

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

**Evaluation de l'Association Européenne de  
l'Université (EUA)**

**Février 2013**

# SOMMAIRE

<b>I- LES MISSIONS DE L'UPEC : RECHERCHE, FORMATION, DOCUMENTATION ET ANIMATION DES CAMPUS</b>	<b>7</b>
<b>A- La politique de recherche : une dynamique de structuration et une reconnaissance croissante</b>	<b>7</b>
1) Le développement des leviers de structuration de la recherche	7
a. Evolutions nationales, territoriales et impacts sur la structuration interne de la recherche à l'UPEC	7
b. Les secteurs disciplinaires en évolution	7
c. Le renforcement des outils de pilotage de la recherche	9
2) La mobilisation des moyens pour la recherche	9
a. L'évolution des méthodes d'allocation des ressources aux équipes de recherche	9
b. Une prise en compte croissante de la dimension recherche dans les recrutements	10
c. Une politique de soutien aux équipes pour la formation doctorale et pré-doctorale	10
d. Les incitations financières sur projets	10
3) Le développement de la recherche partenariale	11
a. Un essor sans précédent des contrats de recherche	11
b. La valorisation et les pôles de compétitivité	11
<b>B- La politique de formation : une structuration progressive et prospective</b>	<b>12</b>
1) L'évolution des formations et la structuration en pôles	12
a. Le secteur de la Santé	12
b. Le secteur des Sciences humaines et sociales	12
c. Le secteur des Sciences exactes	13
d. Le secteur Administration Economie-Gestion et Droit	13
2) Les projets pour favoriser la réussite des étudiants	14
a. Les chantiers autour de l'entrée, l'accueil et l'intégration à l'université	14
b. La lutte contre l'échec au niveau Licence	14
3) La professionnalisation	15
a. Offre de formation et compétences	15
b. Une politique déterminée de développement des stages	16
c. Les évolutions de la formation continue	16
d. La validation des acquis de l'expérience (VAE)	16
e. L'essor de l'apprentissage	16
4) Une organisation renouvelée et modernisée au service de l'étudiant	17
a. La structuration de l'administration soutien à la formation et à la vie étudiante : l'évolution de la DEVE	17
b. La mise en place d'outils plus modernes au service des étudiants	17
c. La montée en puissance des outils de pilotage et de suivi de la qualité	18
<b>C- La politique documentaire</b>	<b>18</b>
1) L'élargissement et l'accessibilité des différentes ressources documentaires	19
a. Une offre enrichie grâce au développement de partenariats et au numérique	19
b. La modernisation des accès aux bibliothèques et aux ressources	19
c. La diffusion et la valorisation des publications des chercheurs UPEC	19
d. La formation documentaire	20
2) La démarche qualité dans le domaine de la documentation	20
a. Le pilotage et la politique de communication au service de la relation avec les usagers	20
b. L'évaluation des projets documentaires et des collections	20
c. Une pratique des enquêtes aux usagers fortement ancrée dans le fonctionnement du SCD	20
<b>D- La politique de pilotage et d'animation des campus</b>	<b>21</b>
1) L'immobilier	21
a. De nouvelles constructions et rénovations qui ont accompagné le développement de l'UPEC	21
b. Le renforcement du pilotage et de la stratégie immobilière	22
2) La vie étudiante et d'animation culturelle et sportive	22
a. L'étudiant, acteur de la vie institutionnelle	23
b. La question des conditions de travail et de vie sur les campus	23

c. La politique sociale, culturelle, sportive et de santé du campus .....	23
---	----

## II- LE RENOUVELLEMENT DE L'ORGANISATION POUR ASSUMER PLEINEMENT LES RESPONSABILITES ET COMPETENCES ELARGIES ..... 25

A- Le renforcement de la gouvernance .....	25
1) La consolidation d'une organisation politique et institutionnelle traditionnellement démocratique : dialogue et décision .....	25
a. La tradition de la démocratie .....	25
b. La relation aux composantes en évolution .....	26
c. Les outils d'appui à la gouvernance .....	26
2) Partenariats, ouverture territoriale, ouverture internationale .....	26
a. L'enseignement supérieur de l'Est-francilien, UPEC, UPEMLV, PRES UPE,... : évolution et renforcement des partenariats .....	26
b. La consolidation des relations avec les collectivités territoriales .....	27
c. Le développement progressif des liens avec les acteurs du monde économique .....	28
d. L'international : déconcentration, subsidiarité et (re-)construction d'une stratégie d'établissement .....	28
3) Affirmer l'identité UPEC .....	30
a. Le changement de nom, point de départ d'investissements nouveaux au service de la notoriété de l'établissement et de la qualité de ses productions .....	30
b. Des événementiels exceptionnels ou réguliers qui structurent la vie de l'institution .....	30
c. L'intégration des nouveaux usages dans les actions de communication .....	31
B- La montée en puissance des capacités de pilotage .....	31
1) La sécurisation du passage aux responsabilités et compétences élargies .....	32
a. Le chantier du passage aux nouvelles compétences .....	32
b. Les nouveaux outils de pilotage des ressources financières .....	32
2) La politique budgétaire et comptable .....	32
a. Une nouvelle organisation des services financiers pour de nouveaux enjeux .....	32
b. L'implantation du nouveau logiciel SIFAC et ses impacts .....	32
c. Un protocole de modernisation au service d'une meilleure gestion financière et comptable .....	33
d. La montée en puissance du contrôle interne comptable et financier (CICF) .....	33
e. La certification des comptes de l'université .....	33
f. La démarche qualité au service de l'organisation administrative et financière de la formation continue .....	33
3) La politique des ressources humaines .....	34
a. La gestion opérationnelle des emplois et des compétences (GOPEC) et le développement des marges de manœuvre pour le pilotage des ressources humaines .....	34
b. La politique de formation des personnels au service des nouvelles missions .....	35
c. Les travaux sur le système d'information RH .....	35
d. Une nouvelle organisation de la DRH pour un pilotage de qualité .....	35
4) L'amélioration du système d'information (SI) et de son utilisation .....	36
a. Les préalables à une politique du numérique .....	36
b. Le renforcement de la sécurité des usages du SI .....	36
c. Le développement des outils de démarche-qualité .....	36
5) Le développement des indicateurs, du contrôle de gestion et la professionnalisation de l'aide au pilotage .....	37
a. La structuration d'une administration tournée vers l'aide à la décision .....	37
b. Le développement, la formalisation et la diffusion des outils de pilotage et des indicateurs statistiques .....	37
c. La méthodologie par projet et la qualité au service de l'organisation et de la stratégie .....	38

## Introduction

L'Université Paris-Est Créteil (UPEC) est une université de 42 ans, créée en 1971, afin, notamment, d'accompagner le développement du département du Val-de-Marne. Au cours des 40 dernières années, le nombre d'étudiants a augmenté puis s'est stabilisé pour se situer aujourd'hui aux alentours de 30 000 étudiants. Elle dispose d'une gamme complète de formations, du diplôme universitaire de technologie (DUT) au doctorat dispensées dans les 12 facultés et instituts. Elle a également développé une activité scientifique riche et d'excellence dans plusieurs secteurs : elle héberge 31 laboratoires de recherche, en santé, sciences dures et sciences humaines et sociales.

Située aux portes de Paris, elle connaît les difficultés de toutes les universités de première couronne et notamment la concurrence de Paris et de ses universités mieux dotées en personnels, enseignants et BIATSS (personnels de bibliothèque, ingénieurs, administratifs, techniciens sociaux et de service). Malgré cela, une stratégie de longue haleine qui combine choix scientifiques, recherche de ressources propres et gestion saine et rigoureuse lui garantit aujourd'hui un socle propice à de nouveaux développements.

## Un territoire porteur

L'UPEC est une des quatre universités de l'académie de Créteil (avec l'Université Paris-Est Marne-la-Vallée, Paris 8 et Paris 13-Nord). Cette académie est caractérisée par une population plus fragile que la moyenne française. Le taux de réussite au bac y est inférieur au taux national. Surtout la part de bacheliers dans une génération est de 5 points inférieure à la moyenne nationale en 2011. Ces quelques données illustrent les défis que doit relever l'UPEC pour accompagner les étudiants de son territoire. Elles montrent également des perspectives de croissance possible.

Ce territoire, qui couvre tout l'est-francilien structure actuellement son enseignement supérieur à travers le PRES UPE (Pôle de recherche et d'enseignement supérieur « Université Paris-Est »), duquel l'UPEC est depuis 2007 membre fondateur, à côté de l'université Paris-Est Marne-la-Vallée (UPEMLV), de l'Ecole nationale des ponts et chaussées (ENPC), de l'Institut français des sciences et technologies des transports, de l'aménagement et des réseaux (IFSTTAR), de l'École supérieure d'ingénieurs en électronique et électrotechnique (ESIEE-Paris) et de l'Ecole nationale vétérinaire d'Alfort (ENVA), qui lui a été rattachée en 2012, en tant qu'école externe.

## Principes et culture

Soucieuse de la mission qui lui a été confiée sur son territoire, l'UPEC a fait ses preuves en élaborant un modèle universitaire apte à relever les enjeux propres à l'Est-francilien sans rien céder aux exigences académiques et scientifiques. C'est une université « en banlieue » et non « de banlieue », qui s'appuie sur une collaboration forte avec les acteurs territoriaux et économiques, et selon des modalités de plus en plus « institutionnalisées » et formalisées.

La professionnalisation, l'apprentissage et la formation continue sont quelques-uns des atouts forts et historiques, présents dans ses composantes qui situent l'université parmi les premières de France en ces domaines.

Les succès de la recherche ces dernières années, notamment dans le cadre des appels à projets du PIA (Programme d'investissements d'avenir), attestent également de l'excellence scientifique dont peut se prévaloir l'UPEC sur certains champs : la santé, l'urbanisme, l'environnement ou encore la chimie sont autant de domaines dont les perspectives de développement permettent aujourd'hui à l'UPEC de nourrir une forte ambition scientifique, à l'image des universités parisiennes. L'évolution de sa production scientifique<sup>1</sup> ces dernières années indique une montée en puissance des publications dans les domaines des sciences, avec, entre 2005 et 2010, une hausse de 50%, dont une hausse de 25% entre 2008 et 2010, pour un total de publications de 1 274 en 2010. Le domaine de la recherche médicale contribue pour une large part à cette augmentation, avec une hausse des publications de 56% entre 2005 et 2010, pour un total de 652 publications en 2010, soit plus de la moitié des publications de l'UPEC en sciences.

---

<sup>1</sup> Source : OST (Observatoire des sciences et techniques) 2012

L'enjeu est plus que jamais pour l'UPEC de maintenir l'équilibre entre sa mission de soutien au développement territorial est-francilien et de promotion de l'accès d'une population souvent fragilisée à des études supérieures et la nécessité, pour son positionnement national et international, de poursuivre un développement ciblé et un accompagnement fort de ses domaines scientifiques de pointe.

## L'UPEC, ces 5 dernières années

Dans les conclusions du rapport d'évaluation de l'établissement (annexe 2), l'AERES (Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur) recommandait à l'UPEC de renforcer les dispositifs d'évaluation des formations et des enseignements, de poursuivre la mise en place de la démarche d'assurance qualité, de développer la visibilité des équipes de recherche en sciences humaines et sociales, de valoriser la recherche, notamment clinique, de définir et de mettre en œuvre une stratégie internationale d'établissement, d'élaborer un schéma directeur du système d'information et enfin de poursuivre l'intégration dans le PRES Université Paris-Est.

Le contrat quadriennal 2009-2012 (annexe 3) signé entre le Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche (MESR) l'UPEC sur la base du projet d'établissement (annexe 4) retenait tout particulièrement les projets suivants : la structuration de l'offre de formation et de recherche en grands champs interdisciplinaires, la poursuite de la mutualisation au sein du PRES et le développement des partenariats scientifiques et territoriaux et enfin la modernisation des modes de gestion et de pilotage.

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

Entre 2009 et 2012, le nombre total d'étudiants en inscription principale tous diplômes confondus (hors IUFM) est en hausse de 2,6%. Si l'on s'en tient aux seuls diplômes nationaux, le nombre d'étudiants est également en hausse (+7,9%). Si l'on ajoute les données IUFM, le nombre d'inscription recule de 6,2% à l'UPEC. Cette baisse est liée à la réforme de la masterisation ayant affecté l'IUFM à la rentrée 2010.

Une étude récente menée au sein de l'université révèle que, malgré de nombreux dispositifs mis en place par les composantes, le taux de réussite en licence en 3 ans depuis 2010 est stable, entre 25 et 26%. Il demeure particulièrement faible chez les titulaires d'un bac pro et ne dépasse pas les 10% chez les titulaires d'un bac techno. Par ailleurs, seul 1/3 des titulaires d'un bac général obtient la licence en 3 ans, avec un taux d'abandon en L1 qui a augmenté de 4,6 points, à 14% en 2011-12. Ces données brutes ne doivent néanmoins pas faire perdre de vue que des évolutions positives sont visibles, notamment si on rapporte l'évolution du taux de réussite en licence au niveau socio-économique des étudiants<sup>2</sup>.

Entre 2009 et 2011, les allocataires de recherche et moniteurs, remplacés par les contrats doctoraux, ont été délégués au PRES, disparaissant ainsi des statistiques de l'UPEC. Hors ces populations, le nombre total de personnels (personnes physiques) est en hausse de 1,6%. Il augmente de 3,9% chez les BIATSS, et, dans une moindre mesure, chez les enseignants (+0,2%). Nonobstant, le nombre d'emplois de personnels non enseignants pour 1 000 étudiants reste inférieur à la moyenne nationale des universités : -3,5 points en 2010-11<sup>3</sup>.

En matière financière, le budget de l'UPEC entre 2009 et 2011 a été multiplié par trois du fait du passage aux RCE qui a conduit au transfert de la masse salariale de l'Etat vers l'établissement, passant de près de 25 millions d'euros à plus de 168 millions d'euros (pour un budget total de presque 226 millions). Sur la même période, les ressources propres ont progressé de 12% : + 75% pour les contrats de recherche ou encore + 15% pour les ressources issues de la formation par apprentissage.

<sup>2</sup> Le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche calcule ce qu'il appelle la valeur ajoutée de la réussite en L : c'est l'écart en points entre le taux de réussite observé et le taux attendu. Le taux attendu est un taux simulé calculé par le MESR. Il correspond au taux que l'on observerait pour un établissement si la réussite des différentes catégories d'étudiants entrant en licence était identique à celle obtenue au niveau national pour les mêmes catégories d'étudiants, définies à partir de six critères : sexe, origine socioprofessionnelle, série, âge d'obtention et ancienneté d'obtention du baccalauréat, groupe disciplinaire d'inscription en L1

<sup>3</sup> source : « Indicateurs de l'enseignement Supérieur - Analyse et performance - UPEC », février 2012

Enfin, en 2013, l'ensemble des surfaces bâties représente 200 000 m<sup>2</sup> SHON. Près de 60% de ces surfaces sont utilisées à des fins d'enseignement, tandis que 7% sont consacrées à la recherche. D'ici 2015, le rapport entre la part des surfaces consacrées à l'enseignement et celles consacrées à la recherche connaîtra un rééquilibrage : les dernières passeront en effet de 7 à 12%, du fait de l'intégration de locaux de l'INSERM (Institut national de la santé et de la recherche médicale) et de l'AP-HP (Assistance publique - Hôpitaux de Paris) suite au changement de statut juridique de ceux-ci.

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

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

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

L'UPEC a donc lancé l'auto-évaluation de l'établissement en octobre 2012. Le vice-président stratégie et développement et le directeur du développement ont été désignés pour piloter l'élaboration du rapport. A la même période ont été lancées les auto-évaluations des laboratoires et des formations, dans le cadre de l'évaluation intégrée de l'AERES. Le calendrier global de l'AERES étant décalé par rapport à celui de l'EUA (remise des documents d'auto-évaluation en octobre 2013 pour l'AERES, en février 2013 pour l'EUA), le rapport d'auto-évaluation élaboré pour l'EUA n'a pas pu bénéficier des résultats des évaluations internes des laboratoires et des formations. Il est donc volontairement focalisé sur les aspects de gouvernance et de stratégie de l'université.

Un plan détaillé du rapport a d'abord été élaboré. Ce plan, validé en bureau (instance réunissant le président, ses vice-présidents, le directeur général des services et le directeur de cabinet) a été discuté en comité de direction (membres du bureau et directeurs de composantes). Par ailleurs, les composantes ont été invitées à rédiger des contributions, dans le cadre du plan arrêté. L'auto-évaluation a fait l'objet d'une discussion en Conseil d'administration du 8 février 2013.

Du fait de la succession « évaluation EUA », « évaluation AERES », le rapport d'auto-évaluation rédigé pour l'EUA a été conçu comme la base de discussions beaucoup plus larges qui seront menées pour la rédaction du rapport qui sera produit pour l'AERES. L'évaluation finale de l'établissement bénéficiera à la fois du fruit de ces discussions et des recommandations des experts de l'EUA qui devraient être rendues entre juin et septembre 2013.

Le rapport est organisé autour de 2 grandes parties : la première propose d'examiner les conditions, moyens et résultats de la mise en œuvre des 4 grandes missions de l'UPEC : recherche, formation, documentation et animation du campus (I). Dans un second temps, le rapport aborde les modes de gouvernance et de pilotage de l'université dans le contexte de l'autonomie (II). Il comporte une série d'annexes parmi lesquelles les indicateurs demandés par l'EUA (annexe 1).

## **I- Les missions de l'UPEC : recherche, formation, documentation et animation des campus**

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

### **A- La politique de recherche : une dynamique de structuration et une reconnaissance croissante**

Ces dernières années, le paysage international et national de la recherche a fortement évolué : l'irruption du classement de Shangai et d'autres, essentiellement basés sur l'excellence scientifique, a interrogé les établissements sur la visibilité de leurs recherches. La loi d'orientation sur la recherche de 2006 crée l'AERES et les PRES et renforce la question de la mesure de la performance scientifique. Elle rend plus que jamais les établissements responsables de leurs choix et de leurs stratégies, notamment scientifiques. Dans ce nouveau contexte international et national, l'Etat français a par ailleurs fortement développé le financement sur projet.

Dans ce nouveau cadre, l'UPEC, avec ses partenaires, a travaillé à la structuration de sa recherche. Elle a multiplié les leviers pour mobiliser ses équipes et accroître la qualité des résultats scientifiques. Elle a assez profondément modifié les moyens de développer, suivre et promouvoir sa recherche. En appui à cette stratégie, la Direction de la recherche et de la valorisation (DRV) est passée de 4 agents en 2008 à 16 agents en 2013 et a étendu son périmètre d'intervention.

#### **1) Le développement des leviers de structuration de la recherche**

##### **a. Evolutions nationales, territoriales et impacts sur la structuration interne de la recherche à l'UPEC**

En 2008, sous le pilotage du PRES UPE, une première structuration de la recherche par axes thématiques a fait émerger deux grands pôles : « Ville, environnement et leurs ingénieries » principalement localisé sur le site de la Cité Descartes à Marne-la-Vallée et « Santé-Société » sur le site de Créteil.

Ces travaux ont suscité une réflexion poussée sur la structuration des forces de recherche à l'UPEC, et ont aussi contribué à alimenter le travail de réponse aux appels d'offres particulièrement compétitif du Programme investissements d'avenir. Dans ce cadre, l'UPEC a obtenu un Labex (Laboratoire d'excellence) en coordination, le VRI (Vaccine Research Institute), pour un montant de 7 millions d'euros et 7 laboratoires UPEC sont associés à 9 autres Labex dont 2 portés par le PRES UPE. L'ensemble de ces Labex cumulent 62 millions d'euros de dotation répartis sur 10 ans.

Dans d'autres domaines scientifiques que ceux directement concernés par le PIA, les évolutions sont également significatives avec la fusion de plusieurs laboratoires entre UPEC et UPEMLV : Institut de Recherche en Gestion (IRG), Institut des Mondes Anglophone, Germanique et Roman (IMAGER), Equipe de Recherche sur l'Utilisation des Données Individuelles en lien avec la Théorie Économique (ERUDITE), Laboratoire d'Analyse et de Mathématiques Appliquées (LAMA), Modélisation et Simulation Multi-Echelle (MSME), Lab'Urba, Laboratoire Eau, Environnement, Systèmes Urbains (LEESU).

A l'échelle du PRES, la structuration s'illustre également par la mise en place de règles communes de signature des publications scientifiques ainsi que par le transfert au PRES des écoles doctorales et de la délivrance des doctorats.

##### **b. Les secteurs disciplinaires en évolution**

**Le secteur de la Santé** est sans doute celui qui a le plus bénéficié des « contraintes » de structuration. L'obtention de très bons résultats au PIA conforte le secteur. Dès 2009, un contrat d'objectif a été signé avec l'INSERM, l'AP-HP, l'ANRS (Agence nationale de la recherche sur le Sida et les hépatites virales) et l'EFS (Etablissement français du sang) pour le site de Mondor, et un important travail de fond a permis de fédérer les équipes autour de 3 axes scientifiques cliniques et pédagogiques : Thorax-vaisseaux-sang ; virus- immunité – cancer ; neuro – psycho – locomoteur. Ces axes ont tous été labellisés dans le récent et

très sélectif appel à projet « Départements hospitalo-universitaire (DHU) » de l'AP-HP. L'UPEC a obtenu 3 DHU sur les 16 délivrés.

Cet affichage thématique se traduit par une probable restructuration de la recherche avec une possible scission de l'IMRB au profit de 3 Centres de Recherche monothématique (1 par axe) et d'une fédération de recherche qui assurera notamment la gestion des plateformes technologiques.

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

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

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

Ces succès ont été obtenus au prix d'un important travail de mise en cohérence des laboratoires en médecine (IMRB et autres) et de la mobilisation d'autres secteurs disciplinaires sur les thématiques porteuses de la Santé. Le développement au niveau du PRES du pôle Santé-Société qui lie l'UPEC, l'ENVA, l'UPEMLV, l'ANSES, l'INVS, le CSTB, l'EFS a récemment débuté avec la désignation d'un animateur et la mise en place d'un groupe de travail et de premières actions d'animation scientifique. Il doit cependant encore se poursuivre et se renforcer.

**Sur le secteur de l'environnement**, un OSU (Observatoire des Sciences de l'Univers) a été créé et trois plateformes technologiques ont été financées : la plateforme mobile PEGASUS qui vise à étudier les aérosols et les polluants gazeux troposphériques et leurs impacts sur l'environnement et le climat ; la plateforme sur le développement de la spectrométrie de masse à transfert de proton pour la Chambre de Simulation Atmosphérique CESAM au sein du LISA (Laboratoire interuniversitaire des systèmes atmosphériques) ; la plateforme de chromatographie analytique et de toxicologie prédictive au sein de l'ICMPE (Institut de chimie des matériaux Paris-Est).

Ces investissements ont permis le développement d'une expertise unique sur ce secteur et ont contribué, dans le cadre du PIA, à l'intégration de l'ensemble des thématiques de recherche du LISA dans trois Labex. Un de ces labex, Futurs Urbains est un projet 100% PRES UPE et son périmètre scientifique dépasse le domaine de l'environnement puisque l'objet d'étude porte sur la ville et son ingénierie.

**En mathématiques et en technologies de l'information et de la communication**, le Labex Bézout, obtenu dans le cadre du PIA, témoigne de l'excellence scientifique atteinte sur les thématiques liées aux "modèles et algorithmes" et du niveau de collaborations entre les différents laboratoires du PRES Paris-Est dans ce domaine.

Le LISSI (Laboratoire Images, Signaux et Systèmes Intelligents) a également accru considérablement ses activités dans la recherche partenariale et développe un réseau de collaborations avec de grands industriels du secteur des télécoms. Cela s'est traduit par l'intégration d'une partie de ses activités au sein de l'Institut de recherche technologique (IRT) SystemX également dans le cadre du PIA. La qualité des travaux a par ailleurs été récompensée par l'obtention du Gold Award 2011 de la Commission Européenne et un premier brevet est en cours de dépôt.

**Le secteur des SHS** a également évolué entre 2009 et 2013. L'urbanisme est conforté comme pôle structurant du PRES UPE avec un Labex (Futurs Urbains) et une restructuration qui permet, en rapprochant les urbanistes de Marne-la-Vallée et ceux de Créteil, d'atteindre une masse critique visible et une plus grande lisibilité. C'est pour conforter cette dynamique scientifique que le déménagement de l'Institut d'Urbanisme de Paris (IUP), composante de l'UPEC, sur le site de Marne-la-Vallée a été voté en juillet 2012. Un important travail a également été conduit sur les thématiques liées à l'éducation qui devrait aboutir à l'émergence au prochain contrat d'un pôle fort sur l'éducation et la formation. Pour les autres secteurs SHS, les projets déposés dans les appels d'offre du CS témoignent d'une qualité croissante dans leur



construction et objectifs. Les projets aux interfaces Santé Société devraient pouvoir se développer dans le cadre d'un projet de Maison internationale des sciences sociales et des humanités (MISSH), porté par une vice-présidente Humanités et sociétés et qui vise à créer un lieu commun de travail aux laboratoires de SHS ainsi qu'un espace dans lequel les chercheurs organiseraient des événements réguliers de diffusion de la culture scientifique pour différents publics, dont les étudiants et les habitants du territoire. Par ailleurs, en se basant sur les conclusions de l'évaluation des laboratoires du secteur SHS par l'AERES, l'UPEC a créé 3 postes d'ingénieurs/assistants pour libérer les chercheurs de tâches administratives. Une ingénieure est en charge du développement de projets scientifiques et d'accompagnement des enseignants-chercheurs porteurs de projets.

### **c. Le renforcement des outils de pilotage de la recherche**

Ces dernières années, le rôle du CS s'est développé et a conduit à travailler sur la collégialité dans les prises de décision au niveau des laboratoires et la facilitation dans les activités de gestion des laboratoires. Ainsi, une charte de cadrage des conseils de laboratoire pour les équipes d'accueil (EA) a été approuvée par le CS et diffusée. Elle pose le principe de la représentativité de ces conseils, qui jouent un rôle majeur dans l'approbation du budget des unités, la définition du profil recherche des postes d'enseignants-chercheurs mis au concours, ou encore l'examen et le classement des projets déposés dans le cadre des appels d'offres de l'UPEC. De plus, une formation des directeurs d'équipes a été organisée fin 2012. Durant cette journée d'information et de formation organisée par la DRV et animée par la VP Recherche et ses assesseurs, plusieurs thèmes ont été abordés :

- la politique budgétaire de l'UPEC et la gestion d'un budget,
- la campagne d'emplois, les ressources humaines et les indicateurs,
- les relations entre les laboratoires, le CS et le PRES,
- la valorisation et le transfert de technologie,
- la préparation du nouveau contrat quinquennal.

En plus de ces actions, la direction de l'UPEC a souhaité préparer très en amont la construction du prochain contrat quinquennal de l'Université. Pour cela, huit équipes de recherche ont été auditées par des experts notamment internationaux afin de conforter ou de faire évoluer les futurs projets d'équipe. En plus de ces audits, une réévaluation des budgets des équipes a été mise en œuvre dès 2010 pour donner les moyens aux équipes d'arriver aux évaluations dans les meilleures conditions.

Enfin, pour améliorer son pilotage, l'UPEC travaille au développement d'un système d'information pour ses activités de recherche. La tâche n'est pas aisée puisqu'aujourd'hui encore, aucun logiciel n'est dédié spécifiquement au domaine. La préparation, en 2008, des projets d'équipes, a toutefois permis un recensement complet des statistiques des laboratoires, formalisé dans une première base de données. Parallèlement, la DRV conduit actuellement un travail avec la Direction des Ressources Humaines (DRH) pour élaborer une procédure de suivi et d'actualisation des effectifs de recherche pour l'ensemble des laboratoires. Une étude approfondie du système d'information Ressources humaines (SIRH) de l'UPEC est conduite pour déterminer précisément le type d'information « recherche » qu'il peut intégrer et envisager, le cas échéant, des outils complémentaires. L'objectif est d'aboutir avant la fin 2013 à une base de données des effectifs UPEC renseignée et actualisée deux fois par an.

Cette mission est portée par le pôle Structuration et stratégie scientifique (2 agents) de la DRV qui met en cohérence l'organisation et l'animation du CS, en lien avec les autres conseils de l'UPEC. Il assure également la mise en application des politiques scientifiques, la conduite des chantiers liés à la structuration des activités des laboratoires, les audits des équipes de recherche, le suivi des campagnes d'emploi pour leur volet « recherche » et la conduite d'études spécifiques.

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

## **2) La mobilisation des moyens pour la recherche**

### **a. L'évolution des méthodes d'allocation des ressources aux équipes de recherche**

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

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

#### **b. Une prise en compte croissante de la dimension recherche dans les recrutements**

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

Lorsque des enseignants-chercheurs sont amenés à réaliser leur activité recherche dans des laboratoires hors UPEC, une convention particulière dont les termes ont été travaillés et validés par le CS a été mise en place, permettant ainsi de structurer et de suivre ces activités, qui doivent recevoir l'aval du CA. Certaines composantes, comme l'UFR Sciences et technologie, ont parallèlement mis en place une procédure de concertation interne entre direction de composante et laboratoires qui lui sont rattachés.

#### **c. Une politique de soutien aux équipes pour la formation doctorale et pré-doctorale**

Pour attirer de bons doctorants, il est nécessaire de pouvoir leur offrir non seulement des conditions de travail de premier plan, mais également des financements de thèse. Pour répondre à cet enjeu, l'UPEC a donc décidé de mobiliser des moyens supplémentaires à ceux alloués par le ministère en s'appuyant notamment sur les ressources apportées par le « préciput » de l'Agence Nationale pour la Recherche (ANR) dont le montant est fonction du budget géré par l'UPEC dans le cadre des contrats de recherche avec cette agence. De 2009 à aujourd'hui, ce sont ainsi 18,5 allocations qui ont pu être financées.

En plus des thèses, les laboratoires sont également en charge de la formation des étudiants de Master2 lors de stage de recherche. L'évolution de la réglementation a conduit les laboratoires à devoir gratifier leurs stagiaires. Afin de maintenir cette activité à un bon niveau, l'UPEC a décidé d'allouer chaque année une enveloppe de 87 000 euros.

#### **d. Les incitations financières sur projets**

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

- l'appel d'offre de soutien aux colloques,
- l'appel d'offre de soutien aux publications et à la traduction,
- l'appel d'offre chercheurs invités,

- l'appel d'offre Post Doc,
- l'appel d'offre de soutien au montage de projet de recherche collaboratif à dimension nationale et/ou international (ANR, PCRD),
- l'appel d'offre de soutien à des projets de recherche interdisciplinaires.

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

### **3) Le développement de la recherche partenariale**

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

#### **a. Un essor sans précédent des contrats de recherche**

Le pôle Contrats, Finances et Activités Partenariales a été créé au sein de la DRV en 2009. D'abord composé d'un responsable et d'une assistante, il compte aujourd'hui 10 agents répartis sur les missions d'ingénierie de montage de projet, de suivi et de gestion financière. L'ensemble de ces postes est autofinancé depuis 2011. Sur la période 2009-2012, les recettes liées à l'activité contractuelle sont passées de 1,7 à 4,7 millions d'euro.

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

Fin 2012, la qualité du travail réalisé a conduit l'ANRS à confier à l'UPEC la gestion de l'ensemble de son programme vaccin pour une période de 10 ans.

#### **b. La valorisation et les pôles de compétitivité**

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

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

L'ensemble des actions conduites depuis 2009 a permis à l'UPEC de développer un portefeuille constitué de 30 titres de propriété intellectuelle. Le développement des activités de la SATT entraîne l'émergence de nouvelles activités plus axées sur l'élaboration des preuves de concepts et le suivi des projets de maturation, dont les premiers sont en cours de construction.

## **B- La politique de formation : une structuration progressive et prospective**

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

### **1) L'évolution des formations et la structuration en pôles**

Le projet d'établissement 2009-2012 de l'UPEC proposait une structuration disciplinaire en grands pôles. Cette structuration, qui n'avait pas vocation à s'incarner administrativement, a guidé les réflexions sur les évolutions de notre offre de formation et a surtout dépassé le simple périmètre de l'UPEC pour prendre en compte tout l'est-francilien. L'évolution du PRES Université Paris-Est, qui se construit autour des deux axes thématiques « Santé-Société » et « Ville, Environnement et leurs Ingénieries » a également influé sur notre paysage disciplinaire. Durant ces 6 dernières années, les grands secteurs disciplinaires ont à la fois renforcé leur identité propre et développé les passerelles transdisciplinaires.

#### **a. Le secteur de la Santé**

Ce secteur a pris une ampleur sans précédent et a plus étroitement lié son destin au reste de l'université du fait notamment des résultats au PIA. A la rentrée 2012, une antenne de la 1<sup>ère</sup> année des études de santé (PACES) a été ouverte sur un site de l'UFR à Torcy, en Seine-et-Marne, pour permettre plus facilement à des jeunes du territoire d'accéder aux études médicales.

Autre évolution du secteur, l'universitarisation des formations paramédicales. Ce projet, national, a mobilisé l'UPEC ces dernières années : les formations en soin infirmier et d'ergothérapie sont déjà « universitarisées » et les premiers grades universitaires ont été délivrés par l'UPEC en 2012 aux infirmiers. Des pourparlers sont bien avancés pour la pédicure-podologie et l'imagerie médicale.

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

Le projet d'Ecole de Santé vise aussi à valoriser et mettre en visibilité l'atout de la multidisciplinarité de l'offre de formation de l'UPEC en lien avec la santé : une première étape de l'école de santé a consisté à multiplier les passerelles entre PACES et les formations en sciences ou en gestion via des parcours aménagés. L'étape suivante devra faire émerger des projets de formation innovants, transdisciplinaires.

L'UFR Lettres, langues et sciences humaines (LLSH) et celle des Sciences économiques et de gestion (SEG) ont désigné chacun un référent, enseignant-chercheur, pour les projets Santé Société et l'offre de formation s'est étoffée : participation des philosophes à la formation à l'éthique médicale des médecins, master management et santé, master économie de la santé,...

#### **b. Le secteur des Sciences humaines et sociales**

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

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

Par ailleurs, la faculté a également revu l'organisation de la Licence 1<sup>ère</sup> année : elle a mis en place un portail de L1 pluridisciplinaire (Lettres, Langues, Philosophie, Histoire, Géographie), facilitant l'adaptation

des nouveaux étudiants aux exigences universitaires et la réorientation d'une mention à l'autre. Enfin en master, la faculté a participé à la réforme de la masterisation en mettant en place les masters enseignement Lettres, LCE Anglais, LCE Allemand, LCE Espagnol et Histoire et Géographie.

La réforme de la masterisation a permis, au-delà des masters enseignements, de réfléchir à la structuration du champ éducation formation : depuis 2010 et jusqu'à la réforme actuellement en cours, l'UPEC a porté le projet ESEFIS (Ecole Supérieure de l'Enseignement, de la Formation et de l'Intervention Sociale), héritier de l'IUFM. Ce projet a alimenté le projet actuel d'ESPE, sur lequel l'académie de Créteil est pilote. Il s'agit de fédérer, pour des raisons pédagogiques et scientifiques, les formations aux métiers de l'éducation, de la formation et de l'intervention sociale au sein d'une même structure qui serait en outre chargée de la formation continue, de la formation professionnelle et de la recherche en innovation pédagogique.

Cette réflexion a d'ores et déjà conduit à la création d'un Observatoire universitaire international de l'éducation et de la prévention (OUIEP). Soutenu par le ministère de l'éducation nationale, l'OUIEP est dédié à l'étude de la prévention comme moyen de transformation des conditions d'éducation et comme outil de traitement de problèmes sociaux. Il est impliqué dans le conseil et l'évaluation de politiques publiques et dans la formation de haut niveau des personnels et des acteurs en lien avec ces terrains.

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

### **c. Le secteur des Sciences exactes**

L'offre de formation en sciences exactes, principalement portée par l'UFR des Sciences et technologie s'est fortement internationalisée : l'UFR a ouvert à la rentrée 2011 un parcours « internationalisant » à l'intersection des licences de chimie et de chimie-biologie et un parcours international « biométrie » en master 2 (parcours transformé en spécialité de M2 à la rentrée 2012). Le parcours « internationalisant » de licence vise à développer la mobilité internationale des étudiants afin de favoriser leur insertion professionnelle dans des entreprises multinationales. La spécialité internationale « M2 biométrie » a quant à elle pour objectif d'offrir à des étudiants anglophones une formation dans un secteur émergent, celui de la biométrie. Tous les enseignements sont dispensés en anglais, certains par visioconférences.

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

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

### **d. Le secteur Administration Economie-Gestion et Droit**

Ce secteur est celui qui regroupe le plus grand nombre d'étudiants à l'UPEC. Il est incarné par 3 composantes : l'UFR AEI (Administration et échanges internationaux), l'UFR SEG (Sciences économiques et de gestion) et l'UFR de Droit et par des départements des deux IUTs.

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

Dans la même perspective, l'IUT Sénart-Fontainebleau a mis en place, après le DUT, un parcours d'excellence avec l'UFR SEG pour permettre aux meilleurs étudiants d'intégrer directement la troisième année de licence de gestion ou de finance et envisager une poursuite d'études en master, doctorat ou vers l'expertise comptable.

Au-delà du développement de ces filières d'excellence, des regroupements disciplinaires et transdisciplinaires ont commencé à voir le jour. Tout d'abord les formations de gestion de l'UPEMLV ont rejoint celles de l'UPEC pour donner naissance à l'IAE Gustave Eiffel du PRES Université Paris-Est.

Comme évoqué plus haut, des passerelles se développent entre formations en Santé et formations en Sciences sociales pour développer de nouvelles formations, innovantes autour du domaine santé : Droit de la Santé, Economie de la Santé, etc..

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

## **2) Les projets pour favoriser la réussite des étudiants**

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

### **a. Les chantiers autour de l'entrée, l'accueil et l'intégration à l'université**

L'UPEC organise annuellement la manifestation Happy UPEC afin, notamment de présenter aux nouveaux étudiants, les services sur lesquels ils peuvent s'appuyer tout au long de leur parcours. Dans toutes les composantes qui ont des formations de niveau L, des événements de rentrée sont aussi mis en place, sous différentes formes : organisation de la semaine de rentrée en SESS-STAPS, prise en charge des nouveaux entrants par des « étudiants pilotes » en Sciences et technologie ou en LLSH.

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

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

### **b. La lutte contre l'échec au niveau Licence**

L'UPEC n'a pas attendu le « plan Licence » pour s'atteler aux mesures de lutte pour la réussite de ses étudiants de 1<sup>er</sup> cycle. Les financements reçus dans le cadre de cet appel à projet (plus de 8 millions d'euros entre 2008 et 2012) ont permis de généraliser des pratiques déjà existantes à l'UPEC et d'expérimenter de nouveaux dispositifs. Une analyse des résultats a été conduite par les services de la DEVE (annexe 5). Il s'agit donc plutôt ici de dresser un panorama des grandes actions mises en œuvre dans les composantes :

- Comme évoqué plus haut, tout un pan de l'action a porté sur l'amélioration de l'accueil. Ces évolutions se sont doublées d'actions autour de l'orientation : renforcement de l'information et de l'orientation des lycéens à travers le dispositif APB (application post-bac) et de l'orientation active : ces dispositifs nationaux, relativement récents ont été intégrés assez rapidement aux pratiques de l'UPEC. Ils conduisent à accompagner, de façon quasi-individuelle, l'étudiant dans ses choix d'orientation.
- Le plan licence a aussi été l'occasion de généraliser de nombreux dispositifs pédagogiques : le CEVU (Conseil des études et de la vie étudiante) a voté une définition du rôle des référents et des équipes pédagogiques et a intégré ces concepts au RNA (référentiel national d'activités) permettant à l'enseignant de valoriser son investissement dans l'accompagnement pédagogique. Les volumes horaires ont été homogénéisés et le contrôle continu généralisé. Sur la base d'une étude bilan du décrochage en semestre 1, l'UPEC a développé les dispositifs de réorientation en cours de cursus

de L1 et a généralisé le semestre de consolidation. Enfin les unités d'enseignement de méthodologie de travail universitaire et de formation documentaire se sont généralisées dans la plupart des composantes.

La mise en œuvre de ces actions s'est bien entendu faite dans des configurations et des proportions différentes en fonction des composantes. A titre d'exemples, l'UFR des Sciences et technologie a totalement abandonné les DS (devoirs surveillés) au profit d'un contrôle continu intensif, ce qui a fortement mobilisé ses équipes d'enseignants (corrections) comme administratifs (organisation logistique des épreuves).

L'UFR LLSH s'est fortement mobilisée sur le développement des enseignements transversaux de L1 : expression française, méthodologie, formation documentaire, TICE, etc.. Elle organise aussi, depuis 2011, des « Journées pédagogiques de la Faculté des LLSH », à destination des enseignants de la Faculté, dont la dernière, le 15 janvier 2013, avait pour thème la réussite en licence.

L'UFR SESS-STAPS a quant à elle mis en place un Observatoire des études permettant de réaliser, entre autres, des suivis de cohortes...

### **3) La professionnalisation**

L'UPEC s'est très tôt positionnée sur le champ de la professionnalisation. Elle propose une offre importante de formations professionnalisées dans tous les champs académiques qu'elle couvre : 10 spécialités de DUT, 37 licences professionnelles, des masters professionnels. Tous ces diplômes sont ouverts en formation continue et souvent en formation par alternance. Ainsi l'UPEC occupe la seconde place au niveau national pour le nombre d'apprentis et la cinquième pour le nombre de stagiaires en formation continue. De nombreux diplômes d'université créés pour répondre à des demandes plus particulières du marché de l'emploi viennent compléter cette offre. Une politique active de stages encadrés dès le parcours licence et des dispositifs d'accompagnement des étudiants dans la construction de leur parcours personnel et professionnel contribuent également à proposer une démarche globale et multiforme de la professionnalisation de nos étudiants.

#### **a. Offre de formation et compétences**

Les diplômes de type DUT, licence professionnelle ou master professionnel sont par essence professionnalisants avec des stages, des intervenants professionnels, des travaux de groupes, des soutenances de travaux individuels et collectifs. Dans les formations à caractère plus généraliste, l'UPEC propose également des enseignements autour de la préparation à l'insertion professionnelle. Ainsi dans l'UFR LLSH, ces modules sont intégrés dès la première année de licence (projet professionnel et Portefeuille d'Expérience et de Compétences). Une offre de formation professionnalisante dans les L3 disciplinaires (parcours rédaction professionnelle et communication multimédia et parcours médiation culturelle adossés à la mention Lettres, parcours aménagement et urbanisme adossé à la mention géographie) permet de faire découvrir aux étudiants de nouvelles opportunités d'orientation vers des masters professionnels de la composante. L'UFR LLSH a aussi ouvert un master pro « Métiers de la rédaction-traduction » dans la mention langues et cultures étrangères.

L'UFR de sciences de l'éducation et de sciences sociales-sciences et techniques des activités physiques et sportives (SESS-STAPS) s'attache elle aussi à professionnaliser ses formations. Pour poursuivre dans cette voie, un conseil de perfectionnement a été constitué pour l'ensemble des formations du Département SESS. L'UFR s'est par ailleurs beaucoup investie dans le développement de l'apprentissage, en lien avec un partenaire (l'INFA - Institut national de formation et d'application), qui permet désormais chaque année de diplômer plusieurs promotions d'étudiants de licence et master dans le secteur des métiers du tourisme.

Plus globalement, le service commun d'information et d'orientation porte des modules de pré-professionnalisation organisés autour de la construction par l'étudiant de son portefeuille d'expériences et de compétences, le bureau d'aide à l'insertion professionnelle aide les étudiants à trouver un stage en réunissant sur une application numérique les offres des acteurs socio-économiques. Le supplément au diplôme reprend systématiquement la description du parcours de formation que l'étudiant a suivi (inclus les formations para-universitaires et les stages ou les compétences en langues). Ce point méritera d'être fortement développé dans les prochaines années en lien avec la volonté politique de l'UPEC de renforcer l'individualisation des parcours et l'organisation des études selon des rythmes adaptés aux contraintes vécues par les étudiants. Enfin, le SCUIO BAIP a porté un chantier innovant de traduction en compétences pour chaque master sous la forme d'une fiche permettant leur présentation au sein du Répertoire

Nationale des certifications professionnelles (RNCP). Cette innovation a reçu le 1<sup>er</sup> prix des journées RUE 2010 (Rencontres universités entreprises).

#### **b. Une politique déterminée de développement des stages**

La politique des stages est conduite par les composantes de l'université et plus particulièrement par les équipes pédagogiques des filières de formation. Un modèle unique de convention de stage, inspiré des recommandations nationales, est utilisé par les différentes composantes de l'UPEC. Une harmonisation des durées et des modalités d'encadrement pour les stages obligatoires prévus dans les maquettes de formation est en cours. La création d'un bureau d'aide à l'insertion professionnelle (BAIP) organisé en réseau avec les relais BAIP des composantes facilite cette démarche collective et aide à structurer les relations partenariales de l'UPEC. La nomination d'un vice-président en charge des relations partenariales dans la nouvelle équipe de direction témoigne de l'importance accordée à cet enjeu stratégique pour l'université.

Les composantes sont fortement impliquées pour faciliter le suivi de stages en cours de formation. A titre d'exemple, l'UFR de Sciences et technologie rend obligatoire le stage en L3 pour 6 de ses mentions. Pour les M2, la durée minimum du stage est de cinq mois et bien que seuls certains M1 comportent un stage obligatoire, les autres étudiants de M1 sont fortement incités à effectuer un stage facultatif en lien avec leur formation après la période d'enseignement. Pour ce faire, une Attestation d'Etudes Universitaires « Stage supplémentaire d'insertion professionnelle » (AEU SSIP) a été mise en place.

#### **c. Les évolutions de la formation continue**

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

Le SCEPPE doit maintenant être réorganisé pour pouvoir répondre aux nouvelles exigences du secteur. L'équipe de direction de l'université fait de cette nouvelle impulsion donnée à la formation continue un moyen de générer des ressources propres, mais aussi de lier fortement la recherche avec la formation grâce à l'organisation de séminaires de diffusion des résultats de la recherche pour les cadres d'entreprise.

#### **d. La validation des acquis de l'expérience (VAE)**

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

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

#### **e. L'essor de l'apprentissage**

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

L'apprentissage à l'UPEC progresse très régulièrement et quasiment toutes les composantes de l'université sont concernées. Cette pratique de formation en alternance est parfaitement bien intégrée dans l'offre de



formation de l'UPEC qui propose très souvent le choix aux étudiants entre une formation classique et la même formation par apprentissage.

La volonté de l'UPEC est de demeurer un acteur majeur dans ce domaine. Une chargée de mission apprentissage a été nommée auprès du vice-président du CEVU pour aider les composantes à renforcer leur offre de formation en apprentissage et à travailler à la construction de services spécifiques pour ces publics. Comptant déjà plus de 1 500 apprentis, la poursuite de la progression du nombre d'apprentis formés (avec des taux de réussite à l'examen supérieurs à 90%) sera portée par les composantes qui se mobilisent. L'UFR Sciences et techniques organise chaque année une Journée de l'Apprentissage au mois de février, en présence des CFA partenaires, avec le soutien du SCEPPE et du chargé de mission apprentissage de l'UPEC. L'IUT Sénart-Fontainebleau organise en juin depuis 2007 un « speed dating » de l'apprentissage permettant aux entreprises de rencontrer des candidats et de signer en une soirée une quarantaine de contrats d'apprentissage. De son côté, l'UFR LLSH vient d'ouvrir en apprentissage une licence professionnelle « Communication des associations et des collectivités territoriales » ainsi que le master professionnel géomarketing.

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

#### **4) Une organisation renouvelée et modernisée au service de l'étudiant**

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

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

La création de la DEVE est antérieure à 2009 mais sa structuration a surtout été opérée en 2009 et surtout à partir de 2010, avec l'arrivée d'une nouvelle directrice à sa tête. L'arrivée de cette directrice s'est accompagnée de l'intervention d'un cabinet de consultants qui a contribué à projeter une organisation des services au regard des besoins de la direction de l'université et des composantes. Aujourd'hui la DEVE regroupe 7 structures :

- Le SCUIO-BAIP,
- Le SCVE (Service culture et vie de l'étudiant),
- La cellule Mediatice,
- Le service Mobilité internationale et langues,
- Le service Offre de formation,
- Le service inscription et organisation des études,
- Le service Statistique, enquête et prospective.

La DEVE anime ce réseau pour apporter une cohérence administrative et stratégique au secteur et doit trouver des pistes de mutualisation notamment autour des fonctions supports. Ces travaux se font également en lien étroit avec le SCEPPE.

##### **b. La mise en place d'outils plus modernes au service des étudiants**

L'UPEC a engagé depuis 2008 une démarche active d'introduction du numérique dans les enseignements et dans les services rendus aux étudiants. Parallèlement au travail sur la progression des infrastructures et du système d'information, le numérique entre dans la vie quotidienne des étudiants. L'équipe de direction actuelle poursuit le travail initié par l'équipe précédente de production de services numériques.

Dès septembre 2009, la plateforme de cours en ligne EPREL (espace pédagogique de ressources en ligne) a été implantée pour l'ensemble de l'UPEC. La plateforme propose aujourd'hui plus de 2 000 ressources pédagogiques. Des produits spécifiques ont été développés comme des vidéos pédagogiques de gestion de classe pour l'IUFM ou un module de préparation à l'insertion professionnelle (DEFI).

Depuis janvier 2013, les étudiants et les personnels peuvent également progresser en langues ou en français langue étrangère en auto-apprentissage ou en apprentissage tuteuré avec un outil en ligne spécialisé. La préparation des certifications de langues en sera également facilitée.

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

Un ENT (Environnement numérique de travail) étudiant a aussi été mis en place avec un premier niveau de services en septembre 2010. La structure de cet ENT permettra d'intégrer des services nouveaux, développés par l'UPEC ou portés plus collectivement par l'université numérique en région « université numérique Paris Ile de France » (UNPIdF).

Par ailleurs, les outils de gestion du parcours de l'étudiant se sont également fortement modernisés : l'UPEC a mis en place à très grande échelle l'inscription administrative par le web des étudiants. En 2008, 1 954 étudiants se sont inscrits par le web. En 2012, ils sont plus de 15 600. La modernisation est également avérée sur l'inscription pédagogique (de la responsabilité des composantes), proposées également en ligne, de la pré-inscription (via l'application post-bac), les systèmes de candidatures pour les diplômes sélectifs (application e-candidats), ou encore les stages (application P-Stage).

Enfin l'UPEC poursuit l'exploitation d'un logiciel de gestion des salles (ADE) qui doit lui permettre d'optimiser l'utilisation des locaux pédagogiques. Cette exploitation n'est pas aisée puisqu'elle repose sur la mutualisation, à l'échelle de l'établissement tout entier, des salles et amphithéâtres. La mutualisation des ressources sera plus que jamais au cœur des principes de gouvernance de l'UPEC dans les années qui viennent.

### **c. La montée en puissance des outils de pilotage et de suivi de la qualité**

A la DEVE, comme d'ailleurs dans d'autres directions, se sont développées récemment des compétences en statistiques et en contrôle de gestion. Le service Statistique, enquête et prospective (SEP) rassemble aujourd'hui 4 personnes. Les outils qu'il produit permettent un pilotage plus fin et plus ciblé de la politique pédagogique et de formation de l'université : les taux de réussite des étudiants sont ainsi analysés et discutés dans les conseils de l'université. C'est aussi le cas pour les enquêtes d'insertion professionnelles. Des études sont plus ponctuellement produites sur le décrochage des étudiants en L1 ou sur l'analyse des résultats des mesures du plan Licence.

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

L'UPEC a aussi développé les enquêtes auprès de ses étudiants : elle a systématisé une évaluation de ses dispositifs de rentrée, elle consulte très régulièrement les étudiants sur les services de documentation (cf. ci-après).

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

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

La difficulté pour l'université est d'avoir une vision globale des pratiques et surtout d'encourager et de s'assurer de l'exploitation des résultats. L'évaluation lancée fin 2012 dans la perspective du renouvellement de l'offre de formation devrait nous éclairer sur les différentes pratiques.

## **C- La politique documentaire**

Ces dernières années, le Service commun de documentation (SCD) a modernisé considérablement ses services numériques aux usagers tout en améliorant les services fondamentaux et traditionnels liés aux collectons et à l'accueil. L'offre documentaire de l'UPEC, répartie entre 12 bibliothèques universitaires, est constituée de 434 000 livres, 2 900 titres de revues, 2 300 e-book, 44 300 revues en lignes, 222 000 thèses, de nombreuses références en ligne et de trois fonds patrimoniaux. Elle couvre la totalité des disciplines enseignées à l'UPEC.

Avec 29 800 lecteurs inscrits, les bibliothèques reçoivent environ 7 300 usagers par jour (1,55 million d'entrées par an). L'offre documentaire est présente également à distance et plus de 500 000 connexions annuelles au catalogue sont constatées.

## **1) L'élargissement et l'accessibilité des différentes ressources documentaires**

### **a. Une offre enrichie grâce au développement de partenariats et au numérique**

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

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

Depuis 2009, l'Université a rendu le prêt entre bibliothèques gratuit pour tous les membres de l'université. Ce sont ainsi en moyenne chaque année 1 000 demandes qui sont satisfaites. Le travail avec le PRES Paris-Est a également permis d'organiser un accès et un prêt des documents gratuits pour les doctorants de tous les établissements du PRES.

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

### **b. La modernisation des accès aux bibliothèques et aux ressources**

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

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

De façon progressive, les horaires d'ouverture se sont étendus : la généralisation de l'ouverture du samedi toute la journée dans les quatre bibliothèques de Créteil est effective depuis janvier 2011. Ces bibliothèques sont ouvertes en moyenne 60 heures par semaine, la bibliothèque de médecine 78 heures.

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

### **c. La diffusion et la valorisation des publications des chercheurs UPEC**

Le dépôt et le catalogage des thèses est coordonné par le groupe métier « documentation » du PRES Paris Est. Concernant les thèses, le dépôt en ligne a été l'option retenue par le PRES Paris Est. Le groupe de travail documentaire au niveau du PRES a coordonné l'utilisation des logiciels STAR et STEPS de l'ABES, et normalisé la description.

Le projet « archives ouvertes » n'a en revanche pas encore abouti. C'est pourtant un enjeu majeur de valorisation de la production scientifique et une condition de son accessibilité à la communauté des

chercheurs. C'est un élément indispensable à une évaluation réussie des activités de recherche dans l'université qu'il convient de porter auprès des différents acteurs de la communauté.

#### **d. La formation documentaire**

En 2009, l'intégration de la formation « méthodologie documentaire » dans les cursus des licences, (pour 1 ECTS) a été votée en CEVU. Le SCD s'est employé à proposer une offre de formation cohérente, et à l'inscrire dans les cursus. En médecine, la formation était déjà réalisée. En droit, elle s'est généralisée pour tous les étudiants de L1. A l'IUFM et en SESS éducation et formation, en sciences, les formations se sont développées. Mille heures de formation annuelles sont proposées à environ 4 000 étudiants par le SCD.

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

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

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

## **2) La démarche qualité dans le domaine de la documentation**

### **a. Le pilotage et la politique de communication au service de la relation avec les usagers**

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

Si quatre postes ont été créés au SCD, c'est pour permettre une ouverture plus large (le samedi notamment) et le service souffre toujours aujourd'hui d'un manque de personnels sur les activités de gestion, qui se sont accrues avec l'autonomie. Ces besoins supplémentaires vont d'ailleurs s'accroître avec l'ouverture de la nouvelle bibliothèque de Sénart en 2014.

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

Le SCD a développé une expertise certaine sur la communication en diffusant une information ciblée et sectorielle vers ses publics tout en s'appropriant les outils institutionnels globaux à toutes les structures de l'UPEC.

### **b. L'évaluation des projets documentaires et des collections**

Une évaluation complète des collections des livres en 2009 a permis de jeter les bases d'une dynamique liée à la réalisation de plans de développement des collections et a conduit aux travaux sur l'adéquation de l'offre documentaire avec l'évolution de l'offre de formation. Un des indicateurs est le prêt de documents : en trois ans, et a contrario des indicateurs constatés dans les autres bibliothèques au niveau national, les prêts sont restés stables (150 000 prêts par an) voire ont augmenté dans quelques disciplines (Droit et Médecine).

Un point sensible reste l'offre documentaire pour les masters, qui sera développée dans les prochaines années. Mais l'inquiétude principale concerne le coût lié à la documentation électronique : passée de 430 000 euros en 2009 à 630 000 euros en 2011, l'enveloppe rend difficile la réponse aux nouvelles demandes d'abonnement des usagers ou l'équilibre entre les achats sur supports papiers, essentiellement consacrés aux 1<sup>ers</sup> cycles et les ressources numériques, majoritairement de niveau recherche.

### **c. Une pratique des enquêtes aux usagers fortement ancrée dans le fonctionnement du SCD**

L'enquête LIBQUAL de 2009 avait fait ressortir une forte inadéquation entre l'offre des espaces de lecture et les besoins des utilisateurs. Le problème du bruit revenait de façon récurrente. La bibliothèque en a

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

Par ailleurs, la multiplication des enquêtes permet de suivre l'évolution des attentes. De nouveaux besoins apparaissent et conditionne les choix de développement à venir. C'est dans ce cadre qu'émerge le projet global de Learning center, centré autour du service à l'étudiant, avec une offre documentaire et des services à l'étudiant repensés dans une optique complète et transversale.

## **D- La politique de pilotage et d'animation des campus**

L'UPEC dispose d'un patrimoine immobilier de plus de 200 000 m<sup>2</sup>, répartis sur 3 départements et 9 communes. Avant l'intégration de l'IUFM à l'université en 2007, le patrimoine immobilier était plus regroupé (résultat d'une politique volontariste de recentrage sur Créteil) ; l'IUFM a accru le patrimoine de l'UPEC de 50 000m<sup>2</sup>, et d'implantations sur 1 département et 4 communes supplémentaires.

Pendant la durée du contrat d'établissement, la politique de recentrage ayant été poursuivie, le nombre de sites aura été ramené de 21 à 15 (libération définitive de la faculté de droit de Saint-Maur notamment). Le défi est donc de piloter de façon optimale le patrimoine pour permettre le développement de l'université et de favoriser autant que possible le dynamisme des campus et sites, expression de l'activité et de la vitalité de l'UPEC.

### **1) L'immobilier**

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

Une attention particulière a été portée à la requalification des espaces publics (hall du bâtiment I, service des inscriptions au RDC du bâtiment I, projet en cours de définition pour la Maison de l'étudiant, signalétique, parkings).

#### **a. De nouvelles constructions et rénovations qui ont accompagné le développement de l'UPEC**

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

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

- au Mail des mèches à Créteil, construction par la région de la Maison des langues et des relations internationales en 2011,
- au Centre multidisciplinaire de Créteil (désormais dénommé Campus-centre), restructuration des ateliers de l'IUT en locaux d'enseignement en 2009, surélévation du bâtiment I3 en 2014, construction par la région de la Maison des sciences de l'environnement en 2015,
- à Sénart, construction par la région d'une bibliothèque en 2015 et d'un nouveau bâtiment d'enseignement Licences professionnelles en 2016,
- pour l'IUFM, regroupement d'activités au siège de l'IUFM à Bonneuil et développement du nouveau site de Torcy.

Une politique volontariste d'optimisation des locaux a aussi été menée : implantation de services centraux dans des locaux de l'IUT et de l'UFR Sciences et technologie, transfert de l'institut d'ergothérapie sur le site Pyramide à proximité du CHU, restructuration en laboratoires de recherche de locaux désaffectés sur le site de Vitry, et regroupement d'activités au siège de Bonneuil, etc.

Parallèlement, sur la même période, les charges du propriétaire pour les locaux du CHU destinés à la recherche biomédicale ont été transférées à l'UPEC. Ces locaux, d'une surface supérieure à 6 000m<sup>2</sup>, ont nécessité un investissement important, aussi bien financièrement que techniquement.

Les travaux menés dans ces locaux ont déjà permis l'accueil de nouvelles équipes de recherche et de nouvelles plateformes (notamment pour le Labex VRI) ; l'UPEC assure aussi la maîtrise d'ouvrage de la construction d'une animalerie de 1 000m<sup>2</sup>.

#### **b. Le renforcement du pilotage et de la stratégie immobilière**

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

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

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

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

La capacité de pilotage de l'UPEC est elle aussi reconnue. Plan pluriannuel d'investissements (PPI) et schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) ont été établis fin 2011, dans le délai imparti par France domaine. Débutée à la rentrée 2011, la démarche de schéma-directeur immobilier aboutira au printemps 2013 ; les documents produits porteront à la fois sur un diagnostic technique et fonctionnel du patrimoine, et sur une stratégie immobilière. L'université est accompagnée par le groupement BearingPoint / Cabinet Roux, et bénéficie de l'appui de la Caisse des dépôts et consignations.

Une attention toute particulière est apportée à l'articulation de ce schéma-directeur avec ceux déjà établis (celui du PRES Université Paris-Est, celui de l'ENVA, celui relatif à la recherche biomédicale « SDI IMRB »), avec les perspectives ouvertes dans la réponse du PRES à l'appel d'offres Idex - Initiatives d'excellence (structuration du pôle Santé-Société à Créteil), et aussi désormais avec la nouvelle réforme de la formation des maîtres (création d'écoles supérieures du professorat et de l'éducation).

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

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

## **2) La vie étudiante et l'animation culturelle et sportive**

La réussite des études et de l'insertion professionnelle des étudiants sont liées à l'amélioration parallèle des conditions d'études et de vie sur les campus. Sur la base de ce constat, l'UPEC a fait appel à un expert extérieur, ancien inspecteur général de l'administration et ancien directeur du CNOUS (Centre national des

œuvres universitaires et scolaires), pour conduire, avec le SCVE, des études spécifiques sur le développement des politiques de vie étudiante dans d'autres universités françaises et étrangères. Ces travaux ont abouti à une redynamisation de la vie étudiante sur 3 aspects : la participation des étudiants à la vie de l'institution, les conditions de vie et l'animation des sites.

#### **a. L'étudiant, acteur de la vie institutionnelle**

La tradition de la démocratie universitaire à l'UPEC conduit à une réflexion constante sur la place de l'étudiant dans la vie de l'institution. Très tôt dotée d'une fonction de vice-président étudiant, l'UPEC a réfléchi ces dernières années aux moyens de renforcer encore la participation des étudiants à la vie de l'établissement.

Ainsi un Comité des élus étudiants rassemble l'ensemble des élus aux trois conseils. L'essentiel des réunions de ce Comité a été consacré à la dynamisation de la vie étudiante, en particulier par le renforcement du financement des associations et des syndicats les plus pérennes.

Le principal chantier du comité des élus a permis de mettre en place une politique de labellisation des associations étudiantes. La labellisation (à deux niveaux) offre une subvention de fonctionnement annuelle, tout en permettant un financement a priori des projets étudiants (permettant l'engagement de certaines dépenses avant le passage en commission). En octobre 2012, une évaluation de la première année de fonctionnement de la labellisation a abouti au retrait de l'agrément à certaines associations, au maintien pour d'autres et à la labellisation de nouveaux acteurs. Ce processus a permis de constater que la majorité des organisations étudiantes s'étaient pliées aux exigences comptables et financières de cette labellisation.

#### **b. La question des conditions de travail et de vie sur les campus**

L'effort de soutien aux étudiants s'est maintenu sur la période. Il est porté administrativement par le SCVE qui, au travers de ses antennes « job » (plus d'un million d'euros par an en faveur de l'emploi des étudiants au sein de l'université), « logement » (762 étudiants logés en 2011-2012), « handicap » ( mise à disposition d'un personnel dédié qui a permis un début de structuration d'une politique d'établissement en la matière), « étudiants étrangers » (1000 étudiants accompagnés en 2011-2012), apporte dans la mesure de ses moyens et par-delà les missions premières de l'université un soutien personnalisé et expert aux étudiants qui le sollicitent.

Ce choix d'établissement vient compenser les difficultés de notre principal partenaire en matière de vie étudiante : le CROUS (Centre régional des œuvres universitaires et scolaires). Les discussions avec le CROUS de l'Académie de Créteil, notamment en matière de restauration et de logement, sont en effet permanentes et de bonne qualité, mais les marges de manœuvre de ce partenaire sont très réduites du fait de difficultés financières structurelles.

#### **c. La politique sociale, culturelle, sportive et de santé du campus**

A travers une série d'événements rythmant l'année universitaire, l'UPEC travaille à l'animation de ses différents campus. Sur la période, dans le cadre du Plan licence, un événement de rentrée récurrent a été créé sous la responsabilité du SCVE : Happy UPEC. En complément des rentrées des facultés et instituts, l'université organise plusieurs jours de fête et d'information qui permettent aux nouveaux étudiants de découvrir les services offerts par l'université sur le site principal comme sur les sites déconcentrés grâce à un bus aux couleurs de l'événement. Les événements plus anciens ont été maintenus comme « Folies Douces » et « Parcours des ateliers » qui valorisent les pratiques artistiques des étudiants.

Par ailleurs, au-delà des initiatives en central, incarnées par les activités du SCVE (antenne culture, antenne sports), les composantes développent également les projets visant à une plus grande animation des campus : l'UFR des Sciences et technologie par exemple, pour redynamiser l'envie des sciences, organise la finale régionale du concours « Faites de la science ». Dans le cadre de cette manifestation une dizaine de lycées et collèges sont accueillis chaque année à l'UFR Sciences et technologie pour présenter le projet scientifique qu'ils ont construit tout au long de l'année. Les finalistes assistent à la finale nationale de ce concours organisée par la CDUS 5conférence des directeurs des UFRs scientifiques).

L'UFR LLSH va organiser en avril 2013 la première « Nuit des LLSH » avec un double objectif : faire connaître des pratiques culturelles, littéraires, associatives qui existent déjà au sein de l'UFR (revue littéraire UPPERCUT, ateliers d'écriture de la licence Médiation culturelle, Guide culturel géolocalisé, etc.) et susciter des projets nouveaux : lectures, théâtre, films, concerts, expositions, etc., fédérant pour cet événement énergies étudiantes et enseignantes.

Au-delà de ces événements ponctuels, l'UPEC est engagée dans une réflexion globale de structuration, pour tous ses usagers, des activités sociales, culturelles et sportives. Cette perspective passerait par la fusion du Service Culture et vie de l'étudiant, rattaché à la DEVE avec le Service commun d'action sociale et culturelle, rattaché à la DRH.

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

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

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

Le SUMPPS (Service universitaire de médecine préventive et de promotion de la santé) fournit à l'étudiant la liste des médecins engagés dans le réseau qui n'a qu'à se munir de sa carte d'étudiant et de sa carte vitale pour bénéficier de ces prestations.



## **II- Le renouvellement de l'organisation pour assumer pleinement les responsabilités et compétences élargies**

La période contractuelle 2009-2012 a vu l'UPEC prendre un tournant majeur, qui s'est notamment traduit par le passage aux responsabilités et compétences élargies (RCE) en janvier 2010, deux ans et demi après son adhésion au PRES Université Paris-Est, et l'intégration de l'IUFM de l'académie de Créteil en tant que 12<sup>ème</sup> composante.

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

### **A- Le renforcement de la gouvernance**

L'Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche (IGAENR) a conduit une série d'audits dans les universités françaises pour préparer le passage aux RCE (Responsabilités et compétences élargies). L'audit de l'UPEC a été effectué en 2008. A l'issue de ces investigations, l'UPEC s'est vue autorisée à passer à l'autonomie dès l'année 2009.

En concertation avec les cadres de direction, son équipe politique, la présidente de l'époque a fait le choix de ne se lancer dans l'autonomie qu'en 2010 ce qui a permis à l'UPEC d'aborder plus sereinement cette étape décisive dans son évolution.

#### **1) La consolidation d'une organisation politique et institutionnelle traditionnellement démocratique : dialogue et décision**

##### **a. La tradition de la démocratie**

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

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

Le Bureau de l'université (Président, vice-présidents, directeur général des services et directeur de cabinet) se réunissent tous les mardis pour une séance de travail de 2h30 à 3 heures, permettant de réaliser des arbitrages et de présenter les dossiers en cours pour avis avant présentation dans les différentes instances. C'est également le lieu de la construction du consensus politique de l'équipe de direction sur les grands sujets stratégiques (rôle de l'UPEC au sein du PRES, préparation de la création d'un nouvel établissement à l'est de Paris, stratégies d'alliances thématiques et scientifiques avec les autres institutions, organisation de la relation de travail entre le centre et les composantes, préparation des rapports d'autoévaluation, du projet d'établissement, des politiques de formation et de recherche communes avec l'université Paris-Est Marne la Vallée...). L'équipe de direction organise mensuellement

une réunion des cadres des directions centrales afin de discuter de manière commune les points abordés dans les conseils et d'apporter les principaux sujets d'actualité de chacune des directions.

#### **b. La relation aux composantes en évolution**

L'UPEC est une université traditionnellement facultaire, ou tout au moins au sein de laquelle les composantes jouissent d'une forte autonomie. Les relations entre la direction de l'université et les composantes sont en général harmonieuses avec les facultés, mais aussi avec les instituts au statut plus autonomes (IUTs et IUFM). La précédente équipe de direction a institué une réunion avec les directeurs de composantes tous les 15 jours. L'actuelle équipe les a maintenues et a enrichi le dispositif par une réunion mensuelle d'une demi-journée autour d'un ou deux thèmes de nature plus stratégique pour l'établissement. Parallèlement, le directeur général des services réunit tous les mois les responsables administratifs de composantes avec les cadres de direction.

Ainsi la ligne politique et la ligne administrative sont régulièrement informées et sollicitées pour garantir une fluidité du fonctionnement des relations entre le centre et les composantes.

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

#### **c. Les outils d'appui à la gouvernance**

La qualité de la gouvernance et de son organisation est devenu un enjeu crucial pour les établissements d'enseignement supérieur, dès avant la LRU mais renforcée par cette dernière. Ces dernières années, l'UPEC a cherché à professionnaliser les compétences liées à la gouvernance et au développement d'outils d'encadrement de cette gouvernance. Deux structures incarnent aujourd'hui cet état de fait : le Cabinet de la présidence et la Direction des affaires juridiques et générales (DAJG).

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

D'un point de vue plus administratif et sur le domaine juridique, l'UPEC a créé en 2009 une Direction des affaires juridiques et générales (DAJG). La loi sur l'autonomie dans un contexte de juridicisation du rapport aux institutions a créé un besoin nouveau autour de l'expertise juridique, que l'UPEC a comblé par le recrutement de compétences spécifiques pour formaliser des pratiques démocratiques et administratives en s'assurant de leur conformité juridique. Elle développe aussi une assistance en protégeant les intérêts de l'université en matière juridique dans tous les domaines du droit et spécialement en cas de pré-contentieux et de contentieux. Au sein de la DAJG, le pôle des archives pilote la gestion et le traitement des archives de l'université. Il en assure la conservation, met en œuvre la politique de l'université en matière d'archivage et participe à la valorisation de son patrimoine. Un travail de longue haleine est mené auprès des services et des composantes pour à la fois procéder à l'archivage des documents existants (en collaboration étroite avec les archives départementales) et former les responsables internes aux exigences de l'archive.

## **2) Partenariats, ouverture territoriale, ouverture internationale**

### **a. L'enseignement supérieur de l'Est-francilien, UPEC, UPEMLV, PRES UPE,... : évolution et renforcement des partenariats**

L'UPEC a rejoint comme membre fondateur le pôle de recherche et d'enseignement supérieur Université Paris-Est (PRES UPE) en 2007. Le lien entre l'UPEC et le PRES UPE ne s'est jamais démenti, l'UPEC étant le plus important contributeur au fonctionnement du PRES. Présidé depuis avril 2010 par Bernard Saint-Girons, le PRES UPE poursuit sa politique d'ancrage territorial, de coopération scientifique et de valorisation de la recherche (membre de la société d'accélérateur de transfert de technologie Ile de France Innov).

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

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

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

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

La question de la création d'un nouvel établissement à l'est de Paris réunissant les deux universités Paris-Est Créteil et Paris-Est Marne-la-Vallée ou davantage d'établissements du PRES en fonction des éléments qui seront définitivement retenus dans la future loi d'orientation de l'enseignement supérieur et de la recherche est d'actualité. La structuration d'une offre commune et cohérente de formation et de recherche est en cours de réalisation pour préparer le prochain contrat quinquennal 2015-2019. L'ambition est de doter l'est francilien d'une offre d'enseignement supérieur et de recherche à la fois en lien avec les attentes du territoire et en visibilité internationale de cette offre. Des réunions régulières des équipes de direction des deux universités, des groupes de travail communs sur les questions d'offre de formation, d'harmonisation de l'organisation des études, des rythmes de formation et d'innovation pédagogique, de même que sur les questions d'organisation de la recherche placent les acteurs des deux établissements en position de construire des réponses partagées et de préparer les conditions de travail à rapprochement institutionnel.

#### **b. La consolidation des relations avec les collectivités territoriales**

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

partie) l'autre pour la création d'un bâtiment dédié à la formation chirurgicale en lien avec l'ENVA et l'AP-HP (1,5 millions d'euros).

Le soutien de l'UPEC aux projets structurants d'aménagement du territoire (ligne de transport en commun Grand Paris Express qui mettra en 2018 le site de l'université de Marne la Vallée à 4 stations de métro automatique du site de l'université de Créteil, construction d'une gare d'interconnexion de réseaux TGV sur le site de Sénart) apporté par l'UPEC aux côtés des collectivités territoriales marque cette volonté partagée de construire ensemble un projet ambitieux tourné vers la formation des jeunes et des adultes dans l'est francilien.

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

La défense conjointe du service de chirurgie cardiaque de l'hôpital Henri Mondor, début 2011, a représenté un autre exemple de la convergence des volontés, toutes tendances politiques confondues, de sauvegarder à Créteil un domaine vital pour la faculté de médecine de l'université et pour la santé des habitants du territoire.

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

### **c. Le développement progressif des liens avec les acteurs du monde économique**

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

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

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

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

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

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

- le niveau central de l'établissement devenu principalement gestionnaire et axé sur la mobilité étudiante et les langues pour la partie formation (incarné par le service MIEL) et sur les contrats de recherche pour la partie recherche (incarné par la cellule des contrats de recherche). Ajoutons que, comme pour la plupart des établissements d'enseignement supérieur, la gestion et le suivi des étudiants étrangers est clairement scindée en 2 : le MIEL a la charge des étudiants en programmes d'échanges tandis que la grande majorité des étudiants en mobilité « individuelle » est gérée par d'autres services au sein de la DEVE (Direction des études et de la vie étudiante).
- le niveau des composantes et des laboratoires, où émergent et se mettent en œuvre les projets. Pour accompagner cette déconcentration/décentralisation, l'UPEC a déployé un réseau de relais RI dans les composantes. Des personnels administratifs (de niveau assistant cadre ou cadre) ont été désignés pour instruire administrativement l'activité internationale de chaque composante. Cette structuration administrative s'est accompagnée de la désignation d'un référent RI enseignant, nommé vice-doyen dans certaines composantes.
- le niveau du PRES, à qui a été confié en 2009, les missions de développement international : aide au montage de dossiers de réponse aux appels d'offres internationaux, expertise de partenariats en recherche, réponse concertée aux appels d'offre en matière de coopération scientifique et de mobilité des chercheurs, attractivité des établissements partenaires.

Cette structuration et cette diversité d'actions et de niveaux d'intervention ont pu un moment constituer une certaine richesse mais le schéma organisationnel a très vite montré ses limites : inadéquation des moyens par rapport aux ambitions, affaiblissement des liens entre les différentes structures et cloisonnement des chantiers et des stratégies. Ces choix ont finalement conduit à une certaine dilution de la stratégie internationale de l'établissement : pas de partenariat privilégié alliant recherche et formation ou portant sur plusieurs domaines, ou encore commun à plusieurs composantes.

En dépit de cette situation complexe et de moyens financiers finalement assez faibles, l'UPEC peut se prévaloir de véritables succès en matière internationale : les partenariats internationaux diplômants se sont multipliés (17 accords actifs existent par exemple pour la faculté AEI – Administration et échanges internationaux), l'UPEC est membre des principaux organismes et réseaux internationaux (CampusFrance, EUA, Columbus, MICEFA ou encore CREPUQ). La mobilité étudiante est assez importante si on la compare à d'autres universités françaises et notamment la mobilité à l'occasion des stages. L'offre de formation s'est également beaucoup internationalisée : l'UPEC compte 38 double-diplômes, 10 diplômes délocalisés, 6 formations entièrement enseignées en anglais (en Sciences économiques et de gestion, Sciences et technologie et urbanisme) et 6 parcours internationaux (mobilité à l'étranger obligatoire).

Certaines composantes ont dans la période du contrat 2009-2012 multiplié leurs activités sur l'international : l'IUT Sénart-Fontainebleau par exemple avait peu investi l'international : il a initié des partenariats avec le Royaume Uni (University of East London) et développé des partenariats ERASMUS à travers toute l'Europe : Italie, Espagne, Belgique, Pays-Bas, Allemagne, Islande et Turquie. Depuis quatre ans une vingtaine d'étudiants en moyenne a pu effectuer un semestre complet dans une université d'accueil pour y suivre des enseignements totalement en anglais, ce qui était assez rare jusque maintenant pour un IUT. Par ailleurs, afin de pouvoir accueillir des étudiants étrangers l'IUT a obtenu l'habilitation d'un Diplôme Universitaire d'Études Internationales, cursus qui accueillera ses premiers étudiants entrants en septembre 2013.

La stratégie internationale de l'UFR SESS-STAPS se développe aussi via la double diplomation. Elle s'est engagée dans une dynamique de mutualisation (entre partenaires étrangers et l'UFR) et d'innovation pédagogique de son offre de formation au plan international grâce non seulement à la mobilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication (formations à distance, visio-conférences,...), mais aussi à la mise en place d'un dispositif de VAE à l'échelle internationale et d'un programme intensif Erasmus durant trois ans dans le cadre du Master STAPS.

L'UFR LLSH a quant à elle développé les doubles diplômes en Master en Langue et Littératures françaises, comparée et francophone, en Philosophie et en LEA (Lettres étrangères appliquées).

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

La construction de la Maison des langues et des relations internationales, achevée en juillet 2012, a constitué une étape décisive dans l'évolution de la politique internationale de l'UPEC : elle a d'abord

permis une augmentation des surfaces dédiées à l'international mais elle a également révélé un besoin de structurer une politique de langues plus consistante.

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

Le chantier de rénovation de l'international est encore récent mais la volonté politique est forte, comme en témoignent les nominations d'une vice-présidente et d'une assesseure aux relations internationales en mai 2012 et le recrutement en janvier dernier d'une directrice adjointe de la Direction du développement en charge de l'international. Un bilan dynamique est aujourd'hui en cours de finalisation qui doit faire un état des lieux des forces et faiblesses en présence et conduire à déterminer un cap pour le développement et le rayonnement international de l'UPEC. Une première étape vient d'être franchie avec la signature, en février 2013, d'un *Memorandum of understanding* avec Brown University (Providence, USA), l'une des huit universités membres de la Ivy League.

### **3) Affirmer l'identité UPEC**

Sur la période du contrat 2009-2012, un travail décisif sur la notoriété de l'établissement a été mené. Les cinq dernières années ont été pour l'UPEC, celles de l'affirmation d'une politique de communication : harmonisation, et professionnalisation, etc..

Depuis 2009, le service central de communication s'est développé en passant de 7 à 11 collaborateurs. Jusque 2012, il est placé sous la responsabilité politique du Directeur de cabinet de la présidence en lien avec une responsable du service. En juin 2012, le service devient Direction de la communication et un directeur à plein temps est recruté.

#### **a. Le changement de nom, point de départ d'investissements nouveaux au service de la notoriété de l'établissement et de la qualité de ses productions**

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

La charte graphique a permis d'harmoniser la communication et de rendre l'UPEC plus visible auprès de différents publics tout en préservant une part significative de personnalisation pour les facultés et instituts. La création de notre nouvelle identité visuelle a aussi été l'occasion d'offrir une lecture plus aisée du fonctionnement général de l'UPEC et de son offre de formation et de recherche, et de la valoriser. La charte permet aussi de renvoyer une image plus professionnelle des directions et de l'établissement grâce à des documents harmonisés.

Par ailleurs, dans un souci de qualité, une évaluation de la charte graphique a été réalisée en 2012 pour procéder à son optimisation.

Des investissements en communication avec des choix médias qui portent la notoriété lors de campagnes d'affichage ont eu pour ambition l'installation d'une image pour contrebalancer la perception de « l'université de banlieue ». La campagne « J'ai fait l'UPEC » en 2011, 1<sup>ère</sup> campagne d'affichage massif dans les transports d'Ile-de-France, a mis en avant des réussites professionnelles d'anciens étudiants des 12 composantes de l'université. « Toutes les sciences en banlieue Est » en 2012 a mis en avant la recherche d'excellence avec une diversité de chercheurs.

#### **b. Des événementiels exceptionnels ou réguliers qui structurent la vie de l'institution**

La période 2009-2012 a vu l'UPEC fêter ses 40 ans. Pour célébrer cet anniversaire, l'UPEC a organisé en juin 2011 une grande manifestation rassemblant l'ensemble de ses partenaires, autour de trois

événements, une exposition, un colloque, une rencontre autour de 40 ans de professionnalisation. Préalablement, l'UPEC avait convié l'ensemble de ses personnels à fêter les 40 ans de l'université lors d'une soirée au Musée des arts forains à Paris.

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

Depuis 4 ans, à l'occasion de la rentrée, l'UPEC accueille ses étudiants avec l'événement festif et informatif « Happy UPEC ». Début septembre, un bus d'information va à la rencontre des étudiants sur les différents sites de l'université (Créteil jusque la Seine-et-Marne Sud). Fin septembre et durant trois jours, l'esplanade du Campus Centre de Créteil, transformé pour l'occasion, accueille étudiants et nouveaux étudiants dans une ambiance festive : concerts, animations, activités, stands... Cet événement est devenu une étape marquante de la vie de l'institution.

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

L'institutionnalisation de ces différents événements participe au développement du sentiment d'appartenance des personnels, administratifs, techniques et même enseignants, ainsi que des étudiants. L'objectif est qu'eux-mêmes deviennent des ambassadeurs de l'identité UPEC.

### **c. L'intégration des nouveaux usages dans les actions de communication**

Sur la période, l'activité communication a pris le virage numérique, si bien que toute production papier a aujourd'hui son pendant numérique destiné à l'intranet et/ou l'internet. Certains outils sont aujourd'hui édités uniquement pour le web. Cela correspond à la fois à une logique de maîtrise des coûts et au respect de la ressource environnementale. Les sites internet et intranet ont été développés au quotidien, ils reposent toutefois sur la même plateforme qu'il convient prochainement d'optimiser pour des raisons d'ergonomie, de simplicité d'usage et d'accès à l'information.

La place des réseaux sociaux est à considérer dans l'essor de la communication numérique à l'UPEC, la direction anime quotidiennement une communauté de près de 8 500 fans.

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

## **B- La montée en puissance des capacités de pilotage**

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

Ces chantiers relèvent de la responsabilité directe du secrétaire général de l'université devenu, en 2010, Directeur général des services (DGS). Ce changement de dénomination s'est accompagné, conformément à l'esprit du texte, d'une clarification du rôle du responsable de l'administration de l'université, conseiller du président et en charge du bon fonctionnement de l'établissement mais aussi impliqué dans la stratégie de l'université.

Pour conforter le rôle de l'administration dans le pilotage de l'établissement, l'UPEC a, ces dernières années, renforcé son administration par la structuration des directions administratives placées sous la responsabilité d'une équipe de cadres animée par le DGS et en interaction permanente avec la direction politique. Le renforcement de l'encadrement s'est accompagné d'un accroissement, notamment numérique, des capacités d'expertise et d'encadrement de l'UPEC (en directions centrales comme en composantes).

## **1) La sécurisation du passage aux responsabilités et compétences élargies**

### **a. Le chantier du passage aux nouvelles compétences**

Ce chantier s'est traduit par plusieurs actions conjointes aux échéances différentes :

- préparer la négociation du plafond d'emplois et de la masse salariale pour le 1<sup>er</sup> janvier 2010,
- préparer le passage à la paye à façon au 1<sup>er</sup> janvier 2010,
- suivre les plafonds d'emplois et de la masse salariale afin de garantir l'optimisation du potentiel (pilotage de l'établissement) et de ne pas dépasser ces plafonds (risque financier pour l'université à terme),
- préparer la certification des comptes inhérente au passage aux nouvelles compétences.

La direction des ressources humaines et la direction des services financiers ont poursuivi leur travail en partenariat dans le cadre du groupe projet « Cellule LRU » après 2010. Chaque mois, une réunion élargie permet d'analyser un suivi des données RH et financières. La complexité et la fragilité du système d'information RH a par ailleurs conduit la DRH à mobiliser son responsable du système d'information pour fiabiliser la procédure de collecte et l'agrégation des données relatives au suivi des emplois.

Ce dispositif a permis de passer sans difficulté majeure le cap des compétences élargies avec notamment une négociation au plus juste du plafond d'emplois. C'est sans doute à ces équipes que l'UPEC doit de ne pas connaître les difficultés financières auxquelles sont confrontés certains établissements aujourd'hui.

### **b. Les nouveaux outils de pilotage des ressources financières**

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

La cellule d'analyse et d'aide au pilotage (CAAP), transformée en direction du développement, a par ailleurs construit un ensemble de tableaux de bord par grands domaines d'activité, qui inclut un tableau de synthèse des grands agrégats financiers caractérisant l'université, fournis par la direction des services financiers.

En matière d'investissement, et conformément aux exigences croissantes des tutelles, un programme pluriannuel d'investissement a été construit d'abord pour les opérations patrimoniales et dès 2013 pour les investissements informatiques. Le PPI (plan pluriannuel d'investissement) sera prochainement adossé au schéma directeur immobilier en cours de réalisation.

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

Enfin, l'enjeu de pilotage le plus fort concerne les emplois et la masse salariale. Outre les tableaux de suivi très complets précités (annexe 7) le déploiement prochain d'une application permettant des projections pluriannuelles (POEMS) améliorera encore le pilotage de cette part essentielle du budget de l'établissement.

## **2) La politique budgétaire et comptable**

### **a. Une nouvelle organisation des services financiers pour de nouveaux enjeux**

La direction des services financiers a également été impactée par la prise des responsabilités et compétences élargies. Elle s'organise aujourd'hui en 3 pôles : un pôle « masse salariale » créé au moment du passage à l'autonomie et qui gère, en lien avec la DRH, la masse salariale des agents permanents de l'université, un pôle « budget » qui s'est scindé en deux (entre « budget services centraux et communs » et « budget composantes et recherche») et un pôle « achat public » qui passe d'une approche « marchés » à une approche « achats ».

### **b. L'implantation du nouveau logiciel SIFAC et ses impacts**

SIFAC, un progiciel de gestion SAP, a remplacé au 1<sup>er</sup> janvier 2011 l'ancienne application financière et comptable NABUCCO. L'implantation de SIFAC a nécessité un remodelage de l'organisation financière de l'université. Les structures budgétaires ont été modifiées et leur nombre réduit. De plus, une structure



analytique a été mise en place, socle du développement de la comptabilité analytique. Ce travail a été conduit avec l'ensemble des composantes et directions de l'université.

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

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

### **c. Un protocole de modernisation au service d'une meilleure gestion financière et comptable**

Un protocole de modernisation financière et comptable (annexe 8) a été signé le 13 avril 2012 entre le Directeur général des finances publiques, l'agent comptable et le Président de l'université. Ce protocole vise à renforcer la collaboration entre les services de l'ordonnateur et de l'agence comptable pour l'amélioration de la qualité comptable et à poser les objectifs d'amélioration pour les prochaines années.

Ce protocole se structure autour de deux grands thèmes :

- l'amélioration de la qualité comptable et la maîtrise des risques financiers et comptables. Les engagements pris visent principalement la fiabilisation des données patrimoniales, le rattachement des charges et des produits à l'exercice, la comptabilisation des passifs sociaux, la formalisation du dispositif de contrôle interne comptable et financier pour les processus à enjeu (rémunérations, commande publique, immobilisations incorporelles et financières, recettes),
- la modernisation des procédures de gestion. A ce titre notamment, l'UPEC modernise ses procédures de contrôle de la dépense et mettra en place en 2013 un dispositif de contrôle hiérarchisé de la dépense.

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

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

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

Un comité de pilotage du CICF a été mis en place. Il valide les travaux et définit les chantiers à ouvrir de manière prioritaire. Un guide des procédures et du contrôle interne comptable et financier est disponible en ligne sur l'intranet de l'université depuis 2011, ainsi que les procédures qui ont fait l'objet d'une formalisation à ce jour (paye, missions et commande publique).

### **e. La certification des comptes de l'université**

La LRU impose la désignation d'un commissaire aux comptes aux EPSCP (établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel). La première certification de ce cabinet est intervenue sur les comptes de l'exercice 2010 avec quatre réserves portant sur l'inventaire physique du patrimoine mobilier de l'université, sur la valeur comptable du patrimoine immobilier, sur les passifs au titre de droits à congés non comptabilisés, ainsi que sur les sommes portées sur les comptes d'imputation provisoire.

La certification des comptes 2011 ne comporte plus qu'une seule réserve, relative à l'inventaire physique du patrimoine mobilier. Elle atteste ainsi de la qualité des informations comptables produites par l'université et de la dynamique d'amélioration. Le chantier relatif à la fiabilisation de l'inventaire comptable, porté par la direction générale de l'Université, se structure et devrait permettre la levée de la dernière réserve en 2014 ou 2015.

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

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

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

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

### **3) La politique des ressources humaines**

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

La nécessaire bonne gestion de la pénurie et une volonté politique forte ont conduit à mettre en place, pour les personnels BIATSS, une politique des ressources humaines dynamiques marquée par le lancement d'une gestion prévisionnelle et opérationnelle des emplois et des compétences (GOPEC) et par une action déterminante en matière de formation des personnels. Pour les personnels enseignants, la période a été marquée par la mise en place du référentiel national d'activités qui vise à mieux reconnaître les activités hors enseignement et recherche.

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

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

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

- **A court et moyen terme :**

Pour les personnels BIATSS, il s'agit d'abord d'objectiver à court et moyen terme les compétences opérationnelles par métiers dans les différentes structures. Cet objectif atteint, il sera possible de caractériser nos besoins, notre potentiel et de déterminer nos axes de formation stratégique. A cette fin, un chef de projet GPEC a été nommé à la DRH à la rentrée universitaire 2010 et une cartographie des emplois a été réalisée. Leur cotation, en cours sur la base des travaux menés au sein de groupes de travail constitués par grand domaine fonctionnel, permettra non seulement de mieux objectiver les niveaux de recrutement requis pour nos emplois mais également de revoir la critérisation de la politique indemnitaire associée. Cet ensemble permettra de développer les autres volets de la GPEC : recrutement, plan de formation, mobilité....

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

- **A moyen et long terme :**

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

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

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

La direction de l'université souhaite cependant travailler à une harmonisation entre composantes sur des fonctions similaires.

Les activités relevant du RNA sont clairement identifiées dans le logiciel de gestion des services enseignant. Un travail sur l'impact de la mise en place du RNA sur la masse salariale est en cours.

#### **b. La politique de formation des personnels au service des nouvelles missions**

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

- Le soutien des personnels BIATSS dans la progression de carrière via de nombreuses formations aux concours.
- L'accompagnement, depuis 2012, de tous les cadres nouvellement en poste avec une formation de sensibilisation au management. En 2013, cette formation accueille 31 agents.
- Les formations à la conduite de projets, à la démarche qualité, aux métiers du patrimoine, de la GRH ou de la finance et de la comptabilité (en lien avec les RCE).
- Les formations, à destination des enseignants, relatives aux évolutions des pratiques pédagogiques (e-learning par exemple).

#### **c. Les travaux sur le système d'information RH**

Les principales difficultés rencontrées dans l'utilisation du SIRH et son exploitation sont liées à l'absence quasi-totale d'interfaces entre les applicatifs. Cela induit de nombreuses ressaisies de données identiques, des risques d'erreurs, d'incomplétude, des défauts d'actualisation et une charge de travail accrue. Le non interfaçage des applications de gestion administrative avec la paye est en particulier très pénalisant.

Il n'est pas toujours aisé dans ce contexte d'établir des données totalement fiables, pour alimenter des tableaux de bords de pilotage nécessaires à la réflexion pour éclairer les prises de décision ou nourrir des documents tels que le bilan social annuel de l'université.

Il y a encore de larges marges de progrès pour atteindre si ce n'est une complétude, au moins une plus grande quantité d'informations dans l'outil. Harpege, le logiciel référentiel de la gestion des ressources humaines, a d'abord et quasi uniquement été utilisé comme un outil de gestion (gestion des carrières des personnels notamment) au détriment des éléments plus orientés sur le pilotage.

Un nouvel outil de gestion du temps de travail est en cours d'installation avec un déploiement prévu sur tout l'établissement à la rentrée 2013. Il doit permettre une gestion plus fine du temps de travail sur l'année et une meilleure prise en compte de l'investissement des agents. Ce déploiement est la dernière étape d'un chantier temps de travail engagé en 2011 qui a permis d'harmoniser et de rendre plus équitable la gestion du temps de travail à l'échelle de l'établissement.

Les travaux de mise en place du nouveau logiciel SIHAM (Système d'information des ressources humaines dans une approche mutualisée), proposé par l'Agence de Mutualisation des Universités (AMUE) pour succéder à Harpege doivent commencer courant 2013. L'UPEC prévoit une mise en place du logiciel en 2014.

#### **d. Une nouvelle organisation de la DRH pour un pilotage de qualité**

L'intégration de l'IUFM en 2007, le passage aux compétences élargies en 2010 ont complexifié les métiers RH. S'inscrivant dans une démarche qualité soucieuse de délivrer un meilleur service à l'utilisateur et afin de répondre au mieux à ces enjeux, la direction des ressources humaines a repensé sa structuration en l'articulant autour de pôles fonctionnels renforcés : le pôle pilotage et système d'information RH, le pôle

« compétences, emploi, formation » et deux services « de gestion intégrée » (gestion des personnels BIATSS et le service de gestion des personnels enseignants).

Des fonctions transversales ont par ailleurs été créées autour de la qualité et du temps de travail. Depuis juin 2012, le référent qualité enrichit la documentation qualité RH (procédures, formulaires, logigrammes) en collaboration avec les différents acteurs des processus RH. Sont aujourd'hui en cours de formalisation deux procédures : sur le recrutement des personnels BIATSS hors concours et sur l'intégration des agents à l'UPEC.

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

#### **4) L'amélioration du système d'information (SI) et de son utilisation**

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

##### **a. Les préalables à une politique du numérique**

Une mission d'accompagnement de la transformation du CRI (Centre de ressources informatiques) a été confiée à la société BULL qui a proposé une nouvelle organisation. Le CRI est donc passé à une DSI (Direction du système d'information), organisée en 3 pôles : domaines applicatifs, infrastructures et réseaux et services aux utilisateurs.

Des recrutements de cadres en charge des questions de SI dans les grandes directions ont permis de créer un réseau d'interlocuteurs de la DSI et de donner aux métiers la pleine capacité de jouer leur rôle de maîtrise d'ouvrage.

Le recrutement d'un nouveau directeur du SI et de deux directeurs de pôles entre septembre et décembre 2012 place la DSI en situation de jouer désormais un rôle central dans l'évolution de l'UPEC vers le numérique. C'est un enjeu stratégique qui est porté au sein de l'établissement par le VP du conseil d'administration et par le VP stratégie et développement.

Un premier schéma directeur (annexe 9) a été rédigé en 2009 puis validé lors d'un comité stratégique du SI. Ce premier schéma directeur du SI visait à présenter une démarche de travail et à fixer quelques objectifs principaux à atteindre pour créer les conditions d'une évolution importante du SI. Il doit être remplacé en 2013 par un schéma directeur numérique (SDN) élaboré en complémentarité avec les orientations du SDN du PRES Université Paris-Est, de l'université numérique Paris Ile-de-France (UNPIDF) et de l'AMUE.

##### **b. Le renforcement de la sécurité des usages du SI**

La politique de sécurité du système d'information n'est pas encore clairement définie et il n'existe pas de responsable de la sécurité du système d'information (RSSI) nommé à temps plein à l'UPEC (la précédente DSI faisait fonction de RSSI). Toutefois un plan d'actions est en cours sur la sécurité du SI suite à un audit effectué en octobre 2012 par un prestataire.

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

##### **c. Le développement des outils de démarche-qualité**

Un processus d'expression des besoins a été mis en place au sein des métiers afin d'identifier leurs besoins et d'anticiper les projets à lancer au sein de la DSI. Un dispositif global de gestion des projets est organisé par la DSI et le pilotage de l'ensemble des projets SI progresse. La maîtrise d'ouvrage se responsabilise en nommant un chef de projet métier pour chaque nouveau projet. Le recrutement de profils « SI-métier » dans les grandes directions a facilité cette évolution et la mise en place des processus

a conforté les métiers dans la nécessité de bien définir leurs besoins. Le rôle d'assistance à la maîtrise d'ouvrage antérieurement joué par le CRI va dorénavant être assuré par la direction du développement afin de garantir une cohérence transverse entre les directions métiers et la DSI.

En relation avec la responsable qualité de la direction du développement, la DSI participe avec les métiers à l'élaboration de processus de gestion, condition indispensable à l'amélioration de la saisie des informations dans les applicatifs du SI dont une cartographie (annexe 10) a été réalisée.

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

## **5) Le développement des indicateurs, du contrôle de gestion et la professionnalisation de l'aide au pilotage**

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

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

### **a. La structuration d'une administration tournée vers l'aide à la décision**

Mobilisée entre 2008 et 2009 sur l'évaluation et la préparation de la négociation contractuelle, puis, à partir de 2010, sur la production d'indicateurs et la formalisation d'outil d'aide au pilotage, la CAAP a aussi accompagné le déploiement d'une démarche qualité au sein de l'UPEC. Enfin, devenue Direction du développement, elle s'est vue confier les missions d'incubation, d'accompagnement et d'instruction des projets transversaux et stratégiques. Aujourd'hui, elle est organisée autour de 3 pôles :

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

Pour autant, l'université a délibérément fait le choix de ne pas retirer aux structures métiers, et au contraire d'y développer, des fonctions statistiques et d'aide au pilotage. En 2013, la Direction du développement dispose, dans chacune des directions administratives, de « référents indicateurs ».

### **b. Le développement, la formalisation et la diffusion des outils de pilotage et des indicateurs statistiques**

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

C'est sans doute à l'occasion du dialogue de gestion avec les composantes que le développement d'outils statistiques d'aide à la décision a été le plus important. Des tableaux de bord du dialogue de gestion pour

chaque composante (annexe 11) permettent de partager des données relatives aux activités, ressources et besoins des composantes. L'ambition de ces tableaux de bord est d'aider à la répartition des moyens en interne. La rénovation du dialogue de gestion en 2013 prévoit une transformation de ses tableaux. Produits en deux temps, ils seront plus synthétiques pour le dialogue stratégique entre le président et le directeur de composante, puis déclinés et affinés par domaines lors de discussions thématiques. Par ailleurs, l'UPEC a également développé, pour la 1<sup>ère</sup> fois en 2012, des états des lieux par grands domaines (annexe 12). Ces documents ont été produits à l'occasion du renouvellement de l'équipe de direction. Il est nécessaire de travailler à la communication de ces données, notamment auprès de l'équipe politique et plus globalement en interne à tout l'établissement. L'idée est de mettre en place une mise à jour annuelle de ces tableaux et d'en faire des outils d'aide à la décision, des vice-présidents et des directeurs. Ils doivent à ce titre alimenter le dialogue de gestion entre le président et les directions et services centraux et communs qui doit être initié en 2013.

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

Au-delà du développement quantitatif et qualitatif des indicateurs et des outils statistiques d'aide à la décision, l'UPEC a également travaillé à l'amélioration du partage et de la diffusion des données. Dans cette perspective, elle a mis en place en 2012 un portail de requêtes automatisées. La mise en place de ce portail, dont l'accès est aujourd'hui limité aux composantes, s'est accompagnée d'une communication assez large et d'une sensibilisation à la problématique de l'interprétation des indicateurs et de leur diffusion. L'essentiel des données en accès aux composantes concerne le domaine des formations et des étudiants (Apogée). Fin mars 2013, des données financières seront disponibles. A terme, d'autres indicateurs des domaines RH puis patrimoine ou encore recherche devraient être partagés auprès des composantes et des directions et services centraux. C'est l'un des tâches à laquelle doit s'atteler la direction du développement en 2013.

### **c. La méthodologie par projet et la qualité au service de l'organisation et de la stratégie**

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

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

## Conclusion

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

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

L'UPEC, c'est aussi, une offre de formation en constante évolution face aux nouveaux enjeux, aujourd'hui en cours de restructuration avec Marne la Vallée et qui permet de mieux répondre aux besoins du territoire.

C'est également une université qui développe des liens riches avec les acteurs territoriaux mais aussi économiques qui doivent être encore amplifiés et qui fait aujourd'hui le constat que sa dimension internationale reste en dessous de ses possibilités et des espérances. La stratégie internationale reste à définir, notamment en Europe mais aussi en direction de l'Amérique du Nord, de l'Afrique et de l'Asie. Cette stratégie devra associer les établissements du PRES.

C'est enfin une université qui, depuis le passage aux compétences élargies, a su se structurer pour répondre aux enjeux de demain même si des progrès sont encore à faire en matière de pilotage de projets et en matière de systèmes d'informations pour aider à ce pilotage.

L'UPEC est aujourd'hui une université dont les objectifs sont, sur la base des résultats des dernières années, volontairement ambitieux. Pour assumer sa mission de service public en formation comme en recherche, l'UPEC est prête à poursuivre sa mue, à construire un nouveau modèle économique de niveau européen. Elle sait aussi qu'elle n'y parviendra pas seule.