoluer dans le sens de l'individualisation des parcours avec la création d'un outil permettant l'auto-positionnement du candidat. Cet outil s'appuiera sur une base de données des compétences associées aux formations proposées. La comparaison automatique entre les compétences déclarées et les compétences issues de la base permettra d'établir un diagnostic et d'initier une proposition de parcours individualisé.
- La création de modules de **méthodologie de travail universitaire** : les universités désirent mettre en place des modules transdisciplinaires destinés à accompagner les candidats vers la réussite (projet contribuant donc également au plan « réussite en licence ») autour de 3 grands thèmes :
    - Maîtrise et restitution des connaissances, méthodologie pour apprendre, prise de note, expression écrite et orale
    - Technique de recherche documentaire, approfondissement, classification et sélection des ressources
    - Organisation, planification du travail personnel, gestion de l'équilibre entre études, travail, famille ; le travail en groupe
- La mise en place du **C2i à distance**: il s'agit d'organiser la formation C2i niveau 1 aux personnes en reprise d'études et d'en proposer des modalités de certification, en mutualisant les ressources, outils et moyens au niveau académique ; cette action doit également aider les candidats à mieux appréhender le travail universitaire et à enrichir leurs compétences.

Les résultats attendus de ces actions qui visent prioritairement les adultes en reprise d'études constitueront des outils qui peuvent également contribuer à l'amélioration de l'orientation et de la réussite des étudiants de formation initiale.

4.1.2. La validation des acquis, un outil au service de la lisibilité des diplômes

L'évolution constatée de la validation des acquis s'explique en grande partie par la mise en place de partenariats avec un nombre limité d'entreprises qui ont désiré faciliter l'accès à la VAE de leurs salariés. Il conviendra, de veiller à pérenniser cette activité en

intensifiant et diversifiant notre réseau de partenaires mais il importe aussi de faciliter l'accès à la VAE des personnes dans leurs démarches individuelles.

En 2002 et 2003, l'université a contribué à la mise en place du site www.validexper.com, site d'information consacrée à la VAE, en relation avec les universités de Paris 13 et de Marne La Vallée. A partir de 2005, et dans la continuité de « validexper », elle participe à l'adaptation et au transfert des procédures actuelles d'inscription, d'administration et d'accompagnement pédagogique en « présentiel » vers un dispositif accessible en ligne en relation avec les universités de Paris 13 et de Nice Sophia Antipolis. Ce processus doit aboutir courant 2008. Notre établissement sera alors doté d'un outil capable d'administrer les procédures VAE du Dossier de Pré-Orientation (DPO) jusqu'au suivi des prescriptions en passant par l'organisation des jurys. Il va permettre un suivi rigoureux des différentes étapes nécessaires au traitement des dossiers en **garantissant un service de qualité** au candidat, en **réduisant le temps** consacré à la procédure et en offrant à distance un **dispositif complet d'accompagnement** (ateliers thématiques, aide à la construction du dossier, tutorat…).

Parmi les problèmes rencontrés de façon récurrente, les établissements ont constaté les difficultés d'accès à des référentiels de compétences relatifs aux diplômes demandés en VAE. Cette difficulté est également ressentie à différents endroits de l'université lorsqu'il s'agit pour les acteurs de la formation initiale de mettre en place une fiche RNCP ou le supplément au diplôme. Or, les dossiers de VAE aboutis sont le résultat d'un travail approfondi des candidats, en relation avec les accompagnateurs universitaires (administratifs et enseignants), sur le lien entre contenu des formations et compétences attendues et révélées. L'exploitation de ces dossiers en relation avec une analyse approfondie des travaux déjà réalisés dans ce domaine dans le cadre d'autres universités peut contribuer efficacement à la **lisibilité des diplômes** et répondre aux besoins de différents publics (candidats en reprise d'études, candidats VAE mais aussi étudiants et lycéens). Notre établissement pilotera ce projet sur l'ensemble de l'académie.

4.2. Des partenariats au service d'une professionnalisation consolidée

L'Université Paris 12 est fortement professionnalisée. Au delà de la présence de diplômes à finalité directement professionnelle (Licences professionnelles, DUT, masters professionnels, formations en apprentissage et en formation continue), certaines formations dites « généralistes » ou « classiques » ont développé une logique professionnelle en prévoyant dans leurs diplômes l'intervention de professionnels ainsi que des modules d'aide à l'insertion professionnelle (Projet Personnel et Professionnel, Préparation à la recherche d'emploi et de stage, un stage, Connaissance du milieu professionnel).

Ainsi, de multiples liens entre les composantes et le monde professionnel se sont tissés au rythme d'une professionnalisation progressive et différenciée. Actuellement, il n'est pas possible d'en faire un état des lieux quantitatif ni même d'en caractériser la nature.

Au delà de ce qui existe déjà, le développement des partenariats doit permettre d'en impulser de nouveaux au service des composantes et des étudiants. La politique partenariale voulue ne doit en aucun cas empiéter sur celle des composantes qui obtiennent déjà des résultats tout à fait satisfaisants ; a contrario, les UFR doivent pouvoir en tirer profit.

C'est ainsi que, dans le comité de pilotage du DEFI (Dispositif Est Francilien d'Insertion) commun aux universités d'Evry, Marne la Vallée et Paris 12 seront présents des personnalités extérieures représentant les milieux professionnels.

4.2.1. Une meilleure exploitation des partenariats institutionnels existants

L'université Paris 12 a su au fil des années tisser des partenariats institutionnels essentiellement locaux (CODEV, Agence du développement du Val de Marne, CCIP, OIN, COPAC, Chambre des métiers et de l'artisanat 94). Ces différentes institutions regroupent et/ou représentent de nombreux employeurs au niveau local qui ne sont pas ou peu mobilisés pour les besoins de notre université. Or face à des besoins croissants en termes de professionnalisation (généralisation des stages en L3, M, approche en termes de compétences, développement de la formation continue, de l'apprentissage…), il convient d'exploiter ce potentiel.

Chacune de ces institutions peut s'engager à nous mettre en rapport avec plusieurs employeurs chaque année auxquels nous présenterions ce que l'Université Paris 12 peut leur apporter et inversement ce qu'ils peuvent nous apporter.

4.2.2. Une approche offensive du développement des partenariats

Afin de tisser de nouveaux partenariats avec les employeurs, l'université Paris 12 doit entrer dans une phase d'approche offensive. L'objectif est de présenter les différentes facettes de l'Université auprès des 50 plus grandes entreprises ou organisations professionnelles de la région Ile de France. Plus précisément, il s'agit de faire connaître nos besoins (en stages, en emplois, en apprentissage, en intervenants, en taxe d'apprentissage…) et inversement de leur faire découvrir ce que l'Université pourrait leur apporter (en formation continue, en droit individuel à la formation, en validation des acquis de l'expérience, en compétences soit sous forme d'emplois ou de stagiaires).

Au préalable, des outils devront être mis en place : diaporama, plaquette, vidéo, fichier.

4.2.3. Fidéliser les partenaires et faire vivre un réseau

Enfin, une fois constitué un portefeuille de partenaires, des événementiels pourront être mis en place de façon récurrente ou ponctuelle en fonction des besoins de l'Université et des entreprises afin de fidéliser et faire vivre le réseau de partenaires. Par exemple :

- organisation de petits déjeuners sur des thématiques ciblées : « La professionnalisation à l'université Paris 12 », « Les attentes des jeunes à l'égard de l'entreprise », « L'université un partenaire pour la réalisation du DIF », « L'université un partenaire de l'amélioration de vos compétences », « L'entreprise face au défi du management de la diversité », « le dossier VAE, reflet de l'expérience » …

- réalisation de mini manifestations (matinées, après-midi, nocturnes) pour valoriser un secteur ou une particularité de notre université (tel type de compétences, les nouvelles formations diplômantes ou qualifiantes, les licences professionnelles, les masters recherche et/ou professionnel, mise en valeur de parcours professionnel d'anciens étudiants…)

4.3. Des modes d'organisation adaptés

4.3.1. Des modes d'organisation et de gestion adaptés ,au service d'une activité de FC plus efficiente et lisible économiquement

1 - Améliorer le fonctionnement des chaînes organisationnelles constitutives d'un process de FC[36]

Sur la plupart des chaînes (prospection, communication, gestion administrative et financière des conventions, etc.), les composantes, le service commun de la FC et les services centraux travaillent ensemble avec des mécanismes de coordination et d'ajustement qui sont perfectibles le plus souvent.

Une des chaînes en particulier a retenu toute notre attention : la chaîne de la gestion administrative et financière des conventions. Elle est apparue en effet très génératrice de surcoûts réels (temps de personnel consacrés tout au long de la chaîne trop importants, gels momentanés ou définitifs de créances) et cachés (démotivation des acteurs impliqués qui comprennent mal les règles de fonctionnement de la chaîne)

Aussi lors du contrat précédent, nous avons initié un travail important sur cette chaîne pour repérer, sur fond de nombreux entretiens, le « qui fait quoi », la nature des interactions entre les acteurs, les points de blocage, les dysfonctionnements qu'il convient d'enrayer.

Ce travail d'audit qui a été conduit nous permet maintenant d'engager les chantiers mentionnés ci-dessous :

- Refondre les conventions en formalisant clairement les engagements contractuels de P12 et ceux de ses financeurs,

- Déployer le logiciel FORMATIC et étudier aussi la possibilité de le doter d'interfaces avec d'autres briques du SI de Paris 12

- Créer au Service Commun de la FC de Paris 12, des supports pédagogiques de présentation de l'ensemble des tâches à accomplir et des acteurs concernés pour gérer une convention depuis la négociation jusqu'à l'expiration de cette convention, une fois l'ensemble des fonds recouvrés. Former et animer les personnels des composantes à partir de ces supports, en expliquant les tâches, les liaisons fonctionnelles, les points de vigilance à observer, les enjeux financiers et en terme d'image de P12 etc.

- Formaliser au Service Commun des règles de fonctionnement claires à appliquer de façon partagée, pour rendre le pilotage transparent et efficace, et les porter à la connaissance de tous les acteurs impliqués. Former à ces règles et animer le réseau

- Créer des procédures de travail au SCEPPE en vue d'assurer à tous les maillons de la chaîne un bon déroulement des tâches administratives et des tâches en matière de suivi financier. Mettre à disposition des composantes ces procédures en les expliquant.

[36] Un process de FC recouvre différentes activités comme la prospection, la communication, la conception, l'accueil-l'information et l'orientation, la contractualisation, la réalisation d'enseignements, la gestion administrative et financière de la convention de formation. Chaque activité implique des acteurs de diverses entités de l'établissement.

En résumé voici quelques mots clés qui donnent sens à l'action que l'on veut mener en ce domaine :

Formaliser. Faire de la pédagogie. Animer le réseau des composantes en prenant appui sur des personnes relais. Faire la chasse aux dysfonctionnements organisationnels dans une optique de « démarche qualité » appliquée aux processus organisationnels.

2 - Mettre à disposition de l'ensemble des composantes, une méthodologie d'analyse des coûts de leurs actions FC en la présentant à travers un cas concret.

En près de 20 ans, notre établissement a mis en place une organisation très décentralisée de la formation continue qui implique une multitude de services, de la composante (filières de formation, scolarités, services financiers) aux services centraux (SCEPPE, scolarité générale, DRH, services informatique, financier et comptable). Cette organisation a contribué au développement de cette activité. Cependant, elle occasionne un éclatement des activités et donc des coûts liés à la formation continue, elle exige le déploiement de moyens de coordination pour assurer la cohérence d'ensemble et elle multiplie les sources potentielles de dysfonctionnements, qui sont aussi génératrices de surcoûts.

Pour piloter et répondre mieux aux questions de nos partenaires (région, Fongécif, entreprises...) concernant notre politique de tarification, il nous faut appréhender mieux les activités et les coûts liés aux actions de formation continue. Tous les services concernés doivent être sensibilisés voire formés pour une meilleure connaissance et maîtrise des coûts.

Le projet de mise en place d'un outil de pilotage des coûts de la formation continue pourra se construire à partir de la démarche méthodologique présentée lors du comité de pilotage de juin 2007, puis validée par ses membres. Cette démarche a été construite après l'audit mené lors du précédent contrat sur l'organisation de la FC à P12 et notamment dans son périmètre comptable et financier, sur les méthodes d'analyse des coûts utilisés dans l'établissement et sur la situation du SI comptable et financier de P12.

Au stade actuel de développement du système d'information de Paris 12, l'automatisation du calcul des coûts ne semble pas pertinent. L'option retenue dans l'immédiat serait plutôt de bâtir un cas pratique de calcul très simplifié des coûts d'action de FC, en s'appuyant sur la base des données fournies par une composante test Le Service Commun de la FC et les services comptables et financiers, apporteront alors leur expertise technique dans l'élaboration de la méthodologie appliquée à la composante mais aussi dans sa mise en œuvre et dans sa diffusion dans les autres composantes, dans une logique de démarche partagée.

4.3.2. L'émergence d'une cellule apprentissage

L'évolution du nombre de diplômes offerts en apprentissage, la multiplication des CFA et l'évolution considérable du volume financier lié à cette activité ont dévoilé la nécessité d'un pilotage central. Fin 2007, le Conseil d'Administration de l'université a adopté deux textes susceptibles de guider l'évolution de l'apprentissage et a aussi permis la création

d'un comité de pilotage qui est entré en fonction début 2008, après qu'un chargé de mission ait travaillé durant 2 années sur ce sujet.

Pour donner à cette nouvelle organisation la possibilité de se déployer, une cellule FA sera implantée au sein du SCEPPE, à l'image de la cellule VAE.

Les missions suivantes lui seront confiées :

- L'administration de la FA au niveau de l'établissement : suivi des dossiers, préparation du travail du comité de pilotage, établissement des statistiques, relations avec les différentes entités organisationnelles (composantes, service des études...)

- La représentation et la communication : accueil et information des entreprises intéressées par la FA, communication (web, presse)

- Accueil et information des entreprises désirant verser la taxe d'apprentissage à l'établissement et n'ayant pas de contact particulier avec une composante de notre université

III. Une politique documentaire au service de la pédagogie et de la recherche

1. Des objectifs qui accompagnent les activités de Paris 12

Le service commun de la documentation a pour grandes missions de : mettre à disposition des étudiants, enseignants, chercheurs et autres personnels les ressources documentaires locales ou à distance dont ils ont besoin ; former à la maîtrise de l'information ; diffuser et valoriser les publications de l'université.

La mission première du SCD est de contribuer à la qualité de la formation et à la réussite des étudiants de la licence au doctorat, la bibliothèque universitaire étant un atout important pour la réussite des études. Dans cette mission, si les étudiants sont le public prioritaire, les enseignants sont des partenaires essentiels. Notamment vis-à-vis des étudiants de licence, le SCD joue un rôle particulier d'acculturation à l'université, d'accompagnement dans l'apprentissage du travail universitaire et d'initiation à la recherche documentaire.

Le SCD fédère en un seul réseau l'ensemble des ressources et services documentaires de l'université. Il est constitué par l'ensemble des bibliothèques et centres documentaires qui lui sont intégrés ou associés. Il réunit dans un système d'information unique (le portail) la bibliothèque électronique et la bibliothèque matérielle.

Le développement de la politique documentaire dans les cinq à dix ans à venir répond aux enjeux suivants :

- accompagner la constitution du PRES Université Paris-Est ;
- améliorer les conditions d'accueil dans les bibliothèques ;
- constituer un seul réseau avec les centres documentaires de l'IUFM ;
- soutenir au plan documentaire la mise en place des pôles de formation et de recherche.

2. Cinq actions prioritaires

2.1. Accroître l'offre documentaire
2.2. Rendre les ressources documentaires et les services plus accessibles pour les usagers
2.3. Systématiser la formation documentaire dans les cursus, en particulier en licence, et la qualifier grâce à des référentiels des formations et compétences documentaires
2.4. Diffuser et valoriser les publications de l'université
2.5. Diversifier les compétences des personnels et améliorer l'organisation interne dans un contexte de nécessaire augmentation des effectifs

2.1. Accroître l'offre documentaire

Le SCD poursuit sa démarche de formalisation de la politique documentaire en inscrivant dans une **charte documentaire** les orientations générales de politique documentaire, qui seront ensuite déclinées plus précisément dans les **plans de développement des collections par grands secteurs** disciplinaires (Médecine ; Droit ; Sciences économiques, gestion et urbanisme ; Langues et littératures ; Sciences et techniques ; Sciences sociales ; Sciences humaines). Ces PDC devront concilier les exigences de la carte documentaire et la demande des usagers de disposer des ouvrages de base dans les bibliothèques proches de leurs lieux d'enseignement. L'IUFM, quant à lui, travaille à l'élaboration d'un plan de développement des collections dans les domaines de l'éducation, la pédagogie, le métier d'enseignant.

La priorité du SCD, notamment dans la logique du Plan Licence, est de **développer les collections d'ouvrages pour les étudiants de L et M** (en nombre de titres comme en nombre d'exemplaires), avec un accent particulier dans le pôle Droit, Administration, Economie et Gestion ainsi que dans les pôles Biologie Ingénierie Santé et Chimie Matériaux Environnement. Pour le réseau documentaire de l'IUFM, la priorité est de poursuivre l'actualisation des collections pour les étudiants et professeurs-stagiaires.

Dans un objectif de complémentarité et de rationalisation, la politique documentaire du SCD tient compte de l'offre documentaire des bibliothèques environnantes, en premier lieu au sein du PRES, mais plus largement en Ile-de-France (grands établissements, CADIST, réseaux documentaires spécialisés). Dans cet environnement, le SCD n'est donc pas une bibliothèque de recherche, mais, vis-à-vis des enseignants et des chercheurs de Paris 12 ainsi que pour les étudiants en master et en doctorat, il vise à constituer **un premier socle d'appui à la recherche et d'accès aux ressources accessibles sur place mais aussi à distance** dans l'ensemble du réseau documentaire national ou sur Internet.

2.2. Rendre les ressources documentaires et les services plus accessibles pour les usagers

L'activité documentaire ne consiste plus seulement à offrir un lieu et des collections ; c'est de plus en plus une activité de service, attentive à la demande des différents groupes et individus, au croisement de la pédagogie et de la recherche, dans le cadre de laquelle **le SCD est amené à développer des médiations** avec les étudiants, les enseignants et chercheurs (utilisateurs, mais aussi prescripteurs) et les composantes.

- ***Développer les services aux publics et la communication avec les utilisateurs***

La part plus importante prise par ce rôle de médiation de plus en plus individualisée ou adaptée aux différents types de public a conduit le SCD à élaborer une **charte de l'accueil**, visant à harmoniser les pratiques et le niveau de qualité du service sur les différents sites, et prenant en compte les différentes fonctions de la bibliothèque, qui est un lieu de ressources mais aussi un lieu de travail et de vie culturelle. L'amélioration de la qualité de l'accueil dans les locaux des bibliothèques, notamment par l'extension des horaires d'ouverture, est une priorité, car quel que soit le rythme des évolutions vers la bibliothèque électronique, le besoin de lieux documentaires persiste. Dans ce cadre, le SCD est conduit à traiter avec les partenaires (et notamment le CROUS et les composantes sur chaque site) les besoins de salles de travail et de lieux plus conviviaux. Le SCD est également amené à **développer les services aux publics et la communication avec les utilisateurs**, dans ses différents aspects (ouverture, accueil, orientation, information, dialogue, renseignement sur place et à distance).

- ***Renforcer le dispositif d'évaluation par les usagers***

Cette politique de services aux publics s'appuie aussi sur **l'évaluation par les usagers**. Le SCD s'engage à réaliser à échéance régulière des enquêtes de satisfaction des usagers, comme l'enquête menée auprès des étudiants au printemps 2007 avec l'appui de l'Observatoire étudiant, dont les résultats ont été publiés à l'automne 2007. Il va participer en 2009 et 2012 à l'enquête qualitative LIBQUAL, qui sera réalisée en coopération avec d'autres BU françaises selon des procédures mises en place au plan international. Les résultats de ces enquêtes devront s'accompagner d'un travail annuel sur des tableaux de bord fins à partir d'indicateurs permettant de mesurer la qualité des services aux publics.

- ***Rendre les ressources documentaires plus accessibles***

Cette activité de médiation et de communication repose aussi sur les outils communs que sont le système intégré de gestion de bibliothèque (SIGB) Aleph500 et le portail documentaire Mercure (Metalib/SFX). Ce portail propose des services plus individualisés, accessibles à distance y compris sous la forme d'accès nomades, la mise en commun des ressources des BU et des centres documentaires de l'IUFM, et permettra de partager certaines ressources au sein de Paris-Est. De plus, l'intégration de Mercure au sein de l'ENT permettra d'articuler de façon plus cohérente au sein de l'ENT ressources pédagogiques et ressources documentaires. L'une des priorités est de **signaler l'ensemble des ressources documentaires** qui ne le sont pas actuellement, ce qui concerne aussi bien des ressources au sein du SCD qu'en dehors du SCD, dans des composantes, instituts et laboratoires, ainsi qu'à l'IUFM pour le signalement du fonds ancien.

L'intégration des ressources doit être accompagnée par une **refonte des interfaces de recherche et de visualisation**. Cette refonte doit aller dans le sens d'une plus grande

intuitivité et simplicité étant donné le mode d'accès privilégié (l'accès distant se faisant par définition sans médiation physique de professionnels de bibliothèque). Ces interfaces devraient permettre une interactivité accrue (appelée parfois "Web 2.0") des utilisateurs notamment des enseignants.

Par ailleurs, le SCD souhaite **faire de la future bibliothèque de Sénart, inscrite au Contrat de Projets Etat/Région 2007-2013, un site pilote de mise en place de la RFID** (identification par radiofréquence) afin de fluidifier les opérations de prêts-retours, permettre aux agents en situation d'accueil du public de se consacrer davantage à l'accompagnement personnalisé des usagers demandeurs, tout en donnant plus d'autonomie aux autres usagers grâce à des automates en libre-service.

2.3. Systématiser la formation documentaire dans les cursus, en particulier en licence, et la qualifier grâce à des référentiels des formations et compétences documentaires

Dans une démarche de contribuer activement à la réussite des études, et notamment en L, la maîtrise de l'information fait partie des compétences nécessaires de l'autonomie intellectuelle ; elle est indispensable pour utiliser de façon pertinente les ressources documentaires d'une discipline et pour acquérir les connaissances et compétences de cette discipline. L'enjeu est d'amener l'étudiant arrivant dans les études supérieures à acquérir des méthodes de travail et d'étude pour devenir autonome dans son apprentissage, mieux s'intégrer dans l'environnement du travail universitaire, et mieux se préparer à la vie professionnelle.

Cette action de formation comprend des aspects différents : visites d'initiation à la bibliothèque, tutorat, formation à la recherche documentaire ou à la méthodologie documentaire, formation aux outils et services de la bibliothèque, formation à la feuille de style Thèse et à l'information spécialisée.

Les formations à la méthodologie documentaire, qui constituent le cœur du dispositif, se développent au SCD Paris 12 depuis une quinzaine d'années, en liaison étroite avec les enseignants des disciplines concernées, mais ce développement est encore inégal selon les disciplines et les niveaux (licence, master, doctorat). Si les secteurs lettres et sciences humaines, sciences et technologie et médecine sont actuellement bien desservis, **la priorité est maintenant de développer les formations à l'usage de la documentation dans le pôle droit, économie, gestion et administration,** en articulation avec le conseil des études et de la vie universitaire, la démarche qualité du projet quadriennal et le Plan Licence.

Pour consolider le dispositif des formations actuelles encore trop disparates, **le SCD et le réseau documentaire de l'IUFM élaborent un référentiel des formations et des compétences documentaires par niveau** (L/M, première et deuxième années IUFM) précisant les contenus et les modalités de formation.

Dans le cadre de ces référentiels, des moniteurs étudiants peuvent assurer certains modules au niveau L après avoir été formés eux-mêmes par la bibliothèque et en s'appuyant sur un support de formation. Ce référentiel facilitera l'intégration des formations à la recherche documentaire dans le LMD dans un continuum entre pédagogie et documentation. Il convient aussi de mener des actions de formation dans le cadre du C2i, celui-ci comprenant des compétences relatives à la recherche documentaire sur internet et, pour les futurs enseignants, le C2i niveau 2.

Ce référentiel constitue aussi un guide pour l'**équipe de formation** qui a vocation à réunir les différents intervenants. Ces actions de formation à la documentation devront être menées en synergie avec l'IUFM.

2.4. Diffuser et valoriser les publications de l'université

Les publications pédagogiques et de recherche des enseignants et chercheurs de Paris 12 font partie du patrimoine scientifique de l'université, elles sont une composante forte de sa mémoire. Si elles sont connues dans le cercle plus restreint d'une unité de recherche ou d'une discipline, elles ne le sont pas assez au sein de l'établissement, et leur affichage à l'extérieur en tant que publications de membres de Paris 12 est insuffisant. Par ailleurs, certaines de ces publications sont libres de droit, et peuvent figurer sur le site web de l'université. Ce serait un moyen d'encourager la constitution d'une **archive ouverte institutionnelle** reliée à l'archive ouverte nationale, en synergie avec le conseil scientifique, la direction de la Recherche de l'université, et le conseil des études et de la vie universitaire.

Le SCD s'est déjà engagé dans cette démarche avec la mise en ligne des thèses déposées sous forme électronique, d'autres composantes ou équipes de recherche ont également mis en ligne sur leur site des publications propres à leur domaine. La constitution au sein du portail documentaire d'un **catalogue des auteurs de Paris 12** et d'une **base des publications de Paris 12** (articles, comptes rendus de colloques, monographies, thèses, etc....) comprenant les références bibliographiques de ces publications et, pour celles libres de droit, l'accès au texte intégral, constituera un socle de cette archive. Avec la mise en place du PRES Université Paris-Est et d'une signature unique des publications pour les membres du PRES, cette action est un axe de coopération au sein du PRES, et contribuera à renforcer notre notoriété scientifique.

2.5. Diversifier les compétences des personnels et améliorer l'organisation interne dans un contexte de nécessaire augmentation des effectifs

Durant le contrat d'établissement 2005-2008, outre la rédaction d'une charte de l'accueil et la mise en place d'un groupe de travail transversal sur l'accueil, le SCD a mis en place en interne plusieurs sessions de formation intitulées « Apprendre à mieux communiquer en situation de service public » avec le Centre régional de formation aux carrières des bibliothèques Médiadix (Université Paris X), de manière à amener les personnels à réfléchir sur leur représentation de l'accueil des publics en bibliothèque et de la confronter à leurs propres pratiques et celles des autres. Le but était également d'harmoniser les pratiques d'accueil sur l'ensemble des sites du SCD et de créer une culture commune autour de l'accueil.

Pour le contrat 2009-2012, le SCD poursuit sa démarche visant à **diversifier les compétences de l'ensemble des personnels et à améliorer l'organisation interne en donnant plus de poids aux exigences de service aux publics**, en diffusant un guide des bonnes pratiques en situation d'accueil, en élaborant un référentiel qualité de l'accueil, en améliorant la communication interne par la mise en place de procédures identiques sur l'ensemble du SCD, en mettant plus l'accent sur les formations tant internes qu'externes, et en élevant progressivement le niveau de l'ensemble des agents.

Cette analyse de l'organisation interne et des évolutions prévisibles du service conduit à un **repyramidage progressif des emplois sur le moyen terme**, renforçant les personnels de

catégorie B par transformation d'emplois de catégorie C, et ouvre des perspectives d'évolution de carrière à nos magasiniers des bibliothèques.

Par ailleurs, le SCD dispose de 2,36 agents pour 1 000 étudiants, quand la moyenne nationale est de 2,56 pour les grandes universités pluridisciplinaires (2,75 toutes universités confondues) : le déficit est donc de 5 postes par rapport à cette moyenne. Le SCD a bénéficié d'une création de poste d'assistant de bibliothèque au 1er septembre 2006 pour la **bibliothèque de Droit**. Cela reste malheureusement insuffisant pour assurer de façon permanente le bon fonctionnement de ce service : il serait donc nécessaire de bénéficier de la création supplémentaire d'**un poste d'assistant de bibliothèques**. En outre, dans la perspective de la future **bibliothèque de Sénart** inscrite au Contrat de Projets Etat/Région 2007-2013 (1500 m² au lieu des 250 m² actuels), il semble capital de renforcer l'équipe actuelle (3 agents) par la création d'**un poste de bibliothécaire**, **un poste de bibliothécaire adjoint spécialisé** et **un poste d'assistant des bibliothèques.**

IV. Un système d'information au service de toutes nos activités

Paris 12 a construit durant le quadriennal 2005-2008 un dispositif informatique qui offre la capacité à développer entre les sites et au bénéfice des étudiants, des personnels et des partenaires un système d'information en appui sur les applicatifs de gestion sélectionnés par Paris 12.
Un diagnostic de l'état actuel du système d'information et de son utilisation demandé par la direction de l'université à l'AMUE[37] (agence de mutualisation des universités et des établissements) a identifié des axes de progression.
L'objectif visé pour la période 2009-2012 sera de concevoir le système d'information de Paris 12 comme un moyen tout à la fois d'améliorer la qualité du service rendu aux usagers et aux partenaires et d'améliorer le débat et la prise de décision au sein de l'établissement.

1. Des objectifs qui engagent l'ensemble des activités de Paris 12

1.1. Moderniser la gestion
1.2. Analyser et répondre aux besoins exprimés par les acteurs à différents niveaux
1.3. Améliorer le dispositif de prise de décision de Paris 12

La démarche de construction du système global d'information concernera les missions premières de l'université (formation et recherche) mais aussi les métiers et les grandes fonctions internes ou en lien avec l'environnement local, national ou international. C'est dans une démarche globale que l'université s'engage, impliquant les centres de décision mais aussi les personnes et les services au contact des usagers, des personnels et des partenaires.

1.1. Moderniser la gestion

Le cadre réglementaire dans lequel évolue actuellement l'université rend nécessaire la production d'informations de différentes natures afin d'alimenter des tableaux de bord rassemblant des indicateurs stratégiques, peu nombreux, que la direction et les conseils veulent suivre régulièrement, mais aussi des indicateurs de caractérisation et des indicateurs d'activité, utiles au niveau de chaque service, composante, fonction, etc.
Une exploitation plus complète et plus homogène des fonctionnalités des différents applicatifs conduira à une amélioration des procédures de travail grâce, entre autres, à une suppression des saisies multiples et dévoreuses de temps.
Cette démarche induira un enrichissement des fonctions des personnels et favorisera des modes de fonctionnement plus transverses. Un programme pluriannuel de formation devra être élaboré pour accompagner cette rénovation de l'organisation administrative.

1.2. Analyser et répondre aux besoins exprimés par les acteurs à différents niveaux

[37] A laquelle ont été associés deux experts de deux universités

Le système d'information doit faciliter le débat et la prise de décision, alimenter le dialogue de gestion interne, permettre de mieux argumenter auprès des partenaires et des financeurs de l'université. A ce stade, c'est d'une production de données agrégées dont l'université a besoin.
Dans cette optique, les services en proximité de travail avec les usagers et les partenaires seront associés à la démarche de production de l'information : Service des Etudes, SCUIO, Culture et Vie de l'Etudiant, SECASC, SRI, SCEPPE, service de la recherche, etc…
De cette large implication dépendront la qualité et la fiabilité de l'information, ainsi que son caractère d'interopérabilité, garantie de la fluidité de la circulation des informations.
Au niveau des composantes, les informations attendues concernent d'abord la pédagogie : bassin de recrutement, typologie des étudiants, taux de réussite, débouchés professionnels, etc. bref, tout ce qui aide à la réflexion des équipes pédagogiques, voire au travail collaboratif entre les composantes.
Mais chaque composante a aussi besoin de connaître les incidences budgétaires de ses choix pédagogiques. Suivre en temps réel l'exécution de son budget, pouvoir anticiper sur des investissements à venir, maîtriser le coût des heures complémentaires sont autant d'indicateurs que des acteurs de la formation ont besoin de maîtriser.

1.3. Améliorer le dispositif de prise de décision de Paris 12

L'aide au débat et au pilotage de Paris 12 est particulièrement importante car elle a une incidence sur le processus de construction de la décision à tous les niveaux.
En effet l'amélioration de la qualité des informations produites combinée avec un dispositif plus pertinent de communication interne permet de donner aux élus des conseils et à l'exécutif un meilleur niveau d'information et un éclairage plus précis sur la situation de l'université de même qu'elle donne une meilleure perception des évolutions. Ainsi, l'expression de la démocratie universitaire en sort renforcée.
Un travail conséquent doit donc être engagé pour mieux exploiter et diffuser plus facilement les informations utiles.
La question de l'entrepôt de données se pose également puisqu'il conviendra de produire des séries pluriannuelles de données, permettant de construire et de suivre des indicateurs pertinents, replacés cependant dans un contexte qualitatif qu'il convient de ne jamais oublier.

2. Une méthode de mise en œuvre.

2.1. Elaborer un schéma directeur du système d'information.
2.2. Obtenir rapidement une amélioration dans des domaines clairement identifiés.
2.3. Avancer par étapes vers le système d'information cible.
2.4. Elaborer un plan de sensibilisation, d'information et de formation pluriannuel, variable selon les acteurs.
2.5. Mobiliser les moyens humains et financiers nécessaires.

La démarche d' « urbanisation[38] » du système d'information s'inscrit dans le long terme pour avancer par étapes vers le système d'information souhaité. La fixation d'objectifs intermédiaires, une démarche de travail partagé associant les différents acteurs, la prise en compte des ajustements nécessaires à mesure que le processus se déroule, sont autant d'éléments contribuant à une mise en œuvre réussie du schéma directeur du système d'information.

2.1. Elaborer un schéma directeur du système d'information.

Cette élaboration doit s'inscrire dans un cadre politique répondant aux besoins de l'établissement et des usagers afin de suivre une ligne directrice forte, dépassant la durée d'un contrat quadriennal. La construction du schéma directeur du système d'information doit donc être partagée par l'ensemble de la communauté universitaire.
Dès cette phase, le recours à la méthode de gestion de projet et à la mobilisation de groupes de travail transverses doit garantir la prise en compte des différentes attentes et intégrer les différents niveaux d'utilisation ultérieure du système d'information.

2.2. Obtenir rapidement une amélioration dans des domaines clairement identifiés.

Il appartiendra à la direction de l'université assistée d'un comité de pilotage de fixer la hiérarchisation des priorités des entrées (pédagogie, recherche, ressources humaines, financier…) et surtout le rythme de mise en œuvre sur chacun des axes de travail. L'apparition rapide de signes de transformation–facilitant le travail quotidien de chacun montrera de manière forte que l'université s'engage dans une démarche pragmatique.

2.3. Avancer par étapes vers le système d'information cible.

Le portage politique de cette démarche permettra de fixer l'objectif et de mobiliser les moyens utiles mais l'avancée vers le système d'information souhaité devra se dérouler progressivement en veillant à favoriser l'implication et l'accompagnement à tous les niveaux de l'organisation (direction, chefs de service, acteurs de proximité). Comprendre le contexte politique et maîtriser les aspects techniques constituent deux éléments déterminants de l'accompagnement du changement.
Ainsi, la démarche de progression par étapes clairement affichées sera privilégiée pour faire de ce projet un travail collectif largement partagé.

[38] Emprunté au domaine de l'aménagement urbain, le terme d'urbanisation appliqué au système d'information couvre les opérations qui, dans le cadre d'un plan d'ensemble (schéma directeur), visent à simplifier et à rendre plus souple l'infrastructure informatique au regard des priorités stratégiques de l'université et des exigences métier.

2.4. Elaborer un plan de sensibilisation, d'information et de formation pluriannuel, variable selon les acteurs.

Le travail de communication et de formation sur ce sujet est un élément clé du travail partagé. En effet, au-delà de l'explication des raisons de l'entrée dans ce chantier de construction du système d'information et de son inscription dans le long terme, il convient de fournir une explication contextualisée de la manière dont le projet sera conduit.
Ainsi, l'université organisera une démarche de formation et de formation/action pour donner à chacun les moyens de comprendre les enjeux et les processus et de réussir la mise en œuvre. Ce plan de formation couvrira plusieurs années, sera construit autour de la maîtrise de certains éléments informatiques ou d'éléments techniques mais il intégrera aussi des modules de mises en situation et de présentation de l'intérêt pour l'université de mieux utiliser l'information relative à son activité.

2.5. Mobiliser les moyens humains et financiers nécessaires.

La construction du système global d'information, la détermination des besoins d'informatisation par un dispositif et des processus qui garantissent la cohérence des choix mais qui associent plus d'acteurs ne seront pas sans incidence sur l'organisation de la réponse par le Centre de Ressources Informatiques de l'université.

Il s'agira pour l'université et la directrice du CRI d'adapter l'organisation actuelle des compétences quelle que soit leur implantation géographique, aux objectifs du projet global.

Au-delà de cette mobilisation des ressources humaines disponibles, le recrutement de compétences nouvelles ou supplémentaires sera nécessaire. Dans un contexte de fort sous-encadrement, la création de postes sur budget Etat devra accompagner la démarche volontariste de Paris 12.

De même des moyens financiers devront être mobilisés pour couvrir les frais de formation des personnels, pour recourir à des prestations de services externes, pour acquérir de nouveaux logiciels, pour écrire des applicatifs de gestion, pour mettre à niveau des équipements informatiques. Une dotation spécifique d'Etat sur cet axe du contrat viendra utilement compléter la contribution de l'université sur ses ressources propres.

--

Projet d'établissement

2009 - 2012

Les axes opérationnels

Chapitre C

Une gouvernance articulée avec la politique du personnel et une organisation administrative par grandes fonctions

www.univ-paris12.fr

Projet d'établissement

Partie II : Les axes opérationnels

Chapitre C

Une gouvernance articulée avec la politique du personnel et une organisation administrative par grandes fonctions

I. Une gouvernance vivante et démocratique 143

II. Une politique d'accompagnement du personnel dans un contexte d'évolution importante de l'université 147

III. Une organisation administrative par grandes fonctions 153

Chapitre C
Une gouvernance articulée avec la politique du personnel et une organisation administrative par grandes fonctions

I. Une gouvernance vivante et démocratique

Le terme « gouvernance » désigne ici les dispositifs, les pratiques et les procédures qui permettent d'associer toutes les parties prenantes de l'université Paris 12 - Val de Marne aux débats sur son fonctionnement et son développement.

1. Dynamiser la démocratie interne

La délibération est l'un des éléments fondamentaux de l'identité de l'université Paris 12 dont le fonctionnement se caractérise par un débat systématique toujours tourné vers la décision. Le débat assure le rapprochement progressif des points de vue, l'acceptation de compromis réciproques et leur acceptation par les différentes parties prenantes de l'établissement (personnels, étudiants et partenaires). Il permet aux décisions prises par la direction et par les instances compétentes d'être suivies d'effets.

Des conseils décisionnaires qui travaillent
Cette exigence démocratique s'est manifestée depuis longtemps à Paris 12, par exemple dans la répartition des compétences entre les trois conseils centraux. Paris 12 a en effet fait le choix de faire du Conseil scientifique (CS) et du Conseil des études et de la vie universitaire (CEVU), au côté du CA, et dans le cadre de la loi, des instances décisionnaires de fait. Les délibérations des deux conseils consultatifs sont validées par le CA, mais dans le respect des choix formulés par les élus du CS et du CEVU. Quant à la relation qui unit le conseil d'administration (ainsi que les deux autres conseils) et l'équipe de direction, elle s'inscrit dans la loi et dans une pratique marquée par le dialogue et l'ouverture grâce en particulier à l'existence de nombreux groupes de travail et commissions, en amont des conseils, qui permettent aux membres des conseils de travailler avec les vice-présidents et assesseurs.
Parallèlement à des efforts à maintenir pour toujours mieux informer et associer les élus, il reste maintenant à tenir compte des changements induits par la loi, à travailler sur les instances paritaires et à réfléchir aux pratiques démocratiques dans l'ensemble des structures de l'établissement.

Un espace de discussion centre/composantes : le Comité de direction
Une instance nouvellement instituée dans l'établissement, le Comité de direction, réunit l'équipe de direction et les directions des douze composantes de l'université (directeurs et responsables administratifs, ou restreint aux seuls directeurs, selon l'ordre du jour). Cet espace de dialogue entre le centre de l'université et les composantes a montré son utilité, car il permet aux directeurs de composantes de bénéficier d'un espace de parole spécifique au moment où les effectifs du Conseil d'administration ont été réduits.

Un espace de discussion propre aux étudiants pour une meilleure participation : le comité des étudiants élus
Sur le même modèle, un Comité des étudiants élus réunissant autour du vice-président étudiant tous les élus étudiants (et leurs suppléants) serait une instance propre aux étudiants où, à leur invitation, des responsables universitaires pourraient en petit comité venir échanger et préparer avec eux les délibérations des conseils du point de vue des usagers.
L'amélioration de la participation des étudiants dans les conseils centraux, tout comme celle des personnalités extérieures, passera, pour partie, par une attention marquée de l'institution. Pour les étudiants, il faudra trouver des modalités de participation qui, par-delà la validation de l'engagement déjà possible à Paris 12, permettent aux élus étudiants d'être reconnus et associés au fonctionnement de l'institution. C'est par une pratique régulière et des contacts soutenus avec les personnels de l'institution que les étudiants pourront se sentir investis d'une vraie mission, voir des résultats à leur action et être des véritables relais d'information auprès de leurs mandants. Cette hypothèse de travail, à discuter dans le cadre de la réflexion sur la Charte, est exigeante pour tous, institution et étudiants élus.

Une réflexion collective et globale sur nos pratiques : la Charte des pratiques démocratiques
Le conseil d'administration a décidé d'engager un processus de réflexion collectif qui devra aboutir à une charte des pratiques démocratiques à la fin de l'année 2008. La réflexion collective sera soutenue par une jeune équipe de Paris 12, le Largotec, laboratoire de recherche sur la gouvernance publique.
La Charte, au côté des statuts, sera la référence vers laquelle personnels et usagers pourront se tourner pour analyser et améliorer les dispositifs de concertation auxquels ils doivent avoir accès à tous les niveaux de l'université. Ces espaces devront aussi permettre de débattre autour des grands choix stratégiques de l'établissement, débats qui peinent aujourd'hui à être généralisés au-delà d'un cercle restreint d'élus et de responsables.

Cette réflexion autour de la charte des pratiques démocratiques doit permettre d'améliorer le fonctionnement de l'établissement et l'information de tous, mais elle doit aussi influer sur la politique des ressources humaines.

2. De nouvelles procédures et de nouvelles instances pour la GRH

Le Comité Technique Paritaire (CTP) : une instance paritaire de dialogue et de travail
Une importante partie de la réflexion engagée autour de la Charte des pratiques démocratiques portera sur le CTP. Des groupes de travail sur cette nouvelle instance seront animés par la Secrétaire Générale, la Vice-présidente du Conseil d'administration et la directrice des Ressources Humaines avec les élus des trois conseils.
La mise en place du CTP sera l'occasion d'un renouvellement des relations de travail entre la direction de l'université et les représentants des personnels[39]. Dès la fin de l'année 2008, la Commission Paritaire d'Etablissement (CPE) et le CTP bénéficieront d'un emploi BIATOSS dédié au suivi de leurs activités. Une attention particulière sera portée à la réflexion sur les modalités d'amélioration de ces instances et des groupes de travail

[39] Rappelons que la représentation au CTP sera assurée par des listes sur sigle national qui devront réunir ensemble des IATOSS et des enseignants-chercheurs.

préparatoires. Et enfin, l'université financera des études spécifiques pour préparer et soutenir les débats des deux instances.

Les procédures de recrutement des enseignants-chercheurs
Dans le cadre de la réflexion sur la Charte, la vice-présidente du Conseil d'administration mène une réflexion avec la DRH et des élus qui devra aboutir en juillet 2008 à des propositions sur les principes de constitution des futurs comités de sélection s'appuyant pour partie sur des périmètres disciplinaires proches de ceux des commissions de spécialistes actuelles. Dans le cadre de la loi, ces principes s'inscriront dans la tradition de transparence et de concertation de l'université.

Un médiateur pour les individus et au service d'un meilleur fonctionnement de l'institution
Toujours dans le cadre de la réflexion sur les pratiques démocratiques, l'université devrait se doter d'un médiateur. Un enseignant-chercheur reconnu de tous et maîtrisant les rouages de l'établissement pourrait instruire toutes les démarches individuelles qui n'ont pas pu aboutir dans le cadre habituel des procédures de l'établissement permettant ainsi un traitement plus rapide et plus efficace de celles-ci. Cette possibilité de recours et d'écoute permettra en outre à l'équipe de direction de se concentrer sur un travail plus collectif et politique. Le médiateur devra surtout permettre de réduire les situations de tension qui peuvent advenir au sein de l'université. C'est aussi par un rapport annuel remis à la présidence de l'université par le médiateur que pourront être repérés des dysfonctionnements dans l'institution sur lesquels l'équipe de direction devra agir.

3. Mieux se connaître pour pouvoir mieux se dire à nos partenaires et à nos publics

Deux ENT : pour les personnels et les étudiants

Mais cet effort collectif autour de la délibération ne pourra porter ses fruits que s'il s'appuie sur un outil performant. C'est dans cette perspective d'un accès rapide et personnalisé à l'information qu'un environnement numérique de travail (ENT) doit être mis en œuvre pour les personnels et pour les usagers. Cet espace numérique, passage obligé et pertinent pour tous ceux qui travaillent dans Paris 12, devra bénéficier d'un apport régulier d'informations quotidiennes et pratiques par l'ensemble des services administratifs. Il devra aussi héberger des espaces d'échanges qui permettront de faire circuler l'information en interne entre les membres de l'université.
L'ENT sera enfin l'occasion de mieux valoriser nos succès auprès de nos partenaires. Couplé à un système d'information plus fluide et plus fiable, il permettra à tous et aux responsables de l'université de mieux la connaître dans ses forces comme dans ses faiblesses.

Des partenariats renforcés et structurés pour une meilleure visibilité partagée

Cette meilleure connaissance de soi (qui est un véritable défi et un enjeu incontournable dans une institution de la dimension de Paris 12) doit permettre de construire ou de consolider des partenariats toujours plus profitables à l'établissement et à ses usagers.

Collectivités territoriales, organismes de recherche, acteurs du développement économique, institutions scolaires, institutions sanitaires et sociales… sont des partenaires privilégiés. Leur développement et l'accomplissement de leurs missions passent par la coopération avec un établissement d'enseignement supérieur et de recherche. Pour mieux valoriser et optimiser ces liens, durant la période de négociation du contrat, la direction de l'université élaborera des conventions cadres avec les conseils généraux, l'AP-HP, le CROUS, le rectorat…

Une instance de réflexion stratégique, le Comité d'Orientation et d'Expertise (COE), a été mise en place en 2007. Elle réunit autour de la présidente des représentants des collectivités territoriales, des représentants du monde économique et social, et des experts de l'enseignement supérieur. C'est au COE qu'ont été lancées des réflexions sur l'identité de l'université, sur la pluridisciplinarité… qui enrichissent aujourd'hui les perspectives stratégiques de l'établissement. Le Comité stratégique de développement (CSD) devait être le lieu de diffusion des réflexions menées par le COE auprès de représentants des membres des conseils. Mais à l'expérience, le CSD ne joue pas son rôle et apparaît inutilement lourd. Il faudra trouver de nouvelles modalités d'échanges telles que des réunions des membres des conseils avec l'animateur du COE.

Des relations publiques fondées sur la promotion des pratiques

Parallèlement à ces contacts partenariaux, une politique de relations publiques plus serrée doit permettre de mieux faire connaître Paris 12. Dans la presse, auprès des habitants de ses territoires d'implantation, auprès des acteurs de l'enseignement supérieur et secondaire… il faut promouvoir notre établissement et toujours à partir des actions de ses membres. De ce point de vue, la volonté politique est de lutter contre les stéréotypes véhiculés sur les universités en montrant que les universités, et singulièrement Paris 12, s'inscrivent depuis longtemps dans la modernité en maintenant un haut niveau d'exigence intellectuel et un travail quotidien au service des citoyens.

La période actuelle se caractérise par une attention accrue des médias et de l'opinion publique pour l'université, et singulièrement pour Paris 12 perçue comme une université qui réussit dans un environnement complexe et avec peu de moyens. Ces opportunités doivent nous permettre de construire un réseau de « contacts presse » plus à l'écoute de nos propositions, mais aussi en interne de mettre en place des procédures professionnalisées de relations presse qui passent notamment par une réflexion sur les modalités de présentation de nos activités qui s'y prêtent (certains colloques, les journées portes ouvertes, les salons, les initiatives étudiantes, les animations culturelles) auprès du grand public et *a fortiori* des journalistes.
Des opérations portes ouvertes à destination des habitants des communes environnantes (comme celle organisée en 2007 sous le titre « Voisine 37 ans ») seront renouvelées. En 2008, ces journées portes ouvertes seront inscrites au programme des journées du patrimoine. En 2010, Paris 12 aura quarante ans et cet anniversaire sera l'occasion d'organiser des manifestations de promotion festives.

II. Une politique d'accompagnement du personnel dans un contexte d'évolution importante de l'université

Avec la loi LRU, l'université acquiert des responsabilités nouvelles et importantes en matière de personnels qui ont amené le législateur à instaurer dans les universités un nouvel organisme consultatif, qui existait déjà partout ailleurs dans la fonction publique : le CTP (Comité Technique Paritaire).

Ce comité technique paritaire sera constitué sur base syndicale pour moitié de ses membres, tandis que l'autre moitié de ses membres seront représentants de l'Administration. Ce CTP sera compétent sur l'ensemble des règles de fonctionnement et d'organisation de l'université et donc sur les mesures touchant aussi bien aux personnels BIATOSS qu'aux enseignants-chercheurs. Ses avis seront transmis au Conseil d'administration qui restera seul décisionnel.

La loi précisant que ce comité sera « consulté sur la politique de gestion des ressources humaines de l'établissement » et qu' « un bilan social de la politique sociale de l'établissement lui est présenté chaque année », il devra être consulté en tout cas sur la politique de formation, de mobilité et de promotion[40], la politique de primes et d'intéressement, la modulation des services, l'organisation du temps de travail, la politique sociale et culturelle, les modalités de recrutement des contractuels et leur part dans la masse salariale, etc.
Bien que son rôle ne soit que consultatif, l'université sera très attentive à ses recommandations, d'autant qu'il fédèrera l'ensemble des personnels (BIATOSS, enseignants, chercheurs).

Sans anticiper l'évolution des débats ultérieurs, le bilan/diagnostic déjà établi et les débats qui ont eu lieu ces dernières années en CPE plénière, permettent d'énoncer quelques priorités :

1. Une évaluation couplée avec une analyse globale des métiers, des fonctions et de leur évolution

Amorçant la mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois, Paris 12 a fortement investi dans l'évaluation des personnels BIATOSS– cf. bilan- allant jusqu'à l'analyse par composante et service des besoins de formation au regard des postes occupés. Bien que certains postes soient encore en attente de création de fiches, l'essentiel est fait[41].
L'enjeu pour les années à venir est de faire vivre les fiches de postes, reflet des compétences nécessaires dans une organisation dont les métiers sont en forte évolution : qu'est-ce que le métier de gestionnaire de scolarité de composante ou de secrétaire pédagogique dans un contexte où les étudiants des composantes sont invités à tutorer des plus jeunes, à parrainer des lycéens, à suivre plus de stages, et à consulter en ligne les évolutions de leurs emplois du temps ?
L'évaluation est encore inscrite à Paris 12 dans une relation bilatérale hiérarchique qui fait l'impasse sur les aspects transversaux et collectifs des métiers, sur la structuration en projet

[40] L'étude des dossiers individuels se faisant dans le cadre du CA restreint ou de la CPE
[41] La deuxième étape de l'évaluation permettant de mesurer l'atteinte de leurs objectifs par les agents est en cours

que requièrent les évolutions récentes de l'activité. Trois compléments sont à mettre en place dans les prochaines années pour mieux situer cet exercice dans le devenir et le développement de l'institution :

- Un suivi des compétences requises par métier
- Une élaboration de projets de services dans lesquels s'inscriront les objectifs des fiches de postes individuelles.
- Donner « du sens » à la mission de chacun et ainsi améliorer la qualité du service

D'autre part, le métier d'enseignant chercheur comporte aujourd'hui plusieurs missions qu'il faut toutes reconnaître, valoriser et évaluer. Même s'il s'agit d'un seul métier, l'exercice des fonctions doit par ailleurs être modulable au cours de la carrière. L'évaluation des E.C, distincte de la notation ou du contrôle, sera un outil au service de la gestion de leur carrière.
A partir d'un cadre national en cours d'évolution, l'université Paris 12 a comme objectif de mener sa politique de promotion et de modulation des services en tenant compte de tous les engagements des enseignants chercheurs. Un cadre général sera débattu en CTP puis en CA avant d'être adapté à chaque cas.

2. Un plan de formation au service des compétences individuelles et collectives

La formation des agents de Paris 12 repose sur une démarche de volontariat répondant à une offre riche puisque constituée avec l'ensemble du réseau RH d'Ile-de-France.

Or, la formation doit aujourd'hui répondre à plusieurs enjeux dont il faudra discuter l'équilibre :

- les enjeux de préparation aux concours dans lesquels Paris 12 a un bilan très positif
- les enjeux de progression personnelle favorisant les carrières et la satisfaction au travail
- les nouveaux enjeux du développement des universités et les nouvelles attentes vis-à-vis de notre organisation en termes de compétences, de réactivité, d'aptitude à se situer dans l'actualité et l'évolution collective.

Le cumul de ces trois enjeux rend impérative l'élaboration d'un projet de formation professionnelle prenant aussi en compte les nouvelles dispositions du Droit individuel à la Formation.

En ce qui concerne l'objectif de renforcement des compétences et connaissances des services et agents de l'établissement, le diagnostic de l'écart entre les compétences des personnes et les compétences souhaitables sera établi au sein de la direction des RH en s'appuyant sur l'analyse préalable des compétences attendues par métier.

D'ores et déjà s'imposent :

- Un cycle de formation aux métiers (et à la traduction par métiers des enjeux de l'établissement)
- Un cycle de formation pour l'acquisition d'une connaissance commune de notre fonctionnement et des rôles de chacun (il permettra à chacun de situer sa propre contribution dans la vie de l'établissement et l'aidera à orienter l'usager, le partenaire, le collègue vers les personnes-ressources les plus qualifiées pour répondre à ses attentes)

- Un cycle de formation pour l'acquisition de méthodes communes, facteur de transfert plus efficace de l'information et d'économies de temps :
  - Utilisation optimale des outils (logiciels lourds, traitement de l'information par extractions puis par tableur ou logiciels de base de données...). Chaque agent sera incité à passer les différents niveaux du certificat C2I, formation qualifiante qui permet à tous de pouvoir se prévaloir d'un niveau de maîtrise d'outils de bureautique.
  - L'organisation de formations conjointes ou coordonnées pour les cadres et les agents sera privilégiée, un agent pouvant difficilement faire preuve de compétences nouvelles ou les entretenir si elles ne correspondent à aucune attente de l'encadrement.

Pour les cadres qui sont des acteurs clés de l'évolution de l'organisation, la formation nécessaire et spécifique (conduite de réunions, management, conduite de projets, problématisation et rédaction par exemple) sera couplée avec un programme de travail interactif avec la direction politique et administrative de l'université mis au point chaque année. Il s'agira de capitaliser le bénéfice de ce qui a été fait en 2007/2008 pour la préparation du projet quadriennal dans les groupes de travail sur les grandes fonctions, associant cadres des services centraux et communs et cadres des composantes.

La formation des ingénieurs et techniciens de laboratoires de recherche devra être pensée en liaison avec le Conseil Scientifique, le service de la recherche et les organismes de recherche afin qu'ils puissent bénéficier d'actions de formation concertées.

Pour tous, une réflexion devra être menée sur les possibilités et les conditions d'accès par VAE à des formations diplômantes de l'université ainsi qu'à des concours administratifs.

Les enseignants ne resteront pas à l'écart de ce projet de formation qui, pour eux sera lié à la mise en œuvre des priorités pédagogiques par ailleurs définies dans ce projet quadriennal. Le programme de formation destiné aux enseignants sera ainsi élaboré en concertation avec le CEVU, pour permettre, par exemple, la généralisation du soutien, par tout enseignant, des étudiants dans la formalisation de leur Projet Professionnel Personnalisé, ou le développement de pratiques pédagogiques requérant les TICE. Comme les BIATOSS, les enseignants seront par ailleurs incités à passer le C2I. Nous pourrons nous appuyer sur les savoir-faire de l'IUFM pour concrétiser ces aspects de formation. Ces actions n'entreront pas en concurrence avec la politique d'aménagement de service et de décharges des PRAG inscrits en thèse qui sera, elle, poursuivie et amplifiée.

3. Une mobilité maîtrisée et concertée comme facteur du renouvellement d'expérience

Si l'ancienneté des agents sur leurs postes entretient la mémoire des métiers, et si sur certains métiers techniques elle est à favoriser pour pallier la rareté des ressources compétentes, d'une manière générale en revanche, la mobilité qui favorise la confrontation d'expériences pour la personne comme pour l'institution est un axe de vitalité de l'organisation. Et si la politique d'aide à la préparation de concours de Paris 12 et la réussite notable de ses agents leur permet d'enrichir leurs expériences en d'autres fonctions et d'autres lieux, la mobilité comme facteur intrinsèque d'acquisition de compétences et de progression personnelle professionnelle est encore à favoriser.

- Développer la mobilité interne suppose une action de communication institutionnelle valorisant les différentes fonctions indépendamment de la vacance ponctuelle des postes.
- Développer la mobilité externe suppose un relais auprès de nos agents des opportunités d'enrichissement d'expérience dans les établissement ou institutions accessibles, (universités de Paris Centre, organismes susceptible d'accueillir). Ce service à l'agent s'appuiera sur le réseau de correspondants des directions des RH.

La recherche de la meilleure adéquation possible entre les fonctions et les agents n'est pas antinomique avec la responsabilité de Paris 12 vis-à-vis de ses personnels qui est de leur offrir la possibilité d'évoluer dans leur carrière.

La mobilité fait partie de la vie d'une organisation et s'appuiera sur l'anticipation et la concertation quant à ses modalités et une aide dans la recherche de successeurs.

Il s'agira aussi de sécuriser la mobilité de l'agent en l'accompagnant par une formation et du tutorat lorsque les compétences attendues ne lui sont pas toutes familières.

Pour les enseignants-chercheurs, Paris 12 doit poursuivre sa politique de mixité des recrutements. Le taux de 50 % de recrutements d'enseignants extérieurs doit être maintenu et atteint pour chaque composante afin de favoriser le renouvellement des équipes et d'apporter la diversité nécessaire à des pratiques réinterrogées. Mais cette orientation ne doit pas empêcher d'être attentif à la progression des enseignants chercheurs au sein de l'université et les accompagner si nécessaire sur des changements de trajectoire disciplinaires ou de métiers dans le cadre de la réglementation fonction publique sur la mobilité professionnelle.

4. Développer une politique indemnitaire participant à la reconnaissance des investissements

Paris 12 s'est dotée d'une politique indemnitaire d'établissement au-delà de l'enveloppe annuelle allouée par le ministère au titre des indemnités statutaires, pour les BIATOSS comme pour les enseignants.

L'attribution indemnitaire complémentaire des BIATOSS s'appuie sur des critères objectifs, dont l'étalonnage est décidé en CPE (charge de travail, décalage grade fonction, encadrement) et dont la mesure individuelle est évaluée par le responsable administratif de l'agent – avec harmonisation au sein des composantes ou services puis par le secrétaire général, avec les services de la DRH en appui.

Les limites du dispositif indemnitaire actuel sont celles de la fixité de l'indemnité versée à un agent indépendamment de son investissement ponctuel ou de sa "prise de risque". En particulier la mobilité d'un agent, aux responsabilités semblables mais dans un univers nouveau réclamant un apprentissage certain, ne sera saluée par aucune gratification nouvelle.

La nécessité de réviser le dispositif d'ensemble (indemnités statutaires et enveloppe d'établissement) s'impose pour permettre de saluer les investissements individuels tout en respectant la transparence sur les principes et la communication sur les résultats (communication en termes de fourchettes afin de conserver l'anonymat).

Pour les enseignants aussi, la politique indemnitaire nécessite d'être remise à plat et d'être pensée dans sa globalité, sans séparer formation initiale, formation continue et

apprentissage qui relèvent aujourd'hui de pratiques indemnitaires très différentes. Et en tenant compte, comme dit précédemment, de l'ensemble des fonctions de l'E.C.

Sur ces sujets délicats, l'université ne pourra travailler seule et nous nous appuierons sur des ressources externes pour nous aider à faire avancer le dossier en tenant compte des pratiques d'autres établissements et des réflexions nationales sur le sujet. Ces études permettront de proposer à la direction d'université et au CTP des scénarii divers et chiffrés.

5. Prévoir une prise en charge de l'action sociale pour l'ensemble des personnels de l'université.

Les priorités en matière d'action sociale de l'université seront en partie le résultat de l'application de la loi. Mais l'université compte bien à la fois renforcer les aides financières accordées aux personnels en difficulté, et aussi développer une politique de communication en relation avec les droits des salariés.

Les prestations d'actions sociales
Actuellement gérées par le Secasc, les prestations d'action sociale sont versées par le rectorat, réservées au personnel rétribué sur budget de l'Etat et attribuées sur quotient familial. Elles doivent devenir, dans le cadre de la prise de responsabilité de la masse salariale, un acte de gestion des Ressources Humaines. Même si les dossiers restent instruits par le Secasc, le service du personnel doit intégrer dans ses missions la prise en charge de ces prestations au même titre qu'il gère les avancements ou promotions. Une commission d'attribution des aides financières sera créée. Il va de soi que cette politique d'aides financières devra être étendue à l'ensemble des personnels de l'université sans distinction de corps (enseignant et BIATOSS) ou de statut (fonctionnaire, contractuel). En effet, à l'instar de ce qui s'est passé en 2008 pour les personnels rétribués sur le budget de l'université, nous généraliserons et organiserons l'action sociale pour les personnels quelle que soit la source de leur financement.
Par ailleurs, l'université a l'intention de renforcer le volant des aides spécifiques et des fonds d'urgence afin de pouvoir répondre plus favorablement aux demandes en augmentation. Le montant de l'enveloppe fera l'objet d'une analyse financière préalable à partir de l'analyse des évolutions de la demande.

L'information sociale et sur la santé
En collaboration avec le Service social des personnels, le Secasc organisera des forums d'information sur la retraite, impliquant des services de l'université comme le service Formation Continue, celui des retraites mais aussi des caisses de retraite complémentaires. De la même façon le Secasc participera aux projets de forum du Service social des personnels sur la consommation, la justice et les affaires familiales. Il diffusera par tous les moyens (expositions conférences etc.) les grandes campagnes de santé publique telles que nutrition/santé, dépistages des cancers, etc.

6. Utiliser le bilan social pour une analyse fine des promotions et des situations d'emploi dans l'université permettant d'élaborer une vraie politique

Paris 12 dispose maintenant d'une bonne connaissance de ses effectifs et de ses emplois et réalise son bilan social depuis 2000. L'analyse de ces données et leur exploitation sera un point de départ pour des débats plus politiques en CTP comme en CA. L'intégration progressive de ces données dans le système d'information de l'université facilitera sa mise à jour et son exploitation.
C'est ce à quoi nous devons parvenir, pour mener une politique du personnel responsable et nous devrons doter la DRH aussi bien que le CTP des moyens humains et des procédures nécessaires à leur bon fonctionnement.

III. Une organisation administrative par grandes fonctions

1. L'organisation du soutien administratif et technique s'adapte aux actuels enjeux de l'université

L'adaptation nécessaire d'une administration à la conduite de l'action déterminée localement

Le professionnalisme et l'investissement de ses agents et de ses cadres ont permis à Paris 12 d'être réputée pour son excellente correspondance aux enjeux nationaux de la gestion de l'enseignement supérieur. C'est certainement cette compétence individuelle et collective, articulée avec deux autres facteurs que sont une politique des personnels marquée par l'attachement à accompagner les individus dans leur carrière et un mode de gouvernance et d'association qui a su faire émerger des principes professionnels largement partagés, qui a produit ce singulier « collectif professionnel très investi » que soulignent nos interlocuteurs.

L'équipe administrative et technique sur laquelle s'appuie l'université pour réaliser ses missions d'enseignement et de recherche réunit quelque 900 BIATOSS. Mais l'appréhension traditionnellement verticale de l'organisation de cette équipe en services centraux et communs et services de composantes, dont le sommet concentrerait les forces d'impulsions, n'est plus adaptée : tout à la fois elle méconnaît la réalité d'une organisation administrative dont l'environnement est en plein mouvement, et ne témoigne pas de l'évolution du pilotage de l'organisation.

En effet, les attentes de nos usagers et partenaires se sont renouvelées, le centre de gravité de l'organisation de l'activité de l'université s'est déplacé vers le « terrain » : il s'agit aujourd'hui pour l'université dans chacune de ses missions, d'établir elle-même son diagnostic en interaction avec ses usagers et partenaires afin de mieux organiser sa réponse aux enjeux de son développement.

Cette évolution de l'organisation des missions scientifiques et pédagogiques ne peut être sans effet sur le rôle attendu de l'organisation administrative et technique.

- Les services au contact direct de notre développement se trouvent indubitablement dans les composantes et services communs et bien sûr dans les laboratoires de recherche.
- Les services centraux voient leur fonction d'impulsion diminuer pour faire plus de place à leur fonction de coordonnateurs, facilitateurs, organisateurs des processus transversaux. Cependant ils sont aussi les garants de la participation cohérente de l'université aux actes de gestion et dispositifs nationaux ou internationaux et de la mise en œuvre de la politique de l'établissement, mission qui reste structurante.
- Les fonctions d'expertise doivent évoluer en fonctions ressources par l'aide au diagnostic qu'elles peuvent fournir aux composantes, laboratoires, services ou à la direction de l'établissement. Mais elles sont également des fonctions de contrôle (juridique, financier, comptable,...) et d'alerte (aide à la décision, contrôle de gestion,...).

Cette évolution nécessaire du positionnement des différents services conduira à adapter le mode de fonctionnement de l'organisation administrative et technique.

Un mode de fonctionnement plus collectif

Les principes fondamentaux de qualité du service rendu à l'usager[42] et d'aide à la prise de décision doivent être banalisés en principes fondateurs de l'action dans chacune des structures d'activité. Ces principes alimentent déjà en de nombreux points le fonctionnement de l'établissement, mais c'est la généralisation de leur adoption qui marquera l'évolution de notre fonctionnement.

La qualité du service rendu : d'un objectif à une démarche

Le souci de la qualité du service rendu a animé les ateliers organisés dans le cadre de la préparation du projet d'établissement par grandes fonctions administratives et techniques[43] et qui réunissaient pour chacun des thèmes les représentants des usagers (en composantes, laboratoires ou services partenaires) et des acteurs de la fonction. Ces ateliers organisés par les responsables de chaque fonction ont permis de faire émerger des propositions d'amélioration du fonctionnement de l'université, par un mode de travail associant diagnostic collectif, propositions et anticipation de dispositifs de mise en œuvre. L'enjeu est de faire entrer ce mode de travail apprécié par tous les participants, dans le fonctionnement courant de l'établissement au-delà de l'événement du projet d'établissement. Un des facteurs de perpétuation de ce mode d'organisation professionnelle est la généralisation des logiques partenariales que connaissent maintenant l'ensemble des fonctions administratives et parmi lesquelles la démarche partenariale de construction de processus communs aux établissements fondateurs du PRES –dans les domaines financiers et de « scolarité » de l'étudiant notamment.

L'aide à la décision : tous les choix méritent d'être éclairés

L'université a choisi de désigner dans les services centraux des spécialistes des indicateurs de gestion de manière à favoriser l'appropriation par tous des outils d'aide à la décision. La cellule d'analyse et d'aide au pilotage qui n'a pas de champ de gestion propre, se consacre aux problématiques de pilotage croisant plusieurs champs et s'appuiera sur ces spécialistes pour établir un diagnostic global. Familière des démarches d'analyse de situation, elle est également une cellule ressource pour les autres structures. Elle favorisera ainsi l'appropriation de la démarche d'autodiagnostic à l'heure où chacun des services de l'établissement doit pouvoir consolider la connaissance de sa situation et de ses résultats, notamment en termes de services rendus à l'usager ; comme il doit pouvoir témoigner de ses contraintes et donc de ses difficultés.

Un fonctionnement en réseau : des enjeux à concilier

La reconnaissance des composantes comme un des acteurs immédiats de la relation de l'université avec ses usagers amène à promouvoir la constitution de réseaux entre le centre et les composantes par la désignation de correspondants de services centraux en composante comme cela existe pour les relations internationales ou la communication. Ce fonctionnement en réseau, à la croisée de deux organisations hiérarchiques (le service central responsable de la cohérence de la mission et la composante), réclame cependant l'élaboration d'un mode de régulation particulier.

Une organisation par grandes fonctions : un pilotage par la cohérence

[42] usager entendu y compris les autres structures de l'université

[43] Suivi des études –formation et pédagogie- et accompagnement de l'étudiant ; Ressources humaines ; Finances ; Patrimoine et logistique ; Relations internationales ; Recherche ; Communication ; Systèmes d'information

L'université s'applique à renforcer la cohérence du travail administratif par grandes fonctions. Ainsi, le domaine des études et de la vie étudiante a été récemment regroupé (septembre 2007) au sein d'une nouvelle DEVE (direction des études et de la vie étudiante) pilotée par la secrétaire générale adjointe et qui regroupe tous les services ayant trait à l'accompagnement administratif et pédagogique de l'étudiant dans toutes les facettes de sa vie à l'université. Cette direction est un lieu de coordination, de construction de sens commun et de mise en cohérence de services aux missions et organisations forts différentes mais tous tournés vers le succès de l'étudiant et vers les mêmes partenaires de cette réussite (lycées d'origine, entreprises de stages,...). Sur un autre registre et avec une moindre proximité, mais dans le même objectif de renforcer la cohérence de l'action, la directrice des ressources humaines a sous sa responsabilité la coordination avec l'action sociale, l'assistante sociale et la médecine du travail.

Des méthodes et outils pour un fonctionnement plus avantageux pour tous

Ces quatre « accents » (qualité du service rendu, aide à la décision, réseau, cohérence des fonctions) sont indispensables à l'adaptation de notre organisation à la conduite d'une action déterminée localement et à proximité[44] de ses partenaires. Ils n'en intégreront cependant le fonctionnement courant que s'ils s'appuient sur des méthodes et des outils que les décideurs, cadres et agents pourront s'approprier.

Conjuguer dialogue et méthode : une formation collective indispensable

L'association de plus nombreux acteurs à la prise de décision réclamera un renouvellement des méthodes d'organisation passant certainement par une familiarisation avec les démarches de projet et la rigueur de formalisation des objectifs et procédures qu'elles sous-tendent. L'ensemble des cadres de l'université, universitaires, administratifs ou techniques devront pouvoir bénéficier de formations dans ce domaine suffisamment adaptées et approfondies pour se traduire en compétences renforcées de chacun dans l'organisation et la conduite de sa mission.

Négociation et données partagées : des tableaux de bord structurés

Dans un monde professionnel où la disponibilité de l'information et sa structuration en éléments d'aide à la décision seront plus courantes, les échanges professionnels qui comportent fréquemment une facette de tractation, aux arguments mieux étayés, se passeront d'autant mieux que les données utiles seront organisées en tableaux de bord simples mais structurés et permettant les comparaisons de situations.

Reconnaissance de la pertinence et de la cohérence de l'action : une communication spécifique du pôle administratif de l'université…

L'action de l'administration pâtit souvent de sa discrétion et d'un manque d'application à donner de la visibilité à un projet et à des avancées qui en outre réclament, pour une évolution réelle d'une structure complexe aux processus installés et très enchevêtrés[45], du temps et une progressivité que partenaires et usagers peuvent confondre avec inertie et indifférence. Si la pertinence du lancement de l'action fait l'objet de débats en CPE, bientôt en CTP, avec les représentants des personnels, le suivi des étapes de l'action administrative et technique doit devenir pour le bénéfice de tous un objet de communication tout à la fois efficace et stimulant.

[44] Proximité géographique ou par l'immédiateté de la sensibilité, réactivité aux évolutions.
[45] Les effets secondaires en chaîne d'une modification sont souvent ignorés

2. Les grandes fonctions : objectifs et structuration

L'organisation des services qui mettent en œuvre les politiques scientifiques, pédagogiques et d'accompagnement de l'étudiant est structurée par le développement stratégique et politique de l'université.

En revanche, les fonctions de soutien administratif et technique que sont la gestion des ressources humaines, la gestion financière et la gestion du patrimoine réclament l'élaboration de politiques particulières qui articulent et concilient équilibre du fonctionnement et des moyens de l'établissement et aide à la réalisation de ses missions.

Quant à la Communication et aux Relations internationales, ce sont deux champs d'action de l'université qui, transversaux à l'ensemble de ses activités, portent témoignage à l'extérieur de l'établissement de sa stratégie de développement.

2.1. Une politique de Ressources Humaines adaptée aux enjeux de Paris 12

L'atteinte de nos objectifs de meilleure qualité de service à l'usager et de réalisation de nos projets scientifique et pédagogique engage l'université à optimiser l'utilisation de ses emplois et à anticiper l'effet à long terme, sur sa masse salariale, de sa politique de ressources humaines.
Même si, dans une université dont le sous-encadrement est un des plus marqués des universités françaises, il a toujours fallu gérer au mieux les emplois, Paris 12 s'appliquera dans les années prochaines à s'assurer que les emplois sont utilisés au mieux dans l'université et à étayer de façon toujours plus argumentée la répartition de ses emplois entre centre et composantes et entre composantes. De même elle s'attachera à ce que ses services et composantes bénéficient des compétences les plus adaptées.
Cette pleine appréhension des moyens suppose enfin d'orienter notre organisation vers une fiabilisation des données de gestion, autrement dit des actes et processus de gestion.
C'est sur ce socle d'emplois répartis en fonction des besoins réévalués, de compétences allouées au mieux et d'information fiable, que pourra réellement se bâtir à Paris 12 une GPEEC[46] ambitieuse et responsable.

2.1.1. Développer une gestion des emplois au profit de l'équité

Le sous-encadrement de Paris 12 est particulièrement pénalisant pour la réalisation de nos missions et sera l'objet d'une négociation particulière avec le ministère lors de la contractualisation.

Dans un contexte de sous-encadrement constant, l'université a déjà appris à gérer au mieux ses emplois et ses postes. Cette orientation doit être maintenue afin que Paris 12 utilise au mieux ses ressources au service de ses missions d'enseignement et de recherche.
Réduire les écarts qui existent entre composantes en termes d'encadrement, connaître l'intégralité de notre capital humain et mieux gérer les emplois existants, tels sont les défis auxquels doit maintenant faire face Paris 12 en matière d'encadrement.

[46] Gestion Prévisionnelle des Effectifs, Emplois et Compétences, affichée dans le contrat précédent 2005-2008

2.1.1.1. Se doter d'une exacte connaissance de l'allocation des ressources humaines au sein de l'université

Afin de mieux asseoir les décisions de la direction et des conseils, il convient de mieux caractériser l'utilisation de ses moyens par Paris 12.

Quel encadrement en personnel IATOS ?

- Il s'agira d'établir une cartographie des emplois : quels types d'emplois sont utilisés où ? Dans quel service ou dans quelle composante ?
  Et d'en déduire un outil décrivant la contribution à l'activité de l'établissement : quels types d'emplois sont utilisés à quelles fonctions et avec quelle intensité de charge ?

- l'ancien ne répondant plus aux nouvelles attentes, un nouveau modèle quantitatif d'analyse des besoins des différentes structures est à élaborer ; de premières pistes ont d'ores et déjà émergé d'un des ateliers de préparation du projet d'établissement.

Quelle charge pour les enseignants et enseignants chercheurs ?

Il s'agira de procéder à trois exercices complémentaires :

- rapprocher pour chaque composante et pour chaque discipline, charge d'enseignement et potentiels d'enseignement afin de prendre des décisions d'ouverture de postes en fonction d'indicateurs objectifs acceptés de tous et indiscutables.
  ... Cela suppose de consigner les services de tous les enseignants dans l'outil Geisha, qu'ils donnent lieu ou non à paiement d'heures complémentaires. Cela permettra le suivi du potentiel en personnels BIATOSS et enseignant et sa visibilité sous forme de tableaux de bord.
  ... Cela suppose aussi que les maquettes et l'organisation des enseignements soient entrées avec précision dans Apogée[47] de manière à pouvoir établir des déversements d'informations homogènes dans Geisha[48].

- procéder à l'analyse des heures complémentaires et des vacations,
- répertorier les activités des enseignants chercheurs hors recherche :
  ... formation initiale ou par apprentissage / formation continue
  ... suivi des étudiants
  ... participation aux missions d'encadrement institutionnel ou de développement stratégique
  ... lien avec les partenaires...
  pour élaborer un protocole d'analyse des demandes d'assouplissement des obligations de service (travail en groupe dans le cadre des missions du CTP, voir la partie recherche)

[47] Application POur la Gestion des Enseignements et des Etudiants
[48] Gestion des Enseignements Informatisée et Suivi des Heures Assurées

Quelle participation des organismes de recherche ?

Un travail mené par le service de la recherche avec les Etablissements Publics Scientifiques et Techniques (EPST) devrait permettre une appréhension complète du personnel de recherche de chaque unité, quel que soit son statut (Unités mixtes CNRS, INSERM…).

2.1.1.2. Prolonger la gestion dynamique des emplois enseignants amorcée en 2008

Le taux d'encadrement des composantes de Paris 12 en personnels enseignants varie de plus de 100% pour certaines composantes à moins de 40 % pour les disciplines de gestion de l'IAE (qui développe par ailleurs aujourd'hui des formations en apprentissage, fortes consommatrices de temps d'encadrement).
La campagne d'emploi 2008 a permis d'initier une gestion dynamique des emplois caractérisée par :

- Une utilisation des supports d'emplois mutualisés au sein de l'université
- Une meilleure anticipation des départs à la retraite
- Une utilisation plus audacieuse des postes provisoirement vacants sans mettre en cause le droit au retour de nos agents.

Cette pratique a eu pour conséquence un nombre de postes publiés plus important et une augmentation du taux d'encadrement de certaines disciplines, sans pour autant en pénaliser d'autres. La possibilité offerte par la loi LRU en matière de recrutement de contractuels, devrait permettre de dégager des supports actuellement occupés par des PAST et donc de réaffecter ces postes de PR ou MCF à des composantes sous-encadrées. La contractualisation étant déjà une réalité pour les PAST, le changement de support budgétaire n'aura pas d'incidence sur la situation de ce type de personnel. Une analyse des niveaux de rémunération et des évolutions de carrière des PAST a par ailleurs été engagée et devra être approfondie pour harmoniser les pratiques au sein de l'université.

2.1.2. Une gestion des compétences et des recrutements indispensable à notre projet

2.1.2.1. Etablir un diagnostic des compétences nécessaires à l'université au regard de ses enjeux

Alors que les missions de formation et d'évaluation sont depuis plusieurs années constitutives de la DRH, disposer en continu d'une connaissance fine de l'organisation de nos compétences est un objectif récent. Pourtant à l'heure où chaque poste vacant est l'occasion d'une redéfinition et d'une évolution de la fonction, il devient impératif de confier à un cadre de l'université la connaissance de nos organisations et de nos métiers et le diagnostic de nos compétences actuelles et de leurs nécessaires évolutions.
L'université doit donc à présent se doter d'une gestion opérationnelle des compétences et recrutements ; il s'agira pour Paris 12 d'articuler mobilité des personnels, projet de formation, et affectation des agents sur les postes (laquelle suppose une connaissance

des compétences nécessaires par poste et une reconnaissance de la diversité des fonctions selon les structures[49]).
Certaines missions réclament une mise à plat de leurs enjeux, moyens et organisation. Paris 12 fera appel, pour établir un diagnostic sur ces missions, à des ressources externes (appartenant aux systèmes d'enseignement supérieur, ou non[50]) notamment sur le champ de la scolarité et de l'accompagnement administratif par les services et composantes des étudiants dans leur cursus.
Un diagnostic de qualité émanant des usagers et des acteurs pourra également servir de point de départ à un projet d'évolution de notre organisation et de notre fonctionnement. La fonction d'accueil, premier contact du nouveau venu ou partenaire de l'université, qui n'a pas encore été abordée à Paris 12 dans sa globalité (de l'accueil du public à la qualité de l'information communiquée), sera un des sujets d'études à privilégier dès la 1ère année du contrat.
Cette mission – Gopec[51] - alimentera le programme de formation et l'évolution des fiches de postes et permettra un meilleur accompagnement des recrutements internes -par mobilité- ou externes, qu'il faudra savoir conforter par une formation professionnelle conséquente.
Elle alimentera également le dialogue entre la présidence de l'établissement et les directeurs et responsables des composantes et services auxquels revient la conduite de l'activité de l'établissement, dans le périmètre de leurs responsabilités.

2.1.2.2. Etablir collectivement une politique de recrutement respectueuse des personnels et du statut de la Fonction Publique et permettant de satisfaire nos besoins

- Paris 12, du fait de son sous-encadrement, mais aussi de l'importance de ses ressources propres et de la difficulté à recruter des titulaires pour certaines fonctions et postes, emploie déjà 167 contractuels (en ETPT) sur ressources propres à hauteur de 4,1 millions d'euros.

  Notre université a su maîtriser l'évolution de cette masse salariale et a certainement permis la promotion d'adultes du bassin de recrutement de Créteil qui grâce à l'université ont pu trouver un emploi, se frotter au règles du monde professionnel, bénéficier d'une préparation aux concours et pour certains intégrer la Fonction Publique.

  Il n'en reste pas moins que, dans la plupart des cas, la situation de contractuels n'est pas satisfaisante en particulier parce qu'elle ne permet pas de progression de carrière à ces personnels bloqués au premier échelon de leur catégorie et dont les perspectives de titularisation par concours s'amenuisent. Même si tous les contractuels ne souhaitent pas être titularisés ni rester dans la Fonction Publique.
  Nous aurons à proposer des solutions et les négocier avec le ministère pour qu'au moment du futur transfert de la masse salariale à l'université, des solutions de

[49] L'exercice refait en 2007 d'analyse de la distribution des emplois entre fonctions dans les différentes composantes –ou services- a confirmé la nécessité d'un travail approfondi sur l'appréhension des fonctions d'une structure à l'autre. Ce travail permettra d'étayer notre connaissance de l'évolution des métiers dans nos organisations, information indispensable à la mise en adéquation des fiches de postes et à la qualité de nos recrutements.
[50] L'expérience de recours à l'AMUE et à des ressources d'autres universités pour un diagnostic de l'usage de son SI par Paris 12 a été fort utile pour la détermination de son projet. cf Supra
[51] GOPEC Gestion OPErationnelle des compétences

stabilisation de ces personnels soient trouvées, dans le cadre de la résorption de notre sous-encadrement.

- Afin d'accompagner son développement Paris 12 recrutera aussi des contractuels A en CDD ou CDI pour des recrutements limités à des fonctions à profil rares (Ingénieurs BTP…) ou émergentes ou à fortes évolutions technologiques : ingénieurs, experts en valorisation, développeurs de projets internationaux…

  De même, certaines disciplines, la gestion ou les sciences par exemple, affichent actuellement des difficultés à recruter face à la concurrence des écoles de commerce ou d'autres acteurs de l'enseignement supérieur et de la recherche en France ou à l'étranger. Recruter des enseignants en particulier étrangers, sur des CDD ou des CDI peut fournir à notre université l'opportunité de répondre à ses besoins tout en améliorant le service rendu à l'étudiant (cours dans une langue européenne, découvertes de spécialités : comptabilité et droit anglo-saxons…).

  Ces questions devront être traitées dans le cadre d'une politique globale du personnel enseignant, administratif et technique nourrie du travail des 3 conseils et du CTP et soumise au vote du CA.

2.13. Faire évoluer la fonction de gestion des ressources humaines de Paris 12 au service de ces objectifs

2.1.3.1. Situer l'enregistrement de l'information au plus près de la prise de décision ou de la connaissance de l'information utile

- Avant que l'Environnement Numérique de Travail ne permette d'ici quelques années à la personne gérée de consulter son dossier et d'exercer ainsi sa vigilance sur l'exactitude des informations la concernant, l'université s'appliquera à accroître la qualité de son information par une nouvelle organisation de la fonction de gestion des ressources humaines. Il s'agit d'impliquer dans la gestion des personnels les différentes structures de l'université au regard de leurs responsabilités effectives : description de la fonction de l'agent par la composante responsable des missions d'enseignement et de recherche, affectation sur un emploi par le service central responsable de la gestion des emplois,…

  La consultation des informations de gestion d'un agent par de nouveaux interlocuteurs ne pourra cependant strictement concerner que les informations indispensables à l'organisation du service dans il travaille.
  Cette évolution de l'organisation de la gestion des personnels de l'université réduira les délais de prise en compte des changements de situation et limitera la distorsion de l'information lors de son enregistrement.

- La responsabilité d'organisation des ressources humaines par activité rend également indispensable la prise en compte de tous les acteurs de l'enseignement supérieur et de la recherche, quels que soient leurs statuts : ainsi les chercheurs des EPST mais également d'autres acteurs « passagers »[52] devront être

[52] Parmi lesquels d'anciens personnels de Paris 12

intégrés à notre système d'information sur les ressources humaines par le service le plus proche fonctionnellement, service recherche par exemple.

- La gestion des traitements et des carrières –individuelle ou collective- restera -ou sera- centralisée pour des raisons de spécialité des métiers et de sécurité des processus qui engagent la responsabilité de l'établissement. En particulier la gestion des personnels du centre de documentation sera ramenée dans le champ du bureau en charge des BIATOSS et non plus seulement des Iatos, et la gestion des personnels de l'IUFM, à ce jour à 3 niveaux (sites départementaux, composante IUFM et université), sera, avant d'être centralisée pour certains de ses actes, l'objet d'une attentive harmonisation des processus afin de garantir l'égalité de traitement entre les agents de l'université.

2.1.3.2. Investir sur la fonction RH à hauteur de ses enjeux

a) Sécuriser les processus de gestion

En cette période d'évolution rapide, les spécificités des fonctions s'accroissent et de nouvelles connaissances sont attendues de chaque gestionnaire de RH : évaluation, compte épargne-temps, nouvelles notions, nouveaux actes de gestion ou nouveaux personnels pris en charge…

Il s'avère indispensable au sein de la direction des ressources humaines où le personnel s'est peu à peu renouvelé, de former largement les agents à leurs métiers, d'assurer une transmission des connaissances entre gestionnaires et d'inviter chacun à plus de vigilance juridique.

Cette action de formation débouchera sur la diffusion de « fiches-métiers » RH et sur l'élaboration d'une charte de saisie des informations par fonction. A l'appui des gestionnaires, une veille juridique est à conforter entre le service des affaires juridiques qui sera renforcé en septembre 2008 et la direction des ressources humaines.

b) Optimiser l'usage du système d'informations

Paris 12 recrutera pour la direction des ressources humaines un spécialiste d'Harpège[53] qui devra concourir à la fluidité du transfert d'informations entre Harpège et les autres logiciels de gestion. Travaillant auprès des gestionnaires et correspondant du service informatique, familier des bases de données de gestion dont il assurera la cohérence, ce spécialiste de la fonction de l'outil aura également pour mission d'animer le réseau des correspondants « Harpège » des composantes pour lesquels il sera personne-ressource.

c) Utiliser l'information RH comme source de prise de décision

En aval de l'action de ce responsable d'Harpège, la responsable des indicateurs et de l'aide au pilotage de la GRH pourra se consacrer à sa mission fondamentale de production d'informations synthétiques au profit de l'aide à la décision de la DRH (directrice et cadres) et de la direction de l'université et des conseils, au profit de la coopération avec la Cellule d'Analyse et d'Aide au Pilotage mais également au profit d'un retour d'information aux gestionnaires de la DRH.

2.1.4 La Gestion Prévisionnelle des Effectifs, Emplois et Compétences, pour accompagner la stratégie de formation et de recherche

[53] HARmonisation (pour les) PERsonnels GERés

2.1.4.1 De la stratégie scientifique et pédagogique à un schéma directeur des ressources humaines

Ce projet témoigne de la volonté de l'établissement de promouvoir une évolution de ses dispositifs d'offre de formation, d'accompagnement de l'étudiant et d'organisation de sa recherche, qui favorise leurs adaptations rapides aux évolutions de leurs contextes.
Comme pour les locaux l'université doit se doter d'un véritable schéma directeur des ressources humaines, induit par notre stratégie scientifique et pédagogique, cohérent avec nos choix en matière de politique des personnels, évolutif et... acceptable en termes de charges de long terme.
L'anticipation des besoins pour chacun des projets ne pourra être complète qu'en associant l'ensemble des acteurs impliqués et des secteurs concernées : recherche, formation, ressources humaines et finances. Les choix seront arbitrés par la direction de l'établissement qui devra pouvoir disposer d'informations éclairantes quant aux conséquences des différents choix possibles en matière d'emplois et de masse salariale, conséquences à mesurer au regard des enjeux scientifiques.
Cet équilibre à trouver entre prudence extrême et risque de perte de notre équilibre budgétaire et financier dans une université où les stratégies scientifiques et pédagogiques seront toujours au premier rang, dépendra de nos compétences à connaître au plus près et au plus large nos marges de manœuvre.

2.1.4.2. Une organisation adaptée aux nouvelles responsabilités

Paris 12 fait actuellement l'objet d'un diagnostic de l'IGAENR portant sur notre capacité à assumer de nouvelles responsabilités notamment en matière de ressources humaines et qui s'accompagnera de conseils en organisation et en conduite d'action.
La mise en œuvre de ces recommandations par la direction des ressources humaines et les possibilités d'action qui s'en dégageront feront l'objet d'un dialogue particulier entre la direction de l'établissement, le Comité Technique Paritaire et le Conseil d'administration.

2.2. Une organisation financière facilitant la maîtrise budgétaire au service d'un développement pluriannuel.

Pour Paris 12 comme pour toutes les universités, la qualité de la gestion financière doit être au service de trois objectifs prioritaires :

- Garantir une pleine utilisation des moyens disponibles, afin de ne pas donner le sentiment qu'une partie des moyens attribués sont superfétatoires (question des excédents) ;
- Garantir une utilisation des moyens cohérente avec les objectifs de développement que l'université dans sa globalité et les composantes et équipes se sont données ;
- Favoriser la capacité de l'université à conduire une politique d'investissement sur le long terme.

2.2.1. Conforter la professionnalisation de tous les acteurs et fiabiliser l'information financière

La gestion budgétaire, financière et comptable de l'université Paris 12 – Val de Marne est aujourd'hui saine.
La situation financière est stable, un travail de sécurisation des circuits et procédures a été amorcé (groupes de travail thématiques sur la question de l'organisation de la fonction financière), la politique d'amortissement est aujourd'hui bien assimilée et les marges de manœuvre dont l'université dispose ont permis, par exemple, de dégager des crédits pour compléter les financements externes en matière immobilière.
Ces bases financières étant aujourd'hui bien maitrisées, il s'agit désormais de parfaire l'organisation financière et de généraliser les bonnes pratiques afin de fiabiliser l'exploitation qualitative des données qui sera développée dans une optique d'aide à la décision. En effet, tout le travail de prévision et d'analyse de la situation financière de l'université n'aura de sens que dans la mesure où l'information qui y est retracée est sincère, exploitable et complète.

- Des actions de formation à destination d'un public élargi…

Des actions de formations ont déjà été mises en place à destination des personnels des services et des directeurs de composantes et d'écoles doctorales. La professionnalisation des personnels des services devra être poursuivie en approfondissant la formation par grands champs : formations par services et formation/information générale sur des domaines ciblés : LOLF, pratique de la comptabilité analytique, appréhension globale des moyens, connaissance et exploitation de B.O, etc….
Ces actions de formation concerneront l'ensemble des services (services centraux et composantes) tant pour les formations « métier » que pour les formations « outils ».
Une attention particulière sera portée sur la sensibilisation des personnels aux règles de passation des marchés publics. Les successives modifications des textes régissant le domaine nécessitent de régulières mises à jour des connaissances. Outre la forte augmentation du nombre de procédures, l'intégration de l'IUFM a nécessité le développement de compétences sur des secteurs jusqu'alors peu familiers telle la restauration.

- … pour poursuivre la démarche de « qualité des comptes et de l'information financière »

La signature le 15 novembre 2007 du protocole ordonnateur – agent comptable démontre la volonté de l'université de s'inscrire dans une démarche volontariste de rationalisation des circuits et de renforcement de la sécurité financière.
Cette démarche doit désormais être généralisée sur l'ensemble de l'activité financière et favorisera une analyse budgétaire basée sur des données reflétant avec sincérité et complétude la situation de l'établissement.
Elle portera sur un ensemble de champs et tout particulièrement sur :

- Les circuits et les procédures de dépenses et de recettes (dans le contexte de l'intégration de l'IUFM et de l'adhésion au PRES en 2007) ;
- La fiabilité des opérations ;
- L'amélioration des délais d'exécution des paiements, des encaissements et des mandatements,
- L'architecture des CR afin de faciliter l'analyse globale ;
- La cohérence et la fiabilité des imputations sur les destinations et les sous destinations entre les différents secteurs (finances, RH, etc.) et les différents outils (Nabuco, Harpège, Astre, etc.) ;
- La nomenclature des recettes ;

- La poursuite et la généralisation du contrôle interne comptable au service de la qualité des comptes.

Un suivi particulier sera porté sur le rythme des dépenses, qui outre l'engorgement des services financiers et comptables, nuit à la lisibilité de la situation réelle de l'université et induit, particulièrement en fin d'année, un risque de moindre qualité du contrôle.
Le niveau de trésorerie, actuellement suffisant pour faire face, dans le périmètre actuel, aux avances effectuées sur les opérations de maîtrise d'ouvrage en particulier, devra être appréhendé au regard du changement de périmètre budgétaire qui accompagnera la gestion future de la masse salariale.
Ce renforcement de la professionnalisation des personnels et de la qualité de l'activité sera impulsé par le service financier central et l'agent comptable. Les services financiers devront par ailleurs recentrer leur action dans une démarche de support des composantes et de conseil à la direction.

2.2.2. Améliorer les outils et les compétences financières des composantes pour les aider à piloter leur activité

- Des outils adaptés et maîtrisés …

La qualité et la fiabilité des informations financières présupposent une utilisation optimale des outils de gestion par les utilisateurs. Une meilleure appropriation par les composantes des outils existants (logiciels de gestion tels NABUCO ou les applications tels B.O, Excel, etc.) est indispensable, tout particulièrement dans la perspective de l'arrivée du nouveau logiciel de gestion financière SIFAC (système d'information financier, analytique et comptable).
Il s'agira également d'accompagner les composantes dans le développement d'outils de suivi adaptés aux besoins particuliers de chacune d'entre elles. L'objectif est de fournir des tableaux de bords adaptés et immédiatement exploitables, en fonction des leurs besoins spécifiques : suivi des heures complémentaires en lien avec la charge d'enseignement, calcul des coûts de création d'une filière, etc.
Dans un second temps, et compte tenu des formations outils B.O et SIFAC, l'objectif sera de rendre autonomes les composantes en leur permettant de produire elles-mêmes leurs documents de suivis spécifiques et de garantir la fiabilité des données les concernant.

- … au service de l'activité de la composante

Les directeurs de composantes pourront grâce aux données nouvelles mises à leur disposition, et la professionnalisation de leur équipe (responsables administratifs, financiers, etc.), mieux appréhender leur activité et son développement.
En tout premier lieu, l'accent sera mis sur l'appréhension globale des moyens mis à leur disposition (fonctionnement, salaires, m2, etc.).
En effet, il s'agit désormais de permettre aux directeurs de composantes de piloter leur budget et d'anticiper leurs besoins. Grâce à une meilleure vision à moyen et long terme de leur potentiel, les directeurs pourront développer une politique plus ambitieuse, étayée par des données pertinentes et fiables.

- … au service de l'activité des équipes de recherche

Les équipes de recherche expriment régulièrement leur difficulté à mobiliser leurs moyens au service de l'investissement et à gérer les aspects financiers des contrats. Des actions de formation et de conseil spécifiques aux équipes de recherche et aux antennes financières des composantes seront donc menées, en partenariat avec le service de la recherche. Ces actions seront conduites à partir de l'expression des directeurs d'équipe et des analyses déjà menées par les instances de l'université sur la question (voir partie recherche).

2.2.3. Des services centraux davantage tournés vers l'aide à la décision et le soutien au développement

Outre l'implication majeure de l'activité financière dans une démarche qualité, les services financiers doivent davantage orienter leur activité dans une optique d'aide à la décision et de contribution au développement de l'université.

- Aide à la décision

Les transferts de masse salariale déjà réalisés (ATER, moniteurs, etc.) et l'existence d'un nombre important de contractuels dans l'université nécessitent déjà à Paris 12 une bonne articulation entre service des ressources humaines et services financiers. A terme le transfert de la masse salariale amplifie cette nécessité sans en changer la nature. A ce titre il est nécessaire de poursuivre et d'amplifier le suivi budgétaire infra annuel et la production de tableaux de bords réguliers. Cette démarche, déjà impulsée ces dernières années, doit désormais être au cœur de l'activité financière. L'université doit pouvoir mieux connaitre les coûts générés par ses choix stratégiques afin de déterminer sa capacité à les supporter dans le temps. Cela est d'autant plus prégnant dans le domaine du recrutement des personnels, de la gestion du patrimoine ou de la politique indemnitaire.
Outre l'incidence de ses choix stratégiques, l'université doit pouvoir, en fonction des marges estimées, anticiper les besoins à moyen et long terme. Cette analyse doit se projeter sur plusieurs années au travers de scénarios budgétaires sur trois ou quatre exercices. Par un examen approfondi de ses projections financières, l'université doit pouvoir dégager des marges de manœuvre par une meilleure mobilisation de son fonds de roulement. La récente mobilisation de crédits, à la fois pour financer intégralement (atelier de l'IUT de Créteil-Vitry) ou soutenir certains projets de recherche (participation à deux RTRS), démontre le potentiel déjà avéré de l'université.
Cette réflexion autour de la connaissance de la situation financière de Paris 12 se conçoit d'autant plus sur la question immobilière. Indépendamment de la question de sa dévolution, le travail de connaissance et de valorisation de notre patrimoine immobilier doit être une action majeure dans les années à venir. Toute ambition en matière de calcul des coûts par exemple, doit se concevoir en intégrant, à sa valeur réelle, le volet patrimonial.
En termes de dialogue interne, l'université prend déjà en compte les ressources propres des composantes dans l'allocation des dotations annuelles. Elle tient également compte de l'exécution du budget antérieur et intègre un volet pédagogique alloué dès le budget initial (à compter de 2008). Ce processus d'allocation des moyens, mis en place en collaboration étroite avec la commission des moyens, doit être amélioré afin de mieux tenir compte des résultats de l'activité des composantes, dans le cadre du dialogue interne, particulièrement développé à Paris 12.

- Soutien au développement

Dans le domaine de la recherche, l'université se fixe des objectifs ambitieux de soutien aux investissements qui sont détaillés dans la partie recherche et supposeront un travail étroit entre direction de la recherche et services financiers et vice-présidents du CA et du CS. Il s'agira en particulier de créer un fonds mutualisé à partir des excédents de recherche non reportés et de faire des moments de vote du budget un moment de réflexion collective sur l'investissement scientifique. Le développement et la valorisation scientifique se concevront également dans une démarche de fluidification et de clarification des circuits entre le niveau central et les composantes.
De même le développement des partenariats, de la formation continue et de l'apprentissage qui caractérisent déjà Paris 12, participent à notre bonne insertion socio-économique et nous apportent des sources de financement appréciables, ont-ils besoin de s'appuyer sur une fonction financière très performante, au service du calcul des coûts comme de tous les processus budgétaires (voir partie Formation Tout au Long de la Vie).

2.3. La fonction Patrimoine et logistique immobiliers : une solidité professionnelle mais une fragilité structurelle.

L'activité de développement du patrimoine telle que le projet d'un véritable campus qui complète les actions de construction, restructuration ou rénovation du patrimoine bâti prévues au CPER ou financées sur budget de l'établissement, est menée par le vice-président en charge du patrimoine et le service des constructions (1,4 ETP) avec la collaboration du service technique. Cette activité programmée à long terme s'inscrit naturellement dans le projet de développement scientifique et pédagogique de l'université.

Les actions de rénovation et maintenance courante du bâti et de logistique des sites, moins touchées par les inflexions stratégiques de nos missions d'enseignement et de recherche, sont cependant les conditions immédiatement indispensables à leur bon déroulement. Réunissant respectivement 26 personnes pour le service Technique et 48 pour la coordination logistique, leur organisation allie centralisation (facteur d'homogénéité de gestion et de vision globale) et coordination fonctionnelle des actions des équipes techniques propres aux sites des IUT, de Médecine et de l'IUFM. Elles impliquent également diverses entreprises, en marché avec l'université, dans les secteurs du bâtiment d'une part et de gardiennage et nettoyage des locaux d'autre part et sont structurées d'emblée par un indicateur majeur : la qualité du service à l'établissement et à ses occupants, qualité qui intègre sûreté des personnes et sécurité des partenariats.

Déjà menée dans cet esprit, l'importante politique de rénovation du service à l'usager (cf in bilan-diagnostic) sera confortée dans les années à venir :

Ainsi, la modélisation des modes de fonctionnement et d'articulation d'acteurs multiples aux responsabilités de périmètres divers est l'outil-clef de l'organisation de l'action courante et des situations d'urgence de la direction du patrimoine. De même la modernisation des outils de gestion, le passage de l'usage du tableur à des logiciels déjà organisés pour intégrer la complexité des fonctions (gestion –et bilan- des interventions, gestion et rationalisation des espaces) et l'ouverture à l'usager d'un accès à ces outils via Internet, sont des projets qui seront complétés et soutenus.

L'outillage actuel de cette politique de rénovation du service à l'usager, et par là-même de l'organisation de l'action d'une part importante de la direction du patrimoine constitue d'ores et déjà un ensemble d'informations d'aide à la vision transversale et à la décision remarquable pour un responsable du patrimoine.

La nécessité du recrutement d'un cadre d'expérience en matière de conduite d'opérations de restructurations, maintenance et d'organisation logistique est devenue impérieuse. L'échec d'un recrutement antérieur a lourdement handicapé l'établissement : déstabilisation des équipes, poste non disponible durant un an. Si la présence opérationnelle d'un vice-président devenu « professionnel » de la gestion du patrimoine a permis à l'université de poursuivre sa dynamique de développement et rationalisation de son bâti, et d'accompagnement de l'ensemble des services, l'arrivée d'un cadre d'expérience permettra aux acteurs politiques de se consacrer à la conduite des actions partenariales, en ce temps d'émergence de projets nationaux et locaux lourds, et à l'ensemble des cadres de se tourner vers un responsable professionnel et disponible qui les aidera dans la conduite de leur action au sein de l'établissement comme auprès d'autres partenaires et facilitera la prise de décision dans les domaines juridiques, financiers et de recrutements.

La consolidation administrative de la direction passe également par une analyse de l'organisation par le futur directeur du patrimoine en termes d'emplois et de qualification au regard des responsabilités assumées mais aussi en termes d'organisation de la fonction patrimoine sur l'ensemble de l'université. Plusieurs axes de réflexion peuvent être envisagés, par exemple la mise en place d'une gestion intégrée avec des relais locaux ou éventuellement thématiques de la Direction du Patrimoine.

2.4. Des compétences mutualisées et une harmonisation au service d'une communication plus fluide

Sur le dernier contrat, la communication de Paris 12 a bénéficié de trois principaux chantiers : refonte et développement du site internet, développement du service communication et recrutement de correspondants « communication » dans plusieurs composantes et services de l'université.
Pour le projet quadriennal à venir, deux axes de travail ont émergé des réunions de l'équipe projet « fonction communication ». Un premier tient à la structuration du réseau des personnels dont les missions relèvent de la fonction communication. Le second relève de la l'harmonisation des pratiques et des procédures.

2.4.1. Structurer le réseau des « chargés de com' »

a. Du site internet au groupe des « chargés de com » : une force de travail et des compétences à soutenir

L'Université Paris 12 bénéficie aujourd'hui d'un site internet reconnu et utilisé en interne comme à l'extérieur. Les composantes et les services de l'Université se sont approprié cet outil qui permet de publier en ligne l'ensemble de nos activités. La montée en puissance du site internet a conduit certaines composantes et les services à se doter d'un « référent web ». Le groupe de travail sur la fonction communication correspond ainsi en grande partie au réseau des intervenants communication de l'Université. Ce groupe est, du point de vue du rapport aux métiers de la communication, très hétérogène. Il regroupe trois catégories de personnels. Premièrement, les personnels du service de communication,

dont la mission est toute entière tournée vers la communication et qui, de ce fait, ont développé des compétences en communication. De la même manière, certaines composantes et certains services ont recruté des responsables de communication dont la mission correspond en totalité à la fonction communication. Enfin, dans d'autres structures de l'établissement, ce sont des personnels qui, dans leurs attributions, ont une mission communication. Ces derniers sont les interlocuteurs privilégiés du service de communication ou de prestataires extérieurs, mais ils n'ont pas vocation à produire de la communication, à construire des messages ou des documents. Cette force de travail « communication » dans son hétérogénéité est aujourd'hui un atout pour l'université. Elle pose aussi la question d'une amélioration des modes de coopération.

b. Mutualiser les compétences

La diversité et le grand nombre des publics de l'université posent en effet la question de la spécialisation des intervenants communication dans l'université. En dehors du service de communication, des structures ont développé, de par leur mission, des compétences qui peuvent être mises au service de l'ensemble de l'université, dans une logique de mutualisation et de coopération équilibrée. Quelques activités de communication pourraient ainsi être mieux exploitées : les achats d'espaces publicitaires, l'affichage, la traduction en langues étrangères des productions éditoriales, l'organisation de manifestations de promotion (en particulier à destination des publics d'usagers), les relations presse… Ce sont autant d'activités qui sont aujourd'hui dispersées dans l'établissement alors qu'elles devraient être mieux pilotées, en raison de leur coût et des exigences de suivi qu'elles induisent. Malgré son développement précédemment évoqué, le service de communication ne peut pas prendre en charge l'ensemble de ces activités.
Il ne s'agit pas de centraliser à outrance et Paris 12 n'a pas fait le choix de se doter d'un service de communication central très développé. Les pratiques universitaires ménageront toujours une part d'informel et de communication de niveau individuel. Il s'agit de trouver des modes d'action qui ménagent la dépense publique et qui prennent compte des évolutions récentes qui situent le niveau de communication pertinent, dans certains médias et pour certains publics, au niveau de l'établissement.

2.4.2. Des procédures au service d'une communication plus fluide

La communication relève encore trop à l'université de la bonne volonté ou de l'intérêt des personnels. L'établissement doit pouvoir mettre en place des procédures autour des pratiques liées à la communication (organisation, communication et signalétique autour de l'évènementiel, relations/presse, etc.). Ces procédures accompagneront les personnels dans leur démarche de communication qui ne relèvera ainsi plus de la seule inspiration et sera moins chronophage pour des résultats souvent difficiles à percevoir. Pour les référents communication qui n'ont pas vocation à produire ni de discours, ni de documents, des documents en ligne type « *vademecum* » pourront être réalisés afin des les soutenir techniquement.
En plus d'une charte graphique web qui doit aujourd'hui être rénovée, il manque pour Paris 12, une charte graphique papier commune qui puisse être déclinée de l'affiche au papier à en-tête en passant par la brochure d'information ou le courriel. Cette charte graphique devra répondre à celle du PRES Université Paris-Est. Elle devra aussi être l'occasion de généraliser l'usage de modèles de documents (courriers, diaporama, affiches, posters). L'hétérogénéité des modèles actuellement utilisés nuit fortement aux

efforts de visibilité de l'institution.. Au-delà du chantier sur la charte graphique de l'établissement, une opération de soutien aux services dans les activités rédactionnelles pourrait être menée avec en particulier un travail sur le courrier administratif et sur l'adaptation des contenus aux différents supports de publication (web, communiqués de presse, ...) et publics (chercheurs, collègues, lycéens, partenaires...). Il s'agira de travailler avec les services à des formulations qui ménagent la réglementation, la clarté et l'image de l'institution. Premier ou seul contact avec Paris 12, le courrier administratif dans sa formulation comme dans sa rapidité est un indicateur d'évaluation de l'université utilisé par nos publics.

2.5. La fonction Développement international vers de nouvelles structures au service de la qualité

Fortement structurée au plan politique[54] et administratif[55], aux niveaux central et des composantes, la gestion de la dimension internationale est à la croisée des chemins.

- D'une part, il s'agit de conforter le passage d'une logique de spécialisation de l'international à une logique d'intégration dans toutes les activités de formation et de recherche de l'université,
- D'autre part, il convient de réussir les évolutions engagées dans le cadre de notre collaboration avec les autres établissements du PRES Université Paris-Est

La période du contrat devra permettre :

1. de mettre en commun les compétences de développement et de promotion internationale entre établissements du PRES Université Paris-Est
2. de préparer l'installation du SRI dans la future maison des langues et des relations internationales
3. de renforcer la coordination des différents services et composantes

2.5.1. Partager et faire progresser nos compétences de développement européen et international au sein du PRES Université Paris- Est

Une partie des activités du service des relations internationales est aujourd'hui réalisée de façon coopérative entre les établissements du PRES : la veille informative et stratégique sur les appels d'offre et programmes européens et internationaux, l'aide au montage des projets, la promotion internationale de l'université, la représentation dans les principaux organismes internationaux, etc... La vice-présidence au développement international de Paris-Est, actuellement prise en charge par Paris 12, s'engage à coordonner le développement international en étroite collaboration avec les responsables de chaque établissement et en s'appuyant sur un groupe de pilotage associant des responsables internationaux de chaque université ou école : définir des partenariats stratégiques, faire des choix géographiques adaptés aux différents départements scientifiques, orienter les principaux choix de financement, aider les équipes à répondre des appels d'offre pour mieux s'insérer dans les réseaux européens, seront des axes majeurs de travail susceptibles d'apporter une valeur ajoutée à Paris 12. Pour cela, une équipe d'ingénieurs « développeurs » de taille

[54] Une vice présidence chargée du développement international, des responsables enseignants-chercheurs dans toutes les composantes, un comité de développement et des relations internationales.
[55] Un service de relations internationales avec 10 emplois à temps plein intégrant le département de français pour étudiants étrangers, « des relais RI » dans chacune des composantes de catégories A ou B.

significative devra être constituée. Deux emplois de catégorie A (dont un existant) et un emploi de catégorie B seront affectés à ces missions dès 2009, Paris-Est et les autres membres investissant de la même manière.

2.5.2. Renforcer la coordination des différents services et composantes

Il conviendra de renforcer cette politique déjà largement engagée lors du précédent contrat à travers le comité de développement et des relations internationales (CDRI), les réunions régulières avec les relais RI et les autres services de l'université engagé dans des activités internationales de mobilité (accueil des étudiants étrangers) : scolarité, culture et vie de l'étudiant, recherche, direction des études. Une réflexion sera par ailleurs menée lors du contrat sur un guichet unique d'accueil, de recrutement et de suivi des étudiants internationaux dans le cadre de programmes d'échanges et hors programmes, ces derniers regroupant plus de 80% de l'ensemble des étudiants avec un baccalauréat étranger à Paris 12.

2.5.3. Préparer l'installation du SRI dans la Maison des langues et des relations internationales

L'assesseure aux langues, en charge de ces questions depuis 2006, et la directrice du SRI étudieront les pistes d'évolution souhaitables de la structuration du SRI et de ses missions pour tenir compte des évolutions du secteur : une meilleure association de l'enseignement des langues (y compris de la langue française aux étrangers) avec la mobilité internationale, l'ouverture de la maison des langues en y associant tous ses futurs utilisateurs et la structuration d'une politique de développement international pour le PRES Université Paris-Est.