

# **RAPPORT D'AUTOEVALUATION DE L'UNIVERSITÉ PARIS-EST CRETEIL**

**2019**

*Approuvé à l'unanimité par le Conseil académique du 27 mai 2019 et le Conseil d'administration du 29 mai 2019*

## TABLE DES MATIÈRES

---

|   |           |
|---|-----------|
| <b>INTRODUCTION</b> .....   | <b>1</b>  |
| <b>1. L'établissement en chiffres</b> .....   | <b>1</b>  |
| <b>2. Le territoire d'action de l'établissement et ses problématiques</b> .....   | <b>1</b>  |
| <b>3. Rappel des enjeux de la précédente autoévaluation</b> .....   | <b>2</b>  |
| <b>4. Évolutions structurantes notables</b> .....   | <b>3</b>  |
| <b>5. Une nouvelle dynamique</b> .....  | <b>5</b>  |
| <b>PREMIÈRE PARTIE : POSITIONNEMENT ET STRATÉGIE DE L'ÉTABLISSEMENT</b> .....   | <b>6</b>  |
| <b>1. L'analyse du positionnement institutionnel</b> .....  | <b>6</b>  |
| 1.1. L'établissement identifie son positionnement au regard des missions et de ses valeurs dans l'espace de l'ESRI – (R1).....              | 6         |
| <b>2. La stratégie institutionnelle</b> .....   | <b>9</b>  |
| 2.1. L'établissement porte une stratégie institutionnelle au regard des missions, de son positionnement et de ses engagements – (R2) .....  | 9         |
| 2.2. L'établissement inscrit sa stratégie institutionnelle au regard des missions, de son positionnement et de ses engagements – (R3) ..... | 13        |
| 2.3. Un tissu dense de relations stratégiques avec le CH&U – (R4).....  | 15        |
| <b>DEUXIÈME PARTIE : GOUVERNANCE ET PILOTAGE DE L'ÉTABLISSEMENT</b> .....   | <b>16</b> |
| <b>1. Organisation interne de l'établissement (R5)</b> .....  | <b>16</b> |
| <b>2. Une gouvernance au service de l'élaboration et de la conduite de la stratégie</b> .....   | <b>16</b> |
| 2.1. Instances et circuits de décision – (R6).....  | 16        |
| 2.2. Politique globale de qualité – (R7) .....  | 17        |
| 2.3. Identité et politique de communication – (R8) .....  | 19        |
| <b>3. Le pilotage au service de la mise en œuvre opérationnelle du projet stratégique</b> .....   | <b>20</b> |
| 3.1. Pilotage et outils d'analyse prospective – (R9).....   | 20        |
| 3.2. Dialogue global et annuel de gestion avec ses différentes composantes – (R10) .....  | 23        |
| <b>4. Les grandes fonctions du pilotage : ressources humaines, finances, immobilier</b> .....   | <b>24</b> |
| 4.1. Politique de gestion des ressources humaines et dialogue social – (R11).....   | 24        |
| 4.2. Gestion budgétaire et outils d'analyse financière et extra-financière – (R12) .....  | 27        |
| 4.3. Politique logistique et immobilière – (R13) .....  | 28        |
| <b>TROISIÈME PARTIE : RECHERCHE ET FORMATION</b> .....  | <b>30</b> |
| <b>1. La politique de recherche</b> .....   | <b>30</b> |
| 1.1. Politique de recherche – (R14) .....   | 30        |
| 1.2. Organisation, pilotage et mise en œuvre opérationnelle de la politique de recherche – (R15).....                                       | 34        |
| 1.3. Suivi et diffusion de l'activité de recherche – (R16) .....  | 36        |
| <b>2. Politique de formation tout au long de la vie</b> .....   | <b>38</b> |
| 2.1. Politique de formation tout au long de la vie (formation initiale et continue) (R17) .....   | 38        |
| 2.2. Modalités d'enseignement adaptées à tous ses publics – (R18) .....   | 41        |
| 2.3. Organisation, pilotage et mise en œuvre opérationnelle de la politique de formation – (R19).....                                       | 43        |
| 2.4. Suivi, analyse et diffusion – (R20).....   | 44        |
| <b>3. Le lien entre recherche et formation</b> .....  | <b>45</b> |
| 3.1. Articulation entre recherche et formation – (R21).....   | 45        |
| 3.2. Politique de recrutement et lien entre formation et recherche – (R22) .....  | 46        |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>4. La documentation</b> .....  | <b>46</b> |
| 4.1. L'établissement déploie une politique de documentation en appui à ses activités de recherche et de formation – (R23) ..... | 46        |
| <b>QUATRIÈME PARTIE : RÉUSSITE DES ÉTUDIANTS</b> .....  | <b>48</b> |
| <b>1. Les parcours des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle – (R24)</b> .....                              | <b>48</b> |
| <b>2. La vie étudiante – (R25)</b> .....  | <b>51</b> |
| <b>3. La participation des étudiants à la gouvernance – (R26)</b> .....   | <b>54</b> |
| <b>CINQUIÈME PARTIE : VALORISATION ET CULTURE SCIENTIFIQUE</b> .....  | <b>55</b> |
| <b>1. Valorisation des résultats de la recherche (R27)</b> .....  | <b>55</b> |
| <b>2. Diffusion, enrichissement du patrimoine et développement de la culture scientifique et technique (R28)</b> .....          | <b>56</b> |
| <b>SIXIÈME PARTIE : POLITIQUE EUROPÉENNE ET INTERNATIONALE</b> .....  | <b>57</b> |
| <b>1. La politique d'internationalisation en matière de recherche et d'enseignement supérieur</b> .....                         | <b>57</b> |
| 1.1. Politiques d'internationalisation pour les zones Europe et hors Europe – (R29) .....                                       | 57        |
| 1.2. Organisation et pilotage de la politique d'internalisation – (R30) .....   | 59        |
| <b>TABLE DES ANNEXES</b> .....  | <b>62</b> |

## INTRODUCTION

L'Université Paris-Est Créteil (UPEC ou Université Paris XII-Val-de-Marne) est une grande université, pluridisciplinaire et multi-campus, implantée sur un large territoire. Depuis sa création par arrêté le 21 mars 1970, elle s'est construite et revendiquée à la fois comme (1) une **université engagée** au service de la cohésion sociale, profondément ancrée dans son territoire de l'Est parisien, au service de la réussite de tous ses étudiants et avec une forte dynamique d'innovation pédagogique et de professionnalisation ; (2) une grande **université de recherche** inscrite dans un écosystème francilien, national et international dont les 32 laboratoires produisent des publications parmi les plus citées au monde. Ce modèle est celui d'une université « civique » ("civic university"), un pari fait sur la capacité à répondre aux besoins de son territoire sans transiger sur l'excellence scientifique. Malgré la durabilité de cet engagement, la rédaction de ce rapport d'autoévaluation intervient après une période difficile pour l'UPEC : trois équipes de direction qui se sont succédé, une fusion abandonnée, un projet I-SITE finalement labellisé mais dont l'UPEC a été écartée et une administration provisoire. Avec le recul d'une situation apaisée, cet enchaînement d'événements apparaît compréhensible, car la trajectoire institutionnelle un temps envisagée aurait obéré la capacité de l'UPEC à remplir ses missions centrales. Pourtant, le retentissement de ces événements justifie une analyse plus poussée - c'est un des objectifs de cette introduction.

Comme nous le montrerons dans la suite de ce rapport d'autoévaluation, l'impact de ces crises sur le fonctionnement de notre établissement et sur la mise en œuvre de nos objectifs en formation et en recherche a, heureusement, été mineur. De fait, les trois équipes de gouvernance ont toutes eu à cœur de traiter les deux grands enjeux identifiés par le comité AERES en 2014 :

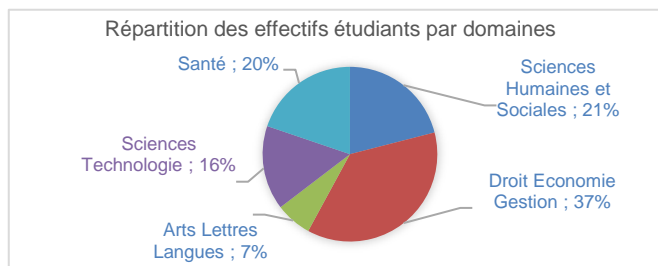
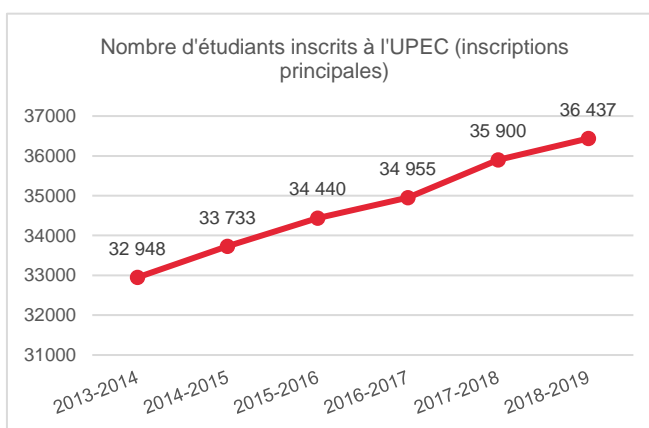
- l'articulation entre la formation et la recherche ;
- l'ancrage territorial de l'université.

### 1. L'établissement en chiffres

L'Université Paris-Est Créteil s'organise en un archipel de 16 sites, depuis le Sud de la Seine-et-Marne jusqu'au Nord de la Seine-Saint-Denis, en passant par son campus central dans le Val-de-Marne. L'établissement comporte 7 UFR, 5 instituts, 1 école, 1 observatoire et 32 laboratoires de recherche. Il propose plus de 600 parcours de formation. L'UPEC est forte de plus de 1600 enseignants-chercheurs et enseignants et de ses 600 doctorants, soutenus par plus de 1000 personnels BIATSS.

Depuis 2013, le nombre d'étudiants inscrits à l'UPEC a augmenté de manière significative (+10 %) jusqu'à atteindre 36 000 inscrits en 2018. Cette hausse des effectifs exprime une tendance nationale, en grande partie liée au boom démographique de la fin des années 1990, mais aussi un nouvel accès à l'enseignement supérieur pour des groupes sociaux qui en restaient jusque-là éloignés, illustrant le rôle d'ascenseur social de l'UPEC. Dans les 10 prochaines années, les effectifs de l'établissement devraient approcher les 45 000 étudiants.

**Source : Service Pilotage de l'offre de formation - Apogée au 17/05/2019 - Inscriptions 1ères hors cumulatifs et hors hébergés, IFSI inclus.**



Les effectifs étudiants se répartissent de la manière suivante : 63 % au niveau licence, 36 % au niveau master et 1 % dans les diplômes pré-universitaires. Parmi eux, 15 % effectuent leurs études dans le cadre de la formation continue (9 %) et de l'apprentissage (6 %).

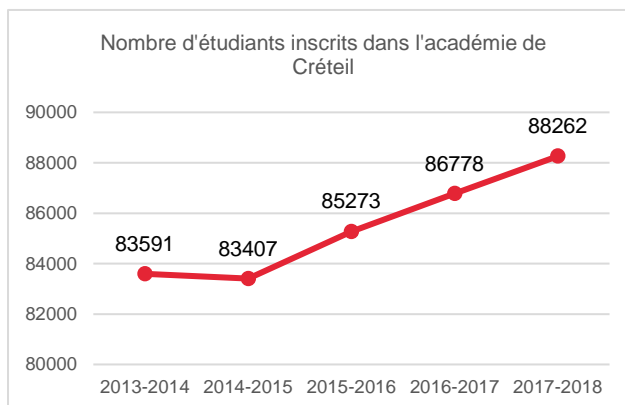
**Source : Service Pilotage de l'offre de formation - Apogée au 27/05/2019.**

### 2. Le territoire d'action de l'établissement et ses problématiques

Notre territoire universitaire est un territoire-monde, un laboratoire d'une modernité où des sociétés très diverses se rencontrent et s'inscrivent dans un environnement en pleine mutation. Elles élaborent des trajectoires de vie et de formation ancrées localement mais aussi connectées à des circulations internationales, une richesse qui incite notre université à être un modèle d'innovation. Enracinée dans son territoire, elle s'inscrit dans les recompositions de la métropole du Grand Paris qui regroupe la ville de Paris, l'intégralité de la petite couronne et 7 départements de la grande couronne.

**L'UPEC s'attache à répondre aux demandes de ce territoire marqué par de fortes inégalités et vulnérabilités.** Les effectifs scolarisés au sein de l'académie augmentent de 1,5 %<sup>1</sup> entre 2015-2016 et 2016-2017, soit l'augmentation la plus importante de France. L'académie reste d'ailleurs la deuxième en France par le nombre d'élèves, concentrant 7,3 % du nombre total d'enfants scolarisés<sup>2</sup>, derrière l'académie de Versailles (9,2 %)<sup>3</sup>. Le taux de réussite à l'examen du baccalauréat est en augmentation (+1,8 point entre 2012 et 2017 pour les filières générales), mais l'écart avec la moyenne nationale se creuse (3,8 points de différence contre 0,8 point en 2012 pour les filières générales)<sup>4</sup>. L'accès des 18-24 ans à l'enseignement supérieur est plus faible au sein de l'académie de Créteil que dans l'ensemble de l'Île-de-France. En 2016-2017, 13 % de la population scolarisée étaient inscrits dans un établissement d'enseignement supérieur sur l'académie, contre 22 % à l'échelle régionale. Cette disparité d'accès aux études supérieures et l'augmentation des effectifs universitaires de l'académie de Créteil sont inscrits à l'UPEC) supposent une adaptation de l'offre d'enseignement supérieur. Axée sur la transformation pédagogique et l'alternance, en lien avec les besoins du territoire, elle n'interdit pas de mener une part significative de son public vers la formation par la recherche et à la recherche, objectif d'excellence que se fixe l'établissement<sup>5</sup>.

*Effectifs universitaires de l'académie de Créteil – Source : MENESR – DGESIP – Note d'information du SIES*



C'est sur la base de cet ancrage territorial que l'UPEC a pu construire des liens étroits avec d'autres partenaires franciliens et nationaux, avec lesquels elle a l'ambition de développer des relations plus fortes et lisibles. L'importance de ces liens est bien illustrée par les cotutelles<sup>6</sup> avec d'autres établissements franciliens. C'est aussi autour de cette identité territoriale forte que l'UPEC a pu développer une politique internationale à la fois cohérente et ambitieuse. Celle-ci est illustrée par le dépôt en février 2019 d'un projet d'Université Européenne<sup>7</sup>, incluant 7 universités et qui est un des rares projets en réponse à cet appel européen coordonné par une université française.

Nous sommes convaincus que notre mission première, de soutien au développement territorial est-francilien et de promotion de l'accès d'une population souvent fragilisée à des études supérieures, est non seulement compatible avec une vocation d'université de recherche, mais permet de mieux nous distinguer et d'assurer notre rayonnement national et international dans des domaines scientifiques d'excellence clairement identifiés.

### 3. Rappel des enjeux de la précédente autoévaluation

La précédente autoévaluation, ainsi que le rapport AERES correspondant, mettent l'accent sur deux processus institutionnels importants : la fusion UPEC-UPEM et l'intégration de l'ESPE. Pour éviter les répétitions, nous traitons ces deux questions dans la section suivante, et nous arrêterons d'abord sur les trois recommandations de l'AERES en 2014 :

- **Articulation formation-recherche**

Celle-ci a fait l'objet d'un travail de fond qui a fait émerger cinq axes stratégiques pluri- et transdisciplinaires, à la fois en formation et en recherche, grâce au concours de l'ensemble de la communauté universitaire<sup>8</sup>. L'UPEC a adopté ces axes stratégiques par un vote à l'unanimité de ses conseils réunis en congrès<sup>9</sup>. Cette approche a contribué à améliorer deux points soulignés par l'AERES : « développer la recherche dans les composantes moins performantes » et « encourager les approches interdisciplinaires ». Nous sommes confiants qu'elle permettra de mieux intégrer certains champs disciplinaires dont le rapport de l'AERES soulignait qu'ils «[restaient] campés sur des logiques facultaires».

<sup>1</sup> [www.enseignementsup-recherche.gouv.fr](http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr) Atlas régional des effectifs étudiants ; Repères et références statistiques 2016-2017

<sup>2</sup> Elèves, étudiants et apprentis en formation initiale dans les établissements relevant des ministères en charge de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur, mais aussi dépendant d'autres ministères (agriculture et santé notamment). Les effectifs du supérieur éliminent les doubles inscriptions et ne considèrent pas les doubles inscriptions.

<sup>3</sup> Onisep, L'éducation nationale en chiffres 2017

<sup>4</sup> [www.education.gouv.fr](http://www.education.gouv.fr) Evaluation et statistiques : Le baccalauréat 2017 - Session de juin

<sup>5</sup> Voir domaines 3 et 4 p. 30 et p. 48

<sup>6</sup> Voir le tableau p. 13

<sup>7</sup> Voir domaine 6 p.57

<sup>8</sup> Annexe 75 - Présentation des axes stratégiques en formation et recherche - avril 2018

<sup>9</sup> Voir domaine 3 p. 30

### **Une représentation de l'articulation formation-recherche surprenante**

Le rapport AERES souligne « qu'une représentation dominante repose sur la constatation que l'UPEM s'est constituée à partir des laboratoires de recherche et des masters associés, alors que l'UPEC s'est construite autour de l'activité de formation ». Cette *représentation dominante* est surprenante alors que dans les classements bibliométriques comme le CWTS Leiden l'UPEC est d'abord identifiée comme université de recherche (l'UPEM a considérablement développé sa recherche mais n'est pas présente dans ces classements). C'est une représentation qui a renforcé les réticences à la fusion et notamment au modèle proposé qui, en séparant politique de recherche et politique de formation, a été perçu comme remettant en cause leur articulation.

- **Une feuille de route opérationnelle**

Les évaluateurs recommandaient d'élaborer un document opérationnel traduisant les grandes orientations stratégiques sous la forme d'une feuille de route. Les changements de gouvernance qu'a connu l'UPEC n'auront pas permis l'établissement d'un tel document, mais l'énoncé politique des projets et les bilans annuels d'action<sup>10</sup>, les projets annuels de performance et les rapports d'activités permettent de suivre la trajectoire de l'établissement. La nouvelle équipe a établi une feuille de route en cohérence avec sa stratégie et mis en place un service d'aide au pilotage et d'appui à la stratégie<sup>11</sup>.

- **Gouvernance et élus étudiants**

Il avait aussi été relevé que l'université n'intégrait pas suffisamment ses élus étudiants dans la gouvernance. Les étudiants ont depuis été mieux écoutés et entendus, notamment sur les questions de vie de campus et de vie étudiante. L'équipe actuelle a désormais pleinement intégré les élus étudiants au sein de la gouvernance de l'université : le vice-président et les assesseurs étudiants sont membres du bureau politique.

#### **4. Évolutions structurantes notables**

Depuis la dernière évaluation, l'UPEC a conduit une profonde réflexion stratégique dans le contexte des regroupements franciliens, avec des prises de position contrastées. Sur le plan institutionnel, elle a été engagée de 2013 à 2016 sur une trajectoire de fusion qui a été rejetée par la communauté lors des élections générales de 2016<sup>12</sup>. L'UPEC a par ailleurs étendu son périmètre, avec une intégration plus poussée de nouvelles composantes et de plusieurs écoles.

- **L'abandon de la fusion UPEC-UPEM**

Le rapport AERES de 2014 avait anticipé les crises institutionnelles de ces cinq années et soulignait que "[l]e projet de fusion [posait] également des questions quant à sa plus-value pour les composantes de l'actuelle université et à ses effets sur les missions sociales et territoriales qui constituent l'identité de l'université". Il recommandait d'évaluer les conséquences de la fusion à l'aune de sa plus-value pour les composantes et missions de l'UPEC et proposait concrètement l'ébauche d'une analyse SWOT de la traduction opérationnelle du projet institutionnel et du dialogue avec les différents acteurs (étudiants, BIATSS, enseignants-chercheurs, composantes, collectivités et partenaires socio-économiques). Ces processus ont été lancés par l'équipe élue en 2012 mais au lieu de conforter la fusion, ils ont abouti à une remise en question du projet par la communauté car, d'une part, il impliquait une déstructuration de l'université et notamment du lien formation-recherche, et d'autre part, la plus-value apparaissait de plus en plus discutable.

En effet, au contraire de la grande majorité des universités françaises ayant fusionné (Aix-Marseille, Bordeaux, Clermont, Grenoble, Strasbourg, Sorbonne, etc.), l'UPEC est déjà pluridisciplinaire. Son modèle correspond à celui d'une *comprehensive university* et la fusion avec l'UPEM n'aurait donc pas eu d'impact à ce niveau. De fait, les nombreux recoupements existants entre les offres de formation des deux universités auraient multiplié les difficultés et les tensions à l'heure de repenser l'offre de formation. De plus, le travail de benchmarking international a rapidement montré que loin de se rapprocher d'un modèle international, la fusion donnerait naissance à une université plus grande que n'importe quel établissement allemand ou britannique.

De plus, sur le plan institutionnel, les deux universités sont organisées selon des modèles très différents : l'UPEC, rassemblant trois fois plus d'étudiants que l'UPEM, comprend des composantes, associant formation et recherche, qui jouent un rôle essentiel de corps intermédiaires. L'organisation diffère à l'UPEM, où l'échelle de l'établissement, beaucoup plus réduite, prend une autre pertinence.

Finalement, alors que l'UPEC est multi-site mais avec un barycentre clairement identifié au cœur de Créteil, l'université fusionnée aurait été un établissement polycentrique, rayonnant sur deux bassins de recrutement différents. On sait que c'est une des principales causes d'échec des fusions d'universités sur le moyen terme. Les deux principaux centres (le campus Descartes et le campus de Créteil) sont mal reliés et même si la construction du nouveau réseau du Grand Paris améliorera la situation à l'horizon 2030, elle n'aurait pas résolu le problème de fond.

<sup>10</sup> Annexe 18 - Procès-verbal du CA du 11 décembre 2015 - Bilan du mandat du Président

<sup>11</sup> Voir domaine 1 p. 6

<sup>12</sup> Annexe 19 - Arrêté du 8 mars 2016 portant proclamation des résultats de l'élection à la Présidence

En l'absence de proposition claire face aux difficultés manifestes de convergence, et en raison d'une approche dominée par la mise en place d'une structure, sans qu'ait été construit un projet scientifique suffisamment solide et qui aurait fait l'objet d'échanges avec la communauté universitaire, la résistance des acteurs était le scénario le plus probable. Pourtant la décision d'arrêter le processus de fusion ne fut pas facile. En effet, cela revenait à remettre en cause le projet d'établissement explicité sur la page de garde du rapport d'activité 2013 : "la création de la nouvelle université sera au cœur de notre nouveau projet d'établissement 2015-2019"<sup>13</sup>.

- **Intégrations et consolidation de l'UPEC**

Malgré les difficultés causées par l'échec du rapprochement avec l'UPEM, l'UPEC a poursuivi un travail de réorganisation, notamment en créant ou en intégrant de nouvelles composantes et écoles :

- En application d'une décision de 2012, l'ENVA est effectivement devenue une composante externe de l'UPEC<sup>14</sup>, ce qui a renforcé les collaborations avec l'UPEC<sup>15</sup> ;
- En application de la loi de Refondation de l'École de la République (2013), l'ESPE de l'académie de Créteil a remplacé l'IUFM comme composante de l'UPEC, en convention avec les trois autres universités de l'académie. L'ESPE, dont l'universitarisation est devenue forte à travers le développement de la recherche, est une richesse de l'UPEC conçue comme université « civique », instaurant une continuité entre le monde scolaire et l'enseignement supérieur ;
- L'Institut d'Urbanisme de Paris, composante de l'UPEC, et l'Institut Français d'Urbanisme, composante de l'UPEM, se sont réunis sur le site de la cité Descartes, pour former l'École d'Urbanisme de Paris en septembre 2015 ;
- L'École Supérieure d'Ingénieurs de Paris-Est Créteil (domaine de l'ingénierie de la santé et du numérique) a aussi été créée en septembre 2015 ;
- Finalement, l'intégration des IFSI dans l'université a été renforcée (plateforme d'enseignement commune avec la faculté de médecine, plateformes de simulation, etc.). De même, l'École supérieure de Montsouris, formant des cadres de santé, a été intégrée en 2017 en lien étroit avec l'IAE<sup>16</sup>, qui assure des formations en sciences de gestion. L'ensemble est inclus dans un département paramédical au sein de l'UFR de médecine qui devient UFR de Santé (statut en cours de validation).

L'UPEC a donc su, sans fusion, étendre son périmètre, proposer des formations nouvelles et de nouvelles collaborations interdisciplinaires ou inter-institutionnelles, signe de son dynamisme et de son adaptabilité.

- **Partenaire extérieur de l'I-SITE**

Dans le même temps que se discutait la fusion UPEC-UPEM et que l'UPEC poursuivait son travail d'intégration d'écoles et d'autres institutions, la ComUE, en lien avec ses membres et particulièrement avec l'UPEC et l'UPEM, élaborait une réponse intitulée FUTURE à l'appel à projet IDEX/I-SITE, dans le cadre du PIA2. Ce projet a été débouté lors d'une première vague de sélection en janvier 2016, alors même que le dossier incluait la fusion des deux universités. Le nouveau porteur de l'I-Site (pour sa seconde soumission) et nouveau président de la ComUE a proposé à UPE un "virage stratégique". Il a consisté à exclure l'UPEC du périmètre de l'I-Site, pour le recentrer sur "la ville de demain", et a été validé par la ComUE en juillet 2016, suite à un vote non pondéré (un établissement ou un élu pour une voix).

Cette exclusion a créé des tensions fortes dans notre communauté et avec la ComUE, qui auraient pu aller jusqu'à la rupture. L'épisode a été vécu comme particulièrement sensible pour l'UPEC qui souhaitait une approche fédérale, un projet scientifique plus ambitieux et, après le virage stratégique, un statut de membre associé de l'I-Site<sup>17</sup>. L'École Nationale des Ponts et Chaussées devait faire partie des établissements entrant dans un nouveau projet de fusion, qui finalement n'a concerné qu'une université (l'UPEM), un organisme (l'Ifsttar) et des écoles : l'ESIEE Paris, l'EIVP, l'EAVT, l'ENSG. Ce nouveau projet recentré sur la ville a été sélectionné en janvier 2017. L'ENPC n'a pas souhaité au final participer à la fusion. L'UPEC, exclue du Consortium de l'I-Site, en est seulement "partenaire extérieur", place assez minime compte tenu des forces recherche portées par l'UPEC et de sa contribution au projet. L'asymétrie est forte si l'on considère la taille de l'UPEC par rapport à celle de l'UPEM. Il s'agit d'ailleurs du seul I-Site sur le plan national qui ne concerne pas l'établissement de la plus grande taille sur son territoire. La situation fut d'autant plus difficile que l'UPEC n'a pu obtenir l'autorisation de déposer son propre projet I-SITE.

- **ComUE<sup>18</sup>, I-Site et UPEC**

L'UPEC est aujourd'hui l'université la plus importante du territoire de l'Est parisien, que ce soit en nombre d'étudiants ou en termes de production scientifique, tant en sciences expérimentales qu'en SHS.

---

<sup>13</sup> Annexes 12 à 17 - Présentations et délibérations aux CA 2014-2015 – Nouvelle université

<sup>14</sup> Annexe 8 - Décret n° 2012-575 du 24 avril 2012 portant rattachement de l'École nationale vétérinaire d'Alfort à l'université Paris-XII

<sup>15</sup> Voir domaine 3 p. 30

<sup>16</sup> Annexe 10 - Présentation au CA du 16 décembre 2016 - Intégration du GIP ESM / Annexe 11 - Délibération du CA du 16 décembre 2016 - Intégration du GIP ESM

<sup>17</sup> Vote en CA de l'UPEC en 2016

<sup>18</sup> Annexe 5 – Statuts de la ComUE / Annexe 6 – Règlement intérieur de la ComUE

Sa situation paradoxale est le résultat d'une concurrence entre la stratégie d'intégration portée par la ComUE mais aussi celle portée par l'I-Site, qui a fini par l'emporter<sup>19</sup>. En effet, au contraire des autres pays ayant lancé des initiatives d'excellence (Allemagne, Chine, Danemark, Japon, etc.), la France a choisi de lier les deux processus de coordination et d'intégration.

## 5. Une nouvelle dynamique

Ces événements politiques ont indéniablement mis en difficulté l'établissement mais sans l'immobiliser. L'UPEC a continué de développer ses actions en formation et en recherche, en fonction de ses priorités et des valeurs qu'elle porte structurellement depuis sa fondation.

➤ Après l'arrêt du processus de fusion, l'équipe présidentielle les a remises au centre de son projet politique, exposé en CA en mars 2017, pour soutenir une dynamique de transformation et de modernisation de l'UPEC.

Au niveau institutionnel, comme nous venons de le voir, l'UPEC a réussi à consolider la cohérence de l'université en intégrant plus fortement plusieurs entités dont l'ESPE et l'ENVA.

Les actions menées dans trois grands domaines visent à :

- 1- Soutenir fortement les équipes de recherche et l'innovation**, ce qui permet à l'UPEC de produire encore davantage de travaux scientifiques reconnus pour leur excellence au niveau national, en Europe ainsi qu'au niveau international ;
- 2- Devenir une référence en FTLV (FI/FA/FC) en renforçant la transformation pédagogique.** L'université est lauréate en 2018 d'un NCU intitulé « Projet Pulse »<sup>20</sup> et déploie de manière progressive de nouvelles méthodologies innovantes (démarche compétences, individualisation des parcours, etc.). Favoriser le décloisonnement et la diversification des parcours constituent des leviers essentiels de cette politique ;
- 3- Renforcer l'ancrage territorial et rayonner à l'international**

La transformation pédagogique à l'UPEC vise à répondre d'abord aux besoins de formation des populations de l'Est parisien et l'essor de la FTLV se fait en lien étroit avec les partenaires territoriaux et socio-économiques du territoire. L'internationalisation de la formation repose sur le renforcement du soutien à la mobilité entrante et sortante au sein des cursus, le développement de diplômés en langues étrangères et la co-diplomation avec des universités partenaires. En recherche, l'établissement propose aux enseignants-chercheurs et chercheurs un environnement de travail mêlant à la fois mobilité sortante, recrutement d'enseignants-chercheurs étrangers et accueil d'enseignants-chercheurs invités.

➤ La démission du président pour raisons de santé en novembre 2017, puis de son équipe, sans élection d'un nouveau président au sein du CA d'alors, a conduit à une **administration provisoire en février 2018**<sup>21</sup>. Des élections générales, en juin 2018, puis l'élection d'un nouveau président et d'une **nouvelle équipe en septembre 2018**<sup>22</sup>, ont permis à l'UPEC de retrouver une stabilité, de redéfinir son projet et de se projeter résolument vers l'avenir.

L'UPEC tourne désormais la page de difficultés institutionnelles et de la période de tension qui a suivi l'abandon de la fusion avec l'UPEM et l'exclusion du consortium de l'I-Site<sup>23</sup>. Dans un paysage universitaire en plein remaniement dans lequel s'affirment des IDEX ou des I-Sites, l'UPEC doit imprimer sa marque en trouvant les équilibres indispensables à une offre universitaire *des excellences*. Celles-ci concernent tout autant les étudiants immédiatement talentueux que ceux qui doivent être plus accompagnés et aidés dans des parcours de réussite, et pour lesquels l'université doit être un partenaire majeur d'un nouveau contrat social. Ainsi, aujourd'hui, l'UPEC redéfinit son projet et s'affirme comme une université à la fois de formation et de recherche. Notre objectif est de mieux valoriser ce qui constitue notre expertise commune, et de porter plus loin ce potentiel, en positionnant de manière plus visible l'UPEC dans son environnement régional.

L'UPEC fait le choix d'une ambition politique forte : soutenir le territoire de l'Est parisien, marqué par de fortes inégalités, en développant une offre de formation répondant à ses besoins concrets et une recherche d'excellence axée sur des enjeux sociaux majeurs. Avec ce choix, l'UPEC conforte sa trajectoire **d'université « civique »**, moderne, ouverte à l'international et intégrée localement, avec l'ambition de devenir un **vecteur de la transformation sociale et environnementale**. Elle implique les composantes autour d'un projet collectif et structuré par des axes stratégiques multi- et interdisciplinaires. Ses valeurs sont celles de la démocratie et du service public, sa méthode celle de la participation de la communauté universitaire<sup>24</sup>, de la transparence et du respect des instances.

<sup>19</sup> Annexe 20 - Procès-verbal du CA du 24 juin 2016 - ComUE et I-Site / Annexe 21 - Motion du CA du 25 novembre 2016 relative à l'I-Site / Annexe 22 – Délibération du CA du 7 juillet 2017 relative à l'I-Site / Annexe 23 – Délibération du CA du 29 septembre 2017 relative à l'I-Site

<sup>20</sup> Annexe 78 - PULSE - Présentation Journée de Lancement 28 mars 2019

<sup>21</sup> Annexe 24 – Arrêté de nomination d'une administratrice provisoire

<sup>22</sup> Annexe 25 – Arrêté du 7 septembre 2018 portant proclamation des résultats de l'élection à la Présidence

<sup>23</sup> Voir domaine 1 p. 6

<sup>24</sup> Annexe 27 – Synthèse de la plateforme participative 2019



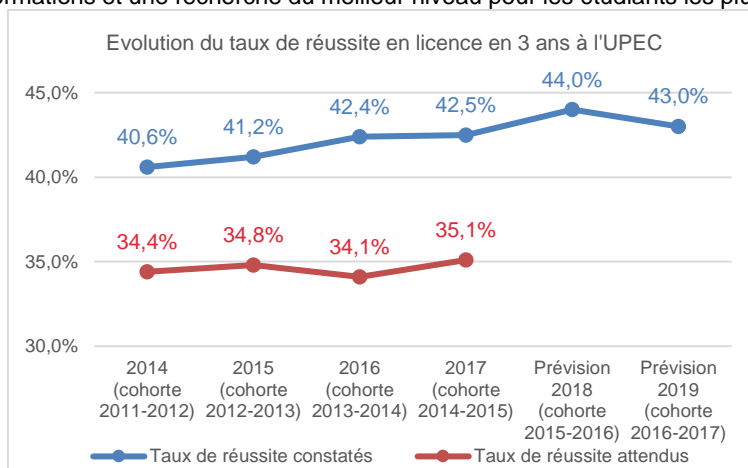
### 1. L'analyse du positionnement institutionnel

#### 1.1. L'établissement identifie son positionnement au regard des missions et de ses valeurs dans l'espace de l'ESRI – (R1)

##### a. Valeurs de l'établissement

Malgré la succession de trois équipes politiques entre 2013 et 2019, les valeurs de l'UPEC ont constitué un socle de stabilité qui a permis de retrouver un climat apaisé après l'installation de l'équipe actuelle.

Ces valeurs sont celles d'une université de **service public**, attachée à répondre aux **besoins de formation de son territoire et désireuse de faire réussir tous ses étudiants**. L'équipe actuelle porte une politique **des excellences**. Il s'agit de proposer des formations et une recherche du meilleur niveau pour les étudiants les plus brillants, mais aussi d'accompagner des publics plus fragiles sur des trajectoires de réussite, dans une vision dynamique de l'excellence en formation et en recherche. L'UPEC fait mieux réussir les étudiants de licence que ce que leur profil pourrait laisser anticiper (+ 7,4 % en 2014-2015 pour la réussite en licence en 3 ans, méthode 3<sup>25</sup> ; +8,8 points pour le passage en L2<sup>26</sup>), mais elle est aussi le 3<sup>ème</sup> établissement de France après l'Ecole Normale Supérieure et Paris-Sud pour la proportion de ses publications dans le top 1 % des plus citées au monde (CTWS Leiden, 2014-2017).



Dans le but de répondre aux attentes des publics de son territoire, l'UPEC s'est engagée dans le **développement de la formation tout au long de la vie**, avec un nombre croissant de formations, non seulement en formation initiale mais aussi continue, et un accent particulier sur l'alternance, notamment à travers l'apprentissage<sup>27</sup>. Entre 2015 et 2018, le chiffre d'affaire cumulé de la FC, VAE, FA et TA est passé de 15,1 à 21 millions. Cet investissement sur la FTLV a été soutenu par l'équipe du président O. Montagne<sup>28</sup> et fait partie des priorités stratégiques de l'équipe actuelle, avec une forte adhésion de la communauté.

**La démocratie et la collégialité** sont au cœur de la riche vie institutionnelle de l'UPEC. Les conseils centraux de l'université, réunis régulièrement au fil de chacune des mandatures, rendent des avis ou délibèrent sur toutes les décisions engageant l'établissement, avec une tradition bien vivante de débats au sein des instances (renouvelée par la loi ESR de juillet 2013 qui assure une meilleure représentation de la diversité des listes au sein des conseils). L'équipe actuelle a de plus organisé deux séminaires d'établissement en six mois (12 octobre 2018, 130 personnes ; 5 avril 2019, 170 personnes), avec des représentants de toute la communauté universitaire et de ses partenaires. Les trois conseils réunis en congrès le 18 avril 2019<sup>29</sup> ont débattu des grandes lignes du projet d'établissement, avant que le CAC ne rende un avis le 27 mai 2019 et que le CA n'en délibère le 29 mai 2019. Démocratie et collégialité sont aussi des valeurs fondatrices de l'organisation et de la vie des composantes, en particulier dans les UFR en raison des modalités de constitution de leurs conseils de gestion.

C'est aussi un signe de la conscience d'appartenir à un établissement unique, au-delà de la diversité des composantes, liées par une **solidarité** d'établissement. La solidarité entre composantes ou avec l'établissement prend des formes très concrètes à la fin de chaque exercice budgétaire, par des transferts entre centres de responsabilité budgétaire. Les ressources propres des composantes font l'objet d'un prélèvement au bénéfice de l'intérêt commun, encore accentuée au-delà d'un million de ressources depuis 2016. Le modèle économique sera réformé pour 2020 afin que cette solidarité entre composantes s'applique de manière plus équitable. La solidarité s'exerce aussi entre services administratifs des composantes ou avec les services centraux, afin de pallier le manque de personnel ou les surcharges ponctuelles. La solidarité est particulièrement encouragée par l'équipe actuelle qui travaille conjointement avec le CROUS et met en place une politique au bénéfice des étudiants en

<sup>25</sup> Rapport annuel de performance de l'établissement - 2018

<sup>26</sup> Note flash MESRI, novembre 2017

<sup>27</sup> Voir domaine 3 p. 30

<sup>28</sup> Discours de politique générale, CA d'avril 2017

<sup>29</sup> Annexe 26 - Projet d'établissement présenté en congrès le 18 avril 2019

réservant notamment 10 % de la CVEC à l'aide sociale. Le vice-président étudiant de l'UPEC et les étudiants sont actuellement mobilisés pour l'ouverture d'une épicerie sociale et solidaire. A l'échelle d'une université rassemblant 36 000 étudiants sur 16 sites, une **subsidiarité** est nécessaire avec les composantes, qui ont une fonction de corps intermédiaires, afin d'assurer la réactivité de l'établissement et de soutenir les initiatives, ce qui est l'assurance de son dynamisme.

La vitalité de la vie démocratique ne peut être assurée que dans des conditions satisfaisantes de **transparence** pour l'ensemble de la communauté universitaire. Cela passe par la diffusion des comptes rendus des conseils disponibles sur l'intranet de l'UPEC et des documents essentiels qui y sont associés. Au-delà de la bonne information des membres des conseils, les indicateurs d'activité et de situation dont l'UPEC s'est dotée gagneront à être plus largement diffusés auprès de la communauté universitaire, et de l'extérieur dans certains cas. La revue UPEC-hebdo assure déjà une communication des points forts de la vie de l'établissement. La revue UPEC-hebdo assure déjà une communication des points forts de la vie de l'établissement<sup>30</sup>.

#### ***b. Missions de l'établissement***

Conformément à la loi relative à l'enseignement supérieur et à la recherche de 2013, les missions de l'UPEC sont déclinées dans l'article 4 des statuts de l'université. Il s'agit de :

- Formation initiale et continue tout au long de la vie ;
- Information et orientation des étudiants et adultes en reprise d'études ;
- Promotion sociale et préparation à l'insertion professionnelle ;
- Recherche scientifique et technologique, valorisation de ses résultats, au service de la société ;
- Diffusion de la culture humaniste, en particulier à travers le développement des sciences humaines et sociales, et de la culture scientifique, technique et industrielle ;
- Coopération internationale ;
- Participation à la construction de l'espace européen de l'enseignement supérieur et de la recherche.

Ces missions sont au cœur de l'activité de l'UPEC, portées à la fois par les personnels enseignants et BIATSS, en composante et dans les services centraux, et par les équipes de direction, au service des étudiants. L'ensemble des missions fait consensus au sein de la communauté. La nouvelle équipe les a reprises en compte de manière politique à travers la bannière d'une université « civique » engagée dans la transformation sociale et environnementale, ancrée dans son territoire et ouverte à l'international.

#### ***c. Une analyse partagée pour définir la stratégie au cours de la période de référence***

En s'appuyant sur un **diagnostic de la situation de l'UPEC** effectué par l'EUA en 2013, l'équipe de direction a initié des groupes de travail et des séminaires avec l'UPEM en 2015 pour construire le projet de fusion des deux établissements à l'horizon du 1er janvier 2017. Il a été décliné dans le champ des formations, du point de vue des partenariats, du développement des relations internationales, de l'interdisciplinarité, de la couverture territoriale, et l'inscription dans son environnement territorial, national et international. Ces réunions ont mobilisé des représentants des enseignants et enseignants-chercheurs, des personnels BIATSS. L'avancée du projet a fait l'objet de présentations dans les conseils de l'UPEC.

Cependant, ce projet n'a pas suscité d'adhésion large de la communauté universitaire, qui a préféré élire une nouvelle équipe de direction en mars 2016. Cette équipe présidentielle a initié une concertation de la communauté universitaire à travers des séminaires pour refonder une vision de l'avenir de l'UPEC, à travers la définition d'axes stratégiques en formation et en recherche, dans une démarche ascendante, ainsi que la recherche de nouveaux partenariats stratégiques, processus suspendu en novembre 2017 avec la démission du président, avant que ces axes n'aient été présentés aux conseils de l'UPEC.

#### ***d. Positionnement de l'établissement dans son environnement et coordination territoriale***

Conformément à sa mission de contribution au développement de l'espace européen d'enseignement supérieur et de recherche, et dans un contexte francilien en forte recomposition, **l'UPEC a travaillé tout au long de la période de référence à se positionner dans l'Est parisien, en tenant compte des stratégies de l'ESRI.** Fondatrice du PRES en 2007, puis de la ComUE UPE en 2013, l'UPEC en est un membre actif et intègre cette coordination territoriale dans la définition de son positionnement. L'établissement participe à toutes les instances électives et au comité exécutif des membres d'UPE (réunions bimensuelles). La vice-présidente d'UPE en charge des formations et des questions et ressources numériques jusqu'en 2017 (non renouvelée depuis) était un personnel de l'UPEC. Le vice-président de la ComUE UPE élu en février 2019 est lui aussi membre de l'UPEC, ainsi que la nouvelle directrice-adjointe du Département des Etudes doctorales. L'activité de coordination territoriale de la ComUE se situe essentiellement dans le champ des formations doctorales, la gestion des contrats doctoraux, et les politiques liées à la qualité du doctorat (financement des mobilités internationales des doctorants, mobilités de membres de jury de thèse internationaux) et de l'animation scientifique (politique d'invitation de chercheurs étrangers).

---

<sup>30</sup> Voir domaine 2 – Référence 8 p. 18

L'UPEC participe aux 6 écoles doctorales portées par UPE (MSTIC, SIE, SVS, OMI, CS, VTT) et à 2 dont UPE est partenaire (ABIES et SP). Le doctorat sera à nouveau délivré par l'UPEC à partir de septembre 2020, sans remettre en question l'existence d'école doctorales communes et les mutualisations de formations doctorales à l'échelle de la ComUE. Le travail est en cours pour établir des conventions en vue d'une demande d'accréditation ou co-accréditation 2020-2024 par l'ensemble des établissements diplômants. L'UPEC a largement participé aux programmes d'UPE pour le soutien à l'innovation pédagogique (notamment à travers l'IDEFI "IDEA") et à l'entrepreneuriat (dispositifs PEPITE)<sup>31</sup>.

L'implication de l'UPEC dans le budget d'UPE est majeure : en 2012 elle versait une dotation en numéraire de 594K € et contribuait en nature à son fonctionnement (personnels, formation, documentation et locaux) à hauteur de 446K € soit un total de 1 040K €. En 2019 l'apport en numéraire est de 582K € et la contribution en nature est valorisée à 317,8K € soit 900K € (sur un total de 2,2M € de contributions d'établissements membres). L'UPEC intègre les partenaires d'UPE dans sa stratégie globale : 50 % de l'offre de formation en licence est co-accréditée avec l'UPEM sur la période de référence, 20 % des licences professionnelles et 36 % des masters<sup>32</sup>. Des laboratoires sont aussi co-accrédités avec l'UPEM (tels l'ERUDITE, l'IRG, le Lab'Urba, l'UMR LAMA, le LIPHA, l'UMR MSME). Des réunions bimestrielles ont lieu avec cette université. L'UPEC collabore également avec l'ENPC dans le domaine de l'urbanisme et des transports, une UMR est co-accréditée (LEESU) et l'ENPC a apporté son soutien à un projet d'École universitaire et de Recherche (GPS3) dans le cadre du PIA 3. L'UPEC collabore avec l'ENVA, avec une équipe de recherche en cotutelle (Dynamic) et des formations dans le domaine de la sécurité alimentaire, ainsi qu'avec l'ESIEE Paris pour des diplômes d'ingénieur. L'UPEC apporte à travers ses laboratoires, comme le Lab'Urba ou le LISA, des forces scientifiques majeures aux Labex Futurs urbains, Bézout et MMCD, à l'observatoire OSU-EFLUVE (CNRS, ENPC, Paris Diderot, UPEC) et aux Fédérations de recherche "Travail, emploi et politiques publiques", Bézout, l'Institut Pierre-Simon Laplace ou encore à la "Fédération francilienne de mécanique, matériaux, structures et procédés".

Malgré son exclusion du consortium de l'I-Site Future en 2016, l'UPEC est restée membre d'UPE, elle continue d'en représenter un potentiel majeur en recherche et en formation et d'être force de proposition. Son statut de "partenaire extérieur" du consortium de l'I-Site Future lui permet de participer aux projets concernant la ville dans ce cadre, sans toutefois pouvoir les porter, malgré son poids scientifique dans ce domaine. Au-delà de ses forces reconnues dans le champ de la santé, de la société et de l'environnement, l'UPEC dispose aussi d'un potentiel de formation et de recherche majeur en éducation, aussi bien qu'en Intelligence Artificielle, à l'interface avec les données et les usages.

#### *e. Stratégies régionales, nationales et internationales*

##### **A l'échelle régionale, l'UPEC :**

- est devenue membre de la ComUE UPE dans le contexte des regroupements prescrits par la loi Enseignement supérieur et recherche de 2013. Comme nous l'avons développé, elle est pleinement partie prenante des réflexions et projets stratégiques pour l'Est parisien ;
- s'est impliquée dans l'élaboration du CPER 2015-2020 négocié à l'échelle de la ComUE ;
- s'est investie dans la professionnalisation de ses formations. Dans le cadre de la réforme de la voie professionnelle et de la publication d'un nouveau cahier des charges des campus des métiers et qualification (décembre 2018), l'UPEC se positionne sur trois projets en lien avec sa bannière d'université de la transformation sociale et environnementale. Tirant les conséquences de la réforme de l'apprentissage, elle réorganise ses services afin de poursuivre plus efficacement le développement des formations en apprentissage et tout au long de la vie<sup>33</sup> ;
- au niveau francilien, l'UPEC a également intégré le service public régional d'orientation et renforcé son rôle territorial et de coordination dans ce domaine à travers la signature de conventions de collaborations avec Pôle Emploi, l'APEC, l'École de la 2<sup>ème</sup> Chance du Val-de-Marne et la Cité des Métiers du Val-de-Marne (Groupement d'Intérêt Public dont elle est devenue membre fondateur en novembre 2017).

##### **Dans le cadre des réformes nationales, l'UPEC :**

- est passée aux responsabilités et compétences élargies en 2012, l'UPEC a mis en œuvre les prescriptions de la GBCP à partir de janvier 2016 ;
- a mis en place une École Supérieure du Professorat et de l'Éducation de l'Académie de Créteil en 2014. Certaines de ses composantes se sont aussi inscrites dans un cadre national : l'École Supérieure d'ingénieurs de Paris-Est Créteil (ESIPE Créteil), créée à la rentrée 2016<sup>34</sup>, fait partie du réseau national des écoles d'ingénieurs, habilitée par la CTI. L'Institut d'Administration des Entreprises de l'UPEC s'inscrit dans le réseau national des 33 IAE et est engagé dans le processus d'accréditation internationale AACSB des écoles de commerce ;

<sup>31</sup> Voir domaine 3 p. 30

<sup>32</sup> Contrat de site UPE – 2015-2020

<sup>33</sup> Voir domaine 3 p. 30

<sup>34</sup> Annexe 9 - Délibération du CA du 27 novembre 2015 - Création ESIPE

- a pris en compte dans le domaine des formations les nouvelles nomenclatures à partir de 2015 ; elle a réformé l'accès aux études de santé en mettant en place un dispositif "Alterpaces" en 2017, le dispositif PACES singulière et s'engage actuellement dans la réforme des études de santé dans sa nouvelle offre de formation ;
- a dû, dans le cadre de la réforme Parcoursup, faire face à l'augmentation de ses capacités d'accueil et a mis en place des parcours "oui si". Elle s'appuie également sur les dispositifs d'individualisation des parcours de formation du programme NCU "PULSE". Afin d'ouvrir des voies de formation et de réussite aux lycéens, ses deux IUT, Sénart-Fontainebleau et Créteil-Vitry, ouvrent environ 570 places dans quatre nouveaux départements et une nouvelle option de DUT ;
- s'est engagée dans la transformation pédagogique, notamment en signant une convention avec l'AMUE pour assurer le suivi et l'analyse de 5 NCU dans 5 universités (UPEC, UPEM, Montpellier III, Avignon, UHA) ;

#### **A l'échelle internationale, l'UPEC :**

- a travaillé à la structuration progressive de ses partenariats autour de thématiques privilégiées et en tendant à concentrer ses forces sur certains partenariats situés en Europe du Sud (candidature UNES à l'AAP pour des alliances européennes), au Canada, en Amérique latine ou en Afrique et en Asie ;
- a candidaté au label "Bienvenue en France"<sup>35</sup> pour accueillir davantage d'étudiants internationaux dans les meilleures conditions ;
- a initié une internationalisation plus structurée de la recherche.

#### **f. Positionnement pour la période à venir**

La longue période électorale (décembre 2017-juin 2018) a été un moment intense de bilan partagé de la situation de l'établissement ainsi que d'analyse pour élaborer un projet ambitieux pour l'UPEC : affirmer son identité d'université de la transformation sociale et environnementale, ancrée dans son territoire et ouverte à l'international, cette bannière se déclinant en cinq axes thématiques<sup>36</sup>.

Parallèlement, en septembre 2017, le processus d'autoévaluation de l'établissement en vague E a été lancé. Entre novembre 2017 et février 2018, l'UPEC a rassemblé les éléments clés issus des rapports d'autoévaluation d'octobre 2013 et du contrat de site pour la période 2015-2019<sup>37</sup> ; les recommandations du rapport d'autoévaluation de l'EUA (juillet 2013) et du rapport d'évaluation par l'AERES (octobre 2014) ; les indicateurs mobilisés ainsi que les faits marquants de la période de référence. Pendant la période d'administration provisoire de l'UPEC (de février à septembre 2018) la rédaction du rapport d'autoévaluation n'a pu être portée politiquement, mais cette analyse a repris à partir de l'automne 2018 et la remise du rapport à l'Hcéres programmée à juin 2019, sans changement de vague.

L'UPEC a aussi sollicité une évaluation diagnostique de l'IGAENR (demande transmise par le rectorat en mars 2019). Elle s'est par ailleurs fait accompagner par un cabinet de conseil (SIRIS) pour analyser son positionnement stratégique à l'échelle nationale, européenne et internationale, et étayer l'élaboration de son projet d'établissement. Le diagnostic des forces de l'UPEC a été précisé, à la fois en formation et en recherche, ainsi que son identité d'université « civique ». Ce travail d'analyse approfondie a conduit à débattre des grandes lignes du projet d'établissement en séminaire d'équipe politique (23 mars 2019), lors du deuxième séminaire d'établissement de l'UPEC (5 avril 2019), lors du congrès du 18 avril 2019 et en comité de direction. Après compléments et amendements, le rapport d'autoévaluation a été présenté pour avis au CAC le 27 mai 2019 et délibération au CA le 29 mai 2019<sup>38</sup>.

## **2. La stratégie institutionnelle**

### **2.1. L'établissement porte une stratégie institutionnelle au regard des missions, de son positionnement et de ses engagements – (R2)**

#### **a. Stratégie institutionnelle et politiques opérationnelles**

L'UPEC a défini sa stratégie institutionnelle et l'a énoncée dans son contrat pluriannuel d'établissement 2015-2019 (dit "contrat de site"). Depuis 2013, elle s'est ainsi fixé 7 objectifs majeurs : devenir une référence en FTLV ; promouvoir l'excellence de la recherche ; développer de manière complémentaire l'ancrage territorial et le rayonnement international ; intensifier la vie de campus ; soutenir la stratégie documentaire ; adopter un modèle économique équilibré, étayé par le développement des ressources propres ; et enfin, mettre en œuvre une organisation administrative, technique et financière au service de ses missions. L'UPEC s'est dotée d'outils pour

<sup>35</sup>Voir domaine 6 p. 57

<sup>36</sup> Voir domaine 3 p. 30

<sup>37</sup> Annexe 7 – Contrat de site UPE – 2015-2019

<sup>38</sup> Annexe 41 - Note élaboration du rapport d'autoévaluation d'établissement 2019

en assurer le pilotage et le suivi de la mise en œuvre. Depuis 2013, le Projet Annuel de Performance (PAPET)<sup>39</sup> figure en annexe de son budget initial. Il énonce des objectifs stabilisés et définit des indicateurs précis. Depuis 2014, un Rapport Annuel de Performance (RAPET)<sup>40</sup> analyse les écarts entre les objectifs et les résultats obtenus pour les indicateurs fixés dans le PAPET. En 2016, ces indicateurs ont été actualisés afin de correspondre à ceux définis dans le contrat de site. Ils permettent de mesurer l'impact des actions entreprises et d'en évaluer la pertinence. Depuis 2017, en complément des indicateurs, le PAPET présente un programme d'action pour chacun des objectifs, nouveau pas vers une meilleure opérationnalité<sup>41</sup>.

Au-delà des indicateurs tirés du contrat de site, les directions administratives ont élaboré des indicateurs permettant le pilotage et le suivi de la politique de l'établissement, au niveau central et à l'échelle des composantes, dans le domaine des formations, de la recherche, des ressources humaines, du patrimoine et du budget. Ils alimentent depuis 2018 des tableaux de bord étayant le dialogue de gestion avec les composantes, complétés par des analyses qualitatives<sup>42</sup>. Dans des domaines spécifiques, des schémas directeurs et opérationnels ont été élaborés et adoptés par les instances de l'UPEC.

### ***b. Stratégie institutionnelle et politique contractuelle et conventionnelle***

La stratégie institutionnelle de l'UPEC s'inscrit dans les directions tracées par le contrat de site UPE pour la période 2015-2019, notamment dans le domaine de la transformation pédagogique et de la pédagogie par projet, étayée par les dispositifs IDEA, de l'engagement dans l'apprentissage, la formation continue, la validation des acquis de l'expérience et le développement de l'entrepreneuriat étudiant<sup>43</sup>. En recherche, les forces de l'UPEC sont activement investies dans les programmes PIA d'UPE (4 des 5 LABEX, 1 des 2 IDEFI, la cohorte médicale PsyCoh, la SATT IDF-Innov). L'UPEC est en convention avec l'Assistance Publique (CHU). L'UPEC a renforcé le champ de l'ingénierie en créant une école d'ingénieurs (ESIPE Créteil), habilitée à nouveau pour 3 ans par la CTI en 2019.

Des réajustements par rapport aux orientations du contrat de site ont été opérés à la suite du terme mis au projet de fusion de l'UPEC et de l'UPEM et de la création d'un établissement cible dans le cadre de l'I-Site Future : le doctorat sera à nouveau délivré par l'UPEC à partir de septembre 2020, sans remettre en question les mutualisations de formations doctorales à l'échelle de la ComUE. La stratégie scientifique de l'UPEC dépasse l'organisation en "pôles thématiques" d'UPE. Calibré de manière trop étroite et peu porté au niveau institutionnel, le "pôle santé et société" n'a pas fonctionné comme tel, tandis que formations et recherches étaient développées dans le domaine de la santé et de la société en lien avec l'environnement, ainsi que dans le domaine de la ville, notamment en SHS. Comme cela avait été diagnostiqué dans le contrat de site (p. 11-12), les mathématiques et STIC, le domaine DEG et les SHS ont développé des recherches d'excellence, qui seront organisées en axes stratégiques de manière plus visible et efficace dans le projet d'établissement.

La stratégie de développement d'une vie étudiante et de site multi-campus<sup>44</sup> est portée principalement à l'échelle de l'UPEC, de même que les questions critiques du logement et de la santé étudiante (réseau Résus+ notamment, dispositif qui non seulement facilite l'accès aux soins mais aussi l'évaluation de l'état de santé des populations étudiantes de l'UPEC par un suivi de cohortes).

### ***c. Projets d'investissement***

Les principaux projets d'investissement de l'établissement sont immobiliers. Ils participent de la stratégie de recherche et de transformation pédagogique de l'UPEC. Ils ont aussi pour finalité d'améliorer la vie étudiante et de renforcer l'urbanité des campus. Les investissements les plus importants ont été contractualisés dans le cadre du CPER 2015-2020<sup>45</sup>, porté par UPE. La place de l'UPEC s'est affirmée plus nettement dans le cadre de ce CPER, passant de 4,2 % des financements du CPER précédent (2007-2013) à 7 % des ressources.

Des opérations structurantes de construction et de requalification des espaces publics ont été menées (Bibliothèque et Maison des étudiants de Sénart inaugurées en 2016, bâtiment des licences professionnelles inauguré en 2017) ou sont en cours (réfection de la dalle du Campus Centre). D'autres investissements visent à faciliter la circulation des étudiants, tel un parking à Sénart. Des opérations de réhabilitation ou de transformation d'espaces à finalité pédagogique ont été menées : amphithéâtres Campus Centre (sur le budget de l'UPEC) ; nouveau bâtiment à Melun pour des enseignements de PACES et passerelles vers d'autres filières (avec le soutien de la mairie) ; création d'espaces d'innovation pédagogique tel le Fabuval, ou espaces de co-working à la MIEE (Maison de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat Etudiant).

---

<sup>39</sup> Annexe 33 – PAPET 2019

<sup>40</sup> Annexe 32 – RAPET 2018

<sup>41</sup> Annexe 34 – Programme d'actions 2019

<sup>42</sup> Annexe 36 – Dialogues de gestion – Courrier de cadrage de février 2019 / Annexe 37 - Tableau de bord dialogue de gestion - Synthèse des composantes 2019

<sup>43</sup> Développé dans le Contrat de site UPE 2015-2019 / Voir dans domaine 3 p. 30

<sup>44</sup> Développé dans le Contrat de site UPE 2015-2019

<sup>45</sup> Annexe 69 - Présentation du CPER 2015-2020 au CA du 13 février 2015

En recherche, des investissements majeurs ont soutenu le développement de nombreuses plateformes techniques permettant des recherches de pointe, à l'instar des plateformes Cesam, Prammics (instruments de la plateforme de 2016 à 2017 : 1,1 million d'euros) ou celles du CRRET et de l'IMRB (ex Exploration du petit animal, EP3 : 5 millions d'euros), etc. Des bâtiments sont dédiés principalement ou intégralement à la recherche, telle la MSE ouverte en 2018, ou l'EP3, avec des financements de la région dans les deux cas. L'UPEC est présente en termes de patrimoine (nouvel aménagement de l'UFR de santé dans le cadre du CPER, aménagement de laboratoires dans les locaux de l'UFR et du CHU, à l'EFS et à l'ENVA). Un bâtiment dédié à la recherche biomédicale, positionné dans le cadre du dernier CPER, est entré dans sa phase de construction après les étapes de programmation puis d'arbitrage et un vote définitif de lancement en CA en décembre 2018.

Grâce à la solidité financière de l'UPEC, la nouvelle équipe a lancé deux appels à projets arbitrés par la commission de la recherche, pour des investissements recherche portant la dotation habituelle d'un million à 1,8 million d'euros en 2019, indice du fort soutien politique à la recherche.

#### ***d. Modèle économique***

Afin de lier stratégie institutionnelle et soutenabilité du modèle économique, les grandes orientations budgétaires<sup>46</sup> d'une année civile sont débattues et votées par le CA de l'UPEC en octobre, assorties d'une note présentant les priorités de l'université pour l'année à venir et les impacts des mesures envisagées sur la construction budgétaire. Ces éléments viennent en soutien aux services et aux composantes pour la construction de leur budget. Le budget initial est présenté en décembre, suivi d'un ou deux budgets rectificatifs dans l'année<sup>47</sup>. Malgré une subvention pour charge de service public contrainte et un GVT croissant au fil des années, depuis 2013 le budget de l'UPEC a toujours été équilibré; le résultat excédentaire, et cela sans gel d'emploi, grâce au développement des ressources propres<sup>48</sup>.

L'UPEC s'est dotée de nombreux indicateurs<sup>49</sup> qui permettent de piloter efficacement les évolutions budgétaires aussi bien dans les services centraux que dans les composantes (dépenses par enveloppe, par nature, etc.), et intégrant les données propres à la GBCP. Le modèle d'allocation des dotations pour la période de référence est inspiré de critères du modèle Sympa (effectifs étudiants, réussite, données RH, etc.), mais le solde dotations-contributions des composantes a dû être borné entre 2013 et 2016 pour éviter de trop grandes disparités de dotations, puis il a été gelé entre 2017 et 2018. Reproduisant l'existant sans tenir compte des évolutions (notamment des variations d'effectifs étudiants) ou des orientations stratégiques de l'établissement et des composantes, ce modèle est arrivé à son terme. Partiellement "dégelé" pour l'année 2019, il sera remplacé en 2020 par un nouveau modèle, plus équitable et plus en phase avec les orientations stratégiques.

#### ***e. Responsabilité sociale (éthique, parité, développement durable)***

Le développement de la responsabilité sociale de l'université est un enjeu partagé par l'ensemble des directions politiques qui se sont succédé à la Présidence de l'établissement. Il s'agit de développer une cohérence d'action sur les questions d'éthique, de parité et de développement durable, ainsi que d'améliorer la qualité de vie des étudiants et personnels au sein de l'établissement et de lutter contre les discriminations. En matière d'éthique et de déontologie, l'établissement encourage l'information des étudiants sur le plagiat et la lutte contre ces pratiques (mise à disposition d'un logiciel de reconnaissance plagiatoire). Plus globalement, l'UPEC s'est engagée à appliquer la Charte nationale de déontologie des métiers de la recherche et un Comité d'éthique, de déontologie et d'intégrité scientifique sera créé en 2019, un référent "intégrité scientifique" étant désigné pour l'établissement. L'UPEC se met en situation d'obtenir la labellisation HRS4R, de signer la charte européenne du chercheur et de suivre les prescriptions du code de conduite pour le recrutement des chercheurs.

Pour lutter contre les inégalités, une mission pour l'égalité entre les femmes et les hommes a été créée dès 2011, avec une nouvelle chargée de mission en 2016. Un réseau "UPEC au féminin" a été créé, des projets partenariaux conclus (projet GenderTime associant 10 universités européennes pour promouvoir les carrières féminines et établir une boîte à outils méthodologique, 2013-2017) ainsi qu'une convention d'engagement avec le Haut Conseil à l'égalité entre les femmes et les hommes pour une communication publique sans stéréotype de sexe. L'UPEC était partie prenante de l'Institut Emilie du Châtelet, chargé de promouvoir la recherche sur le genre, les femmes et les sexualités en région Ile-de-France (DIM labellisé de 2006 à 2018). Le réseau de référents parité dans chaque composante sera ré-institué. Les engagements de responsabilité sociale de l'établissement s'appliquent de mieux en mieux à la gouvernance. Après deux équipes globalement très masculines, l'équipe actuelle est paritaire.

Un chargé de mission dédié à l'accompagnement des personnes en situation de handicap a été nommé en 2016 et a piloté l'élaboration d'un schéma directeur adopté en 2019. Un groupe de travail "HanVieCap" a été mis en place. Il est organisé en cinq ateliers, pour en décliner les différents aspects, avec un fort investissement des étudiants (journée annuelle "Venez Handiscuter"). Une convention a été signée en 2017 entre l'UPEC et le centre la Gabrielle – MFPASS, plateforme de 13 établissements et services médico-sociaux et une Entreprise adaptée.

<sup>46</sup> Annexes 55 à 60 – Documents d'orientation budgétaire 2014-2019

<sup>47</sup> Annexes 49 à 54 – Budgets initiaux 2014-2019

<sup>48</sup> Annexes 43 à 48 – Comptes financiers 2013-2018

<sup>49</sup> Annexe 39 - Tableau d'indicateurs - Ressources humaines mars 2019 / Annexe 40 - Tableau d'indicateurs - Finances 2013-2018

L'UPEC est aussi partenaire du NCU Aspie-Friendly, porté par l'université de Toulouse. La création d'une chaire "Handicap, Autonomie et Emploi" impliquant des formations et de la recherche, est en cours de mise en place<sup>50</sup>.

Une assessesse ressources humaines a été nommée en 2018, en charge des luttes contre toute forme de discrimination, à travers notamment des actions d'information, de sensibilisation et des débats, et en relation étroite avec les étudiants. L'UPEC se met en situation d'obtenir le label "égalité-diversité". Un(e) référente(e) racisme et antisémitisme sera proposé(e) par la nouvelle équipe.

La réflexion de l'UPEC sur sa responsabilité sociale et environnementale s'est approfondie au fil de la période et elle souhaite en faire un levier du sentiment d'appartenance de son personnel à l'établissement, en s'appuyant sur un management bienveillant et la co-construction avec l'ensemble des acteurs de l'université d'une politique de santé-sécurité au travail, propice à l'épanouissement de chaque personnel dans son environnement professionnel. A la suite d'une enquête sur les conditions de travail à l'UPEC par un cabinet extérieur, CATTEIS, dont les résultats ont été restitués en CHSCT en février 2019, des groupes de travail se mettent en place pour élaborer des solutions portées collectivement. Dans le domaine du développement durable, l'établissement souhaite obtenir un label « Campus Vert », en généralisant de bonnes pratiques environnementales. Les bâtiments nouvellement construits sont aux normes HQE (Haute Qualité Environnementale). La nouvelle équipe comprend désormais une assessesse développement durable. Depuis 2015, l'ancienne direction du patrimoine est devenue la direction du patrimoine et du développement durable. Elle gère par exemple, tout comme certains sites, les marchés de reprise des déchets banals, triés depuis 2018, ou les Déchets d'Equipements Electriques et Electroniques (DEEE). Les déchets dangereux sont stockés dans des soutes idoines et gérés par différents partenaires : le service hygiène et sécurité pour les déchets chimiques, l'IUT de Créteil pour les déchets biologiques, et des partenaires compétents en radioprotection pour les déchets radioactifs. L'IMRB traite lui-même ses déchets. Certaines activités de recherche en biologie/médecine et/ou impliquant l'utilisation de rayonnements ionisants ont été déclarées ou ont fait l'objet de demandes d'autorisations. Bien que la gestion des déchets dangereux ou des autorisations ne soit pas entièrement centralisée par le service hygiène et sécurité, celui-ci accompagne et conseille les personnels impliqués, il organise des formations et s'assure du respect de la réglementation. L'achat et la gestion des matériaux dangereux n'étant pas centralisés, il faudra auditer l'ensemble de l'établissement sur les activités potentiellement soumises à déclaration ou autorisation ainsi que sur les quantités de produits dangereux utilisés.

L'UPEC a également réalisé en 2014 son plan de déplacement d'établissement selon la méthodologie définie par l'AMUE afin d'identifier l'impact des déplacements domicile-travail<sup>51</sup>. Les enquêtes conduites auprès des étudiants et personnels ont été analysés avec la contribution d'étudiants de master de l'Institut d'Urbanisme de Paris. Ce diagnostic a été assorti d'un plan d'action qui a donné lieu au développement d'un partenariat avec la RATP et à la mise en place d'initiatives pour encourager les mobilités durables (ex. développement des parkings deux roues sur les sites, mise en place d'un dispositif de covoiturage, etc.).

Lors de la consultation de la communauté universitaire sur le projet d'établissement, organisée en mars 2019, la thématique "Vie de campus, patrimoine et développement durable" a recueilli le plus grand nombre de contributions, signe de l'intérêt partagé pour l'investissement culturel, scientifique, sportif de cet espace collectif et, au-delà de la réfection de la dalle du Campus Centre, pour les projets de végétalisation, les mobilités douces, une consommation raisonnée. Le succès des conférences organisées par l'OSU-EFLUVE, d'un haut niveau de vulgarisation et ouvertes à un large public, témoigne de l'actualité de l'intérêt de la société de l'Est parisien pour le développement durable. C'est un objectif de l'équipe actuelle que l'expérience étudiante ou des personnels entre en résonance avec l'engagement de l'université dans la transformation sociale et environnementale.

#### ***f. Des orientations stratégiques futures identifiées***

Le long processus électoral, à l'hiver et au printemps 2018, a conduit à effectuer un diagnostic approfondi de la situation de l'UPEC, à organiser de multiples rencontres de la communauté sur différents sites et à partager ou confronter les points de vue entre listes candidates. Des projets ont été élaborés pour la mandature et le prochain contrat quinquennal, étayés par des plateformes de consultation ou d'exposition des programmes. Cette période a constitué un moment intense de réflexion collective et d'analyse partagée pour définir le positionnement de l'UPEC dans son environnement territorial, national et international, et sa projection dans l'avenir. Le séminaire d'établissement organisé le 12 octobre 2018, avec 130 représentants de la communauté et des partenaires économiques et territoriaux, a permis de synchroniser la reprise de la démarche d'autoévaluation de l'UPEC et la définition plus précise et partagée avec la communauté du projet d'établissement. Un bilan de cinq axes stratégiques potentiels en formation et en recherche, dont l'émergence avait été initiée en 2016, a été effectué. Les porteurs d'axes stratégiques ont poursuivi ou procédé à un recensement des forces en formation et en recherche à l'UPEC, prêtes à s'investir dans des actions déterminées, inscrites dans le calendrier du prochain contrat de site. A l'issue de consultations itératives de la communauté universitaire, organisées par les porteurs d'axes entre octobre 2018 et mars 2019, ces cinq axes stratégiques en recherche et en formation pour le prochain contrat d'établissement ont été présentés et discutés lors du deuxième séminaire d'établissement le 5 avril 2019, réunissant 170 représentants de la communauté et des partenaires. Au terme de ce processus, ces cinq axes stratégiques ont été validés à l'unanimité par les conseils de l'UPEC réunis en congrès le 18 avril 2019.

Parallèlement, la nouvelle équipe de direction a rencontré chacun des services centraux de l'université afin de

<sup>50</sup> Annexe 81 - Projet de Chaire "Handicap- Autonomie- Emploi" - présentation CAC avril 2019

<sup>51</sup> Annexe 67 - Plan déplacement campus CA 30 janvier 2015

déterminer leurs forces et faiblesses au regard du projet d'établissement et d'identifier les moyens de mieux organiser ou de renforcer ces services de manière stratégique. Le projet d'établissement synthétisant l'ensemble de ces réflexions partagées a été présenté au CAC, pour avis, le 27 mai 2019 et au CA, pour approbation, le 29 mai 2019.

## 2.2. L'établissement inscrit sa stratégie institutionnelle au regard des missions, de son positionnement et de ses engagements – (R3)

### **Politique de site et de réseau<sup>52</sup>**

La stratégie de l'établissement est pleinement ancrée dans le territoire, à l'échelle du site UPE mais aussi en réseau dans le contexte francilien où la densité des établissements d'enseignement supérieur est particulièrement forte et les organismes de recherche très présents<sup>53</sup>. L'UPEC s'inscrit dans une dynamique partenariale tant avec les acteurs académiques qu'avec les collectivités territoriales et le monde socio-économique.

**ComUE UPE.** L'UPEC est ancrée dans le territoire de l'Est francilien et elle noue un partenariat étroit avec l'UPEM et plus généralement les membres de la ComUE UPE. Cette collaboration doit se réinventer et positionner une ComUE de projets dans le cadre des missions de la future ComUE expérimentale.

**Rectorat, académie de Créteil.** Les liens avec le rectorat sont statutaires mais prennent une importance particulière du fait que l'ESPE est une composante de l'université en réseau avec les autres universités de l'académie - l'UPEM, P8 et P13. Des rencontres régulières et fréquentes ont lieu avec rectorat.

**Hôpitaux, agences, ENVA, EFS.** L'UPEC est non seulement en lien stratégique avec le CHU et le groupe hospitalier Henri Mondor qui fait partie de l'Assistance Publique hôpitaux de Paris mais également avec d'autres hôpitaux régionaux inclus dans les Groupements Hospitaliers de Territoire. L'UPEC noue des relations fortes avec l'ENVA, composante externe de l'UPEC depuis 2012, également membre de la ComUE et porteur avec l'UPEC et l'INSERM d'un DIM "One Health" autour des pathologies infectieuses. **Cette collaboration est renforcée autour de l'ANSES** (une convention doit être prochainement signée) et de l'Institut Santé Travail<sup>54</sup>. **Une convention a été signée avec l'ANSM** autour des risques médicamenteux et des dispositifs. Le lien est facilité par le détachement d'un HU, le Dr P. Maison, à l'ANSM. Un Hackathon est en cours de mise en place avec l'équipe d'ingénieurs de l'ESIPE Créteil. Ces deux agences ont apporté leur soutien au projet d'Ecole Universitaire de Recherche sur les vulnérabilités et trajectoires en santé (LIVE), espace d'émergence de nouveaux métiers pour des étudiants formés de manière transdisciplinaire. **L'UPEC est en convention avec l'EFS** dont le centre Ile de France est sur le site du CHU Mondor. Sa directrice, le Pr F. Pirenne est PUPH à Mondor et porte le projet de l'EUR LIVE.

**Partenariats avec les organismes et d'autres universités.** L'UPEC mène sa politique partenariale en coordination avec les grands organismes de recherche (CNRS, INSERM) ainsi que des universités, écoles, agences et fondations partenaires, à travers des co-accréditations de formations ou des cotutelles de laboratoires françaises mais aussi étrangères (notamment dans le cadre de l'alliance européenne). Plus récemment, l'université Paris 1 est soutenue de l'EUR GPS3 (transformation environnementale et justice sociale) ainsi que la fondation de la Maison des Sciences de l'Homme, qui porterait une Chaire internationale.

### **Le réseau des cotutelles et des co-accréditations de l'UPEC et des partenaires dans le cadre des écoles doctorales :**

| Cotutelle des laboratoires                | Etablissements partenaires dans le cadre des écoles doctorales d'Université Paris-Est | Co-accréditation des formations        |
|---|---|--|
| AgroParisTech                             | École d'architecture de la ville et des territoires à Mame-la-Vallée                  | AgroParisTech                          |
| CNRS                                      | École des Ingénieurs de la Ville de Paris   | École Nationale des Ponts et Chaussées |
| École des Ingénieurs de la Ville de Paris | École nationale supérieure d'architecture de Paris-Belleville                         | École Normale Supérieure Paris         |
| École Nationale des Ponts et Chaussées    | École nationale supérieure d'architecture de Paris-Malaquais                          | Université Paris 1                     |
| École Nationale Vétérinaire d'Alfort      | École spéciale des travaux publics, du bâtiment et de l'industrie                     | Université Paris 5                     |
| École Pratique des Hautes Études          | AgroParisTech (ED ABIES)  | Université Paris 7                     |
| INRA                                      | École d'Architecture de la Ville et des Territoires                                   | Université Paris 8                     |
| INSERM                                    | École Nationale des Ponts et Chaussées  | Université Paris 10                    |
| IRD                                       | École Nationale Vétérinaire d'Alfort (ED ABIES)                                       | Université Paris 13                    |
| Universités d'Artois                      | Ifsttar   | Université Paris-Est Mame-la-Vallée    |
| Université Cergy                          | Université de Reims (ED ABIES)  |  |
| Université Paris 1                        | Université de Versailles (ED SP)  |  |
| Université Paris 6                        | Université Paris Saclay (ED ABIES et SP)  |  |
| Université Paris 7                        | Université Paris-Est Mame-La-Vallée   |  |
| Université Paris 8                        |   |  |
| Université Paris 10                       |   |  |
| Université Paris-Est Mame-la-Vallée       |   |  |
| Université Rouen                          |   |  |

<sup>52</sup> Annexe 28 – Tableau des partenaires de l'UPEC

<sup>53</sup> Voir domaine 1 – Référence 1 p. 6

<sup>54</sup> Voir domaine 3 p. 30



**L'UPEC s'inscrit donc dans une politique de réseau** en appui à son projet d'établissement. Les axes stratégiques et les EUR montrent les nombreux partenariats universitaires (P1, P5, P7, P8, P10, P11, P13) tant en formation qu'en recherche.

**Dans la logique du continuum Bac-3 Bac + 3, le SCUIO-BAIP** a établi un réseau de partenariats très denses avec les représentants de l'enseignement secondaire du territoire, formalisé à travers un portefeuille d'environ 50 conventions, et animés par de nombreuses actions portées avec des enseignants, telles les cordées de la réussite<sup>55</sup>. Pour répondre à la mission de l'UPEC de préparation à l'insertion professionnelle, deux partenariats ont été renouvelés, avec Pôle Emploi et avec l'APEC. Avec celle-ci, des ateliers ou possibilités de conseils individuels sont proposés, de façon récurrente dans l'année et à l'occasion d'un événement spécifique : les Jobs days by UPEC, organisé en octobre 2018 sur 2 jours, en lien avec plusieurs entreprises partenaires du territoire permettant l'accès à des offres de stages, de contrats d'apprentissage ou d'emplois pour les diplômés, etc. L'orientation et l'insertion sont dynamisées. Elles s'appuient sur la mise en œuvre du portefeuille d'expériences et de compétences, qui contribue à structurer un travail réflexif sur les compétences pré-professionnelles.

L'UPEC entretient des liens avec plusieurs organismes publics de l'aménagement opérationnel du Grand Paris à travers la **Chaire du Grand Paris à l'École d'Urbanisme de Paris** soutenue par l'UPEC et l'UPEM<sup>56</sup>.

**L'UPEC a su établir** un ancrage sur son territoire **avec ses nombreux partenaires**, animé par des conférences territoriales mises en place depuis 2017<sup>57</sup>, et structuré par des **conventions de partenariat** avec les collectivités :

- **Convention avec le conseil départemental du Val-de-Marne** : renouvelée en 2019, elle concerne 3 axes : la recherche, l'innovation et la valorisation ; la vie des étudiants et les conditions de leur réussite ; l'aide à l'insertion professionnelle et à l'orientation ; et se traduit dans la durée par des financements annuels conséquents ;
- **Convention avec le territoire du Grand Orly-Seine-Bièvre** : renouvelée en 2019, elle concerne 4 enjeux : l'accueil, la formation et l'accompagnement dans la réussite des jeunes et des adultes du territoire ; le soutien à la recherche, sa valorisation et l'innovation ; le développement économique et l'entrepreneuriat.

L'UPEC est également partenaire de ces collectivités à travers la participation à d'autres actions en réseau : **avec le Conseil de Développement du Val-de-Marne (CODEV94)** dont la vocation est de « favoriser la participation des acteurs économiques, sociaux et culturels, aux grandes mutations et aux projets qui concernent leur territoire et de faire entendre leur voix dans la construction de son avenir » ; **avec des Clusters et des pôles de compétitivité** (Matériau-pôle, Médicen, Elastopôle, Eau-Milieus-Sols, SilverInnov, etc.).

L'UPEC s'inscrit aussi dans des actions avec des **acteurs socio-économiques** du territoire. On peut citer :

- **La Chambre du Commerce et de l'Industrie du Val-de-Marne** autour des questions d'insertion professionnelle des étudiants, d'entrepreneuriat étudiant, de développement économique ;
- **L'École de la deuxième chance (E2C)** : une convention a été signée en 2018, avec pour objectifs d'accompagner à la formation, à la professionnalisation et à l'insertion professionnelle des jeunes, d'accéder à l'information et à l'orientation, de renforcer la mutualisation des connaissances et des moyens et de faciliter la vulgarisation des savoirs ;
- **ENEDIS** : une convention a été signée en 2017, définissant des axes de collaboration autour de l'acceptabilité du compteur Linky, des actions à destination des étudiants de l'UPEC (mentorat, stages, etc.) ;
- **RATP** : une convention a été signée en octobre 2015 avec pour objet de définir des domaines de collaboration et de valoriser le rôle de la RATP comme acteur et facilitateur de mobilité dans le Val-de-Marne ;
- **BNP Paribas** : une convention pour financer certaines formations de l'UPEC, la Maison de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat Etudiant (frais de fonctionnement), et l'octroi de bourses d'insertion professionnelle (versées directement aux étudiants).

**La MIEE est en appui à cette politique partenariale** et d'ouverture vers les acteurs socio-économiques et territoriaux et de soutien au développement de l'entrepreneuriat.

Malgré cette dynamique partenariale, **l'ancrage de l'UPEC dans son territoire doit être rendu encore plus visible** qu'il ne l'est aujourd'hui et au-delà des initiatives menées à l'échelle d'une composante, d'un laboratoire ou d'un cursus. **Pour cela, la nouvelle présidence de l'UPEC a fait du développement d'une politique partenariale forte**, l'une de ses priorités avec un triple objectif : 1-Rassembler ses partenaires autour des projets structurants qu'elle porte ; 2- Se positionner comme un partenaire stratégique de premier plan pour accompagner les projets des acteurs socio-économiques du territoire ; 3- Étendre son réseau. L'UPEC entend ainsi se positionner comme une ressource de savoirs et de compétences pour accompagner ses partenaires dans leurs projets. Depuis 2018, l'UPEC associe les acteurs institutionnels et socio-économiques du territoire à la

<sup>55</sup> Voir domaine 4 – Référence 24 p. 48

<sup>56</sup> Annexe 73 - Convention relative à la Chaire Aménager le Grand Paris - juillet 2017

<sup>57</sup> Annexe 29 – Communiqué conférence territoriale du 22 février 2017

structuration de son projet d'établissement en les conviant à ses séminaires de travail. Elle a mis en place un **Comité d'Orientation et de Stratégie Partenariale** (COSP)<sup>58</sup> qui associe l'ensemble de ces acteurs, avec pour objectif de répondre aux enjeux sociaux et économiques du territoire. Pour atteindre ces objectifs, développer sa stratégie partenariale et l'inscrire dans la durée, **l'UPEC a décidé de se doter d'une fondation à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2020.**

### 2.3. Un tissu dense de relations stratégiques avec le CH&U – (R4)

**Les relations avec le CHU sont stratégiques** pour notre université. Celle-ci est en convention avec le CHU Mondor et participe activement à ses orientations stratégiques. Des réunions avec le centre de recherche et les directions ont lieu régulièrement. Formalisé en février 2013, le projet « Mondor : Campus 2020 » avait été salué dans le rapport AERES de 2013. Il a permis la refondation du campus hospitalo-universitaire Henri Mondor, politique très structurante pour le CHU avec la création de trois DHU et produisant un effet de levier pour répondre à des appels d'offres importants (RHU CARMMA, projets H2020, etc.), mettre en place une plateforme de recherche translationnelle et une chaire numérique<sup>59</sup>. Le CHU a été récemment évalué par le Hcéres qui estime que «les équipes du CHU réalisent une recherche de très haut niveau dont les caractéristiques d'excellence comprennent l'existence de nombreuses cohortes de patients». Le CHU a été classé dans les 11 hôpitaux français dans le top 110 mondial (Newsweek 02.05.2019).

L'UPEC a accompagné la politique de mise en place de maisons de santé pluri-professionnelles universitaires qui maillent le territoire tant dans le Val-de-Marne qu'en Seine-et-Marne. Pour faciliter l'accès aux études de santé des lycéens du territoire, après celle de Torcy, une deuxième antenne PACES a été mise en place à Sénart, en lien avec un projet Campus santé en Sud Seine-et-Marne incluant le développement de formations paramédicales (dont kinésithérapie et ergothérapie). Un travail d'inclusion des professionnels paramédicaux a été mené avec l'émergence d'un département paramédical très actif. Le projet ITOPE de l'ARS dont nous avons obtenu le financement (CHU/université) met en œuvre des parcours de soins originaux, en s'appuyant sur des innovations technologiques tout en intégrant l'évolution des compétences des professionnels paramédicaux en ville et à l'hôpital. L'UPEC a accompagné l'essor de la recherche du site en liaison avec l'INSERM tant sur le plan du patrimoine que des ressources humaines. En particulier, l'UPEC est impliquée directement dans la stratégie de l'Institut Mondor de Recherche Biomédicale (IMRB), centre de recherche INSERM. Les équipes de recherche sont pour la quasi-totalité rassemblées dans ce centre de recherche qui a redéfini récemment son projet et a fait l'objet d'une évaluation par le Hcéres. D'autres collaborations ont été renforcées, tout d'abord dans le périmètre de l'UPEC avec les équipes de biologie de la FST, les équipes de recherche sur l'environnement et tout particulièrement avec le LISA à travers le projet POLLU-RISK et l'obtention du DIM Q12 (plateforme CESAM unique en Europe)<sup>60</sup> ; mais aussi avec l'ENVA et l'obtention du DIM «One Health»; une convention doit être signée avec l'ANSES. Les axes scientifiques de l'IMRB incluent dorénavant l'environnement mais également des relations avec les mathématiciens (LAMA) et le Labex Bézout, les informaticiens (LACL), ainsi qu'avec d'autres laboratoires tant en sciences expérimentales (LISSI, ICMPE, etc.) qu'en SHS (LIRTES, CEDITEC, LIS, Lab'Urba et le Labex Futurs urbains, etc.).

Le Collegium Galilée a été un pont important ces dernières années pour amplifier nos recherches en liaison avec P6 avec des succès dont le RHU CARMMA en liaison avec l'IHU ICAN et en oncologie avec le CLIP Galilée. Sorbonne université est aujourd'hui dans sa dynamique de fusion et de regroupements hospitaliers et l'AP-HP revoit sa politique qui implique que l'UPEC se mobilise sur une politique d'alliance permettant d'établir une politique cohérente territoriale. Le rapprochement avec les groupements hospitaliers extra-muros en liaison avec les UFR de santé de P11 et d'UVSQ est en réflexion.

L'axe santé société auquel s'ajoute l'environnement a toujours été un thème fédérateur fort de l'UPEC. L'existence à l'UPEC d'un ensemble de formations engagées dans le domaine de la santé permet d'envisager de nouvelles approches pédagogiques d'enseignement pour la formation de professionnels plus ouverts à la pluridisciplinarité, à même de jouer un rôle clé dans le monde de demain. En effet, les enjeux sociaux, de santé, et d'environnement se jouent désormais dans l'articulation des actions entre scientifiques, urbanistes, économistes, acteurs du territoire, décideurs, etc. et requièrent une compréhension globale des déterminants de l'action politique et sociale. Cet axe a fait émerger le projet d'une École Universitaire de Recherche sur le thème des vulnérabilités et des trajectoires en santé (LIVE) avec les avis favorables du CNRS (UMR LISA) et de l'INSERM (IMRB). Parmi les points peu développés, l'interface avec les équipes de l'UPEM a été peu fructueuse. Beaucoup de propositions sur «ville intelligente», santé durable (parmi les axes de l'OMS) avaient été positionnées dans l'écriture du projet I-SITE qui n'ont pu être développées du fait de l'exclusion de l'UPEC du consortium. Le potentiel est toujours présent et fait l'objet de rapprochement dans le cadre des missions de la ComUE expérimentale.

Les données bibliométriques sont claires : l'UPEC dispose d'un potentiel de recherche considérable dans le domaine biomédical et la santé, figurant parmi les meilleures universités de recherche en France<sup>61</sup>.

<sup>58</sup> Annexe 30 - Comité d'Orientation et de Stratégie Partenariale - Document de cadrage 2019 / Annexe 31 - Comité d'Orientation et de Stratégie Partenariale - Courrier d'invitation 2019

<sup>59</sup> Annexe 74 - Convention relative à la Chaire Avenir Santé Numérique - janvier 2018

<sup>60</sup> Annexe 71 - Rapport d'activité du DIM émergent Qi<sup>2</sup> 2017-2018

<sup>61</sup> Voir domaine 3 – Tableau p. 31

## DEUXIÈME PARTIE : GOUVERNANCE ET PILOTAGE DE L'ÉTABLISSEMENT

### 1. Organisation interne de l'établissement (R5)

L'UPEC s'étend sur 16 sites répartis sur les trois départements de l'académie de Créteil et rassemble 14 composantes. Cette organisation en archipel implique un juste dosage entre centralisation et subsidiarité. La distribution des sites sur les trois départements assure un maillage du territoire, complété par les universités partenaires.

**Place des composantes et comité de direction.** L'UPEC est une université au sein de laquelle les composantes ont un rôle de corps intermédiaires et une dynamique propre. Cette autonomie est importante dans notre organisation du fait de la nécessaire gestion de différents campus mais s'accompagne d'un principe de solidarité, dans le respect des différences de chacun et au service du projet de l'établissement. Une réunion des directeurs de composantes ou CODIR, prévu par les statuts<sup>62</sup>, a lieu tous les 15 jours.

Parallèlement, le directeur général des services réunit tous les mois les responsables administratifs de composantes avec les cadres de direction. Ainsi la ligne politique et la ligne administrative sont régulièrement informées et sollicitées pour accroître la fluidité du fonctionnement entre le centre et les composantes.

**Les outils d'appui à la gouvernance.** Les directions des services assurent les fonctions de support à la gouvernance, et sont (ré)organisées de manière à soutenir les missions et objectifs stratégiques de l'UPEC. Les fonctions supports sont aussi réparties dans les composantes et les laboratoires. Des mutualisations permettent de pallier certaines situations de sous-encadrement, la solidarité étant déjà effective. En appui à la stratégie internationale renforcée de l'UPEC, le service des relations internationales est devenu une direction à part entière en 2017. Le Delcife (Département d'enseignement de la langue, de la culture et des institutions françaises aux étrangers) sera aussi prochainement réorganisé. Avec la nouvelle équipe, un Service d'Aide au Pilotage et d'Appui à la Stratégie (SAPAS) a été créé en 2018<sup>63</sup>. Le SCEPPE a été rattaché à la direction du développement en 2013 puis intégré dans la DEVE en 2016. Il redeviendra une direction, pour soutenir la politique innovante de l'établissement en termes de développement de l'apprentissage et de la FTLV.

L'UPEC a professionnalisé les compétences liées à la gouvernance et au développement d'outils d'encadrement. Quatre structures incarnent aujourd'hui cette situation : le Cabinet de la présidence, le SAPAS, en liaison avec un nouveau service de partenariats avec les instances et collectivités, la Direction de la communication et la Direction des affaires juridiques et générales (DAJG).

**Des réunions régulières avec les services.** Des réunions régulières des services avec l'équipe politique ont été instituées pour préciser l'avancée des différents dossiers ou projets, identifier les difficultés (dimensionnement RH ou organisationnel) et y apporter des réponses. Ceci a permis de mettre en place des binômes enseignant-chercheur/BIATSS à la tête de certaines directions tenues d'être très innovantes, en lien avec les composantes, sur des enjeux stratégiques pour l'établissement : innovation pédagogique avec le CIDP, dans le cadre du projet PULSE, SCEPPE rénové pour accompagner plus fortement la FTLV, DELCIFE, développement de la MIEE, etc. Ces services seront aussi des lieux d'accueil d'enseignants ou d'enseignants-chercheurs qui pourront y préparer des projets de formations.

### 2. Une gouvernance au service de l'élaboration et de la conduite de la stratégie

#### 2.1. Instances et circuits de décision – (R6)

##### a. Rôles et attribution des instances et acteurs de la gouvernance

Le rôle et le fonctionnement des instances (CA, CAC, CFVU, CR, CT, CHSCT, commissions des moyens, commission des statuts, section disciplinaire, Comité de direction) sont précisés dans les statuts et dans le règlement intérieur de l'université. Une charte démocratique, votée par le conseil d'administration en 2010, réaffirme les valeurs et les modalités de fonctionnement de la vie démocratique au sein de l'université. Les organigrammes de la gouvernance et des services sont tenus à jour et disponibles en ligne<sup>64</sup>.

Le Bureau de l'université (président, vice-présidents dont le VP étudiant, assesseurs, chargés de mission, directeur général des services, directrice de la communication, agent comptable et directeur de cabinet) se réunit tous les mardis, réalise les arbitrages et instruit les dossiers en cours pour avis avant présentation dans les différentes instances. L'équipe de direction organise régulièrement une réunion des cadres des directions centrales afin de discuter les points abordés dans les conseils et les principaux sujets d'actualité. Les conseils de l'université se réunissent chacun une dizaine de fois par an (5 à 6 fois pour le CT) et l'ordre du jour donne lieu à une réunion préalable de l'équipe de direction afin de finaliser les documents à transmettre aux élus huit jours avant la tenue du conseil. Le directeur général des services a la responsabilité de l'animation des équipes administratives tant au niveau central qu'au niveau des différents campus.

Au-delà des réunions statutaires, des groupes de travail incluant une représentation des différentes sensibilités de notre université sont organisés autour des grandes questions universitaires.

<sup>62</sup> Annexe 3 – Statuts de l'UPEC / Annexe 4 – Règlement intérieur de l'UPEC

<sup>63</sup> Annexe 42 - Présentation Service d'aide au pilotage et d'appui à la stratégie - CT du 25 janvier 2019

<sup>64</sup> Annexe 2 – Organigramme fonctionnel de l'UPEC

### ***b. Processus de décision***

Au bureau hebdomadaire, qui permet les arbitrages sur des dossiers préparés en amont, l'équipe actuelle a ajouté une réunion de bureau restreint hebdomadaire et des séminaires trimestriels de l'équipe politique afin d'assurer un suivi des dossiers et le respect de la feuille de route. Cette dernière a fait l'objet d'un document préparé par le SAPAS qui permet à chaque membre de l'équipe de suivre l'avancement de ses propres dossiers mais aussi ceux des autres membres, VP, assesseurs ou chargés de mission. L'arbitrage tient compte de l'ensemble des points de vue des équipes politique et administrative. Les conseils sont un lieu essentiel d'exercice de la démocratie et de transparence.

### ***c. Démocratie interne et dialogue social***

Les étudiants ont été intégrés récemment à l'équipe politique mais ont toujours été très présents dans la prise de décisions touchant la vie de campus et la vie étudiante. L'équipe politique actuelle a fait du vice-président étudiant, et de ses assesseurs des membres de l'équipe politique et assure un dialogue avec l'ensemble des élus étudiants. La mise en place de la CVEC leur donne des champs supplémentaires d'arbitrage. Les différentes catégories de personnel sont représentées au sein des conseils, commissions et comités. Un dialogue constant est conduit par les membres de l'équipe politique pour identifier les difficultés, soit lors de points réguliers prévus par exemple avec les organisations syndicales, soit, pour l'équipe actuelle, grâce à une grande accessibilité de ses membres établie comme une nécessité démocratique.

Les relations entre les composantes et les services centraux sont formalisées lors des dialogues de gestion pour définir la stratégie des composantes et prioriser les demandes. Le CODIR est cependant le lieu privilégié de rencontres avec les services et l'équipe politique. Les directeurs de composantes sont invités à l'ensemble des conseils et sont présents ou représentés dans les différentes commissions. De façon statutaire, des acteurs des collectivités territoriales, des organismes ou du monde économique sont présents dans les différents conseils de l'université, des conseils de gestion des composantes et des conseils de laboratoires. Des relations privilégiées sont mises en place pour rencontrer tous ces acteurs de façon personnalisée et les impliquer plus largement dans la vie de l'établissement. Le SAPAS ainsi qu'un service dédié aux relations partenariales interviennent pour organiser les rencontres. Le COSP a été mis en place de même que les conférences territoriales, la MIEE et ses conférences, le SCUIO-BAIP, le cabinet et l'équipe politique sont mobilisés pour que nos partenaires soient présents dans la vie de l'établissement et dans sa gouvernance.

Sur toute la période de référence, la vigilance des équipes politiques, secondées par les services, et les processus de régulation collective dans les conseils assurent concurremment le respect des statuts et du règlement intérieur, la bonne tenue des instances et le bon déroulement des processus électoraux. Dans un souci de développement durable autant que d'efficacité, la communication des documents des conseils a été dématérialisée.

## **2.2. Politique globale de qualité – (R7)**

L'établissement pilote une **démarche qualité globale** en s'appuyant sur une cellule d'aide au pilotage devenue direction du développement puis structurée en service d'aide au pilotage et d'appui à la stratégie en octobre 2018. Sous l'autorité du directeur général des services et en coordination avec les directions centrales, ce service est chargé d'assurer le suivi des évaluations périodiques de l'établissement, des formations et des unités de recherche par le Hcéres mais également des dispositifs d'évaluation internes.

La mise en œuvre du projet d'établissement et du contrat de site se décline dans les projets et rapports annuels de performances de l'établissement (PAPET et RAPET) présentés au CA. Depuis 2016, le suivi de la mise en œuvre des objectifs est aussi assuré à travers un plan d'action associé, permettant de dégager des objectifs d'amélioration continue et d'assurer un suivi plus fin, en déclinant chaque année un bilan des réalisations, une analyse des résultats et des propositions de dispositifs. L'ensemble procède d'un travail conjoint entre les vice-présidences et directions concernées avec l'appui du SAPAS. Ceci permet un suivi au plus près du terrain mais aussi la construction d'un plan d'action global et cohérent à l'échelle de l'établissement.

La mise en œuvre du projet d'établissement se décline dans le cadre du dialogue de gestion annuel entre la direction et les composantes. Celui-ci s'appuie sur des tableaux de bords permettant de mettre en regard l'apport de la composante, dans ses spécificités et ses atouts en formation et en recherche, et la réalisation des objectifs stratégiques de l'établissement. Le dialogue de gestion a été renouvelé en 2019 afin d'intégrer, après un état des lieux partagé, un temps de dialogue stratégique et prospectif permettant de définir les objectifs pluriannuels partagés, articulant la mise en œuvre de la stratégie d'établissement et sa déclinaison à l'échelle de la composante, et d'identifier les moyens et dispositifs nécessaires à leur réalisation (dotations/contributions financières et moyens humains). Pour mieux intégrer les enjeux propres à la recherche, ce dialogue stratégique associe désormais les directeurs de laboratoires. La mise en œuvre de ces objectifs partagés fait l'objet d'une évaluation annuelle, discutée dans le cadre du dialogue de gestion, afin d'apprécier les écarts entre les objectifs et les réalisations constatées.

Le suivi des actions déployées dans le cadre de nos cinq axes stratégiques fera l'objet d'un processus d'évaluation qui associera les composantes, formations et laboratoires concernés. Les modalités de pilotage et de mise en œuvre du dispositif d'évaluation des axes stratégiques seront soumises à l'avis des instances courant

2019. Le développement d'un entrepôt de données facilitant l'exploitation des systèmes d'information, le renouvellement de certaines applications de gestion, et le chantier engagé sur la simplification des procédures de gestion constituent trois leviers importants sur lesquels la démarche qualité pourra s'appuyer pour être encore renforcée.

**Dans le domaine de la formation**, le pilotage de la démarche qualité est assuré par la vice-présidence à la CFVU, la DEVE et la CFVU à l'échelle de l'établissement et se décline au niveau des composantes sous la responsabilité des directions, en lien avec les responsables de formation. Elles ont notamment la charge d'organiser les conseils de perfectionnement et l'évaluation des enseignements et qui assurent à un niveau plus fin le suivi du devenir des étudiants au niveau master. Les enjeux poursuivis portent à la fois sur l'amélioration de la qualité des formations ainsi que sur le service rendu aux usagers. Des bilans des inscriptions et des taux de réussites, ainsi que les résultats des évaluations des formations et d'enquêtes d'insertion professionnelle sont discutés annuellement en CFVU. Le déploiement de nouveaux dispositifs nationaux, tels que l'année de césure ou la mise en place des parcours "oui si" dans le cadre de la réforme "Orientation et réussite des étudiants", ont fait l'objet de cadrages discutés et validés en CFVU, puis d'évaluations à l'issue de la première année, accompagnées de propositions d'actions pour en améliorer la mise en œuvre. L'équipe présidentielle a par ailleurs mis en place à la rentrée 2018 une cellule "Parcoursup", associant les référents pédagogie des composantes afin d'améliorer les conditions de réussite des étudiants de première année.

Lauréate en 2018 de l'appel à projets "Nouveaux Coursus à l'Université", l'UPEC s'engage au service de la réussite étudiante en premier cycle universitaire, à travers la mise en place de son projet PULSE, pour permettre une plus grande fluidité dans les parcours de formation et le développement d'une approche par compétences, soutenue par les innovations pédagogiques. La mise en œuvre de ce projet intègre des phases d'évaluation intermédiaires à 3, 6 et 9 ans qui seront préparées par un comité de pilotage et discutées en CFVU.

L'UPEC a engagé en 2017 une démarche de certification de ses activités de formation continue à l'échelle de l'établissement et sera audité en vue de l'obtention du label "Formation continue universitaire" en octobre 2019. Le pilotage de cette démarche qualité est assuré au niveau de l'établissement, en association étroite avec les équipes administratives et pédagogiques des composantes qui prennent part aux comités de pilotage.

La démarche qualité de l'université vise par ailleurs à améliorer les conditions d'accueil et le service rendu aux usagers. En sont un indice les chantiers liés à la dématérialisation des procédures de candidatures, avec le déploiement de l'outil e-candidat, ainsi que des processus d'inscription administrative. En complément, des dispositifs permettent de prendre rendez-vous en ligne avec les services en charge des inscriptions et de l'orientation. Les réseaux sociaux apportent également des éclairages sur les problèmes rencontrés par les étudiants dans le cadre de leur scolarité. La direction de la communication en assure une veille et le relai auprès des services et composantes concernées. Cette démarche d'amélioration de la qualité de service rendu aux usagers se déploie aussi dans le cadre des bibliothèques universitaires, dont l'action suit les préconisations de la Charte Marianne. Désireuse de mieux accueillir les étudiants internationaux, l'UPEC candidate à l'obtention du label « Bienvenue en France ».

Sur le plan du numérique, cette démarche qualité s'accompagne du développement d'un catalogue de services offrant notamment aux étudiants, plus de la dématérialisation des inscriptions, un Wifi de haute densité, le déploiement d'un nouveau LMS (Moodle) et la mise en place d'un ENT plus performant, trois actions en cours de réalisation.

**Dans le domaine de la recherche**, l'établissement a structuré une Direction de la Recherche et de la Valorisation chargée de soutenir l'activité des laboratoires, en apportant une expertise sur la réponse aux appels à projet et en assurant une gestion centralisée des contrats recherche. Le déploiement d'un outil de gestion des contrats recherche « Contratech » viendra outiller et renforcer cette démarche. En complément, des groupes de travail ont récemment été mis en place afin de renforcer la subsidiarité entre la DRV et les laboratoires et de fluidifier les circuits de gestion financière pour l'exécution des contrats. L'obtention de la labellisation HRS4R constitue un des axes de développement de la démarche qualité dans ce domaine.

L'adoption de **schémas directeurs** et les démarches de labellisation des activités constituent deux leviers qu'actionne l'UPEC pour le déploiement d'une démarche qualité pluriannuelle. L'UPEC a ainsi adopté début 2019 son schéma pluriannuel du handicap<sup>65</sup>. Structuré en quatre domaines (accueil, RH, accessibilité, formation et recherche), celui-ci se décline en objectifs à poursuivre et est associé à un plan d'action élaboré avec les représentants des services et composantes qui prennent également part au comité de pilotage chargé de suivre sa mise en œuvre. L'adoption de schémas directeurs pluriannuels dans le domaine du numérique, de la réussite des étudiants sont des chantiers à moyen terme. L'UPEC est aussi candidate aux dispositifs de labellisation « Campus vert » et « Diversité et égalité professionnelle dans la fonction publique ».

---

<sup>65</sup> Annexe 70 - Schéma directeur pluriannuel du handicap 2018-2022 adopté par le CA du 8 février 2019

## 2.3. Identité et politique de communication – (R8)

### *a. Outils d'expression de l'identité*

Après le **déploiement d'une charte graphique** prenant en compte les niveaux de communication de l'université et de ses composantes en 2010 (mise à jour en 2013), **un travail autour de l'identité de marque de l'UPEC a été initié en 2012 et a permis l'élaboration d'une plateforme de marque pour l'établissement en 2013**, faisant émerger l'ambition, la vision, la promesse et les valeurs de l'établissement, point d'appui à toutes les productions communication de l'UPEC.

**En 2013, la direction de l'université a transformé le service communication en une direction et en a renforcé les équipes.** Désormais rattachée à la direction générale des services et en prise directe avec la présidence, la communication devient ainsi force de proposition, conseil et stratégie. L'effectif global de la direction de la communication est réparti sur 5 pôles (ressources, numérique, projet, PAO et direction), permettant d'internaliser un grand nombre de dossiers. L'externalisation est alors pertinente pour fluidifier la gestion des dossiers ou pour bénéficier d'une valeur ajoutée. Avec l'arrêt du projet de fusion, les directions de l'université et de la communication ont réorganisé leur travail pour faire émerger l'identité de l'établissement, notamment autour de la définition collective d'axes stratégiques, démarche poursuivie en 2018 avec la nouvelle équipe, et précisée autour d'une bannière sur la transformation sociale et environnementale (nombreux séminaires, ateliers, groupes de travail ainsi qu'une consultation électronique de l'ensemble de la communauté), définissant l'identité de l'UPEC comme une université « civique ». Ce travail servira en 2019 à définir la plateforme de marque de l'établissement.

### *b. Communication interne*

Depuis 2013, **la transformation digitale** a profondément modifié la gestion des dossiers, en impliquant une très grande réactivité de la direction de la communication. Sur toute la période, elle **a renforcé son accompagnement à destination des services et des composantes afin de garantir l'harmonisation et la cohérence des actions avec la stratégie globale de l'UPEC.** Elle propose ainsi un cadre de travail fondé sur la charte graphique, avec transmission de kits communication, des rencontres régulières du collectif métier des communicants et un accompagnement quotidien pour la gestion courante des services et composantes.

**La communication interne à destination des personnels est plutôt efficiente et repose sur des outils d'information permettant de diffuser l'information au plus près** (newsletter hebdomadaire des personnels, intranet et des messages en diffusion générale si nécessaire).

**Celle à destination des étudiants de l'UPEC est plus complexe.** En effet, les 36 000 étudiants sont répartis sur 16 sites et 3 départements, ce qui implique une communication fortement dématérialisée. Le logiciel actuellement utilisé n'a pas de connexion avec le CMS du site internet de l'UPEC ou des sites des composantes. Il ne contient que des informations de scolarité et des liens vers d'autres sites nécessitant de s'identifier à chaque passage. En conséquence, les étudiants ne vont pas sur e-campus et l'université et ses composantes utilisent leurs sites, normalement destinés à leur promotion, pour publier les informations internes, ce qui en diminue l'efficacité.

### *c. Communication externe*

Avec le terme mis au projet de fusion avec l'UPEM en 2016, **la stratégie de l'établissement s'est recentrée sur ses missions fondamentales**, le plan de communication mettant l'accent sur la mise à jour de nombreux outils devenus obsolètes. Le plan de communication annuel de l'université s'appuie sur les plans d'action définis pour 5 périmètres, en lien avec les services et la présidence :

- La direction de la communication a **accompagné la communication institutionnelle de la présidence** ; l'organisation des séminaires d'établissement (12 octobre 2018, 5 avril 2019), puis du congrès des conseils centraux (18 avril 2019) incluant la production des contenus et la diffusion en direct ; la rédaction d'actualités présentant les projets phares de l'établissement ; la mise en œuvre d'une campagne de consultation de la communauté pour la préparation du projet d'établissement (161 contributions et 1691 votes) et la création de produits d'édition de qualité (rapport d'activités, brochures) ;
- Elle a contribué à installer des **événementiels structurants pour l'identité de l'établissement** : journées portes ouvertes, événements de rentrée Happy UPEC puis Bienvenue à l'UPEC, Summer School. En termes de relations publiques, la direction de la communication est montée en puissance dans l'accompagnement et le conseil à l'organisation des événements protocolaires, plus spécifiquement sur les relations presse. Le nombre de retombées presse annuelles est passé de 1 200 articles par an en 2013 à 1 750 articles en 2018 ;
- **Dans le domaine du numérique**, la direction de la communication a mené un travail de refonte ergonomique, graphique et technique d'un écosystème comprenant 27 sites tout au long de l'année 2017, la mise en ligne finale s'étant effectuée en janvier 2018. Des efforts ont également été faits en direction des réseaux sociaux (Facebook, Instagram, Google+, Twitter, Flickr, Dailymotion). L'UPEC propose depuis 2011, sur Twitter, Facebook / Messenger et LinkedIn, un service « Relation usager numérique » pour orienter les usagers vers les divers services administratifs ;

- Elle a également mis en place une **veille d'e-réputation pour évaluer son image sur Internet et les réseaux sociaux**, et pour anticiper, suivre et contrôler les crises potentielles. Elle a traité ces deux dernières années près de 50 000 résultats. L'équipe de la direction de la communication s'est restructurée pour développer la présence de l'établissement sur les réseaux sociaux et sa réactivité si nécessaire, mais également accompagner les composantes qui souhaitent investir les réseaux. L'UPEC compte ainsi aujourd'hui 45 900 abonnés sur Facebook (au 9e rang des universités sur Facebook), et 6 800 followers sur Twitter, soit 15e du classement Les Echos Start des universités françaises les plus influentes sur Twitter. Ce chantier permet de nourrir le sentiment d'appartenance à une communauté, incluant des prospects, des étudiants, des personnels et des alumni ;
- Depuis 2013, la direction de la communication s'est investie dans la promotion de **l'offre de formation** de l'établissement : professionnalisation des habillages sur les salons ; optimisation des supports de promotion dédiés à l'offre de formation commune, définition d'un plan de communication rationalisé pour la FTLV. Mission initialement coordonnée par le SCUJO-BAIP, la communication autour des activités liées à l'orientation et à l'insertion professionnelle est désormais assurée par la direction de la communication. ;
- Pour renforcer la **communication autour des activités de recherche**, la priorité a été de favoriser l'interconnaissance au sein de l'université, à travers des articles présentant les activités scientifiques des laboratoires de l'UPEC. Afin de peser plus dans le débat public, un partenariat avec *The conversation France* a été déployé permettant aux enseignants-chercheurs de publier des articles présentant leurs travaux. Structurer une politique de communication autour des activités de recherche et de valorisation, sur la durée, est un objectif important de la nouvelle équipe ;
- La communication **à l'international** a été travaillée afin de renforcer l'attractivité des partenariats institutionnels ou de la mobilité entrante. La communication en matière de mobilité sortante a été également repensée à travers un renouvellement de la communication papier, événementielle et numérique. Un travail important de rédaction d'actualités et de brochures sur la vie étudiante et la vie de campus a été réalisé : guide de la vie étudiante ; brochure santé ; agenda étudiants ; promotion des activités culturelles.

### 3. Le pilotage au service de la mise en œuvre opérationnelle du projet stratégique

#### 3.1. Pilotage et outils d'analyse prospective – (R9)

##### a. Analyse prospective pluriannuelle des besoins et des ressources, schémas directeurs

Durant toute la période de référence, l'UPEC s'est attachée à rassembler des données, à les fiabiliser et à leur assurer une cohérence pour construire des indicateurs dans ses différents domaines d'activité, objectiver l'analyse de ses besoins, de ses ressources et déterminer une stratégie pluriannuelle et une prospective à 5 ans des ressources humaines. Cette vision prospective est renforcée avec la mise en place d'un nouveau dialogue de gestion stratégique<sup>66</sup>. Des schémas directeurs ont été élaborés : pour la stratégie immobilière, le numérique, le handicap. Un schéma directeur de la réussite étudiante est en cours d'élaboration.

##### b. Système d'information

La DSI a pour mission d'apporter les services numériques aux différentes unités de formation, de recherche et des services administratifs de l'UPEC. Un catalogue de services recense ces services aux usagers<sup>67</sup>. La DSI est dotée d'une culture projets avec la gestion d'un tableau de bord du suivi de leur avancement. La mise en place d'une gouvernance associant gestion, formation, recherche, permettra de définir les axes stratégiques du numérique et d'arbitrer plus finement la priorisation des projets. La DSI a réalisé la cartographie du Système d'Information (SI), sur la partie du SI qu'elle administre ou dont elle a connaissance. Un des objectifs prioritaires est de compléter la couverture de cette cartographie. Elle va contribuer à localiser les données à caractères personnels et répondre aux multiples problématiques RGPD.

La mise en place d'outils collaboratifs au travers d'Office 365 a permis à certains services et composantes d'adopter des nouveaux usages. Une nouvelle campagne d'accompagnement et de formation est nécessaire pour finaliser l'adoption de ces nouveaux usages à l'ensemble de l'Université. Par ailleurs, l'UPEC profite d'une réflexion mutualisée au niveau régional en participant aux différents projets portés par l'UNIF (Université numérique Paris Ile-de-France) tels que l'accueil des étudiants étrangers ou la mise en place du Data Center régional. A ce jour l'accent a été mis sur l'implantation de solutions de gestion permettant de répondre aux besoins des fonctions support d'une université :

- Les ERP de gestions comme Sifac pour le domaine financier (SAP), Siham pour le domaine RH (« HR Access » en cours de déploiement) et Apogée pour le domaine de la scolarité sont opérants. La dématérialisation du parcours d'inscription est en place ainsi que le paiement en ligne des droits est de facto proposé ;

<sup>66</sup> Voir domaine 2 – Référence 10 p. 23

<sup>67</sup> [https://upecnumerique.sharepoint.com/sites/docs\\_DSI/SitePages/Accueil.aspx](https://upecnumerique.sharepoint.com/sites/docs_DSI/SitePages/Accueil.aspx)

- Une solution d'informatique décisionnelle permet, par domaine de gestion, de construire des vues synthétiques. La vision de bout en bout ne pouvant être réalisée qu'au travers d'un référentiel unique intégré à chaque domaine de gestion, la mise en place de cette démarche au travers du projet SINAPS de l'AMUE et d'un entrepôt de données (assesseure en charge), devra faciliter cette cohérence et ainsi permettre de définir de nouveaux axes d'analyse et tableaux de bord (l'UPEC prévoit d'intégrer la vague 3 de SINAPS) ;
- Un chantier de fiabilisation du socle technologique de notre SI doit être entrepris et ainsi mettre à niveau les briques fondamentales du contrôle d'accès avec la mise en place systématique du SSO « Single Sign On » pour tous les domaines fonctionnels ;
- Les personnels administratifs disposent depuis peu d'une solution de télétravail complète leur permettant d'accéder de chez eux à l'ensemble des applications métiers ;
- La mise en place d'une production informatique redondée et résiliente aux pannes est en cours d'installation (PCA : Plan de Continuité d'Activité) ;
- Pour répondre à une meilleure accessibilité numérique des personnes au sein de notre université, il est nécessaire de réaliser un chantier important pour améliorer drastiquement le Wifi. Nous devons tripler la couverture actuellement existante ;
- Le recrutement d'un nouveau RSSI accompagné du DPO permettra d'adresser toutes les problématiques réglementaires RGPD.

**Sur le plan de la formation**, le remplacement de notre LMS EPREL, basé sur la solution Claroline est en cours. Moodle est déjà implémenté sur la faculté de Médecine sous la forme d'un contrat de services avec un prestataire externe. Une expérimentation menée en interne par le SAPUN (Service d'Appui à la Pédagogie et aux Usages Numériques) est en cours avec deux composantes, l'ESIPE Créteil et l'ESPE. Si elle est réussie, Moodle sera étendu à l'ensemble de l'université sous la forme d'une gestion interne nécessitant un ETP. Cette solution Moodle intègre de nombreux modules complémentaires très utilisés par les équipes pédagogiques, citons Leganto, connecté au SI du SCD, qui permet aux étudiants de retrouver dans leur environnement la bibliographie nécessaire à leur progression. Plus généralement, les solutions d'intranet et **Espace numérique de travail pour les étudiants** et personnels sont pauvres, mal utilisées, technologiquement dépassées. Une étude est en cours pour définir le plan d'action nécessaire à la mise en place de ces plateformes afin de les rendre accessibles à tous les acteurs depuis tous types de terminaux. Deux prestataires d'applications mobiles (Exlibris et Appscho) sont venus présenter leur produit et la société KSup doit nous exposer sa solution ENT.

**Sur le plan de la recherche**, le SI est peu avancé mais les demandes des chercheurs concernant l'accès de l'extérieur à leurs plateformes de travail sont maintenant prises en compte par la DSI. Les nominations d'un Vice-Président du Numérique et d'un nouveau DSI induisent une nouvelle dynamique dans la modernisation des moyens numériques mis à la disposition de la recherche et de la pédagogie. Une campagne de recrutement est en cours à la DSI pour redynamiser les équipes et retrouver les ressources humaines nécessaires pour faire avancer tous les chantiers du numérique. L'objectif prioritaire est de pourvoir rapidement les postes vacants.

Le respect des règles d'urbanisation des SI modernes oblige un accès dématérialisé de nos utilisateurs aux informations qu'ils manipulent. L'acceptation d'une démarche numérique d'établissement co-construite avec les composantes et les services, dans un cadre méthodologique partagé, permettra l'émergence d'une Université Numérique de référence.

### *c. Politique pluriannuelle des RH, GPEC, développement professionnel du personnel<sup>68</sup>*

Les campagnes d'emploi annuelles sont travaillées au regard des besoins exprimés en relation avec les évolutions à venir tant structurelles que réglementaires et stratégiques<sup>69</sup>. L'analyse s'effectue sur des données quantitatives et qualitatives, indicateurs partagés entre les services centraux et les composantes. L'UPEC anticipe et accompagne les réorganisations structurelles, comme la création de l'ESPE en 2013, la réorganisation du SCEPPE en 2014, l'intégration de l'institut d'Ergothérapie à la faculté de médecine, puis de l'Ecole supérieure Montsouris en 2017, la création de la Direction des Relations Internationales, autant de modifications qui entraînent des transferts de personnels.

Concernant la mobilité et la formation des personnels, un conseil de mobilité en carrière a été créé en 2014, puis un poste lui a été entièrement dédié en 2015. Depuis 2016, des parcours métiers ont été intégrés dans le plan de formation des personnels. Le tutorat continue d'être pratiqué et les réseaux d'experts, animés par les directions centrales métiers, se sont développés. Un vivier de compétences est également suivi par la DRH depuis 2016 afin de permettre des évolutions de carrière accompagnées.

<sup>68</sup> Annexe 61 – Note politique RH 2014-2015

<sup>69</sup> Annexes 62 à 66 – Notes de cadrage – Campagnes d'emploi 2015-2019



#### **d. Masse salariale et outils d'analyse**

Part la plus importante du budget de l'université, la masse salariale de l'université et son évolution sont suivies très attentivement par les directions des services financiers et des ressources humaines et portées à la connaissance de la communauté universitaire lors de la présentation du budget initial et du compte financier.

**Le pôle « pilotage, SI finances et masse salariale » de la DSF** suit depuis le passage aux RCE l'exécution du budget de la masse salariale. Il a mis en place des outils de suivi et d'analyse de cette masse (tableaux de bord par population, par type de rémunération, etc.) et réalise des projections annuelles, sources indispensables aux corrections budgétaires en infra-annuel. Les rencontres mensuelles avec la DRH ont été maintenues depuis le passage aux responsabilités et compétences élargies et permettent d'analyser les évolutions constatées. Ce pôle a en charge, en relation avec la DRH, l'établissement du document prévisionnel de gestion des emplois et des crédits de personnel (DPGECP), transmis au rectorat et au ministère. Les facteurs d'évolution de la masse salariale sont étudiés et validés lors de ces rencontres mensuelles. Après une croissance, liée à un GVT positif notamment, conduisant à ce que le ratio entre la masse salariale et produits encaissables se rapproche du seuil d'alerte défini par la DGEIP (82,3 % en 2013, 2015 et 2016 et 82,6 % en 2017), cet indicateur est redescendu en 2018 à 81,9 %, en dessous du seuil de vigilance de 82 %.

#### **e. Schéma directeur immobilier**

Le précédent **Schéma Pluriannuel de Stratégie Immobilière (SPSI, adopté en 2013)** présentait l'ambition de l'UPEC de rationaliser l'utilisation de son patrimoine en répondant à trois objectifs : 1- Accueillir les étudiants dans des conditions optimales (Maison des étudiants Sénart, bibliothèque Sénart, etc.) ; 2- Proposer aux EC et aux équipes extérieures des locaux de qualité, adaptés aux exigences de la recherche (MSE, bâtiment de recherche biomédicale) ; 3- Rénover le bâti vieillissant de l'université tout en dynamisant son usage (rénovation du bâtiment I, mise aux normes sécurité et restructuration de la faculté de médecine, restructuration de la dalle).

Les opérations ont été validées et financées dans le cadre du CPER (en cours de réalisation). L'objectif associé est de pouvoir offrir au public, d'une grande diversité, des formations de qualité et une université de recherche à dimension nationale et internationale. Le schéma directeur immobilier tient compte de l'intégration de la prévention des risques dès la phase de conception des bâtiments, des mises en conformité relatives à l'accessibilité pour les personnes en situation de handicap, et le programme annuel d'actions de prévention est voté chaque année par le CHSCT.

#### **f. Politique de grands équipements de recherche et de formation**

**L'UPEC connaît une augmentation forte et durable de ses effectifs étudiants tant en licence qu'en master.** Cette augmentation est, en premier lieu, le résultat d'un effet démographique, identifiable à l'échelle nationale, mais aussi politique, via l'accession accrue des classes d'âge au niveau de l'enseignement supérieur. Toutefois, ce premier effet de hausse est durable à l'UPEC pour **deux raisons principales**. D'une part, les départements d'implantation de l'université sont parmi les plus dynamiques démographiquement, ce qui semble garantir une stabilisation des effectifs à terme, sur une fourchette haute. D'autre part, la mise en place du réseau du Grand Paris rendra plus accessible les sites de l'UPEC pour nombre d'étudiants du Val-de-Marne, ce qui entraînera mécaniquement une fréquentation de proximité accrue. **A terme, l'UPEC atteindra entre 40 000 à 45 000 étudiants chaque année, effectifs que son patrimoine actuel ne peut convenablement accueillir.** Le Campus Centre, où se concentre une nette majorité des étudiants de licence et master affiche des taux d'occupation de plus de 90 %, voire plus de 95 % pour les amphithéâtres. Sur d'autres sites, le taux d'occupation moindre ne saurait cependant servir d'unique levier puisqu'il ne tient pas compte de la spécificité des enseignements et cursus de ces sites, souvent dispensés en alternance (Vitry, Sénart notamment). Par ailleurs, cette hausse nationale est doublée d'une **stratégie à l'international**, via l'établissement de nombreux partenariats et conventions, de cotutelles et de cohabilitation mais aussi la mise en place de partenariats privilégiés avec des universités considérées comme prioritaires. Forte de ce constat, l'UPEC propose une stratégie immobilière à même de lui permettre de faire face à ces défis nombreux et poursuivre sa politique d'excellence.

L'UPEC est un établissement public d'enseignement supérieur et de recherche. A ce titre, ses surfaces immobilières sont en majorité (plus de 77 %) à usage spécifique d'enseignement et de recherche. Elle est confrontée à la contrainte d'accueil de public universitaire et est ainsi concernée par la réglementation des établissements recevant du public : la sécurité anti-incendie et la mise en accessibilité de ses surfaces. **L'accroissement des effectifs de l'UPEC et la saturation actuelle du Campus Centre rendent nécessaires de nouveaux locaux.** Il s'agit notamment d'espaces d'enseignements (nouveaux amphithéâtres et salles de TD modulables) mais aussi d'une bibliothèque plus vaste proche du Campus Centre et d'espaces dédiés à la recherche et au partage de savoirs. L'UPEC dispose d'une offre de formation diverse et fournie qui évolue de manière continue depuis plusieurs années sous forme de création de formations nouvelles, continues ou en alternance, voire d'instauration de nouveaux cursus. Ce dynamisme est notamment marqué par la création d'une nouvelle composante, une école d'ingénieurs, en lien étroit avec les axes de recherche de l'UPEC.

L'Université doit donc disposer de nouveaux locaux pour faire face à une hausse durable de ses effectifs étudiants et assurer dans de bonnes conditions ses formations.

#### **g. Pilotage et programmation pluriannuelle**

Chaque mois, la DSF produit des tableaux de suivis ainsi qu'une note d'analyse de l'exécution budgétaire transmis au DGS et au VPCA ainsi qu'à l'ensemble des participants aux réunions dédiées aux « moyens ». En fin d'exercice, la DSF élabore et présente devant le CA les grandes caractéristiques de l'exécution budgétaire et de son évolution. La GBCP a eu pour effet de compléter la présentation budgétaire sur des nouveaux objets de dépenses ainsi que sur la prévision de l'évolution de la trésorerie de l'établissement, en instaurant une comptabilité des engagements fermes en dépenses et une comptabilité de caisse (crédits de paiement et recettes encaissées) en plus de la comptabilité des droits constatés. Elle formalise l'identification et le suivi des opérations pluriannuelles (PPI lié notamment aux opérations du CPER, contrats de recherche, contrats de formation ou d'aide à la mobilité). Elle fait le lien entre ces différentes comptabilités. **Les grandes orientations budgétaires annuelles font l'objet d'une approbation en CA** en relation avec la stratégie de l'établissement. L'UPEC développe ses ressources propres de manière continue depuis 2013 et la nouvelle équipe a choisi d'en faire une de ses priorités et d'apporter un soutien aux équipes enseignantes investies en FA ou en FC, dans un contexte aussi de réforme de l'apprentissage.

#### **h. Système d'information**

L'UPEC a mis en place des outils, des actions et des processus qui lui permettent d'agir sur son environnement de façon responsable et de participer au développement socio-économique de son territoire : développement de la FTLV, télétravail, covoiturage, bâtiments intelligents, constructions HQE, dématérialisation, formations en distanciel, clauses environnementales des marchés publics, mutualisation des salles de cours, etc. Le chantier prioritaire que représente la mise en place de l'entrepôt de données devrait être un élément de réponse à l'enjeu majeur que représente la mesure de ces impacts.

### **3.2. Dialogue global et annuel de gestion avec ses différentes composantes – (R10)**

Les directions des services centraux, notamment la DSF, la DRH, la DEVE, la DRV et la Direction du Patrimoine produisent des indicateurs, à l'échelle des composantes et des services centraux, que rassemble le contrôleur de gestion dans des tableaux de bord, afin d'éclairer les dialogues de gestion avec les composantes. La méthodologie des coûts complets est en train d'être mise en place pour les formations et est amorcée pour la recherche. Le modèle d'allocation des moyens de l'établissement (qui doit être réformé) prend aussi en compte certains de ces indicateurs, concernant les formations, la recherche, les ressources humaines et le patrimoine.

L'UPEC a 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. 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. Ce dialogue de gestion a connu en 2013 une première évolution, puis a abouti à partir de 2015 à une réorganisation du dialogue entre l'équipe de direction et les composantes avec une première phase en début d'année civile et des réunions thématiques de travail menant à des arbitrages en septembre. La nouvelle équipe a souhaité engager cette année un dialogue de gestion bilatéral et multilatéral pour répondre aux engagements du projet d'établissement ces prochaines années. Il s'agit de mettre en cohérence la mise en place d'une université moderne, dynamique et innovante avec le projet d'établissement et le nouveau modèle économique. Les grandes lignes de réflexion sont : 1- Une vision complète de la stratégie des composantes, qui intègre leurs projets dans la discussion, en précisant dans quelle mesure ils contribuent à la politique de l'établissement, ainsi que les questions budgétaires, patrimoniales et la politique d'emplois ; 2- Une discussion bilatérale avec l'équipe politique et les services, avec une perspective pluriannuelle ; 3- Un échange qui ne part pas de la liste des besoins, nombreux et réels, mais de la stratégie de la composante en matière de formation et de recherche. Il s'agit d'en faire une gestion globale et collective qui permette une utilisation juste des ressources. Des indicateurs et des éléments d'objectivation existent déjà à l'UPEC, y compris à l'échelle des composantes.

Au-delà du renforcement du dialogue stratégique et de gestion, qu'il faut pérenniser avec les composantes, il est important d'élargir les échanges avec les directions et les laboratoires et de définir les modalités, les lieux, et occasions d'échanges avec tous ces interlocuteurs. C'est dans cet esprit que la nouvelle équipe propose des séminaires réguliers afin d'échanger sur les lignes stratégiques qui transforment l'université. En 2018, des indicateurs fournis par la DRH, la DSF, la DRV et la DEVE ont été communiqués aux composantes en appui du dialogue de gestion. A partir de 2019, les composantes reçoivent comme première étape de ce dialogue, toute une série d'indicateurs (données relatives aux formations, à la recherche, aux ressources humaines, au budget et au patrimoine) qui font l'objet de discussion et d'ajustements.

## 4. Les grandes fonctions du pilotage : ressources humaines, finances, immobilier

### 4.1. Politique de gestion des ressources humaines et dialogue social – (R11)

#### a. Politique d'accompagnement et de formation des EC et des E

En 2016, seuls 12 % des enseignants de l'UPEC ont suivi au moins une formation, sans évolution notable depuis 2013 (entre 9 et 13 %). Mais ces données sont loin d'être exhaustives, ne comprenant pas l'offre de formation du SAPUN, de l'ESPE et d'UPE. Depuis 2016, un travail de centralisation des informations auprès de la DRH a été initié. La mise en œuvre au 1<sup>er</sup> septembre 2018 du décret du 07 mai 2017 concernant le statut des EC et notamment la disposition rendant obligatoire l'accompagnement et la formation des maîtres de conférences durant leurs premières années de prise de fonction a été l'occasion pour la DRH ainsi que pour l'assesseuse aux ressources humaines à partir de 2018, de retravailler avec la communauté enseignante sur leurs besoins de formation. Les MCF bénéficient déjà d'une décharge de 40 heures en 1<sup>ère</sup> et 2<sup>ème</sup> année afin de faciliter leur intégration. A l'issue d'une enquête organisée par la DRH faisant émerger des besoins des MCF relatifs à la connaissance du fonctionnement des universités et des responsabilités administratives, à des ateliers d'échanges entre pairs, à une formation didactique dans leur discipline et aux usages des outils pédagogiques numériques, des modules de formation ad hoc ont été mis en place en 2019.

Plus globalement, des journées pédagogiques ou didactiques s'adressant à tous les enseignants sont organisées dans des composantes. A l'échelle de l'établissement, des "midis pédagogiques" de partage d'expérience, des tables rondes avec des spécialistes en éducation, ont été organisées par le SAPUN (approche compétence, etc.), des retours sur les dispositifs de l'IDEFI IDEA, toutes actions renforcées avec le déploiement du NCU Pulse.

#### b. Politique de recrutement, de promotion et gestion des RH EC et E

**La DRH a pour mission d'assurer la sécurité juridique et veiller à l'organisation matérielle du processus.** Des fiches d'expression de besoins pour chaque poste sont rédigées, par les responsables de formation, et par les laboratoires pour ce qui concerne la recherche le cas échéant, et validées par les conseils de gestion de composante. Les instances centrales (CT, CAC et CAC restreint, CA et CA restreint) et comités de sélection, en appui à la stratégie de l'établissement de développement à la fois des formations et de la recherche, veillent à la prise en compte de tous les aspects des activités des enseignants et des enseignants chercheurs. Le CAC restreint est particulièrement vigilant sur la composition des comités de sélection. Une grande attention est prêtée aux prescriptions réglementaires lors des campagnes de promotion. Après deux années de vacance, une commission d'harmonisation du suivi des carrières des enseignants du second degré à l'UPEC a été rétablie en 2019.

Dans le cadre de la mise en œuvre d'une stratégie des RH pour la recherche en application du code de conduite de la Commission européenne, la DRV et la DRH ont collaboré sur l'élaboration d'un **projet de processus de recrutement d'un agent BIATSS sur contrat de recherche ou appel d'offres interne**, au printemps 2017. Ce travail, constitue la première étape du projet de labellisation de la recherche, stratégie RH pour les chercheurs.

L'UPEC a poursuivi une politique d'universitarisation de ses postes d'enseignement, notamment à l'ESPE, afin d'augmenter les effectifs en enseignants-chercheurs et de renforcer le potentiel de recherche de l'établissement, par le jeu de création d'emplois et de transformation des postes.

L'UPEC a mis en place un personnel dédié à la GPEC enseignante à la rentrée 2018, ce qui a permis d'identifier et de réactiver 4 postes inoccupés lors de la campagne d'emplois 2019. Un travail complémentaire d'élaboration d'indicateurs en lien avec la DEVE et la DSF permet d'apprécier les niveaux d'encadrement par composantes et niveau de diplômes.

#### c. Politique d'accompagnement et de formation des personnels BIATSS

Les personnels BIATSS bénéficient également de mesures d'accompagnement professionnel et de formation dans leur carrière.

L'offre de formation présente un éventail large de possibilités permettant d'individualiser le parcours de formation et d'adapter les propositions de formation collective aux objectifs et aux missions des services. Ainsi, en 2016, près de 20 000 heures de formation professionnelle ont été dispensées permettant de former près de 90 % de la population. A noter que les personnels contractuels sont particulièrement acteurs de ces mesures de formation. Ils représentent 37 % du public formé, pour 31% de la population globale. Cet investissement des agents non titulaires dans les formations proposées à l'UPEC s'explique notamment par la forte attention de l'établissement à favoriser leur entrée dans leur carrière.

**Un effort particulier est fait sur les formations de préparation aux concours.** L'établissement incite les agents contractuels à se préparer aux concours. Ainsi, en 2018, 64 % des formations de préparation au concours bénéficient aux personnels de catégorie C (contre 57 % en 2017). Le taux d'accès des contractuels aux préparations concours est de 57 % (contre 50 % en 2017 et 46 % en 2016).

**L'accompagnement de l'évolution professionnelle.** Le pôle développement des compétences s'est renforcé et a élaboré une méthode et des outils d'accompagnement individualisé et professionnalisé, en passant plusieurs

étapes depuis 2014 : la mise en place d'un conseil de mobilité carrière ; les journées info concours ont évolué en **journées « CEP » de conseil en évolution professionnelle** ; la présentation des dispositifs d'accompagnement et de gestion RH aux journées d'accueil des nouveaux personnels ; la mise en place d'un accompagnement spécifique ciblé sur le retour sur poste après absence. Lors des journées « CEP » de 2019, la DRH a conseillé 120 agents. Tous les aspects des ressources humaines y sont abordés : promotion, concours, mobilité, formation, évolution fonctionnelle, etc.

Enfin, l'établissement développe également une politique en faveur du recrutement et du maintien dans l'emploi des personnels en situation de handicap. Le **schéma directeur du handicap** présente notamment les actions menées auprès des personnels. Plus largement, l'établissement, sensibilisé aux enjeux de mixité sociale, a développé des partenariats avec les structures locales (Pôles emploi, Cap emploi).

#### ***d. Évaluations des personnels et modalités de recrutement***

Dans le cadre de la **démarche qualité globale de l'établissement**, un important travail de rédaction et de formalisation de **procédures et de modes opératoires RH a été initié en 2013 à la DRH**. L'effort a porté principalement sur l'élaboration d'une cartographie des processus de paie et de gestion. Les documents produits sont accessibles sur l'intranet de l'Université. Dans le même esprit de transparence, **les textes fondateurs et circulaires de gestion sont référencés sur l'intranet et accessibles aux services et agents**. Enfin, la DRH travaille régulièrement à se doter de modes opératoires internes, destinés à faciliter la gestion de ses équipes. L'élaboration d'un référentiel des pratiques métiers formalisé est apparue comme un accompagnement essentiel dans la mise en place du nouveau système d'information des ressources humaines SIHAM au 15 mai 2019 en remplacement du logiciel HARPEGE. Au considérable travail technique mené conjointement par la DRH et la DSI, s'est ajoutée la mise à plat des processus de gestion du métier des ressources.

Une attention particulière est apportée à la qualité des données RH du système d'information, tant pour les opérations de bascule d'HARPEGE vers SIHAM, que dans le cadre de la réforme organisationnelle des retraites de l'Etat, l'UPEC étant en charge depuis 2017 du pôle PETREL mutualisateur de la gestion des retraites pour l'ensemble des établissements d'enseignement supérieur de l'académie.

Pour les ouvertures de concours, les procédures officielles sont suivies, tant pour les postes enseignants que pour les postes BIATSS. Les applications nationales de saisie sont utilisées : Atria et Coloritarf pour les postes BIATSS et Galaxie pour les postes enseignants.

Les campagnes de recrutement donnent lieu à transmission dans les structures de notes détaillant les calendriers, les procédures, et tous les éléments d'appréciation nécessaires. La DRH a finalisé durant l'année 2017-2018, un calendrier annuel des opérations RH récurrentes afin de le diffuser, à compter de la rentrée 2018, dans les services pour information, anticipation et gestion. Les publications d'emplois BIATSS sont le résultat des décisions de la campagne d'emplois annuelle et sont instruites dans leurs spécificités dans le cadre de la validation de fiches d'expression de besoins (FEB) par la DRH et la DSF avec validation de la direction administrative. Le niveau du poste et le niveau indemnitaire figure également dans les publications de postes.

**Les campagnes d'emploi** recensent les besoins des structures en vertu de leurs projets d'évolution. Les arbitrages ayant donné lieu aux décisions de la campagne 2018 avaient comme principal objectif de préserver les emplois, soutenir les deux missions fondamentales de l'université (formation et recherche) et donner des perspectives de carrière. Pour les recrutements hors concours de personnels BIATSS, la DRH a multiplié les supports de diffusion des offres d'emploi. Au-delà de la publication historique sur le site de l'université, la BIEP, Emploi public et la Gazette des communes, les réseaux sociaux sont maintenant utilisés comme diffuseurs (LinkedIn, Google+, Twitter notamment). Des réseaux spécialisés sont également sollicités pour des profils spécifiques : le moniteur, réseau Curie, IEP Paris. Enfin, des partenariats sont signés avec Pôle emploi et Cap Emploi Paris afin de former des demandeurs d'emploi aux métiers de l'université en tension (ex : gestionnaire pédagogique). Au total, ce sont plus de 18 sites qui sont utilisés.

En ce qui concerne **l'évaluation des personnels BIATSS**, le guide de l'entretien professionnel élaboré en 2015 par la DRH est accessible sur l'intranet et les nouveaux arrivants, évalués et évaluateurs se voient systématiquement proposer une formation à l'exercice. A leur remontée en DRH, les volets formation et évolution sont instruits par le pôle développement des compétences. Les volets évaluation sont parcourus et étudiés lors du signalement de problématiques particulières par l'une ou l'autre des parties.

#### ***e. Dialogue social***

L'UPEC a mis en place un **Comité Technique (CT)** qui est une instance essentielle de la vie démocratique de l'établissement. Il examine les campagnes d'emploi, l'organisation du temps de travail, les plans de formation, les bilans et la politique indemnitaire des personnels BIATSS. Les réorganisations de services sont systématiquement soumises au CT, tout comme la politique contractuelle (mise en œuvre du dispositif Sauvadet et des contrats LRU). La DRH est en charge du suivi de ce comité, et des groupes de travail, institués par le CT, se réunissent sur des thématiques précises afin d'en préparer au mieux les séances.

Conseiller de prévention et DRH travaillent de concert pour l'organisation et l'animation du **CHSCT**. La DRH y est systématiquement représentée et, avec l'élargissement du périmètre de compétences des CHSCT à la prévention des risques psycho-sociaux, les points à l'ordre du jour sont suivis conjointement par la DRH et le

conseiller d'hygiène et de sécurité, au titre desquels les réorganisations de service, les missions hygiène et sécurité et les agents missionnés, le temps de travail, les modalités d'accompagnement des agents en situation de handicap, les modalités d'accompagnement des agents absents pour raisons de santé. Aux séances du CHSCT, s'ajoutent des groupes de travail avec les membres du CHSCT, animés ou co-animés par la DRH.

La DRH est également fortement sollicitée par le CHSCT pour les **visites de sites ou de structures effectuées dans le cadre sa mission de prévention et de diagnostic des risques professionnels**, pour la préparation des visites car elle produit des indicateurs sur les structures visitées : organigrammes, effectifs en personnes physiques par statut et catégorie hiérarchique sur 3 ans, ancienneté des agents, flux des personnels, absences des agents pour raisons de santé, temps de travail des agents etc.

Dans le cadre de **sa mission « santé au travail »**, le CHSCT saisit la DRH de certaines situations à instruire et à suivre. Pour ces situations et les autres, la DRH travaille conjointement avec le service de santé universitaire et le service social à accompagner les agents signalés. Un important travail d'information à l'attention des bénéficiaires de l'accompagnement social et médical a été réalisé ces dernières années. Afin que le dialogue social puisse s'exprimer dans un cadre compris de tous, l'établissement a récapitulé et clarifié les règles de son fonctionnement en présentant une charte des moyens mis à disposition des organisations syndicales représentées au CT, notamment en matière de TIC, et en rappelant le cadre des **autorisations d'absence** dont bénéficient les représentants des personnels dans l'exercice de leur mandat afin de faciliter la reconnaissance de leurs droits et leur mise en œuvre.

**Un espace collaboratif dédié aux organisations syndicales** a été mis en œuvre en 2017, dans le cadre d'un projet de mise à disposition de ressources TIC aux représentants du personnel.

En complément du fonctionnement régulier des instances et groupes de travail, l'équipe actuelle, qui a nommé un chargé de mission au dialogue social, organise des rencontres régulières avec les syndicats, les reçoit sans délai sur demande. Chaque organisation syndicale représentative peut publier des communiqués dans UPEC-hebdo et s'adresser une fois par mois à l'ensemble de la communauté universitaire. La mise à disposition de locaux appropriés pour chaque organisation syndicale reste un objectif à atteindre.

**La publication du bilan social** est un temps fort d'échange avec les membres du CT. Chaque année, une thématique donne lieu à une présentation approfondie. Les sujets suivants ont été ainsi traités : heures statutaires/heures complémentaires/heures de vacation ; congés de maladie ; formation des personnels. La publication du bilan social, interrompue depuis 2016, doit reprendre<sup>70</sup>.

#### ***f. Accès des personnels à des activités culturelles, sportives et de développement personnel et politique d'action sociale***

La fusion des services SECASC (Service Commun d'Action Sociale et Culturelle) et vie de l'étudiant a permis la création du **service Vie de campus** au 1<sup>er</sup> janvier 2014. L'enjeu de cette restructuration a été de proposer une gamme de services plus étendue (logements, offre culturelle, etc.), au sein d'un lieu unique d'accueil, en mobilisant les moyens humains des deux anciennes structures et leurs expertises respectives.

Pour les personnels, la mutualisation des expertises a permis d'offrir un accompagnement personnalisé en matière d'offre de logement; d'ouvrir l'accès gratuit à des ateliers de pratique artistique ; d'accompagner les projets associatifs des personnels ; de les inviter à participer à des appels à projets, des concours et des événements institutionnels (journées de rentrée universitaires, journées des arts et de la culture, etc.).

La dynamique de ce nouveau service et ses nouveaux enjeux a permis aux agents dédiés à la vie des personnels de gagner en compétence et en expertise. **Cela se traduit par une action sociale étendue et adaptée aux problématiques actuelles** : offre de logement à tarifs raisonnables, réservation de 10 berceaux dans une crèche écologique, participation de l'université à la restauration collective en hausse, aides financières d'urgence adaptées, offre culturelle et de loisirs à tarifs préférentiels ou gratuite, séjours éducatifs au bénéfice des enfants des personnels, accès à des séances de relaxation et gestion du stress, etc.

**Les outils de communication ont permis d'informer les personnels sur les offres qui leur sont réservées** : espace Intranet dédié (action sociale, culture, sport et loisirs), guide des nouveaux personnels, brochure Vie de campus, articles dans la newsletter, affichage spécifique, diffusion par courriel selon mailing liste, développement d'un réseau de correspondants sur chaque site/composante/service, etc.

L'UPEC continue à travailler sur les leviers d'amélioration de la qualité de vie au travail en offrant la possibilité à ses agents de travailler à distance. L'expérimentation du **télétravail** des personnels BIATSS sur l'année universitaire 2017-2018 a donné lieu à un bilan positif et à l'entière satisfaction des agents télétravailleurs et de leurs encadrants. Le dispositif a été pérennisé sur la base d'une charte. La mise en place progressive du télétravail, pour un meilleur accompagnement du dispositif, donne lieu à deux campagnes annuelles. Une formation est dispensée au binôme télétravailleur / encadrant afin de prévenir les risques psycho-sociaux et de minimiser les effets sur le collectif de travail.

---

<sup>70</sup> Annexe 35 – Bilan social 2016

#### g. Respect des impératifs et obligations réglementaires en matière d'H&SCT

Plusieurs outils sont utilisés pour assurer un suivi efficace des obligations réglementaires en matière d'H&S. Ils sont tous présentés en CHSCT. **Le document unique d'évaluation des risques** est rédigé sur les unités de travail les plus exposées, là où les obligations réglementaires sont les plus élevées. **Des programmes d'actions de prévention** sont instaurés sur les unités de travail. **Un rapport annuel** qui fait le bilan de la santé, de la sécurité et des conditions de travail dans l'établissement, ainsi qu'un programme annuel d'actions de prévention d'établissement sont rédigés. Les registres santé et sécurité permettent de signaler les situations accidentelles ou présentant un risque. **L'Agenda d'Accessibilité Programmée (Ad'AP)** permet le suivi de la mise en conformité pour l'accessibilité des personnes en situation de handicap<sup>71</sup>. Des contrôles périodiques réglementaires sont réalisés par des sociétés agréées et le SHS s'assure que les observations soient bien levées. Les systèmes de sécurité incendie ont été remis aux normes et les commissions de sécurité incendie passant sur l'ensemble des bâtiments ont abouti à 100 % d'avis favorable. De plus, une veille réglementaire est assurée par le SHS. Le registre public d'accessibilité sur l'ensemble des bâtiments est en cours d'élaboration. Il faudra aussi auditer à nouveau l'établissement vis-à-vis de la réglementation relative aux ICPE.

Le domaine Hygiène et Sécurité est porté politiquement. Le registre H&S est désormais accessible en ligne et les résultats de l'enquête menée par le cabinet CATTEIS sur les conditions de travail à l'UPEC sont au point de départ d'un groupe de travail du CHSCT pour élaborer des solutions.

#### h. Recrutement des personnels BIATSS

**Le processus est le même pour tous les recrutements BIATSS**, qu'il s'agisse de missions soutien ou support, en composantes ou en services centraux, en laboratoires ou en services administratifs et techniques. Les opérations de recrutement sont le fruit des arbitrages de la campagne d'emplois et se conforment donc à la stratégie de l'établissement. C'est ainsi que le renouvellement des compétences est assuré par la décision de non-gel des postes devenus vacants. La DRH anticipe aussi les recrutements sur les métiers dits en tension car difficiles à pourvoir rapidement, alors même que les mouvements sont nombreux. Ainsi, un partenariat a été conclu en 2017 avec Pôle emploi afin de former des demandeurs d'emploi au métier de gestionnaire pédagogique.

Pour les recrutements de personnels de niveau B et de niveau C, les structures ont l'autonomie du choix des candidatures sélectionnées, le choix de la constitution des commissions de recrutement et le choix final des candidats sélectionnés. Pour les personnels de catégorie A, la DRH est systématiquement membre des commissions de recrutement et les recrutements sont soumis à la validation du DGSA RH et du DGS.

Le renouveau de la politique indemnitaire BIATSS est à l'étude ainsi qu'une meilleure qualité de vie professionnelle à l'UPEC afin de pallier le *turn over* important des agents lié à la faible attractivité des salaires des catégories B et C dans le contexte francilien.

| Nb de personnels <sup>72</sup> | 2013        | 2014        | 2015        | 2016        | 2017        | 2018        |
|--------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Enseignants                    | 1556        | 1531        | 1552        | 1545        | 1540        | 1552        |
| BIATSS                         | 1038        | 1027        | 1034        | 1035        | 1047        | 1047        |
| En contrats de recherche       | 74          | 73          | 57          | 47          | 57          | 50          |
| <b>Total</b>                   | <b>2668</b> | <b>2631</b> | <b>2643</b> | <b>2627</b> | <b>2644</b> | <b>2649</b> |

#### 4.2. Gestion budgétaire et outils d'analyse financière et extra-financière – (R12)

La stratégie de l'établissement en matière **d'amélioration de la qualité comptable** s'est matérialisée par la signature en 2012 d'un protocole de modernisation entre le Président de l'UPEC, le Directeur Général des Finances publiques et l'Agent Comptable. Elle s'appuie sur une série de cadrages légaux. En plus de la lettre annuelle de cadrage budgétaire, une feuille de route concernant la préparation budgétaire est formalisée par le débat d'orientation budgétaire.

Grâce à la clarté et à la solidité de la situation financière de l'UPEC, le budget peut être construit en équilibre conformément aux orientations stratégiques de l'établissement : priorité au financement d'une masse salariale maîtrisée, assurer les missions de l'établissement en formation et en recherche, mobiliser des marges de manœuvre dégagées par les ressources propres et la mutualisation de fonctions. Dans le cadre de la réforme du modèle économique une partie de l'allocation des moyens sera dédiée au soutien aux axes stratégiques.

L'élaboration du budget s'appuie sur l'appréciation des besoins des composantes et services, sur leur stratégie, lors de dialogues de gestion bilatéraux, croisés avec les priorités de l'établissement et la nécessaire solidarité.

L'allocation annuelle des moyens de fonctionnement est présentée et discutée à la réunion des directeurs de composante, en commission des moyens ; elle est proposée à la délibération du CA lors du débat d'orientation budgétaire en octobre puis lors de la présentation du budget initial en décembre. La répartition des moyens de fonctionnement entre composantes et entre laboratoires se fait selon des clés de répartition formalisées et

<sup>71</sup> Annexe 68 - Délibération du CA du 6 novembre 2015 - Ad'AP

<sup>72</sup> Source : DRH – 17/05/2019 – Bilan social

présentées. La révision du modèle de répartition des moyens entre laboratoires est en discussion à la CR, et un modèle économique global réformé sera présenté au CA en 2019.

**Avant le passage à la GBCP**, la mise en place d'un service facturier à l'agence comptable au 1er septembre 2015 a amené l'établissement à réorganiser sa gestion financière. Cette mise en place a eu un impact important sur le rôle et les fonctions des services financiers d'une part, de la DSF d'autre part, qui a dû réorganiser son pôle « contrôle budgétaire » afin de mettre en place un contrôle a posteriori du flux de la dépense, s'agissant des factures fournisseurs, en lieu et place du contrôle systématique de l'ensemble des factures effectué antérieurement. S'agissant des factures des dépenses d'investissement, la DSF a poursuivi son contrôle systématique des pièces. La mise en place du service facturier a permis à l'UPEC de se mettre en conformité avec le délai global de paiement, ce qui n'était pas le cas auparavant.

**Le passage à la GBCP** a été anticipé et a donné lieu à de nombreuses formations auprès des différents publics (administrateurs, directeurs de composantes et de directions centrales, responsables administratifs et financiers, gestionnaires financiers). Une nouvelle souche « Sifac » a été mise en service au 1er janvier 2017, qui a nécessité un travail important de préparation et de bascule des opérations. Un travail particulier a été effectué autour de la notion de certification de service fait, qui a donné lieu à des contrôles systématiques auprès de l'ensemble des services financiers. Afin d'assurer un meilleur recouvrement des créances une charte de recouvrement des recettes de l'UPEC a été adoptée par le CA en mars 2019.

Afin d'organiser sa **gestion financière et comptable**, l'établissement s'appuie sur des systèmes d'information métier, comme le **SI Gestion. Il ne s'agit pas d'informatiser l'existant mais au contraire de simplifier le travail notamment sur les processus transverses et sur les processus impliquant des acteurs hors personnels administratifs** (inscription des étudiants, déclaration des heures pour les enseignants). Cela passe par la dématérialisation des factures : en appui de la création du service comptabilité des fournisseurs, la solution de dématérialisation mise en œuvre permet de réduire le temps et le coût de traitement des factures, respecter les délais de paiement et améliorer la qualité et la fiabilité des données. Cette solution est entièrement interfacée avec le SI de gestion financière et comptable et permet donc l'intégration automatique des données associées aux factures fournisseurs dans le système financier de l'UPEC.

Les comptes de l'UPEC sont audités par un cabinet de commissaires aux comptes depuis 2010 et certifiés sans réserve depuis 2015.

#### 4.3. Politique logistique et immobilière – (R13)

##### *a. État des lieux*

L'UPEC dispose d'un patrimoine d'une certaine hétérogénéité. La majeure partie de ses bâtiments datent d'après les années 1970 mais on constate une forte disparité entre les sites du Campus Centre et médecine par exemple construits dans les années 1970 et ceux du campus Boule ou du Mail des Mèches construits dans les années 2000. Les bâtiments des autres sites s'échelonnent entre ces deux bornes temporelles traduisant une variété de situations et d'état du bâti. A cette première disparité s'en ajoute une deuxième liée à la destination des locaux qu'ils soient d'enseignement simple, d'enseignement technique, d'enseignement de pointe (avec des locaux types laboratoires), de recherche en lieu confiné, etc.

Cette situation implique une attention différente et adaptée à chaque type de bâtiment voire à chaque local. Une majorité des locaux sont par ailleurs encore amiantés nécessitant des interventions particulières et des entreprises agréées. Dotée d'un GER ambitieux chaque année, l'UPEC assure ainsi une maintenance régulière et une amélioration progressive de ses locaux hors opérations CPER.

Elle a ainsi un plan pluriannuel de modernisation de ses amphithéâtres, aujourd'hui à mi-parcours, ainsi qu'un agenda permettant d'anticiper les opérations de remplacement des divers équipements présents dans ses locaux. Par ailleurs, l'UPEC a entrepris depuis 3 ans de procéder au désamiantage total de ses bâtiments sur ses fonds propres et assure tous les ans le traitement de plusieurs milliers de m<sup>2</sup>.

En 2014, a été mis en **place une application de gestion des immobilisations et de l'inventaire** permettant de faire un rapprochement entre l'inventaire physique et comptable. Un process a été défini et une opération d'étiquetage de tous les biens immobilisés a été réalisée. **L'application GESTIMMO** est actuellement en production et dorénavant chaque bien étiqueté est automatiquement géré dans l'application.

##### *b. Gestion logistique et immobilière*

Le service du patrimoine et du développement durable de l'UPEC est un service commun de l'université destiné à veiller à la réalisation de l'ensemble des opérations logistiques et immobilières des différents sites. Il est donc à la fois mutualisé entre les différentes composantes et décentralisé pour répondre au plus vite aux demandes des différents sites ce qui répond à une gestion efficiente des services et actions.

Concernant les locaux, l'entretien, la maintenance et la surveillance sont mutualisés pour l'ensemble des sites tandis que la gestion des salles se fait au niveau de chaque composante. L'occupation des locaux est gérée majoritairement via l'outil ADE qui permet une visibilité rapide des salles disponibles et de l'utilisation moyenne

des locaux. Seuls les amphithéâtres des sites cristoliens sont mutualisés pour répondre aux besoins des différentes composantes présentes sur ces sites et favoriser leur partage, les autres amphithéâtres sur les sites plus éloignés sont gérés davantage localement. Sur les sites centraux, le taux d'occupation tant des salles que des amphithéâtres dépasse les 80 % voire frôle les 94 % pour les amphithéâtres témoignant d'une mutualisation très aboutie mais aussi d'une tension croissante sur les locaux aujourd'hui suroccupés.

Les opérations CPER et les investissements immobiliers annuels réalisés sur fonds propres sont traités par la cellule maîtrise d'ouvrage qui dispose de 5 conducteurs d'opération et d'un architecte recruté en stage auprès des écoles d'architecture de la ComUE. Des appels ponctuels à des prestataires occasionnels peuvent être réalisés pour veiller au bon déroulement des opérations et à la réalisation dans les temps de l'ensemble des travaux.

#### ***c. Adaptation des locaux aux étudiants et aux personnels en situation de handicap***

L'UPEC dispose d'un schéma Ad'AP très précis réalisé en 2015 qu'elle met progressivement en place à chaque restructuration de locaux notamment, traitant cette dimension comme prioritaire. Les amphithéâtres ont ainsi fait l'objet de réhabilitations qui les rendent accessibles pour différentes formes de handicap.

#### ***d. Transition énergétique***

Longtemps oubliée par la politique immobilière de l'établissement, la problématique de la transition énergétique fait l'objet d'une attention croissante de la direction sous la conduite de l'équipe politique très sensible à cet enjeu. Outre la mise en place du tri sélectif au sein des différents campus après renouvellement des contrats de collecte et gestion des déchets, l'Université entend entamer un dialogue constructif avec le CROUS pour veiller à la mise de place de repas plus durables (issus d'une agriculture raisonnée, dépendant moins du plastique, etc.). Elle mène également une politique de meilleure connaissance de sa consommation en ajoutant des compteurs individuels sur chaque bâtiment afin de mieux cerner les dépenses énergétiques de chacun. Elle vise également la création de sites pilotes pouvant proposer des politiques de développement durable plus ambitieuses.

Plusieurs opérations immobilières seront ainsi menées dans le plus grand respect de l'environnement tandis que la direction du patrimoine met progressivement en place un outil permettant de soumettre le bilan carbone global de différentes options de travaux et d'arbitrer ainsi de manière plus efficiente.



## TROISIÈME PARTIE : RECHERCHE ET FORMATION

### 1. La politique de recherche

Les objectifs en matière de recherche que l'UPEC s'était fixés en 2014 étaient les suivants :

- valoriser les secteurs déjà visibles tout en soutenant la visibilité de ceux qui l'étaient moins, par la création d'une MISSH (Maison Internationale des Sciences Sociales et Humaines) et d'une Maison des Sciences de l'Environnement ;
- développer des relations partenariales (au plan territorial, avec la ComUE et avec l'écosystème économique, au plan régional, au plan national et international, notamment dans le cadre de l'Europe mais aussi avec l'Afrique du Sud) ;
- Renforcer et repenser à travers de nouvelles méthodes le soutien financier de la recherche (contrats doctoraux, dotations aux laboratoires) ; restructurer la Direction de la Recherche et de la Valorisation afin de la rendre plus effective, en travaillant au développement d'un système d'information pour ses activités de recherche ;
- mieux valoriser, notamment sur un plan technique et économique, les résultats de la recherche, et élaborer une communication efficace.

Le rapport AERES de 2014 soulignait que les axes de développement de la recherche et les projets spécifiques étaient conçus dans le cadre du projet de fusion UPEC-UPEM et avaient notamment comme objectif de rééquilibrer le poids des missions formation et recherche au sein d'une université "construite autour de l'activité de formation", au contraire de l'UPEM dont l'AERES écrivait qu'elle "s'est constituée à partir des laboratoires de recherche et des masters associés".

Dans les faits, l'idée selon laquelle l'UPEC ne serait pas une université de recherche intensive s'avère erronée : dès 2010, le nombre de publications de l'UPEC indexées dans SCOPUS était presque le triple de celles de l'UPEM et le taux de citation des citations était nettement plus élevé. En 2013, l'UPEC ne pouvait donc pas être légitimement décrite comme université "construite autour de l'activité de formation". Il convient de souligner que toutes les UFR sont dotées d'unités de recherche et que la plupart ont des conseils scientifiques (ou leurs conseils de gestion abordent régulièrement des thématiques en lien avec la recherche) : à l'UPEC, les composantes font pleinement vivre le "R" d'UFR ; c'est le cas également des IUT ou écoles.

Les chiffres de la base de données bibliométrique SCOPUS indiquent une chute de visibilité de l'UPEC entre 2007 et 2017, à la suite de la décision de mettre en place une signature unique Université Paris Est. L'introduction précoce de la signature commune a pour effet que la ComUE éclipse ses membres car l'institution ne figure pas dans les classements internationaux. Près de 80 % de la production scientifique de l'UPEC au cours des 10 dernières années et plus de 90 % de sa production en 2017 est confondue au sein de la production UPE.

L'UPEC est, avec l'Ecole Polytechnique, le seul établissement sans IDEX à figurer au top 10 % des publications de plus fort impact au niveau mondial (selon CWTS Leiden). Sa recherche se situe également à un niveau supérieur à celui des deux I-SITE franciliens. Pourtant, l'UPEC ne figure pas au classement ARWU (Shanghai), ce qui s'explique par la politique de signature commune UPE mise en œuvre. Cette situation, préoccupante pour l'UPEC, a contribué à la décision, prise en CA d'UPE le 4 juillet 2017, d'abandonner la signature unique au niveau de la ComUE.

#### 1.1. Politique de recherche – (R14)

L'UPEC a mené de manière constante et entend poursuivre une **politique de recherche aussi ambitieuse qu'exigeante**. Regroupant trente-deux laboratoires et couvrant de nombreux champs disciplinaires (médecine, sciences dures, SHS), l'UPEC conduit cette politique en coordination avec les grands organismes de recherche (CNRS, INSERM) ainsi que des universités, écoles, agences et fondations partenaires françaises (notamment l'UPEM, l'ENVA, l'Ecole des ponts ParisTech, Paris 7, Paris 8, etc.) mais aussi étrangères.

Parmi les réalisations notables de la période, on peut relever, au titre des PIA, le Labex VRI, coordonné par l'UPEC, à partir de 2012 puis renouvelé en 2019 ; le RHU CARMMA, à partir de 2015 ; la participation aux Labex Futurs-Urbains, Bézout, Gr-Ex et MMCD dont l'université est partenaire, renouvelés en 2019 ; l'accueil de deux lauréats MOPGA, au LISA, ainsi qu'à l'OSU-EFLUVE ; la participation à des EUR (Front-Cog et IPSL, depuis 2018).

Au niveau européen on peut souligner le succès du projet ArrestAD (FET-open) [2017-2020], relatif à la maladie d'Alzheimer et coordonné par l'UPEC ; au plan national, la création de la plateforme Prammics (OSU-EFLUVE), unique en France ; au niveau régional, la participation au DIM One Health [2017-2020] et la coordination par le LISA du DIM QI2 [2017-2020], labellisé comme DIM à part entière en 2018.

##### a. Orientations scientifiques

L'UPEC comporte des spécificités reconnues et visibles en médecine, biologie et sciences de l'environnement. Elle entend mieux soutenir les SHS, également reconnues mais moins visibles, et renforcer l'interdisciplinarité entre les SHS et les sciences dures ou expérimentales.

## Répartition par grands secteurs des forces et budgets de recherche de l'UPEC

| Secteur       | Nombre d'EC | Part des EC UPEC | Part des personnels soutien à la recherche | Dotation moyenne par EC | Part du budget de fonctionnement recherche | Part des budgets complémentaires AO (équipements, post-doc, etc.) |
|---------------|-------------|------------------|--|-------------------------|--|---|
| <b>Années</b> | <b>2019</b> |                  |  |                         |  | <b>2013-2017</b>  |
| Bio-santé     | 147         | 20 %             | 56,1 %                                     | 4485,64 €               | 42,5 %                                     | 38,7 %  |
| Sciences      | 212         | 29 %             | 32,5 %                                     | 2383,19 €               | 32,6 %                                     | 51,7 %  |
| SHS           | 377         | 51 %             | 11,4 %                                     | 1019,28 €               | 24,8 %                                     | 9,6 %   |

L'UPEC s'est appuyée en 2017 sur les coûts par chercheur de l'INSERM et du CNRS pour calculer une dotation moyenne par chercheur par grand secteur. Il conviendrait de procéder à de nouveaux calculs de dotation en tenant compte du fait que les budgets d'équipement vont également massivement aux secteurs des sciences expérimentales et de la bio-santé, et que des besoins accrus se font sentir au sein de laboratoires de SHS (abonnement à des bases de données, internationalisation des recherches, etc.).

L'UPEC connaît précisément son potentiel d'encadrement de thèses, puisqu'il est vérifié annuellement afin de flécher les allocations doctorales sur les écoles doctorales. Les trois écoles doctorales de SHS (OMI, CS et VTT) regroupent 36,5 % des encadrants HDR de l'UPEC, celle de SVS 30 % et celles de sciences 33,5 %.

L'UPEC compte 590 doctorants, soit 43 % de l'effectif global des ED d'UPE (à titre de comparaison, l'Université Gustave Eiffel, porteuse de l'I-Site FUTURE, lorsqu'elle sera créée, en comptera 400). Le nombre d'allocations doctorales attribuées annuellement par l'UPEC est pour l'heure insuffisant (entre 21 et 30 chaque année, soit 1 pour 12 à 18 HDR de l'UPEC) ; des mesures sont en train d'être prises pour en développer le nombre (avec la possibilité dès 2019 d'un volant complémentaire de 3 allocations).

| Ecole doctorale | Domaine   | Nombre d'EC ou C HDR relevant de l'UPEC (2019) |
|-----------------|---|--|
| SVS             | Sciences de la Vie et de la Santé   | 114  |
| SIE             | Sciences, Ingénierie et Environnement   | 83   |
| OMI             | Organisations, Marchés, Institutions  | 73   |
| CS              | Cultures et Sociétés  | 52   |
| MSTIC           | Mathématiques et Sciences et Techniques de l'Information et de la Communication | 44   |
| VTT             | Villes, Transports, Territoires   | 14   |
| <b>TOTAL</b>    |   | <b>380</b>                                     |

### L'UPEC dans le classement de Leiden

| Domaines scientifiques            | Rang français pour le nombre de publications dans le top 1% le plus cité | Rang français pour la part des publications dans le top 1% le plus cité | Rang français pour le nombre de publications dans le top 10% le plus cité | Rang français pour la part des publications dans le top 10% le plus cité | Part des publications UPEC du domaine dans le top 10% des plus citées |
|-----------------------------------|--|---|---|--|---|
| Sciences biomédicales, Santé      | 15   | 3   | 15  | 2  | 15 %  |
| Sciences de la vie et de la terre | 17   | 3   | 17  | 11   | 13 %  |
| Mathématiques et informatique     | 13   | 13  | 13  | 11   | 10,2 %  |
| Sciences physiques et ingénierie  | 16   | 14  | 16  | 18   | 9,7 %   |
| Sciences humaines et sociales     | 13   | 12  | 13  | 17   | 6,6 %   |
| <b>Tous domaines confondus</b>    | <b>16</b>  | <b>3</b>  | <b>16</b>   | <b>9</b>   | <b>12,3%</b>  |

Source : CWTS Leiden ranking 2019, période de référence 2014-2017. Rang français : classement pour cette variable de l'ensemble des établissements d'enseignement supérieur en France

L'excellence de la recherche en sciences expérimentales et en biologie-santé de l'UPEC ressort clairement des données de l'enquête CWTS Leiden, qui a identifié les publications de l'UPEC parmi celles parues sous la signature UPE pour la période 2014-2017. La reconnaissance par le biais des citations reçues est particulièrement forte dans les domaines des sciences biomédicales et de la santé (où l'UPEC se situe dans les tout premiers rangs français pour l'impact de ses publications) et sciences de la vie et de la terre, suivis de près par les mathématiques et l'informatique et les sciences physiques et l'ingénierie. Notons toutefois que les données utilisées par CWTS Leiden sont celles du Web of Science et ne prennent donc en compte ni les publications d'ouvrages, ni les actes de colloques, ce qui sous-estime largement les productions de domaines comme l'informatique, les sciences pour l'ingénieur et les sciences humaines et sociales.

Ces classements bibliométriques sont notoirement inadéquats pour juger de l'impact des publications en sciences humaines et sociales, ne serait-ce que parce que le nombre de revues de SHS incluses dans les données est trop faible, et que seules les revues en anglais sont prises en compte (alors que dans ces disciplines la publication en français reste prépondérante).

L'UPEC, tout en se félicitant de ses performances et classements remarquables, reconnaît la diversité des modes de valorisation de la recherche et entend reconnaître également la qualité des travaux de ses chercheurs en SHS. Ainsi, la part prépondérante des enseignants-chercheurs SHS parmi les EC de l'UPEC ayant été distingués par l'Institut Universitaire de France est un indice certain d'excellence dans ces domaines (notamment en histoire, géographie, littérature, communication, philosophie). La nomination d'une vice-présidente déléguée à la recherche et aux sciences humaines et sociales entérine l'attention portée à cet enjeu.

#### ***b. Instances de pilotage de la recherche***

La commission de la recherche (qui a succédé au conseil scientifique de l'UPEC en septembre 2014), composée de 39 membres représentant l'ensemble des champs disciplinaires, est présidée par le Président de l'UPEC et vice-présidée par le vice-Président de la commission de la recherche. Elle se réunit environ tous les mois et demi et donne lieu à des échanges portant sur des questions inhérentes à la gestion de la recherche mais surtout sur des questions en prise avec la politique de la recherche : définition de la politique de soutien des laboratoires en matière d'investissement, définition de la politique des appels d'offre internes, définition à venir de la politique à mener en matière de science ouverte, définition à venir de la politique à mener en matière d'éthique, de déontologie et d'intégrité scientifique, définition des principes de répartition des dotations aux laboratoires, etc.

Une semaine avant la tenue de chaque commission, des documents préparatoires sont mis en ligne sur un site partagé. Lorsque la commission doit édicter des décisions individuelles et que des dossiers de candidatures ont été adressés à la direction de la recherche et de la valorisation, une commission d'évaluation propose à la commission de la recherche des décisions ou classements dont les motifs sont exposés par le vice-président de la commission de la recherche. Après la tenue de chaque commission de la recherche, un compte rendu est rédigé par la direction de la recherche et de la valorisation et soumis à approbation des membres de la commission de la recherche.

#### ***c. Positionnement de l'activité de recherche dans l'environnement local, national et international***

L'UPEC mène une politique de recherche à échelles territoriales variables en fonction du lien qu'entretiennent certains objets d'étude, ou non, avec des territoires, et du cadre dans lequel s'effectuent les recherches en fonction des champs disciplinaires et, par-delà les champs, les objets étudiés.

La recherche de l'UPEC bénéficie déjà d'une excellente **insertion internationale**. La moitié des publications de chercheurs de l'UPEC, toutes disciplines confondues, sur la période 2015-2017 étaient des co-publications internationales<sup>73</sup>. Cette proportion dépasse 70 % pour les sciences de l'univers, et 60 % pour la physique et la recherche biomédicale.

Au-delà de ces données, la recherche de l'UPEC est d'ores et déjà inscrite pleinement dans des cadres internationaux, que ce soit au niveau des projets et réseaux ainsi que des collaborations, ou au niveau des écoles doctorales dont certaines accueillent une majorité de doctorants étrangers. Sur les 590 thèses encadrées par des personnels de l'UPEC en 2019, 94 font l'objet de conventions de cotutelle ou d'accords-cadres internationaux.

Cette projection et ce rayonnement internationaux ne limitent en rien les partenariats de recherche aux échelles locale, régionale et nationale. Ce sont d'ailleurs souvent des mises en réseau dans le cadre de la ComUE ou au-delà qui fournissent l'assise permettant à nos laboratoires de se projeter dans des réseaux européens. Au plan territorial de l'**Est parisien**, la politique de recherche de l'UPEC est étroitement associée à celle de la ComUE Université Paris-Est, avec laquelle les liens ont été renforcés par l'élection, en 2019, d'un Professeur de l'UPEC comme vice-président de la ComUE et la désignation, en 2019, d'une Professeure de l'UPEC comme directrice-adjointe du DED (département d'études doctorales supervisant les écoles doctorales d'UPE). L'UPEC joue un rôle actif de partenaire de l'I-Site Future et, dans le cadre de la nouvelle ComUE expérimentale, une réflexion a lieu avec les établissements partenaires pour perfectionner une politique doctorale de qualité.

Un partenariat suivi est en place avec le Conseil Départemental du Val-de-Marne qui participe activement à la politique de recherche de l'UPEC. Ainsi, il subventionne chaque année l'UPEC pour un montant de 230 000 € pour réaliser de l'investissement en recherche sur des infrastructures d'envergure régionale et nationale (Prammics, animalerie, etc.) mais aussi pour des manifestations scientifiques liées à des thématiques territoriales (Journées scientifiques de l'environnement, par exemple).

#### ***d. Principaux partenariats de l'établissement***

Des rencontres régulières sont organisées avec la représentante de site du CNRS (7 UMR en cotutelle), avec l'INSERM (IMRB), avec le Ministère de l'Agriculture ainsi qu'avec les instances de la recherche des universités avec lesquelles l'UPEC partage des unités de recherche (6 unités communes avec l'UPEM, 2 avec Paris 8, 1 avec Paris-Diderot, etc.).

Des réunions de travail sont en cours avec le CNRS pour définir les termes de la prochaine convention de site et la mise en place d'une plateforme commune d'échanges d'informations. En parallèle, l'UPEC continue d'avoir un partenariat fort avec l'Inserm via l'UMR commune « Institut Mondor de Recherche Biomédicale ». Des réunions

---

<sup>73</sup> Observatoire des Sciences et Techniques de l'Hcéres, Rapport sur les publications scientifiques de l'UPEC de 2012 à 2017, p. 16, septembre 2018

semestrielles ont été mises en place depuis un an afin d'échanger des données contractuelles sur les activités de recherche de l'unité. Ces rencontres se sont doublées de réunions de travail ciblées sur différents enjeux de recherche communs (visites par l'Hcéres des unités de recherche, mise en place de politiques concertées dans les réponses aux appels à projets d'Écoles Universitaires de Recherche de vague 2 et SFRI).

Nos unités communes avec l'UPEM, notamment, se sont trouvées dans la position inconfortable d'avoir à choisir entre une participation aux EUR vague 2 (trois projets ont été déposés par l'UPEC dans ce cadre en mars 2019) et à la vague SFRI qui concerne les IDEX et I-Site. La difficulté a été gérée de manière concertée avec l'ensemble des partenaires de la ComUE.

#### ***e. Contribution de la politique de recherche de l'établissement au développement économique et socioculturel***

La Direction de la Recherche et de la Valorisation gère des contrats d'un montant total de 8 millions d'euros par an, en moyenne, provenant pour près des deux tiers d'établissements publics ; une part significative de ce montant (17 %) provient d'accords de collaboration avec des entreprises (sous forme de CIFRE pour 6 %), qui comporte par ailleurs des contrats de maturation (5 %), des contrats de prestation ou transfert de matériel (7 %) et des contrats de subvention d'associations ou fondations (6 %). Ces chiffres témoignent de l'importance à l'UPEC d'une recherche appliquée, en prise avec les besoins de son territoire.

Ce chiffre de 8 millions, qui ne rend pas compte des contrats gérés en dehors de l'UPEC mais incluant des enseignants-chercheurs de l'UPEC, ne reflète pas les ressources réelles des laboratoires : aux ressources allouées aux équipes se surajoutent des ressources propres très significatives dans de nombreux laboratoires (IMRB : environ 10 millions par an, avec l'INSERM ; LISA : 3 millions par an, etc.).

#### ***f. Positionnement dans le contexte national et international***

L'UPEC est fortement impliquée dans divers réseaux de recherche :

**Réseau des Correspondants Europe** : ce réseau regroupe les personnes en charge d'accompagner les enseignants-chercheurs dans le montage des projets européens (H2020, Erasmus+ et Fonds Structurés) et se réunit 3 fois par an à Bruxelles afin d'échanger avec des représentants des institutions européennes (Commission européenne, Parlement européen, etc.) sur les politiques européennes et les appels à propositions ;

**Réseau C.U.R.I.E** : Ce réseau spécialisé dans la valorisation de la recherche fédère les professionnels de la valorisation, du transfert de technologie et de l'innovation issue de la recherche publique. Il assure une mission de promotion, de développement et de professionnalisation du transfert de technologie, de savoir-faire et de compétences issus du secteur public vers le monde socio-économique. Ce réseau permet à l'UPEC de participer au congrès annuel de l'association, aux journées du réseau, salons professionnels et réunions internationales, de bénéficier de la mise à disposition et la mutualisation de services dans les domaines de l'information technique, scientifique, et juridique, et d'outils opérationnels ;

**Réseau CAP ANR** inter-établissements initié par Grenoble INP (Institut national polytechnique) qui s'adresse aux personnes référentes des établissements impliquées dans le montage et le suivi administratif et juridique des projets candidats aux financements de l'ANR. Le réseau se réunit régulièrement pour des échanges d'expériences, d'optimisation de gestion, d'amélioration de pratiques. Les réunions permettent notamment de définir des éléments de réponse aux principales questions itératives des formulaires de demande de financement sur projet, et d'expliquer l'éligibilité de certaines dépenses ;

L'UPEC participe à des groupes de travail du **M.S.R.I** :

- Groupe de travail sur les **coûts complets de la recherche** : L'UPEC participe depuis avril 2018 aux groupes de travail initiés par le MESRI et la DAF sur cette question. L'objectif de ces groupes est d'aboutir à un guide méthodologique et de bonnes pratiques à l'attention des établissements sur la valorisation des activités de recherche au travers des coûts complets.
- Comité pour la **Science Ouverte** : Participation à l'atelier kit de préconisation de gestion des données de la recherche à destination des établissements.

L'UPEC prend part à plusieurs **pôles de compétitivité**. Elle est membre du conseil d'administration et du bureau exécutif du pôle de compétitivité francilien **MEDICEN**, dédié à la santé. Il est le lieu unique où travaillent ensemble PME et startups, grands acteurs industriels, recherche académique et professionnels de santé pour créer de la valeur économique et mettre sur le marché des solutions innovantes au service des citoyens et des patients. Parmi les autres pôles dont l'UPEC est partie prenante, on peut citer : Cap Digital, un pôle de compétitivité sur la transition numérique et écologique, qui a été rejoint en mai 2018 par Advancity, pôle spécialisé sur la thématique "Ville durable et transition écologique" ; Systematic, un pôle de compétitivité sur les systèmes complexes ; le Cluster Eaux Milieux Sols, créé en 2014 dans le Val-de-Marne.

L'UPEC participe à des **associations ou instituts de recherche de haut niveau** :

Par exemple, l'UPEC est membre du GIS Institut des Amériques et ses chercheurs en langues, notamment, participent activement à son animation scientifique. L'UPEC est également membre du consortium français de soutien à l'Université Galatasaray, à Istanbul. Elle a également fait partie du consortium d'universités soutenant l'Institut Emilie du Châtelet, DIM de la région Ile-de-France portant sur le genre, les femmes et les sexualités, de 2006 à 2018.

Sur le plan **international**, l'UPEC participe à deux laboratoires internationaux du CNRS : PolyNanoPor, laboratoire franco-ukrainien en chimie et sciences des matériaux, et ARSAIO, laboratoire de recherche sur l'atmosphère conjoint avec l'Afrique du Sud. L'université porte également des projets internationaux de grande envergure comme le projet européen ArrestAD, sur la maladie d'Alzheimer, dont le laboratoire CRRET assure la coordination. L'UPEC est partie prenante de nombreux autres programmes comme le projet européen ISOTIS sur le développement des enfants, dont le LIRTES est l'un des 16 partenaires dans le monde.

#### ***g. Modalités et outils de développement de l'interdisciplinarité***

L'établissement est le porteur principal du laboratoire d'excellence (Labex) VRI (Vaccine Research Institute). Créé en 2012, il s'agit du premier centre de recherche, en France, entièrement dédié au développement de vaccins contre le sida et les hépatites virales. L'UPEC est en outre associée, en lien avec l'UPMC, au Labex Biopsy rassemblant psychiatres, chercheurs en neurosciences et généticiens pour identifier les mécanismes biologiques des troubles psychiatriques, ainsi qu'au Labex Institut d'étude de la cognition (IEC), en lien avec l'ENS, dont le but est d'étudier les fonctions mentales supérieures, entre sciences humaines et sociales, psychologie expérimentale et imagerie cérébrale. Ajoutons que le campus est associé à trois plates-formes nationales, trois cohortes et un institut Carnot impliquant scientifiques, collectivités et industriels pour développer les liens entre la recherche et le monde économique.

Le laboratoire interuniversitaire des systèmes atmosphériques (LISA) est associé à trois Labex et le laboratoire d'analyse et de mathématiques appliquées (LAMA) est porteur d'un Labex (Bézout) qui associe mathématiques et informatique. Les sciences humaines et sociales se retrouvent quant à elles associées à de nombreux projets pluridisciplinaires comme le Labex Futurs urbains. Le DIM Q12 intègre également une réflexion en matière de SHS à laquelle le Lab'Urba apporte une contribution.

L'UPEC a également mis en place, dans le cadre de l'ESPÉ, la *Maison de la Recherche et de l'Innovation* (MRI). Celle-ci entend soutenir l'ensemble des formateurs, toutes disciplines confondues, qui mènent des projets de recherche et d'innovation dans le domaine de l'éducation. En réponse à l'appel à projet du PIA 3 "Pôle pilote de formation des enseignants et de recherche pour l'éducation", l'ESPE porte un projet de recherche, soutenu par l'université de Sherbrooke (Canada), et appuyé sur la création d'une Structure fédérative de Recherche<sup>74</sup>.

L'UPEC entend renforcer la recherche interdisciplinaire, autour des cinq axes stratégiques articulant formation et recherche. Ces axes associent un nombre conséquent de disciplines, de laboratoires et de composantes de l'établissement. Leur pilotage scientifique sera mené dans le souci de leur conférer un véritable ancrage au niveau local et dans la perspective que les recherches puissent répondre à divers questionnements issus des territoires de l'Est parisien. Un bilan annuel sera réalisé et présenté aux différents conseils de l'UPEC pour évaluer l'état d'avancement et le bilan des recherches menées dans le cadre de ces axes afin de pouvoir développer au mieux l'interdisciplinarité.

### **1.2. Organisation, pilotage et mise en œuvre opérationnelle de la politique de recherche – (R15)**

- **Une politique de recherche démocratiquement pilotée**

La **commission de la recherche** est très étroitement associée à la définition de la politique de recherche et à la stratégie institutionnelle de l'établissement puisque c'est à ses membres qu'il revient d'édicter des actes administratifs pour notamment en déterminer l'orientation ainsi que les modalités de concrétisation en termes financiers. L'équipe présidentielle soumet au vote de la commission de la recherche des propositions relevant de la politique de la recherche, elle répond aux interrogations de ses membres et procède à leur information, adapte ses propositions en fonction des contre-propositions ou des propositions provenant de la commission de la recherche qu'elle souhaite mettre à l'ordre du jour.

La commission de la recherche est également en charge de la politique de soutien à la recherche. A ce titre, non seulement elle opère des choix relatifs aux critères des dotations des laboratoires, aux investissements accordés aux laboratoires ou composantes, mais elle détermine également la nature, le calendrier ainsi que les montants des appels d'offre internes de l'établissement visant à soutenir la recherche. S'agissant de la création des laboratoires. C'est aussi la commission de la recherche qui auditionne les collègues désireux de créer des nouveaux laboratoires et a compétence pour autoriser la présentation, par ces derniers, de rapports d'autoévaluation à destination du Hcéres, dans la perspective d'une labellisation qui, à partir de janvier 2020, reviendra à l'établissement et non plus au MESRI.

- **Une affectation des moyens transparente et marquée par la subsidiarité**

Les besoins en **emplois** des unités de recherche sont identifiés et présentés par les composantes, qui détiennent une connaissance fine des activités de recherche et d'enseignement et de leurs axes de développement conjoint. L'allocation des moyens matériels et financiers se fait selon deux logiques complémentaires.

---

<sup>74</sup> Annexe 79 - Présentation du projet « Pôle pilote de formation des enseignants et de recherche pour l'éducation »

En premier lieu, une **dotations des unités** proportionnelle au nombre d'EC qui y sont affectés, avec un coût par chercheur variable selon les secteurs disciplinaires, auquel est appliqué un coefficient multiplicateur qui tient compte des performances de l'unité dans différents domaines.

En deuxième lieu, des **appels d'offre annuels** dans le domaine de l'équipement (1,86 million d'euros en 2019) ainsi que des appels d'offre scientifiques (500K € en 2019) pour soutenir des manifestations scientifiques (2 vagues d'appel par an), aider à la publication internationale, financer des post-doctorats, aider au développement de projets des jeunes MCF et enfin, soutenir le montage de projets collectifs, en amont de leur dépôt dans le cadre d'appels d'offre « tremplin ».

L'UPEC dispose d'une **trentaine de plateformes technologiques** accessibles aux acteurs de la recherche comme au monde de l'entreprise, notamment dans les domaines de la biologie-santé, de la chimie des matériaux, de la santé et de l'environnement ainsi que de l'air, de l'eau, du sol et du bâtiment. Un pourcentage significatif du budget recherche est dédié à l'acquisition de ces plateformes, la maintenance relevant de la compétence des composantes. A titre d'exemple, l'UPEC a financé une partie très significative (1 064K € pour la période 2016-2018) de la plateforme PRAMMICS de l'OSU-EFLUVE.

La recherche de pointe dans de nombreux domaines a été encouragée par les CPER successifs qui ont permis la création de bâtiments disposant de ressources conséquentes. Les **surfaces dédiées à la recherche** ont augmenté entre 2013 et 2017, passant de 22 650 m<sup>2</sup> à 32 733 m<sup>2</sup>, avec une moyenne de surface par EC qui est passée de 29 à 38 m<sup>2</sup>.

D'un point de vue institutionnel, l'UPEC structure actuellement ses axes de recherche, rassemblant ses équipes dans des thématiques transversales pour accroître sa visibilité nationale et internationale. Cette ambition implique des **locaux rénovés** afin de répondre aux besoins des enseignants-chercheurs mais aussi de nouveaux espaces de recherche destinés à accueillir de nouvelles équipes.

- **Un service essentiel à renforcer**

**La Direction de la Recherche et de la Valorisation** a pour mission l'élaboration et le suivi du volet recherche du contrat d'établissement, la déclinaison de la stratégie d'établissement en actions et leur mise en œuvre, la structuration de la recherche et le suivi des besoins et moyens des laboratoires. Elle assure également la protection et la valorisation de la propriété intellectuelle et des innovations produites dans nos laboratoires et veille au positionnement de l'UPEC dans son environnement régional et national voire international. La DRV est nettement sous-dimensionnée avec seulement 14 agents. Le prélèvement de frais de gestion sur les contrats ne lui a pas permis d'atteindre son équilibre budgétaire. Le renforcement de ses effectifs constitue donc un prérequis indispensable au déploiement d'un soutien efficace à la recherche, ce dont l'établissement est conscient (des mesures sont prises pour soutenir de manière prioritaire ce service essentiel).

- **Des systèmes d'information recherche à améliorer**

La mise en place des **SI (systèmes d'information)** de pilotage sur les contrats et les budgets a été ralentie et n'a pu donner lieu aux réalisations attendues.

**Contratech** est un logiciel de gestion et de suivi des contrats, développé par Legisway, qui permet de suivre les 150 contrats de recherche que gère la DRV. Depuis 2011, l'utilisation de ce logiciel (version 4) est partagée avec l'UPEM et UPE, qui contractualise pour le compte des trois établissements et assure l'hébergement du logiciel, comprenant l'assistance technique et fonctionnelle pour l'UPEC et l'UPEM. Une répartition des licences logicielles a été proposée et admise par les trois établissements en octobre 2018. En février 2019, il a été décidé de déployer cet outil à l'UPEC et prévu que la DRV et la DSI portent le projet.

**SIFAC Web** permet de travailler sur le logiciel financier et comptable SIFAC sans avoir à utiliser la version lourde du logiciel, ce qui offre la possibilité aux porteurs des projets ainsi qu'aux laboratoires d'exprimer leurs besoins et simplifie la procédure de passation de commandes. Le projet SIFAC Web, débuté en 2013, a été ralenti, en raison de contraintes techniques et humaines (agents mobilisés lors du projet de fusion et puis lors du passage à la Gestion Budgétaire et Comptable Publique). Considéré comme prioritaire par la Direction et les laboratoires, le projet SIFAC Web est actuellement relancé. Il mobilisera la DRV, la DSI, la DSF et les laboratoires.

Si le SIR n'a toujours pas été développé, des échanges réguliers avec les directions d'unité permettent toutefois de suivre l'évolution des moyens et des besoins, avec notamment des dialogues de gestion mis en place par le VP CR et des échanges soutenus à l'occasion des RAE Hcéres des unités et des visites qui se sont déroulées entre janvier et mars 2019.

- **La promotion de l'intégrité scientifique**

Les écoles doctorales se sont dotées d'une Charte des thèses et d'une Charte de déontologie que tous les doctorants et toutes les personnes dirigeant des thèses doivent signer et s'engagent à suivre. Au-delà, des formations à l'éthique de la recherche sont dispensées aux doctorants. Toutes les unités de recherche UPEC ont été incitées à se doter de statuts, et les résultats semblent probants au vu des retours des évaluations Hcéres. L'équipe actuelle organise la mise en place d'un **Comité d'éthique, de déontologie et d'intégrité scientifique** (CEDIS).

### 1.3. Suivi et diffusion de l'activité de recherche – (R16)

L'UPEC opère un suivi précis de son activité de recherche et ce, de diverses manières. Les recherches financées dans le cadre d'appels à projet portés par l'établissement sont pleinement suivies puisque gérées par la DRV. Les recherches financées dans le cadre d'appels à projets non portés par l'établissement mais impliquant des enseignants-chercheurs de l'établissement sont également suivies au titre de la compensation de la participation des membres de l'UPEC.

Les recherches collectives ou individuelles n'impliquant pas de financement particulier et donc de gestion spécifique par l'établissement, menées par les enseignants-chercheurs de l'UPEC, ne sont pas soumises à une procédure de déclaration préalable ou *a posteriori* mais sont médiatisées de diverses manières : au sein des conseils, dans les lettres d'information ou sur les sites Internet des laboratoires, au sein d'Upec-hebdo, par des messages d'information provenant de l'établissement circulant par mail ou par voie d'affichage, dans le cadre des dialogues de gestion avec les composantes et laboratoires.

- **Outils de suivi**

L'UPEC dispose du rapport 2018 de l'OST (Observatoire des Sciences et Techniques) qui analyse ses publications à partir du WOS, outil peu adapté à certaines disciplines notamment parce qu'il couvre mal le champ des SHS et ne reflète pas fidèlement la réalité des recherches menées en la matière.

Un portail HAL UPEM-UPEC créé en 2015 devait regrouper l'ensemble des publications des chercheurs et enseignants-chercheurs des unités des deux universités. Ce portail, pris en charge par un collègue de l'UPEM, n'a pas été généralisé à l'UPEC. Le SCD travaille depuis 2018 à la mise en place d'un portail HAL propre à l'UPEC, et l'équipe élabore une politique pour inciter tous les membres de ses UR à y signaler ou déposer leurs publications, en conformité avec la législation nationale.

Par ailleurs, la politique de signature unique d'UPE a été abandonnée officiellement au début du mois de juillet 2017 et l'UPEC a tardé à définir une politique de signature alternative, à la suite des aléas politiques traversés. Le SAVAN (Service d'Appui et de Valorisation de la recherche par l'Accès ouvert et le Numérique) travaille actuellement à la définition d'une politique de signature de l'UPEC qui sera soumise au vote de la commission de la recherche en juin 2019.

- **Dispositifs d'évaluation et de prospective**

L'UPEC bénéficie de l'expertise du Hcéres pour évaluer l'activité de recherche des laboratoires, en termes qualitatifs et quantitatifs, et au regard des trajectoires effectivement suivies et telles qu'envisagées pour les périodes d'évaluation passées et à venir. L'évaluation de cette activité de recherche a également lieu dans le cadre d'échanges réguliers avec les directions de laboratoires. De tels dispositifs permettent de mieux penser les orientations stratégiques en recherche.

S'agissant des dispositifs dont bénéficie l'établissement pour évaluer l'activité de recherche des laboratoires, la DRV ainsi que la DSF disposent des informations utiles pour mesurer le taux d'exécution des budgets des laboratoires. Ces taux sont très élevés (plus de 90 %).

S'agissant de la prospective, la DRV assure une veille sur les appels à projets (AAP) et communique aux laboratoires les informations utiles à ce sujet. Le fait que des projets sont déposés puis, le cas échéant, acceptés, constitue une information utile pour l'établissement lorsqu'il entend faire évoluer ses orientations stratégiques en recherche car cela lui permet de mieux mesurer l'intensité (quantitative et qualitative) des forces de recherche dont il dispose.

- **Politique de communication**

En matière de communication autour des activités de recherche, la stratégie concernant la recherche n'a pas été suffisamment structurée pour rendre pleinement visibles les forces de l'UPEC. La priorité a été de favoriser l'interconnaissance au sein de l'université, ce qui s'est traduit par la production d'articles présentant les activités scientifiques des laboratoires de l'UPEC, diffusés via la newsletter des personnels et l'intranet. En externe, afin de peser plus dans le débat public, un partenariat avec *The conversation France* a été déployé permettant aux enseignants-chercheurs de publier des articles, vulgarisés avec des journalistes, présentant leurs travaux. Les réussites aux appels à projet, les travaux scientifiques majeurs ont été promus par la direction de la communication quand elle en avait connaissance.

- **Bilan et perspectives**

Conformément aux objectifs que l'université s'est fixés en 2013, l'UPEC a contribué à valoriser les secteurs déjà visibles (Labex VRI, MOPGA, etc.) tout en dynamisant les SHS ; développé des relations partenariales au plan territorial, européen et international ; renforcé et repensé la répartition du soutien à la recherche (contrats doctoraux, dotations aux laboratoires à partir de nouveaux critères) ; créé une Maison des Sciences de l'Environnement (2018), une Maison de la recherche et de l'innovation (ESPE, en 2017).

D'autres objectifs n'ont pas été pleinement atteints, parmi lesquels la restructuration de la DRV, le développement d'un système d'information et d'une communication efficace autour de la recherche. L'UPEC entend relancer les

projets initiés par l'équipe précédente, avec un positionnement ambitieux dans le panorama mouvant de la recherche francilienne, développer l'interdisciplinarité, augmenter le soutien financier à la recherche, notamment en direction des doctorants, mettre en place de nouvelles structures articulant recherche et formation de haut niveau. L'UPEC entend renforcer son rôle d'université de recherche et continuer de sensibiliser la communauté de ses enseignants-chercheurs à la dimension qualitative de la recherche.

L'établissement bénéficie d'une **reconnaissance internationale, européenne et nationale** dans de nombreux domaines. 19 enseignants-chercheurs (dont 11 juniors, 12 chercheurs en SHS) ont été membres de l'IUF entre 2013 et 2018.

L'impulsion de nouveaux projets illustre bien la politique de recherche de l'UPEC : on peut citer par exemple la création d'un Institut universitaire du numérique, ainsi que d'un **Campus spatial universitaire**<sup>75</sup>. Ce CSU de l'UPEC, fondé fin 2017 et présenté en mars 2019 en présence du Président du Centre National d'Etudes Spatiales, inclut divers composantes et laboratoires et vise à traiter de questionnements scientifiques de premier plan, par la production d'outils de mesure, d'analyse et de vecteurs d'emports de ces outils en orbite terrestre.

Lors de sa précédente évaluation, la stratégie recherche de l'UPEC était en large part pensée dans la perspective d'un rapprochement-fusion avec l'UPEM, dont le projet de MISSH (Maison Internationale des Sciences Sociales et Humaines) devait marquer un aboutissement. Ce projet a été abandonné avec celui de la fusion, mais il est en train d'être revisité par l'équipe actuelle avec un **projet de MSH** dont le programme scientifique pourrait s'appuyer sur les axes stratégiques définis et désormais votés en congrès, et sur les échanges en cours de renforcement entre SHS et sciences de l'environnement notamment.

L'autre grand projet marquant du contrat, celui de la **création d'une Maison des Sciences de l'Environnement**, a été mené à bien avec le soutien de la Région. La MSE accueille désormais dans 3700 m<sup>2</sup>, sur quatre étages, une centaine de chercheurs de l'UPEC en sciences environnementales. Cette Maison, lieu de collaborations entre les équipes d'enseignants-chercheurs, contribue à la lisibilité de la recherche et permet d'offrir à des entreprises du territoire une plateforme technologique unique en France (Prammics), ouverte à des projets de recherche en collaboration avec le monde industriel.

Les rapprochements effectués avec l'UPEM dans les domaines des sciences économiques et de gestion, d'une part, et de l'urbanisme, d'autre part, ont permis des synergies de recherche concluantes et durables, et ce d'autant plus que des formations de master communes ont vu le jour et donnent pleine satisfaction. L'**Ecole d'Urbanisme de Paris (EUP)**, créée en mars 2015, est emblématique de ce que les dynamiques d'articulation entre recherche et enseignement au niveau master ont pu produire. Identifiée comme une référence dans le cadre de la recherche et de la formation en urbanisme au sein de la région parisienne, l'EUP accueille une « Chaire du Grand Paris » et héberge le Lab'Urba, équipe de recherche sur l'action urbaine réunissant des chercheurs de l'UPEC, de l'UPEM ainsi que de l'Ecole des Ingénieurs de la Ville de Paris.

Une autre réalisation remarquable inscrite dans le cadre de Paris-Est est l'**Institut Santé-Travail**. Créé en juin 2015, cet institut fédère l'Anses, l'InVS (Santé Publique France), le CSTB, l'UPEC ainsi que diverses forces mobilisées en son sein (équipe universitaire de médecine et santé au travail, unité de pathologie professionnelle du CHIC, équipe 4 de l'IMRB, laboratoire Erudite de la faculté de sciences économiques et de gestion). Cet Institut structure et coordonne des projets interdisciplinaires qui s'articulent à la formation mais aussi à des activités d'expertise, afin de répondre à divers enjeux de santé publique.

L'UPEC porte maintenant un **projet d'Institut Universitaire du Handicap**<sup>76</sup> dont les activités seront résolument tournées vers la recherche translationnelle, la valorisation, la formation ainsi que le co-développement industriel avec des entreprises du secteur de la santé. Il s'agit de développer des recherches fondamentales et appliquées, y compris sur la réinsertion des personnes en situation de handicap, pour répondre aux enjeux sociaux en relation avec les situations de handicap : l'association entre sciences humaines et sociales, par le biais d'une Chaire « Handicap, autonomie et emploi », et les laboratoires comme le LISSI ou BIOTN travaillant sur l'assistance robotisée, les modifications tissulaires et l'IA paraît particulièrement prometteuse.

L'UPEC va adhérer à l'Institut européen d'exobiologie, à la Fédération Ile de France de Recherche sur l'Environnement ainsi qu'à l'Institut Européen d'Astrobiologie. Elle s'apprête à constituer une Fédération de Recherche composée de 8 laboratoires de l'UPEC ou des 4 universités en convention en lien avec l'ESPE et de 2 laboratoires hors académie.

L'UPEC vise aussi, en tant qu'université « civique », à penser et à accompagner dans le cadre (non exclusif) des cinq axes stratégiques retenus, les transformations sociales et environnementales en tirant parti des caractéristiques de son territoire-laboratoire, celles d'une métropole en mutation. Les SHS jouent un rôle-clé dans cette stratégie, et leur développement répond notamment à une demande de la part des laboratoires bio-

---

<sup>75</sup> Annexe 82 - Présentation du Campus Spatial Universitaire de l'UPEC - janvier 2019

<sup>76</sup> Annexe 80 - Présentation de l'Institut Universitaire du Handicap décembre 2018



médicaux et de sciences de l'environnement qui en ressentent le besoin pour répondre encore mieux à la demande sociale et amener leur recherche à un niveau encore plus compétitif à l'échelle mondiale.

Au titre des projets structurant la recherche et la formation, l'établissement a, dans le cadre de la troisième vague des PIA, déposé le 19 mars 2019 **trois projets d'Écoles Universitaires de Recherche (EUR)**<sup>77</sup> qui prennent acte de l'organisation des forces de recherche de l'UPEC, notamment en SHS, et ont permis d'instaurer des dialogues interdisciplinaires fructueux quant à ce qui peut constituer une formation à la recherche et par la recherche à la croisée de plusieurs champs :

- 1- EUR **Life trajectories and health Vulnerability (LIVE)** : La vulnérabilité n'est ni une simple question de santé, ni seulement un problème social, mais est liée à de multiples facteurs (sanitaires, environnementaux, sociaux, économiques, politiques et culturels). Elle dépend de leur interaction à un moment donné et au cours de la vie. LIVE vise à combiner le savoir-faire en recherche de multiples disciplines afin de traiter de la vulnérabilité sous toutes ses facettes ;
- 2- Greater Paris School of Socio-environmental Studies (GPS3) : Le projet **Transformations environnementales, inégalités et justice sociale** vise à contribuer à la conception, à l'analyse, au développement de dispositifs et de pratiques ayant pour objectif de favoriser la transition environnementale en intégrant des exigences fortes d'acceptabilité axées sur des critères de justice sociale, de bien-être et d'efficacité ;
- 3- Plural Francophonies : a graduate school on the politics of language (PluFra/PolLa). Le projet **Francophonies et plurilinguismes**, sur la politique des langues, a fédéré largement au-delà des lettres et langues pour inclure les sciences humaines et le droit, et répondre à des interrogations qui sont celles de toutes nos unités de recherche sur ce qu'on gagne, et ce qu'on perd, avec l'affirmation d'un univers de la recherche mondiale de plus en plus anglophone, et sur les relations de pouvoir qui sous-tendent les relations linguistiques, en contexte de migration postcoloniale notamment.

Ces projets ont été l'occasion de réfléchir d'une manière globale à des **parcours de formation à la recherche et par la recherche** qui soient en prise avec nos publics étudiants locaux, les besoins à venir du marché du travail ainsi qu'avec l'exigence accrue de mener des recherches interdisciplinaires. Cette ambition a vocation à se réaliser à travers le développement des cinq axes de formation et de recherche que l'UPEC mettra en avant dans les années à venir. Il est envisagé de s'appuyer sur ces axes pour structurer un nouveau projet de MSH, dont le besoin se fait sentir dans l'Est parisien.

## 2. Politique de formation tout au long de la vie

### 2.1. Politique de formation tout au long de la vie (formation initiale et continue) (R17)

En se fondant sur ses missions fondamentales, l'UPEC a résolument placé la formation au centre de ses préoccupations, la considérant comme un tout, incluant non seulement les jeunes étudiants mais aussi les adultes en reprise d'études, liant ainsi formation initiale et formation continue au sein d'un seul objet, la formation tout au long de la vie (FTLV).

#### **a. Axes stratégiques**

Située sur un territoire sociologiquement fragile, l'UPEC a pour mission de servir son bassin de recrutement et d'accompagner la réussite et la professionnalisation de ses étudiants.

L'un des objectifs prioritaires que l'UPEC s'était fixé pour son offre de formation pour ce quinquennat concernait la **mise en place de dispositifs d'aide à la réussite** permettant de s'adapter à l'accueil de publics diversifiés, tout en offrant des filières sélectives permettant l'épanouissement d'étudiants plus exigeants. Une mission « valorisation des pratiques pédagogiques innovantes » a été mise en place pour susciter et soutenir les innovations pédagogiques émanant des composantes et diffuser les dispositifs favorisant la réussite.

L'**internationalisation de ses formations** faisait également partie de ses objectifs prioritaires. Au cours du contrat elle a développé ses partenariats, ses réseaux et ses programmes internationaux qui la rendent ainsi présente et visible à l'international avec de multiples accords de mobilité étudiante et des partenariats diplômants. De nombreuses actions ont été mises en place dont des appels à projets de développement international hors Europe qui ont permis dès 2015 d'encourager la dynamique des mobilités stratégiques. Poursuivis et étendus l'année suivante, ces appels à projet ont assuré le développement de projets pédagogiques collectifs des UFR de SEG, ST, Droit, AEI, des deux IUT (CV et SF), de l'ESPE, et de l'ISBS. L'internationalisation sera développée en sixième partie.

Le troisième objectif fixé pour le contrat 2015-2019 a été de **développer la FTLV** en répondant aux besoins socio-économiques du territoire. Au cours du contrat la FTLV s'est développée dans tous les champs, à des degrés différenciés, mais en visant à mettre en cohérence la FI et la FC. En 2016 l'UPEC est choisie comme établissement pilote pour le développement de la formation continue dans l'enseignement supérieur (AMI lancé le 12 novembre 2015 par le ministère). L'UPEC développe ainsi une offre de formation continue au plus près des

<sup>77</sup> Annexe 76 - Résumé des 3 projets d'Écoles Universitaires de Recherche - mars 2019

besoins des publics adultes et des partenaires du monde socio-économique. L'UPEC offre un large éventail de formations diplômantes (de niveau bac+2 à bac+5) ouvertes en FI comme en FC et accueille près de 7 500 stagiaires adultes par an. Son ambition est d'être une référence en formation continue.

L'établissement avait ainsi défini **sept champs de formation** caractérisant une université pluridisciplinaire avec une formation de santé. Ces champs ont déjà fait l'objet d'une évaluation par le Hcéres. Nous proposons dans ce rapport un bref résumé en renvoyant au document d'évaluation.

**1) Le Champ Économie, Management, Administration et Organisation (EMAO)** repose sur les UFR de Sciences Économie Gestion (SEG) intégrant l'Institut d'Administration des Entreprises Gustave Eiffel-Ecole de management (IAE-GE), de Sciences de l'Éducation, Sciences Sociales, et Sciences et Techniques des Pratiques sportives (SESS-STAPS), d'Administration et Échanges Internationaux (AEI), les deux IUT de Créteil-Vitry (CV) et Sénart-Fontainebleau (SF). Il regroupe plus de 8 300 étudiants.

**2) Le Champ Sciences, Ingénierie, Technologie (SIT)** concerne plus de 6 000 étudiants répartis sur l'UFR de Sciences et technologie (ST), l'UFR de SEG, les deux IUT CV et SF et l'Institut Supérieur des Biosciences de Paris (ISBS) intégré en cours de contrat à l'École Supérieure d'Ingénieur de Paris Est (ESIPE Créteil).

**3) Le Champ Éducation, Formation et Interventions sociales (EFIS)** concerne plus de 5 300 étudiants à l'ESPE de l'Académie de Créteil et l'UFR SESS-STAPS dont la complémentarité permet de couvrir les besoins de formation relevant de l'Éducation nationale et de l'intervention sociale et socio-éducative.

**4) Le Champ Humanités, Culture, Société (HCS)** réunit autour de l'UFR LLSH, l'ESPE et l'IUT-SF. Il concerne 5 000 étudiants avec pour priorités de maintenir la multidisciplinarité, l'insertion professionnelle en lien avec le territoire et un lien fort avec la recherche dès la licence. Il interagit avec des composantes externes pour des enseignements de philosophie destinés aux étudiants, apprentis et stagiaires de médecine et SEG.

**5) Le Champ Santé et Société (SS)**, le plus étendu, regroupe autour de l'UFR de Médecine, les UFR de Droit, Lettres, Langues et Sciences humaines (LLSH), SESS-STAPS, SEG, et l'IUT CV. Il concerne près de 4 000 étudiants. Multidisciplinarité, fort adossement à la recherche et innovation pédagogique constituent ses forces.

**6) Le Champ Droit, Politique Publique et Études Politiques (DPPEP)** regroupe autour de l'UFR de Droit des formations de l'AEI et de l'IUT SF et concerne près de 4 000 étudiants. La mission de ce champ est de porter la formation et la recherche sur l'organisation de la société dans ses aspects juridiques et politiques, ouvrant sur des débouchés professionnels larges et constants.

**7) Le Champ Ville, Transport et Territoire (VTT)** recouvre l'École de l'Urbanisme de Paris (EUP, née en septembre 2015 du rapprochement de l'Institut d'Urbanisme de Paris de UPEC et de l'Institut Français d'Urbanisme de l'UPEM) et l'UFR LLSH. Il concerne plus de 3 800 étudiants dont plus de 90 % sont inscrits à l'UPEM.

Elaborés alors que l'UPEC était engagée dans une perspective de fusion avec l'UPEM, ces 7 champs n'ont pas pu fonctionner comme ils avaient été pensés au départ. Cependant, incluant chacun 2 à 7 composantes de l'UPEC, et chaque composante pouvant par ailleurs être impliquée dans 2 ou 3 champs, ils permettent de pallier la multiplicité des composantes et la dispersion des sites, de miser sur la pluridisciplinarité de l'offre de formation et la volonté de transdisciplinarité affichée par l'UPEC tout au long de la période du contrat, ce qui sera renforcé avec les projets de la nouvelle équipe.

A partir de 2016, une nouvelle politique a émergé avec la définition de **cinq axes stratégiques majeurs**. Ceux-ci ont été mis progressivement en place et les premiers séminaires ont eu lieu fin 2017 :

- 1- Santé, Société, Environnement (SSE) ;
- 2- Transformations, Inégalités, Résistance (TIR) ;
- 3- Savoirs et Pratiques en Éducation et en Formation (SPEF) ;
- 4- Numérique, Sciences et Pratiques (NSP) ;
- 5- Francophonies et Plurilinguismes (FP).

Ces axes, tant sur **le volet recherche que sur celui de la formation**, ont pour objectif de mobiliser les forces vives autour de thèmes fédérateurs pour l'UPEC. En ce qui concerne la formation plus particulièrement, ils permettent de dynamiser des actions transdisciplinaires, visant à décloisonner l'organisation disciplinaire des champs constitués avant tout autour d'une composante pilote. Avec l'arrivée de la nouvelle équipe, le travail d'émergence de ces axes a été relancé lors du séminaire de Fontainebleau le 12 octobre 2018. Les trois projets d'EUR<sup>78</sup> qui ont été déposés en mars 2019, tout en développant des points particuliers, s'inscrivent dans le périmètre de ces axes et de la politique générale de l'établissement affichée sous la bannière « Transformations Sociales et Environnementales ». Aux trois EUR, il faut en outre associer un projet « Pôle Pilote pour la Formation des Enseignants et la Recherche pour l'Éducation » en cours d'élaboration à l'ESPE, ainsi que la réflexion sur le projet de trois « Campus des métiers et des Qualification Pôles d'excellence » balayant l'ensemble du territoire

---

<sup>78</sup> Voir p. 38

d'intervention de l'UPEC (Saint-Denis, Sénart et Vitry) sur les thèmes "Prévention et gestion des risques et des crises en milieu Urbain", "Santé, autonomie, bien vieillir", "Bâtiment et développement durable".

C'est sur cette nouvelle organisation que les champs vont maintenant pouvoir fonctionner. Cela va à la fois permettre de renforcer la dimension « **par la recherche et pour la recherche** » de l'ensemble de l'offre de formation, de développer la transdisciplinarité et d'assurer la professionnalisation des formations.

#### ***b. Représentation des parties prenantes de la formation***

En juillet 2010, l'université a souhaité renforcer son fonctionnement démocratique et la collégialité de sa gouvernance en adoptant une « Charte des pratiques démocratiques ». Dans ce même souci d'ouverture, les vice-présidents du Conseil Scientifique et du Conseil des Etudes et de la Vie Universitaire se sont entourés chacun de deux assesseurs issus de disciplines complémentaires.

Le rapport de l'EUA de juillet 2013 note que tout en se dotant de services communs et centraux importants et de qualité, "l'université laisse ses composantes jouir d'une assez grande marge de manœuvre en reconnaissant leurs différences disciplinaires qui se traduisent par des pratiques propres notamment dans l'encadrement des étudiants, l'évaluation des enseignements, le tutorat, etc". Cette analyse serait aujourd'hui différente, l'établissement accompagne les composantes dans la construction de leurs maquettes de formation, le suivi et la mise à jour de ces dernières. Il s'assure également du bon respect de la législation en pilotant le référencement de l'offre de formation dans le cadre du RNCP.

Des groupes de travail et des pré-commissions à la CFVU sollicitent les élus étudiants, enseignants et administratifs sur des sujets précis. De plus l'approche de la gouvernance favorise le travail en binôme du VP CFVU avec les cadres de direction et les responsables des services communs. Des rencontres hebdomadaires entre la DEVE et le VP CFVU, et des rencontres assesseurs de la CFVU/responsables de services sont organisées pour mettre en place un plan d'action sur les impératifs calendaires, réglementaires, organisationnels et politiques. Ce mode de fonctionnement contribue grandement à faciliter le portage politique des dossiers. Ce pilotage s'appuie sur une série d'indicateurs définis et servant de base au PAPET et au RAPET.

#### ***c. Intégration de l'offre de FTLV dans l'environnement local et régional***

En 2013, l'UPEC conçoit son offre de formation en lien étroit avec les acteurs socio-économiques afin de répondre à l'invitation ministérielle (Rapport Germinet). L'UPEC veut devenir une référence en matière de formation tout au long de la vie d'ici 2020 en liant formation continue et formation initiale. L'objectif est alors de développer des formations courtes qualifiantes à destination du territoire. La FTLV à l'UPEC doit devenir un outil de la démocratie sociale, avec la définition d'objectifs chiffrés et prenant en compte les particularités du territoire<sup>79</sup>. En 2016, la ComUE Paris Est s'inscrit dans cette logique à travers l'IDEFI « IDEA » dont l'objectif est d'apporter des réponses aux problématiques de la FTLV.

Sur la période 2013-2018, l'UPEC a inscrit son offre de formation tout au long de la vie dans son environnement local et régional. Par exemple, l'UPEC a porté, dans le cadre de la réponse au PIA1 avec ses partenaires, le projet de la Maison de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat Etudiant en Alternance (MIEE). Ce lieu, au service des composantes et tourné vers les partenaires socio-économiques, s'inscrit dans la logique FTLV. Il a contribué depuis son ouverture en octobre 2016 à accueillir, orienter, former et/ou diplômé étudiants, adultes en reprise d'études par la voie de la formation continue et de la VAE, de l'apprentissage ou encore par l'action entrepreneuriale. La croissance du nombre d'alternants (2 199 en 2013 à 2 634 (dont 83 % en contrat d'apprentissage) en 2018 témoigne des actions positives conduites pour encourager la FTLV.

La montée en puissance d'une offre certifiante (type CU/DU), inscrite aux répertoires pour répondre aux attentes des partenaires socio-économiques et des salariés (CPF) mais aussi une poursuite du développement de l'alternance avec les composantes seront encouragés car ces actions sont vectrices d'évolution pédagogique et d'insertion professionnelle.

#### ***d. Élaboration des formations à partir d'une approche fondée sur les acquis de l'apprentissage***

Le développement des formations courtes, certifiantes et diplômantes se structure par une approche sectorielle et en intégrant une offre liée aux compétences. Les conseils de perfectionnement associent les professionnels dans la réflexion permettant de formuler des propositions pour construire l'évolution de l'offre dans l'avenir. Une formation de l'IUT Sénart-Fontainebleau est délivrée depuis en apprentissage et à distance : LP Métiers de l'informatique, Administration et sécurité des systèmes et des réseaux Parcours réseaux entreprises. Des formations diplômantes (DU, LP) sont construites, en formation continue, afin de répondre à des acquisitions de compétences métiers et transversales sur sollicitation d'entreprises (BNP Paribas : DU poste de 1<sup>er</sup> management, BRED : LP Assurance, Banque Finance semi-distanciel). La construction de dispositifs hybrides associant différents temps partagés (VAPP, distanciel, présentiel) permet de réduire le temps d'obtention du diplôme, critère déterminant pour le salarié et l'entreprise.

En 2018, l'UPEC a candidaté à l'appel à projets du PIA3 « Nouveau Cursus à l'Université », et a été lauréate pour le projet PULSE, qui promeut l'approche par compétences disciplinaires et transversales pour la réussite des

<sup>79</sup> Projet annuel de performance de l'établissement - 2014

étudiants de premier cycle. La mise en œuvre de ce projet sur 10 ans, se fera en association avec les acteurs socio-économiques du territoire et engagera l'UPEC dans la refonte de son offre de formation. L'implication des entreprises sera renforcée dans la rédaction des référentiels de compétences des formations (Licence e-ASSR, Certificat d'excellence 2018 MESRI), dans la construction du projet de formation et du projet professionnel de l'étudiant (Projet Pro In real Life, Prix EdTech2018 Région Ile-de-France) et dans l'évaluation des formations au sein des conseils de perfectionnement. Ces transformations contribueront à faciliter l'insertion professionnelle des étudiants de l'UPEC.

#### ***e. Inscription des formations au RNCP***

L'inscription et le **recensement au RNCP** est un travail bien avancé : l'ensemble des licences générales et professionnelles y sont inscrites. En ce qui concerne les annexes descriptives paramétrées, elles sont disponibles d'office pour les licences générales et sur demande pour les licences professionnelles et les masters. Concernant ces derniers, seuls 70 % y sont inscrits, mais un travail est en cours au sein de la "Master Chain" à laquelle l'UPEC participe. Une inscription exhaustive de l'offre de formation de l'université au RNCP et à l'inventaire des formations sera réalisée pour être éligible au CPF (loi avenir du 5 sept. 2018) et se trouver dans la base de l'application mise en ligne en octobre 2019 permettant à chaque salarié de choisir librement sa formation.

#### ***f. Modalités et outils de développement de l'interdisciplinarité***

En 2013, les créations de l'ESPE, de l'OUIEP et du LIRTES ont conduit à la nomination d'une VP « humanités et société » pour réfléchir - entre autres - au développement de formations transversales. Le FSDIE fléché en priorité sur des projets trans-UFR et la structuration en pôles à l'échelle de l'UPE encouragent le développement des passerelles transdisciplinaires. Le bilan du rapport 2013 affiche une forte volonté de transversalité dans les choix stratégiques de l'établissement. Il en découle que le nombre de formations transversales rendues possibles est important avec la co-accréditation UPEC/UPEM. La création d'options transversales au sein de l'établissement et imposées dans les maquettes pédagogiques du cycle licence renforce la visibilité de l'UPEC en matière de pluri- et transdisciplinarité. Cette logique s'inscrit dans la dynamique de l'UPEC qui répond à l'AAP européen FEDER en associant les facultés de Médecine, de Sciences et Technologies (ST) et l'Observatoire des Sciences de l'Univers (OSU) ainsi que 19 partenaires territoriaux et issus du monde socio-économique (dont notamment, AirParif), pour le lancement et développement du projet AIRDUCATION<sup>80</sup>. Celui-ci produit des parcours de formation numérique transdisciplinaires : Santé, Environnement/Chimie, et Socio-psychologie (2016-2018). En FTLV, l'UPEC a aussi répondu à la demande de projet de la société ENEDIS sur les objets connectés qui a conduit à créer une formation sur mesure transdisciplinaire associant les sciences de gestion et la socio-psychologie (2016 - en cours). L'établissement entend ainsi encourager les projets dans l'objectif de porter des projets les plus transdisciplinaires possibles (cf. 5 Axes thématiques portés par l'UPEC).

## **2.2 Modalités d'enseignement adaptées à tous ses publics – (R18)**

#### ***a. Modalités de formation et délivrance des diplômes***

L'UPEC est un établissement ancré sur son territoire et qui entend pleinement assurer son rôle dans la coordination entre formation, besoins de ses usagers et des partenaires économiques ou socio-culturels.

Dans le territoire où l'accès à l'enseignement supérieur est plus faible que dans le reste de l'Ile-de-France, il s'agit en premier lieu de renforcer, voire de créer, des liens qui favorisent l'articulation entre l'université et les établissements de l'enseignement secondaire, les lycées mais aussi les collèges. C'est ce qui est réalisé avec les Cordées de la réussite, dans le cadre desquelles l'UPEC a porté plusieurs actions, en particulier « Destination Santé, dans les pas d'un PACES » et « Banlieue Est, Cap vers les sciences ». Créée en 2011 la cordée « Banlieue Est, Cap vers les sciences » a pour objectif de promouvoir les filières universitaires scientifiques auprès des jeunes de plusieurs établissements scolaires de l'académie de Créteil. Des étudiants scientifiques de l'UPEC se destinant aux carrières de l'enseignement suivent des collégiens ou des lycéens par des actions de tutorat ou de soutien scolaire sur l'année. Cette année a eu lieu la 9<sup>ème</sup> édition de la visite des jeunes a regroupé plus de 300 jeunes sur le Campus Centre de l'UPEC. Ces actions font connaître l'environnement universitaire et son mode de fonctionnement, et permettent de forger des projets d'études de jeunes issus de milieux défavorisés.

L'UPEC augmente la diversité des formations, des formations destinées aux non bacheliers (DAEU A et DAEU B), des cursus universitaires courts (DEUST, DUT), des formations plus longues (licence et master), des formations d'ingénieurs intégrables à un niveau bac+2. Par ailleurs, l'offre de formation de l'UPEC est riche de plus de 150 formations certifiantes ou qualifiantes (dont 70 DU/DIU en médecine) accessibles à tous publics.

Les formations sont accessibles aux étudiants en situation de handicap avec des accompagnements personnalisés mis en place par la cellule handicap et qui incluent l'accès facilité aux salles, des aides techniques (ordinateur, logiciel zoomtext, loupe, télé agrandisseur avec synthèse vocale, adaptation des supports de cours) ou humaines (preneur de notes, aide à la manipulation, interprète en langue des signes, secrétaire), des aménagements du cursus (allongement, autorisations d'absences) et des examens (temps majoré).Des

---

<sup>80</sup> Annexe 72 - Accord de partenariat "Airducation" - Santé et qualité de l'air - septembre 2018

modalités particulières d'accompagnement sont également accessibles aux étudiants en régime spécial d'études ou adultes désireux d'un retour en formation.

Le rapport d'autoévaluation de 2013 indique que l'établissement met l'accent sur les formations professionnalisantes comme l'apprentissage, qui joue le rôle d'ascenseur social dans le territoire où le taux de boursiers est élevé et où l'accès à l'enseignement supérieur est plus faible que sur l'ensemble du territoire francilien. L'UPEC entend alors se repositionner comme un acteur accompagnant les évolutions socio-économiques et veut adapter son organisation en conséquence, en développant le numérique et en organisant le temps dédié à la formation. L'UPEC a porté une attention particulière aux licences professionnelles qui répondent au mieux aux besoins du monde socio-économique sur le territoire. On observe une augmentation des étudiants inscrits en Licence Pro (1 150 en 2010-2011 et 1 299 en 2016-2017) et du nombre de mentions (32 mentions en 2015-16, 38 en 2016-2017).

L'encouragement de l'établissement à développer les licences professionnelles mais aussi les masters en alternance conduit à l'augmentation du nombre d'alternants. On dénombre en 2011-2012 : 1 768 alternants (1 694 apprentis et 74 stagiaires en contrats de professionnalisation) pour atteindre pour l'année 2017-2018 : 2 572 alternants (2 115 apprentis et 457 stagiaires en contrat de professionnalisation). Ces formations, très recherchées par les étudiants et appréciées des partenaires économiques, induisent une insertion professionnelle élevée et permettent aussi à nos étudiants de financer leurs études. Par voie de conséquence, le

contact régulier avec les entreprises contribue à développer des partenariats forts comme, par exemple, le partenariat entre l'UPEC et BNP Paribas conclu en 2011 et qui arrive en 2020 au renouvellement, pour la 3ème fois. Ce partenariat s'inscrit sur le volet de la formation, de la recherche, de l'insertion et de la formation continue. D'autres partenariats se sont également construits comme avec le groupe Suez pour des actions en faveur d'un développement social et environnemental. Avec Enedis, le partenariat s'est construit sur la base d'échanges autour de sujets qui ont pu trouver des solutions grâce à l'interdisciplinarité de nos équipes dans les composantes, tant en formation qu'en recherche.

Durant cette période 2013-2018, l'UPEC a aussi renouvelé d'autres partenariats comme avec l'École de la deuxième Chance du Val-de-Marne qui travaille sur des publics prioritaires des politiques de la ville. L'UPEC a aussi été membre fondateur, avec le Département du Val-de-Marne et la Chambre de Commerce du Val-de-Marne, de la Cité des Métiers du Val-de-Marne à Choisy le Roi. Ces deux exemples montrent que notre établissement partage des valeurs communes sur un territoire dont le besoin de FTLV est particulièrement structurant.

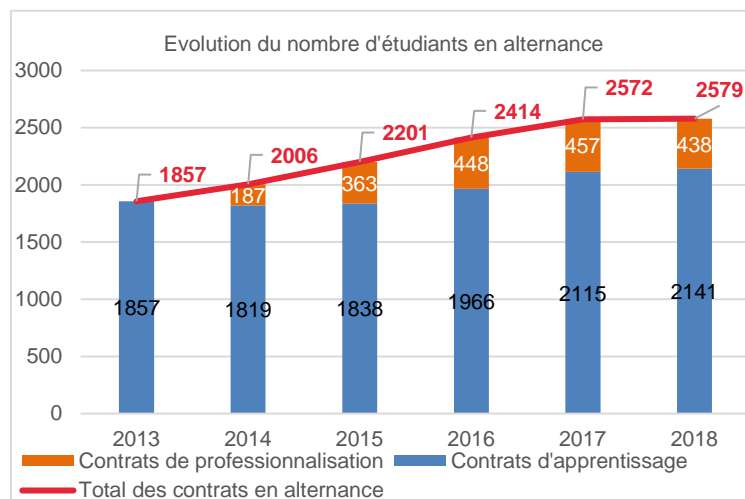
Pour l'avenir, il convient d'encourager dès maintenant le continuum entre la formation initiale et la formation continue. Pour cela, la structuration du réseau des alumnis est fondamentale car les jeunes générations qui s'insèrent actuellement dans les entreprises du territoire témoignent de leur attachement à ce territoire et leur volonté d'y construire une évolution professionnelle.

#### **b. Cohérence des contenus pédagogiques**

L'arrêté du 22 janvier 2014 fixant le cadre national des formations a conduit à la création des Conseils de Perfectionnement. Ceux-ci ont été progressivement mis en place au niveau des mentions. Ils permettent de veiller à la cohérence des contenus pédagogiques vis-à-vis des objectifs de la formation, en lien avec la poursuite d'études ou les débouchés professionnels en tenant compte des attendus du monde socio-économique.

Les enquêtes et évaluations réalisées chaque année par le SPOF constituent un ensemble d'outils de suivi de l'adéquation des formations avec les objectifs de l'établissement. Ces données sont présentées et discutées dans les conseils de l'université, la CFVU demeurant l'organe consultatif essentiel à ce sujet.

Les composantes ont également la possibilité de réaliser des évaluations plus fines de leur offre formation, au niveau d'une mention, d'un parcours, ou UE par UE. Ces études plus fines peuvent avoir pour objectif d'évaluer le bien fondé de dispositifs d'aide à la réussite tels que les dispositifs « mieux réussir en L1 » par exemple mis en place en LLSH ou les différents dispositifs « oui si » développés dans de nombreuses licences dans le cadre de Parcoursup.



### **c. Politique d'innovation pédagogique**

La FTLV doit répondre à de nouvelles exigences : flexibilité et adaptation aux parcours individuels des bénéficiaires, mais également volonté politique d'en augmenter les effectifs. La formation à distance apparaît comme un outil pertinent qui répond à ces enjeux, et une innovation pédagogique appropriée qui transcende même les limites territoriales de l'établissement. Pour développer au mieux la Classe virtuelle, les formations la proposant (notamment le M2 Management des établissements de santé de l'IAE, Master MEEF de l'ESPE, LP ASSR de l'IUT de Sénart) tiennent compte en particulier des motivations des apprenants, s'attachent à recentrer des moments synchrones sur une pédagogie plus active et à suivre les publics empêchés. En 2016, 140 enseignants et 450 étudiants ont participé à une classe virtuelle et 77 enseignants ont été formés à sa pratique.

Pour appuyer cette politique, un système d'information pour la pédagogie intégrée à l'ensemble doit être développé. Tous ces nouveaux outils peuvent conduire à une évolution forte des façons de travailler pour préparer un cours, le diffuser, animer une classe en temps réel ou en temps différé, pour mener un programme de recherche, pour publier et diffuser un contenu de recherche, pour collaborer avec d'autres chercheurs à travers le monde. Un dispositif d'accompagnement fort doit être monté pour susciter l'adhésion.

### **d. Environnement de travail**

Les usages numériques pédagogiques se sont largement développés pendant la période de référence : EPREL, WIMS, utilisation des boîtiers de vote, co-working, gaming, production de MOOC, formations hybrides, etc.

Il est à noter le déploiement d'outils numériques Pstage et RéseauPro facilitant la gestion et le contrôle des stages pour les étudiants de 9 composantes de l'UPEC. Si certains de ces outils et projets ont structuré l'action de l'établissement, d'autres usages demeurent encore trop isolés. Un travail de fond reste à effectuer dans la définition précise des attendus de l'environnement de travail face aux exigences de la formation supérieure. Engager un tel processus permettra de mieux piloter les actions et de proposer une politique plus ambitieuse, cohérente et pérenne.

## **2.3 Organisation, pilotage et mise en œuvre opérationnelle de la politique de formation – (R19)**

Dans les composantes, les activités de formation sont prises en charge au niveau administratif par les scolarités et les gestionnaires de filières. L'organisation des composantes est sous la responsabilité de leur doyen ou directeur et implique un vice-doyen à la pédagogie, un conseil ou comité pédagogique, des responsables de département et de mention, etc. Les affaires pédagogiques sont discutées en conseil de gestion avant d'être portées devant les conseils centraux selon les statuts de l'université, en particulier la CFVU.

La direction des études et de la vie étudiante (DEVE) prend en charge en central toute l'organisation et le fonctionnement des questions de formation de l'UPEC. Depuis 2013, ce service a subi plusieurs étapes successives de réorganisation dans le but d'assurer une meilleure communication entre ses composantes, avec des interactions plus efficaces, pour fluidifier son fonctionnement.

L'évaluation des formations et le suivi des cohortes d'étudiants constituent la base de nos leviers d'action. La direction comprenait initialement un Service de Statistiques et d'Etudes Prospectives qui fonctionnait plus ou moins en autonomie. En 2013, il a été rejoint par le service Offre de Formation et la cellule Apogée assurant l'accompagnement et le pilotage des composantes. En lien avec le Système d'Information pour l'intégration de l'ensemble des outils spécifiques de la scolarité, le Service de Pilotage de l'Offre de Formation (SPOF) dispose des trois pôles fondamentaux nécessaires à une vision transversale de l'offre de formation. Cette organisation, parmi les premières à avoir ainsi développé une DEVE regroupant les trois pôles fonctionnels, a essaimé ensuite vers d'autres universités.

Le service Médiatrice d'aide à l'utilisation des outils numériques dans la pédagogie et qui est à l'origine de la création de la plateforme EPREL, connaît une refonte en 2015 avec la création du Service d'Appui à la Pédagogie et aux Usages Numériques (SAPUN).

Parallèlement, l'activité de formation continue et en apprentissage ainsi que l'entrepreneuriat étudiant se sont développés. La création en 2016 de la Maison de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat Etudiant (MIEE) a permis de regrouper ces trois pôles sur un même site avec le Service Commun d'Information et d'Orientation - Bureau d'Aide à l'Insertion Professionnelle, service majeur dans l'orientation, la réorientation, les relations bac-3/bac+3.

L'ensemble de ces services hébergés dans la MIEE sont tous partie intégrante de la DEVE. De ce fait, l'organisation finale de la DEVE se décline en services qui suivent le parcours de l'étudiant, depuis son orientation, qui peut débuter au lycée, jusqu'à sa diplomation, et même après. Ce schéma d'organisation fonctionnelle permet d'optimiser la transversalité de l'ensemble des services.

La DEVE pilote ainsi un réseau de sept structures essentielles à la formation :

1. Le Service commun universitaire d'information et d'orientation-Bureau d'aide à l'insertion professionnelle (SCUIO-BAIP) ;
2. Le Service inscription et organisation des études (SIOE) ;
3. Le Service pilotage et offre de formation (SPOF) ;
4. Le Service vie de campus (SVC) ;
5. Le Service d'appui à la pédagogie et aux usages numériques (SAPUN) ;
6. Le Service commun d'éducation permanente et des partenariats entreprises (SCEPPE) ;
7. Le Pôle entrepreneuriat.

Ces structures travaillent par ailleurs en lien avec trois services communs :

1. Le Service de santé universitaire (SSU) ;
2. Le Service commun de la documentation (SCD) ;
3. Le Service universitaire des activités physiques et sportives (SUAPS).

La DEVE est ainsi devenue une structure très performante dans ses missions de service support pour le cadrage des formations, de soutien aux initiatives dans le domaine des formations (expertises et soutien pour la réponse aux Appels à Projets transversaux, recensement et diffusion des bonnes pratiques sur la transformation pédagogique et numérique), et de soutien pour l'accompagnement de l'étudiant.

Le SPOF réunit une activité d'évaluation des formations et des parcours des étudiants, notamment leur professionnalisation et leur employabilité<sup>81</sup>. La masse de données accumulées est cependant insuffisamment analysée et diffusée par manque de personnel. L'intégration d'une chargée de mission dans l'équipe de direction, avec pour mission d'enquêter sur les inégalités étudiantes, contribuera à mieux connaître les populations étudiantes accueillies et permettra de rendre compte de l'activité d'Observatoire Etudiant assurée par le SPOF et qui reste insuffisamment visible et exploitée.

La DEVE entend mener sa démarche en mettant l'utilisateur au cœur du système, et en organisant pour le prochain quinquennat, un **schéma directeur pour la réussite étudiante**.

L'allocation des moyens dédiés à la formation est abordée lors du débat d'orientation budgétaire. Ces moyens sont ensuite répartis de manière normée entre les composantes en fonction d'une clé de répartition qui prend en compte les effectifs, des données relatives aux parcours étudiants, etc. Borné, puis gelé pendant deux ans, ce dispositif et plus généralement le modèle économique de l'UPEC, sera réformé pour 2020, afin d'intégrer davantage de paramètres relatifs à la stratégie de l'établissement et des composantes.

Parallèlement en 2019, un groupe de travail a examiné la soutenabilité de l'offre de formation, dont les données sont diffusées en appui des dialogues de gestion stratégique avec les composantes<sup>82</sup>. Le développement de la formation continue, constaté tout au long de la période de référence, est un des objectifs de l'UPEC. Il fait l'objet d'un suivi attentif et la réorganisation prochaine du SCEPPE vise à l'encourager.

La mise en place du service SAPUN a permis à des E et EC de développer des actions pédagogiques innovantes : hybridation de cours, utilisation de solutions d'interactivité (boîtiers de vote), salles de co-working et fablab favorisant la pédagogie active. L'UPEC continue parallèlement de développer des infrastructures adaptées : meilleur couverture WiFi et migration d'EPREL (basé sur Claroline) vers Moodle en cours. Dans le cadre du projet NCU Pulse, le SAPUN va être intégré au CIDP. Ceci sera accompagné du recrutement de nouveaux ingénieurs pédagogiques permettant de proposer une offre de service plus en rapport avec l'effectif des étudiants.

Dans le cadre de la formation des nouveaux MCF, des modules de formation au métier d'enseignant, aux innovations pédagogiques ont été mis en place (voir section *supra*). Par ailleurs des composantes et le SAPUN organisent des journées d'études ou tables rondes ouvertes à tous les personnels sur ces questions. L'ESPE assure aussi des formations de formateurs en la matière.

## 2.4 Suivi, analyse et diffusion – (R20)

Les moyens dédiés à l'activité formation sont analysés à l'échelle de l'établissement dans le cadre de la préparation budgétaire et l'allocation des moyens ainsi que lors des campagnes d'emplois. Cette analyse se décline également lors des dialogues de gestion avec les composantes qui permettent, à l'aide de tableaux de bord, de mettre en relation l'offre de formation, les effectifs et les moyens financiers et humains dévolus à la composante. En complément, une analyse de la soutenabilité de l'offre de formation de l'établissement, déclinée par niveau de diplôme et par domaines a été réalisée en début et en fin de période d'accréditation afin d'en analyser les évolutions. Ces résultats ont été partagés avec les directions de composantes. Si cet état des lieux permet d'apporter des éclairages utiles, ses conditions de réalisation comportent encore certaines limites liées notamment à l'appréciation des charges d'enseignement pour les formations co-accréditées (ESPE, EUP) et pour les formations en santé. D'autre part, l'UPEC a également engagé dès 2016 un chantier sur l'analyse des coûts complets des formations. Celui-ci a dans un premier temps été décliné pour la formation continue afin de s'assurer des conditions d'équilibres économiques liées à leur modèle de développement. En complément, dans le cadre de la préparation de la campagne d'évaluation de la vague E, l'UPEC a pris part au groupe de travail de la DGEIP sur la connaissance des coûts des activités qui a permis de décliner cette approche en coûts complets sur l'ensemble de l'offre de l'activité formation.

Dans le cadre de la réforme « Choisir son Avenir Professionnel », l'établissement a mis en place un groupe de travail et développé des outils d'analyse des évolutions concernant le financement des formations en alternance afin de pouvoir sécuriser leur développement et les ressources propres qu'elles permettent de générer. Enfin, dans le cadre de l'élaboration du dossier d'accréditation, l'élaboration de la nouvelle offre de formation par les composantes a comporté un volet relatif à la soutenabilité présenté en CFVU et en CA.

---

<sup>81</sup> CFVU du 19 novembre 2018

<sup>82</sup> Annexe 38 - Soutenabilité de l'offre de formation - Analyse 2019

Les informations sur l'offre de formation sont maintenues à jour grâce à un travail réalisé par le service pilotage de l'offre de formation (SPOF) qui centralise les informations en lien avec les composantes. L'enquête est maîtrisée automatisée et réalisée tous les ans depuis 7 ans. Elle comprend des données sur l'insertion des Master 2, des LP, des DUT2 selon le protocole national de l'enquête ministérielle, avec un élargissement de la population à interroger et un questionnaire amendé par rapport à celui proposé par le MESRI.

La mission d'observatoire étudiant du SPOF constitue les enquêtes d'insertion professionnelle et de poursuite d'études des étudiants inscrits dans les différentes formations de l'UPEC. Par ailleurs l'établissement utilise les données du SISE communiquées par la Direction des Etudes de la Prospective et de la Performance du MESRI. La nouvelle équipe développe actuellement la constitution d'un entrepôt de données de manière à optimiser le stockage de celles-ci et leur utilisation dans l'aide à la décision sur les grandes orientations de l'établissement.

L'intégration dans l'équipe présidentielle d'une chargée de mission spécialiste en sociologie de l'éducation et chargée des questions sur les inégalités dans le contexte des parcours étudiants apportera un regard d'expert sur l'analyse des données recueillies.

Les données sont communiquées sur le site internet de l'UPEC et dans des brochures papier à destination des candidats futurs étudiants et des partenaires territoriaux et socio-économiques. Des communications spécifiques lors du lancement de nouvelles formations, en formation initiale ou continue, peuvent être mises en place, en particulier par voie de presse et via le site internet. Depuis quatre ans, des brochures par domaines présentent l'intitulé de l'offre de formation commune de l'infra-baccalauréat au Master. Une brochure commune sur l'offre de formation en alternance est également réalisée à destination des bénéficiaires et des entreprises. Si l'université a su maintenir la communication de l'UPEC sur son offre de formation, le développement d'une information plus qualitative est envisagé. La mise en place d'une communication plus globale sur l'offre de formation devra être étudiée, avec l'intégration des données disponibles issues des enquêtes d'insertion professionnelle.

Les données des enquêtes traitées dans les services centraux ainsi que celles communiquées par le MESRI sont utilisées pour constituer le RAPET et le PAPET. L'ensemble des données quantitatives sont communiquées aux composantes et mises à disposition des équipes pédagogiques en vue d'optimiser l'offre de formation et les modalités de son application. L'établissement répond à la demande quinquennale de renouvellement de son accréditation. C'est l'occasion de faire un bilan des évaluations, de reconsidérer le placement de l'offre de formation dans les attendus des étudiants et des partenaires.

### 3. Le lien entre recherche et formation

#### 3.1. Articulation entre recherche et formation – (R21)

L'établissement invite les **composantes**, qui déterminent au premier chef l'offre de formation en leur sein, en fonction des éléments structurant la préparation à certains métiers ou à certaines spécialités disciplinaires, en fonction des niveaux de formation ainsi qu'en fonction de la spécialité des enseignants-chercheurs, à intégrer divers paramètres tels que la soutenabilité des formations mais aussi, dans une autre perspective, la préservation de certaines disciplines « rares » mais indispensables dans une université interdisciplinaire. Sous ce rapport, l'articulation entre la recherche et la formation, qui se manifeste par la politique de l'emploi, le financement des laboratoires et la détermination de formations, présente, en fonction des disciplines, des enjeux différents. L'articulation entre recherche et formation relève à titre principal, dans sa conception, des composantes mais l'impulsion par l'établissement, d'une politique scientifique à travers des axes stratégiques, notamment, a vocation à inciter les composantes à prendre en considération cette articulation sous ce prisme.

Notons que l'articulation entre recherche et formation s'étend au-delà de la formation initiale et concerne aussi la FTLV. Ainsi, pour ne prendre que cet exemple, le projet en e-formation « Santé et Qualité de l'air : connaître, comprendre et agir en s'inspirant de bonnes pratiques » initié par l'UPEC et co-porté par AirParif, qui réunit acteurs institutionnels, industriels et associatifs, autour d'un projet pédagogique innovant et ambitieux, vient d'obtenir la reconnaissance et soutien de l'Union Européenne, via l'attribution d'une subvention du Fonds Européen de Développement Régional (FEDER). L'OSU-EFLUVE, à l'origine de ce projet avec le SCEPPE et la faculté de Médecine, est très fortement tournée vers la recherche mais s'implique également dans la formation continue.

La **formation doctorale** a été confiée à UPE depuis 2007, et a fait l'objet d'une évaluation par le Hcéres. Dans le cadre du retour de la diplomation doctorale à l'UPEC à compter de 2020, une réflexion est en cours sur la répartition entre UPEC et UPE de la formation doctorale, que nous souhaitons rapprocher des critères européens. Tous les doctorants UPE signent une Charte du doctorat et une Charte de déontologie, et reçoivent une sensibilisation à l'éthique de la recherche, en conformité avec l'arrêté du 25 mai 2016 sur le doctorat. L'établissement a délégué à UPE, et principalement aux écoles doctorales, les politiques de recrutement des doctorants. Ce sont également les écoles doctorales qui veillent au respect des obligations de formation annuelles (90h de formation sur les trois premières années d'inscription, 120h pour les doctorants assurant une mission d'enseignement afin de les former à la pédagogie ; passage obligatoire du TOEIC) et qui offrent un certain nombre de formations spécifiques en complément de l'offre transversale du Département des Etudes Doctorales (recherche documentaire et publication ; méthodologie et outils ; langues et communication ; insertion professionnelle dans l'ESR et au-delà ; entrepreneuriat et management). Les doctorants constituent sur la base ADUM un portfolio regroupant l'ensemble de leurs formations et activités durant la thèse qui leur tient lieu de



supplément au diplôme. Les enquêtes d'insertion conduites par UPE témoignent d'excellents résultats hors ESR comme dans l'ESR.

### 3.2. Politique de recrutement et lien entre formation et recherche – (R22)

Les fiches d'expression de besoin et de postes pour le recrutement des enseignants chercheurs sont rédigées et votées par les composantes en accord avec les responsables de formations et les directions de laboratoires. Le niveau d'endorecrutement est très faible pour les maîtres de conférences (entre 0 % et 11 % de 2013 à 2018). Il est plus élevé pour les professeurs (entre 10 % et 37 % de 2013 à 2018).

L'établissement dispose chaque année d'un certain nombre de postes BIATSS et accorde aux composantes un soutien en fonction des besoins exprimés par les composantes et des arbitrages qui s'imposent en fonction de l'évolution du nombre d'étudiants en leur sein, de l'évolution de l'activité de recherche des laboratoires et des écarts existants entre les moyens à disposition et les besoins qui se ressentent. A la Faculté des Sciences et Technologies (FST) la plupart des agents BIATSS partagent leur temps de travail entre enseignement et recherche. Le niveau de compétence des personnels BIATSS qui sont recrutés varie en fonction de l'expertise attendue par les composantes : environ la moitié des personnels sont de catégorie A, les autres se partageant entre catégories B et C.

## **4. La documentation**

### 4.1. L'établissement déploie une politique de documentation en appui à ses activités de recherche et de formation – (R23)

Le contexte dans lequel évoluent les bibliothèques universitaires est marqué par le développement du numérique. La mutation des supports vers l'électronique (revues en lignes, e-books), entamée à la fin des années 90, induit des transformations majeures des compétences et de l'organisation de l'activité des services documentaires. L'impact profond du numérique sur les modalités d'enseignement et d'apprentissage dans un contexte de forte augmentation des effectifs de Licence a impliqué l'adaptation des espaces physiques des bibliothèques, l'adaptation des formations aux compétences informationnelles et le déplacement de services vers des espaces en réseau. Enfin, depuis 2013, les effets du passage en ligne de la documentation ont donné lieu à des transformations structurelles de l'écosystème de l'information pour la recherche : discussion de la place de la publication scientifique dans l'évaluation, rôle et place de l'open-access, débat sur le coût de la publication de la recherche, etc.

L'UPEC s'est fixé comme objectif dans le PAPET 2019 de renforcer l'offre documentaire à destination des différents publics en s'appuyant notamment sur le numérique. L'adaptation des bibliothèques aux nouvelles pratiques pédagogiques qui s'expriment dans l'organisation des espaces physiques est également un élément central des problématiques rencontrées par le Service Commun de la Documentation. .

Les outils, y compris très récents (SIGB, 2018), mis en place par le SCD avec le soutien des autres directions (DSI, Communication, notamment) et les coopérations nationales (Couperin, Abes, etc.) des réseaux documentaires sont la garantie de l'efficacité du service en termes d'accès aux ressources documentaires locales et nationales. Le SCD participe au consortium national Couperin qui négocie l'accès aux revues en ligne et a par exemple été référent pour la négociation pour l'eVidal (basée de données médicamenteuses).

La politique conduite par le SCD répond à l'ensemble du champ de ses missions qui évoluent dans le cadre de la transformation pédagogique. Une meilleure intégration des services physiques et numériques proposés aux formations par le SCD serait un atout supplémentaire pour appuyer la stratégie pédagogique de l'université. Les services d'accompagnement des étudiants, et les espaces innovants des bibliothèques en matière pédagogique seront conçus pour porter les projets de l'Université, comme le NCU Pulse basé sur des pédagogies actives. La mise en place de learning-center, l'accessibilité de différents types d'espaces de travail physiques (bibliothèques, salle de co-working, salle pour petit groupe, salle connectée, etc.) pour les étudiants à des horaires étendus est un enjeu majeur pour engager les étudiants vers la réussite.

Les formations à la recherche documentaire touchent un très grand nombre d'étudiants depuis 2013. L'intégration aux maquettes de cours est une piste d'amélioration de la prise en compte des compétences dispensées. Une réflexion est en cours au SCD, sur l'évaluation de la qualité des formations, leur évolution dans le cadre des compétences informationnelles et la formation des formateurs.

Concernant les activités de recherche, le SCD s'est organisé afin de prendre en compte des enjeux documentaires (open-access, archives ouvertes, évaluation, bibliométrie, etc.) au niveau de l'université et faciliter le travail des étudiants et chercheurs des laboratoires. L'accompagnement des problématiques documentaires de la recherche est en construction depuis 2017. Une prise en compte des enjeux doit intervenir dans la stratégie de l'Université afin qu'ils soient portés politiquement. La préfiguration puis, en 2017, la création d'un service de soutien à la valorisation de la recherche au sein du SCD (SAVAN) a permis d'amorcer les premières synergies nécessaires à la construction d'une politique de valorisation des publications scientifiques pour l'université : politique de valorisation de l'open access, services aux chercheurs (identifiants internationaux, bibliométrie, publications, etc.).

L'infrastructure numérique et logicielle de l'université est en place pour mener la politique documentaire depuis 2013. De nouveaux services sont proposés via l'équipement informatique : salle d'innovations pédagogiques au Campus Centre, prêt d'ordinateurs portables, ouverture des services d'impression, modernisation de l'accès Wifi. Les besoins d'infrastructure liés au documentaire, surtout en support de la recherche, resteront toutefois importants les prochaines années.

**L'UPEC fait évoluer son système d'information documentaire** en changeant de logiciel ce qui a permis d'optimiser bon nombre de fonctionnalités. L'accessibilité aux services numériques et aux collections en ligne est garantie. L'accessibilité aux espaces physiques a été étendue par des ouvertures supplémentaires (65.7 h pour les 4 bibliothèques de Créteil contre 64h en 2013 et de 59 h/semaine au niveau national), des ouvertures d'espaces et des rénovations partielles. Le ratio de place par étudiant (1 place pour 10,2 étudiants en 2017 contre 1 pour 11,7 en 2012) est proche du ratio national (10,1) mais la situation est très contrastée par bibliothèque avec des équipements sous-dimensionnés (Campus Centre). L'action culturelle, mais aussi la communication (service de 4 personnes) sont des outils dont s'est emparé le SCD depuis 2013.

Le partage de données, de ressources documentaires et d'informations avec tous les étudiants quels qu'ils soient, est un challenge dans lequel l'UPEC s'est engagée notamment au travers du NCU-ASPIE Friendly où les supports des enseignements, les sites web, seront conçus pour répondre aux besoins d'apprentissages des étudiants ASPIE. Par ailleurs, une réflexion doit être menée afin que les étudiants en FTLV, dans des formations à distance, puissent aussi avoir accès aux informations et ressources du SDC.

Une première estimation des besoins immobiliers de l'UPEC fait état de la demande de construction d'une nouvelle bibliothèque universitaire de 3.000 m<sup>2</sup>.

### 1. Les parcours des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle – (R24)

#### *a. Orientation des lycéens et des étudiants*

L'établissement a pour objectif de proposer un véritable continuum entre le lycée et l'enseignement supérieur. A ce titre, la stratégie d'information des futurs étudiants s'est appuyée sur une convention bilatérale entre l'UPEM et l'UPEC. Ce travail, évoluant selon le calendrier de fusion présenté, se composait d'actions communes d'informations formalisées, de plaquettes par domaine de formation UPEC et UPEM et de stands communs dans les salons stratégiques régionaux ou dans les forums des territoires. Un cadrage formalisé a par ailleurs été présenté aux composantes et voté en CFVU en mars 2015. Pour la prochaine offre de formation, l'affichage en cours de réflexion se concentrera sur l'UPEC dans un souci de plus grande lisibilité pour l'utilisateur.

L'établissement a établi de nombreuses relations avec les lycées de son territoire. Les relations entre le SCUIO-BAIP et les représentants de l'enseignement secondaire sont formalisées, à travers un portefeuille de partenariats composé d'environ 50 conventions. Les proviseurs des lycées du territoire et leurs équipes pédagogiques sont reçus en début d'année universitaire afin de rencontrer celles des licences et des IUT. En interne, l'établissement organise des journées d'immersion, les « Envies du Savoir » à partir de fin avril pour les lycéens de première. La signature de conventions bilatérales entre certains lycées (notamment le Lycée Léon Blum) et l'UPEC a permis de renforcer l'axe CPGE pour l'accueil des étudiants « cumulatifs » inscrits en CPGE et à l'université. Les partenariats de l'UPEC se sont aussi développés via les cordées de la réussite (8 labellisées) ou une convention avec l'AFEV 94 qui permettent une découverte de l'enseignement supérieur et un travail sur l'ambition/orientation.

Enfin, la loi ORE va introduire des modifications qui auront un impact sur les missions des services de l'UPEC. Il s'agira de mettre au centre des préoccupations l'émergence de nouvelles filières et de nouveaux métiers et de prendre en compte l'aide à l'insertion dans la mission des enseignants. Ce point est un des objectifs du NCU PULSE qui cible l'accompagnement de l'étudiant vers la réussite au travers du travail sur des compétences transversales dans un contexte disciplinaire construisant ainsi un réel projet de formation/professionnel.

#### *b. Relations avec le rectorat, les lycées et l'ensemble des parties prenantes*

L'UPEC a renforcé sa politique d'orientation au travers d'actions d'accueil des étudiants, mais aussi des enseignants du secondaire. Des formations intégrées dans le Plan Académique de Formation sont organisées régulièrement à l'UPEC afin de faire découvrir aux enseignants du secondaire, la vie, les formations, les laboratoires de recherche au sein de l'université et des composantes. Le recrutement de vacataires en poste dans le secondaire, ainsi que les contacts avec les anciens étudiants issus des formations de l'UPEC et en poste dans les collèges et lycées se sont multipliés. Ces liens et actions contribuent à une meilleure connaissance des formations de l'UPEC par les enseignants du secondaire. Ceux-ci sont alors plus aptes à accompagner leurs élèves dans la construction de leur projet de formation.

La mise en œuvre de Parcoursup et de ses différentes phases dont les commissions académiques, ont aussi initié de nombreux échanges entre les services du rectorat et ceux de l'UPEC. L'engagement de l'UPEC dans le NCU ASPIE-Friendly pour l'accueil d'étudiants asperger est aussi l'occasion d'échanger et de fluidifier les pratiques pour préparer bien en amont l'orientation et l'inclusion de ces jeunes à l'université.

#### *c. Politique d'information et d'accueil des différents publics*

Depuis 3 ans, le SCUIO-BAIP a réajusté sa participation à « Bienvenue à l'UPEC » et intervient à la demande des composantes dans les journées d'accueil des licences. A ce titre, le service y présente ses activités et organise des jobs dating ou Service dating (pour la réalisation de Services Civiques) avec des offres à pourvoir dès la rentrée universitaire. Cette offre de service se couple avec l'organisation d'une pré-rentrée pour les étudiants de la Cordée « Destination Santé », ce qui permet de cibler certaines populations étudiantes fragiles.

De plus, l'accompagnement des étudiants internationaux et réfugiés est pris en charge par les conseillers du SCUIO-BAIP. Le service et ses partenaires ont développé des séances d'informations adaptés aux cinq niveaux de la première année de licence jusqu'à la seconde année de Master qui sont systématiquement proposées aux étudiants d'université de langue française.

La cellule handicap et le médecin du Service de Santé Universitaire assurent l'accueil et l'accompagnement des étudiants en situation de handicap. Le SCUIO-BAIP propose également des ordinateurs disposant du logiciel ZoomText. Les bibliothèques des facultés de droit et de sciences économiques et gestion et celle du Campus Centre sont équipées de téléviseurs agrandisseurs avec synthèse vocale. Cependant, ces accompagnements ne sont pas suffisants pour dégager une politique d'accueil des étudiants en situation de handicap cohérente et opérationnalisée. La mise en œuvre du NCU-ASPIE-Friendly est ainsi l'occasion de repenser avec tous les acteurs concernés, SCUIO, cellule handicap, équipes pédagogiques et SSU, les procédures de repérage, de soutien et d'accueil des étudiants.

#### ***d. Procédures d'admission des étudiants***

Entre 2015 et 2018, l'ensemble des formations de l'UPEC a été accessible sur la plateforme APB. L'utilisation de la plateforme s'est limitée à la saisie des capacités pour les 19 formations non sélectives et à la remontée des candidats vers Apogée. Deux formations (STAPS et Sciences de l'Education) ont eu recours à des tirages au sort en raison du nombre élevé de candidats. Les 14 formations sélectives des UFR de l'UPEC, et les départements de deux IUT ont classé leurs candidats sur APB en utilisant le module d'aide à la décision.

En 2018, l'établissement s'est positionné face à la réforme de Parcoursup. Toutes les formations ont organisé des Commissions d'Examen des vœux et ont ordonné les candidats sur la base de critères fondés sur les attendus définis sur la plateforme. Grâce à un effort consenti par les différentes composantes, les capacités ont sensiblement augmenté à la rentrée 2018 et l'accès à l'université a pu rester largement ouvert. La première année de Parcoursup, 16 formations non sélectives sur 25 ont pu accueillir l'ensemble des candidats. Par ailleurs, dès la première année de Parcoursup, toutes les composantes avaient mis en place un dispositif d'aide à la réussite. Deux d'entre elles ont proposé un dispositif propédeutique permettant d'acquérir les savoirs de base de L1 sur deux ans. En tout, 782 étudiants de L1 ont pu profiter d'adaptations : accompagnement en plus petits groupes de TD ou en cours magistraux à effectifs réduits, rééquilibrage des enseignements en cours magistraux et en travaux dirigés, mise en place d'enseignements méthodologiques supplémentaires, accent mis sur des approches expérimentales et la pédagogie par projets, etc.

L'UPEC va repenser son affichage dans le catalogue Parcoursup, et travailler sa communication autour de la qualité de ses formations et services d'accompagnement à la réussite étudiante. La mise en place des Commissions d'évaluation des Vœux, de leurs procédures et leur validation en CFVU est gage de l'application uniforme de la loi ORE. Au niveau Master, l'ensemble des formations, excepté celles de droit, appliquent les conditions réglementaires concernant l'entrée en master sous contrainte de capacité d'accueil. Les masters de droit accueillent les candidats en M1 sans instauration de capacité d'accueil. En contrepartie les M2 de droit ont une capacité d'accueil définie. Là encore, ces dispositifs dérogatoires sont validés au niveau de la CFVU.

#### ***e. Validation des examens et délivrance des diplômes***

L'UPEC a mis en place maintenant depuis de nombreuses années une charte des examens où sont consignés les droits et les devoirs de l'étudiant au regard des examens. Par ailleurs, les conditions statuant sur ceux-ci sont précisées chaque année et votées au niveau de la CFVU.

#### ***f. Procédures d'évaluation des acquis de l'apprentissage***

Les procédures d'évaluation sont consignées dans les « Modalités des Contrôles des Connaissances et Compétences (MCCC) » mises à disposition des étudiants sur le site de l'université et communiquées aux étudiants à la rentrée. La Charte des examens est également communiquée. La plateforme officielle de communication envers les étudiants est EPREL, même si la faculté de médecine a instauré une autre plateforme plus agile et plus performante. Les documents destinés aux grandes étapes de la vie universitaire, dont les MCCC et la charte des examens, sont également chargés sur EPREL ou CRISTOLINK. Les mesures anti-fraude sont explicitement précisées aux étudiants qui en connaissent la définition, les modalités de contrôle et les conséquences.

#### ***g. Détection des difficultés, aide à la réussite et accompagnement des différents publics***

Dans le cadre du plan licence de nombreux dispositifs d'accompagnement des étudiants ont été mis en place, notamment le contrôle continu en L1. La procédure Parcoursup s'est accompagnée de la mise en place de dispositifs oui-si d'aide à la réussite étudiante pour plusieurs filières. Dans le cadre du NCU PULSE le semestre d'orientation permettant à l'étudiant une réflexion autour de ses projets de formation et professionnel, ainsi que le travail de compétences transversales dans un contexte disciplinaire est un aménagement ayant pour objectif la réussite étudiante.

**L'activité de réorientation** est aujourd'hui une activité majeure dans le champ de l'orientation avec un accompagnement non seulement en L1, mais sur l'ensemble du parcours universitaire. La procédure de réorientation au premier semestre est inscrite dans l'outil e-candidat depuis 3 ans. Réseau-Pro via « Je me réoriente » permet d'informer les étudiants sur les opportunités de formations qualifiantes, des événements d'orientation ou des concours administratifs et un forum « Changer de Cap » est organisé en lien avec la Cité des Métiers du Val-de-Marne. Pour 2019 l'objectif pour la MIEE d'être centre associé à la Cité des Métiers constitue une opportunité pour mutualiser les actions d'orientation.

Cependant, l'établissement rencontre des difficultés pour repérer les étudiants décrocheurs. Il n'existe pas encore un comité de pilotage sur le décrochage ni d'indicateurs formalisés. Le SCUJO-BAIP intervient néanmoins de manière plus active en PACES et en Eco-Gestion avec des interventions collectives, des rendez-vous individuels et des actions partenariales. La faiblesse repose sur l'articulation entre les dispositifs formalisés, sur leur visibilité et leur appropriation par les étudiants.

#### ***h. Insertion professionnelle***

L'UPEC est forte d'une politique partenariale ancienne, solide et ancrée sur son territoire. Les services de l'établissement en charge des partenariats pour l'insertion professionnelle des étudiants sont en phase de consolidation, mais veulent aussi développer des partenariats innovants. L'établissement a mis en place un plan annuel d'activité en lien avec ses partenaires, ce qui permet à l'APEC, par exemple, de tenir une permanence mensuelle au sein de l'université. Ainsi, en 2014 a été signé un protocole d'accord national sur l'insertion professionnelle avec l'APEC, Pôle Emploi et le réseau des Missions Locales. L'UPEC a signé depuis six ans un partenariat avec BNP Paribas pour l'octroi de 13 bourses de 1 500 €. Elle participe également depuis 2016 au Challenge du Monde Grandes Ecoles et Universités. L'université a proposé en octobre 2018 un forum de l'emploi autour des jeux olympiques 2024. Par ailleurs, l'augmentation de l'implication des professionnels du domaine dans les dispositifs de type « Projet Professionnel » en Licence 1, enseignements spécialisés en Master, permet d'ouvrir les étudiants sur les possibilités qui leurs sont offertes. Le Prix EdTech2018 de la Région Ile de France pour le projet « Projet Pro in Real Life » est l'exemple de l'implication de professionnels dès la L1 dans les enseignements et la construction du projet professionnel de l'étudiant. Cette professionnalisation est renforcée en Master avec la participation d'experts aux enseignements. Cependant, ces partenariats ne sauraient être efficaces sans un cadre rédactionnel, travail engagé par les SCUO-BAIP et la DEVE. Les services identifient néanmoins un important point de vigilance : l'établissement n'est au courant des partenariats réalisés par les composantes que de manière marginale.

La dimension d'accompagnement individuel suppose une très bonne connaissance des ressources internes à l'UPEC et une dynamique de travail réseau avec l'ensemble des services de la DEVE, mais également avec d'autres entités, comme le Service Vie de Campus. En ce qui concerne les étudiants, le développement d'une véritable démarche individuelle consiste à les former par des professionnels de l'orientation, les responsabiliser dans leurs choix avec l'information, le soutien et la réassurance des services de l'université. Les conseillers interviennent sur des actions d'accompagnement individuel autour du projet d'insertion et de valorisation des compétences dans le cadre des dispositifs de césure et d'engagement. Les événements métiers organisés par l'établissement concernent également les étudiants en réorientation, proposant des activités comme le Jobdating et évoluant autour de secteurs professionnels dynamiques comme les métiers de la prévention et de la sécurité ou les métiers de la santé. L'un des enjeux pour l'établissement, notamment dans le cadre du NCU-Pulse, portera sur la mise en place de l'individualisation du parcours de l'étudiant, sur la sensibilisation et la formation les enseignants à l'accompagnement de l'étudiant vers la réussite. Cela se traduit par exemple, par l'utilisation de l'exerciceur WIMS en mathématiques ou par la mise en place de la démarche compétences. L'e-portfolio Mahara est utilisé dans ce contexte.

#### ***i. Entrepreneuriat étudiant***

Dès la période 2010-2013, l'UPEC a participé avec d'autres établissements de la ComUE UPE à l'expérimentation des Pôles de l'Entrepreneuriat Etudiant (PEE), puis a intégré le PEPITE 3EF (Pôles Etudiants pour l'Innovation, le Transfert et l'Entrepreneuriat) à sa création en 2014. Depuis octobre 2016, l'UPEC s'est dotée d'un pôle entrepreneuriat et d'un Lab'Innov (espace de co-working et pré-incubateur), hébergés au sein de la MIEE de l'UPEC, avec la volonté de porter différentes missions :

- **Développer la sensibilisation de ses étudiants de tous niveaux à l'entrepreneuriat** : L'esprit d'initiative, la créativité, l'autonomie sont des compétences qui faciliteront l'insertion professionnelle des étudiants, par la création/reprise d'entreprise, ou par l'embauche. Ceci se traduit par la proposition d'options transversales (2016/17 « initiation à l'entrepreneuriat dans l'ESS » et, en 2017/18, poursuite de cette dernière et création de l'option « le Business model Canvas par le jeu »). Il existe aussi une journée de l'entrepreneuriat et des conférences (22/23 sept. 2016, journées de l'entrepreneuriat à l'UPEC dans le cadre de Happy Upec mais aussi conférences autour de l'entrepreneuriat le 26 sept. 2017 : bus de la création d'entreprise accompagné des partenaires du réseau « J'entreprends dans le Val-de-Marne »). Le pôle entrepreneuriat participe et accompagne des manifestations, des formations avec les composantes (animation d'interventions sur l'entrepreneuriat, témoignages, organisation de challenges, jeux d'entreprises, etc.). Par exemple en 2017 et 2018, accueil de la semaine de l'entrepreneuriat de l'ESIFE Créteil, organisation du challenge entrepreneurial de l'IUT de Créteil-Vitry ;
- **Animer et organiser des ateliers, afterworks, etc. à destination des étudiants, personnels et enseignants porteurs de projets** : L'accompagnement est personnalisé sur leurs projets, se traduisant par des conseils et des mises en réseau comme avec les partenaires du réseau « J'entreprends dans le Val-de-Marne », CCI, établissements publics territoriaux, Centre de l'entrepreneuriat, etc. ;
- **Incarner un lieu dédié**, favorisant l'accueil de formations, événements, échanges, espace de coworking, etc. sur l'innovation, l'entrepreneuriat ou l'intrapreneuriat ;
- **Accueillir des formations, notamment en entrepreneuriat** : LP Métiers de l'entrepreneuriat portée par l'IUT Sénart-Fontainebleau et le Master 2 Innovation et création d'entreprise de l'IAE Gustave Eiffel (FSEG). Ces formations accueillent de plus des apprentis en lien avec le CFA SUP 2000 qui porte conjointement avec l'UPEC le PIA MIEE obtenu en 2015 ;

- **Etre référent PEPITE 3EF en lien avec la ComUE** via l'attribution des statuts et la gestion des étudiants bénéficiant du statut d'étudiants entrepreneurs : L'UPEC participe à la mutualisation des pratiques et des événements communs sur l'Est Francilien et a notamment été organisateur du dernier événement « Tous Sensibilisés » en novembre 2017 ;
- **Soutenir l'accueil de manifestations valorisant l'entrepreneuriat à l'UPEC** : salon des mini entreprises d'EPA en juin 2017 / séminaire Booster d'Enactus en mars 2018. Remises chaque année des trophées BNP Paribas - UPEC pour l'insertion professionnelle.

L'établissement souhaite poursuivre et accélérer le développement de l'entrepreneuriat et l'intrapreneuriat :

L'UPEC s'inscrit dans la logique de développement de l'entrepreneuriat telle qu'elle est portée par les PEPITE au niveau national. Depuis la création du pôle entrepreneuriat de l'UPEC, les étudiants entrepreneurs de l'UPEC commencent à se distinguer (accès au programme d'accélération des PEPITE d'Ile-de-France à Station F, lauréats du prix PEPITE Régional, et d'autres prix, interview dans la presse, sélection pour Vivatech, etc.). D'après les données présentées en CFVU en avril 2019 : 33 statuts Étudiants-Entrepreneurs ont été accordés à l'UPEC sur les 52 candidatures.

Parmi les perspectives, il est prévu de :

- **Poursuivre et développer les actions avec les partenaires** (Salon du Réseau « J'Entreprends dans le Val-de-Marne » à l'UPEC en juin 2019, hébergement du séminaire Booster camp du Réseau Entreprendre Ile-de-France à l'automne 2019, partenariat avec BGE pour accueillir certains de leurs porteurs de projets) ;
- **Renouveler le cycle de conférences** (Les RDV de la MIEE), dédicaces d'ouvrages sur l'entrepreneuriat, et intensifier lors de ces événements, la mise en avant d'innovations ;
- **Compléter l'offre de formation à l'entrepreneuriat par l'ouverture d'un DUCA** (Diplôme d'Université pour la Création d'Activité), DU « entrepreneur TPE », un diplôme qui a aussi vocation à aider les publics en difficulté d'insertion (jeunes déscolarisés, allocataires du RSA, demandeurs d'emploi), peu qualifiés et résidant pour la plupart dans les territoires visés par la politique de la ville, d'un DU « intrapreneuriat » en collaboration avec le service de formation continue de l'Université.
- **Enrichir les prestations d'accompagnement proposées aux étudiants porteurs de projets** : création d'un fablab, réflexions sur les financements, mise en place d'un fonds d'amorçage, etc. ;
- **Accompagner les enseignants à l'organisation d'actions pédagogiques** : le Pôle Entrepreneuriat va collaborer à l'organisation d'un Hackathon pour des étudiants de l'ESIPE Créteil et la faculté de médecine avec l'ANSM à l'automne 2019, va travailler sur un projet d'entreprise virtuelle, etc.

***j. L'établissement analyse les résultats et identifie les trajectoires parcourues au cours de la période de référence de l'ensemble des dispositifs d'accompagnement de l'étudiant***

La forte implication de l'établissement, le nombre de partenaires et d'actions réalisées, obligent l'UPEC à mettre en œuvre une série d'outils pour évaluer l'insertion professionnelle des étudiants. Ainsi, le service SCUIO-BAIP a mis en place depuis quatre ans une démarche qualité, dans l'optique de clarifier ses actions, ses procédures, et développer de nouveaux projets. Cette démarche permet à l'établissement d'aborder sereinement les futurs décrets d'application de la loi ORE, à travers la réalisation d'une feuille de route pour l'université.

Par ailleurs, le service SPOF de la DEVE aura un rôle essentiel dans le suivi des cohortes d'étudiants et dans l'évaluation des dispositifs d'accompagnement de l'étudiant. En Licence, l'UPEC s'appuiera sur le NCU-Pulse qui mettra en œuvre une évaluation scientifique des dispositifs développés grâce à l'implication des laboratoires de sciences de l'éducation et de la chargée de mission sur les inégalités dans l'analyse des parcours de réussite.

## **2. La vie étudiante – (R25)**

### ***a. Politique de développement de la qualité de la vie étudiante***

Le service Vie de Campus (VDC), créé par la fusion, au 1er janvier 2014 des services SECASC et Vie de l'étudiant afin de proposer une gamme de services plus étendue (action sociale, offre culturelle, etc.) au sein d'un lieu unique d'accueil, mobilise les moyens humains des deux équipes et leurs expertises respectives. La mission première du service VDC est de contribuer à sécuriser les parcours des étudiants : ce service peut intervenir en amont des inscriptions à l'université (logement, accompagnement social), à l'arrivée des primo arrivants et tout au long des cursus jusqu'à l'obtention du diplôme. L'action entre les différents services est coordonnée par la DEVE, et l'équipe de direction se réunit toutes les semaines.

Le service VDC contribue à l'accueil des étudiants et propose un parcours adapté aux spécificités. Son rôle est d'informer, accompagner et orienter vers la personne référente. Pour exemple, les étudiants étrangers hors programme d'échange sont accompagnés dans leurs démarches administratives avec la préfecture (visas, titres de séjours, etc.). L'accompagnement social a été étendu et adapté aux problématiques actuelles : offre de logement à tarifs raisonnables voire gratuite (chambre contre services chez l'habitant), aides financières d'urgence adaptées et complémentaires à celles du CROUS (chèques de services alimentaires, repas au sein

des CROUS, etc.). Ce travail est fait en collaboration avec les assistantes sociales du CROUS et du rectorat, et avec les partenariats territoriaux (associations, etc.). Une aide sociale d'urgence a été créée afin de répondre aux besoins des étudiants en situation de précarité.

L'organisation multi-site et la pression des sur l'utilisation des locaux sont deux défis importants pour la vie étudiante dans l'université. Une consultation dématérialisée réalisée fin 2018 a permis de mettre en avant une demande d'aménagement de lieux de vie étudiante. Une programmation est en cours afin d'aménager des locaux sur les différents sites. Des espaces documentaires ont également été refaits pour répondre aux nouveaux usages des étudiants. Une forte demande apparaît pour des locaux dédiés aux pratiques culturelles et sportives au sein de l'université. Une étude de la vie étudiante étendue à l'ensemble des sites serait nécessaire pour établir précisément les besoins en développement de l'offre de service dans le domaine de la vie de campus. Par ailleurs, le service VDC communique de façon dématérialisée afin de toucher le plus grand nombre mais il pourrait être intéressant de bénéficier de relais sur chaque site géographique afin de rendre les différentes initiatives et actions plus visibles.

La Loi ORE est une opportunité pour le développement d'actions autour de la vie étudiante notamment via l'apport de moyens financiers nécessaires à leur mise en œuvre. Les ateliers sportifs, culturels et artistiques sont largement ouverts à titre de loisirs (ou en option transversale) et ce de façon gratuite ou peu onéreuse : ils proposent environ 3 000 places par année universitaire.

En juin 2015, le Foyer de la Maison des Étudiants a ouvert pour accueillir des associations étudiantes, avec une salle de travail inter-associative et des espaces de convivialité. Aussi, le dispositif de labellisation a été revalorisé afin de soutenir plus d'associations. Pendant les travaux de rénovation du CROUS, cet espace a été réservé provisoirement à une cafétéria pour assurer une offre de restauration étudiante dans le campus central. La réouverture du CROUS du Campus Central, de même que les travaux de rénovation de la dalle permettront d'améliorer les conditions de vie étudiante.

Il n'existe pas encore de Schéma Directeur de la Vie Étudiante, besoin déjà indiqué dans le rapport d'évaluation précédent. Le renouvellement de certains membres de l'équipe de direction et de la DEVE ont sans doute contribué à ce que ce schéma n'ait pas pu être élaboré, même si le travail avait été amorcé avec identification des axes prioritaires pour chaque service. Actuellement, une équipe de 11 personnes expertes dans leurs domaines respectifs a été constituée et devra permettre d'aboutir à la réalisation du Schéma Directeur.

#### ***b. Pilotage et mise en œuvre des actions vie étudiante***

Les services concernés par la vie étudiante sont rattachés ou en lien étroit avec la DEVE : Service Vie de Campus, Service Universitaire des Activités Physiques et Sportives, auxquels il faut également associer le Service de Santé Universitaire qui a de nombreuses actions de prévention et de soutien auprès des étudiants.

La commission du Fonds de Soutien aux Initiatives Etudiantes (FSIE) est composée de **12 étudiants** élus des conseils, d'un membre représentant les enseignants élus, le CROUS, le Département du Val-de-Marne, du VP CFVU, de deux gestionnaires du service Vie de Campus. Elle est présidée par **le Vice-Président Etudiant**. Sa composition est validée en CFVU ainsi que les règles de son fonctionnement et ses actions. La commission, **composée pour plus des 2/3 d'étudiants** laisse une large part à ceux-ci dans les discussions et l'arbitrage des actions du FSIE. Cette commission se réunit une fois par mois.

De 2014 à 2018 les actions en matière de vie étudiante ont été pilotées par le service Vie de Campus, sur des dotations fléchées destinées à financer sept axes :

- 1) Soutien aux associations (labellisation et frais de fonctionnement courant) ;
- 2) Soutien aux initiatives étudiantes (projet des associations et des étudiants) ;
- 3) Pratique culturelle (dont options transversales « loisir » sous forme ateliers) ;
- 4) Pratique sportive (dont options transversales de « sport loisir » et équipement) ;
- 5) Vie de campus (matériel de prêt pour projets étudiants) ;
- 6) Mobilité internationale (bourses à la mobilité sur critères sociaux) ;
- 7) Aide sociale (exonération ou remboursement des frais d'inscription, aides alimentaires et aides d'hébergement sous forme de chèques service, etc.) complémentaire de celle apportée par le CROUS.

Le budget total alloué est passé de 254 500 € en 2014 à 340 000 € en 2018, mais son exécution est restée bien en retrait des prévisions, respectivement 77 % (2014) et 71 % (2017).

#### **Les faits notables sur la période concernent :**

- Une augmentation de la dotation aux associations qui a permis de labelliser 30 associations en 2019 témoignant d'une vie associative riche ;
- Des initiatives étudiantes limitées, en particulier sur les montants engagés qui ne consomment que 30 à 60 % du montant alloué selon les années. Les étudiants éprouvent des difficultés à proposer des projets de grande envergure et qui concernent la communauté étudiante ;
- Une utilisation régulière et totale des dotations pour la mobilité internationale qui vient en aide en particulier aux étudiants dont la mobilité est une condition de leur formation ;

- Une utilisation irrégulière des dotations des axes sport et culture autour de 80 % en moyenne, mais pouvant descendre à 50 % pour le sport.

L'université est consciente de la situation précaire de nombreux de ses étudiants. Les emplois étudiants constituent un moyen pour y remédier même si celui-ci ne peut concerner qu'un nombre insuffisant d'aides. En 2019, l'université a dégagé 500 000 € sur cette ligne correspondant à près de 34 000 heures. Cependant, le bilan des actions destinées à la vie étudiante n'est pas optimal et des actions fortes doivent être opérées à ce niveau. Le budget alloué ne semble pas devoir être mis en question. La CVEC permet à la situation de changer notablement et des actions nouvelles et supplémentaires vont pouvoir être envisagées avec une temporalité pluriannuelle plus propice à des projets de grande envergure. Mais la faiblesse des actions en matière de vie étudiante réside plutôt dans l'esprit dans lequel elles sont pensées. Les actions culturelles et sportives ne doivent pas être négligées, bien au contraire, elles sont primordiales pour le bien-être de nos étudiants et participent à l'identité communautaire. Elles sont renforcées dans le cadre des actions financées par la CVEC.

Mais la préoccupation majeure concerne l'aide sociale aux étudiants, dont certains se trouvent dans une situation de très grande précarité et sont confrontés à une offre d'hébergement beaucoup trop restreinte. Ceci est d'autant plus sensible que l'UPEC accueille de très nombreux étudiants étrangers qui doivent pouvoir trouver une solution d'hébergement sur place. On peut s'interroger sur les demandes récurrentes des projets étudiants sur des actions humanitaires internationales ou de type mécénat alors qu'aucun projet d'aide sociale locale ne remonte des associations, si ce n'est quelques actions de troc très limitées. Cependant, lors d'un événement dramatique récent vécu à l'université, le VPE a été très actif et moteur au sein d'un groupe de travail mis en place pour gérer les situations d'urgence.

#### **Les mesures à prendre doivent inclure :**

- une mise en place du dispositif d'intervention d'urgence dans les situations de très grande précarité (mis en place en janvier 2019) ;
- une intervention auprès du CROUS, de la municipalité et du département pour des mesures rapides d'augmentation des propositions d'hébergement sur l'ensemble des campus de l'UPEC. Envisager des actions concertées voire cofinancées. Un rendez-vous de travail est pris auprès du directeur de CROUS pour le mois de mai ;
- une communication sur les possibilités d'aide, que les étudiants ne semblent pas tous connaître, bien qu'elles soient mentionnées sur le site de l'UPEC et dans plusieurs brochures. Mais la communication doit être adaptée aux nouveaux moyens utilisés par les jeunes ;
- un travail auprès des associations étudiantes sur le développement de projets de grande envergure, et sur des projets de solidarité communautaire.

La mise en place de la CVEC à partir de la rentrée 2018 change l'approche que l'on peut avoir sur le sujet sans en changer les objectifs, c'est-à-dire apporter un environnement favorable à l'épanouissement et au bien-être de l'étudiant, éléments clés de sa réussite.

L'allocation CVEC est gérée au niveau d'une Commission CVEC **comprenant 4 représentants étudiants**, un représentant des personnels BIATSS en composante élu des conseils, des enseignants élus, du SSU, de la DEVE, du CROUS, du Département du Val-de-Marne, de la VDC, du directeur du SUAPS, **du VPE** et de la VP CFVU. Les directeurs de la Direction des Services Financiers et de la Direction du Patrimoine et Développement Durable sont également invités. Cette commission s'est réunie tous les mois depuis septembre pour mettre en place le dispositif. Six axes d'action principaux ont été définis et une part de budget allouée : Santé (14 %), Sport (15 %), FSIE (29 %), Identité et espaces étudiants (12 %), Accompagnement social (10 %). Pour chacun de ces axes une part est dédiée aux actions récurrentes, et une autre à des actions sur appels à projet auxquels peuvent répondre les services ou les composantes. Le dispositif demande encore à être stabilisé mais l'idée est de pouvoir avoir des leviers sur des actions transformantes sur l'ensemble des campus, notamment en termes immobiliers.

#### ***c. Politique d'allocation des moyens financiers, matériels et humains, à la vie étudiante***

L'établissement consacre plusieurs lignes de son budget au financement de la vie étudiante pour des actions culturelles, sportives et sociales soit 840 000 € en 2018 via le FSIE et l'emploi étudiant cumulés.

Les services Vie de Campus et le SUAPS consacrent une grande part de leur activité au service des activités de loisir pour les étudiants. Les étudiants bénéficient d'un lieu en propre, la Maison des Etudiants sur le Campus Centre, dont la configuration actuelle date de janvier 2015. Elle offre un ensemble de locaux couvrant environ 400 m<sup>2</sup> et constitué d'un foyer, de bureaux réservés aux associations labellisées, d'un espace inter-associatif pour les réunions et d'un espace culturel.

A la suite des travaux de réaménagement complet des locaux du CROUS un programme de réaffectation des locaux CROUS / Maison des Etudiants est envisagé. Les étudiants sont partie prenante de ce réaménagement.

La difficulté de l'animation de la vie étudiante réside en partie de l'éclatement des campus sur de nombreux sites s'étendant de Saint Denis à Vitry et Fontainebleau. Sur les sites où le CROUS est présent avec une résidence, l'animation de campus est prise en charge par celui-ci et propose des actions culturelles.



#### **d. Vie associative et activités culturelles et sportives**

L'engagement étudiant est régi par la loi du 27 janvier 2017, l'arrêté du 10 mai et la circulaire du 7 septembre 2017. Les conditions de mise en place du dispositif ont été présentées et discutées en CFVU, et le dispositif a été mis en place fin 2017<sup>83</sup>. Le cadrage a été transmis aux composantes qui ont sous leur responsabilité de relayer l'information sur le dispositif et de mettre en place des procédures d'engagement pour leurs étudiants. Les composantes se sont saisies de procédure et les premiers engagements encadrés ont vu le jour. En 2018-2019 un groupe de travail a été réuni pour fixer les modalités de valorisation de l'engagement étudiant. Les critères de valorisation ont été discutés et la possibilité d'attribution d'ECTS a été envisagée, dans le cadre d'une UE pouvant faire valoir l'acquisition de compétences transversales.

### **3. La participation des étudiants à la gouvernance – (R26)**

Soucieuse de placer l'étudiant dans la vie de l'institution l'équipe Hittinger a proposé aux élus du CEVU de juillet 2012 la création d'un Parlement Consultatif Etudiant dont la composition comprenait :

- le VPE ;
- les élus étudiants et leurs suppléants dans les conseils centraux et conseils de composantes ;
- des délégués des syndicats étudiants et des associations étudiantes ;

Le Parlement Consultatif Etudiant est amené à se réunir deux fois par an en séances plénières ; et chaque mois sous la forme d'une commission. Il constitue une instance consultative et source de propositions quant à la définition et à la mise en œuvre de la politique de la vie étudiante de l'université et de ses composantes. Dans le cadre du rapprochement de l'UPEC et de l'UPEM les modalités d'implications de la vie communautaire s'appuyaient sur une articulation avec le Parlement Consultatif Etudiant et la consultation des étudiants sur certains chantiers (*Commission Formation du 3 juin 2015*).

Le Parlement Consultatif Etudiant s'est réuni pour la dernière fois le 24 janvier 2017, en présence du VPE, du Président et de l'Assesseure Vie Etudiante. Dans le cadre de sa réélection en 2016 à la vice-présidence étudiante l'ancien VPE, dans le bilan de ses deux années de mandature (2014-2016), indiquait cependant le développement du PCE<sup>84</sup>, ce que le nouveau candidat de l'UNEF a repris en 2018 en annonçant un renforcement du rôle des étudiants dans la gouvernance et le développement de la démocratie participative avec le PCE. Le nouveau candidat élu n'a quant à lui pas repris cette initiative.

Cependant si on ne parle pas pour l'instant de Parlement Consultatif Etudiant c'est surtout parce que la représentation des étudiants à la gouvernance de l'UPEC a radicalement changé en 2018 avec l'intégration dans l'équipe présidentielle du Vice-Président Etudiant qui est entouré de trois assesseurs : Vie étudiante et Coordination des campus / Médiation étudiante / Promotion scientifique. Le VPE est invité dans tous les conseils et participe au bureau de l'équipe présidentielle. L'équipe présidentielle étudiante et de nombreux élus étudiants des conseils centraux sont membres et participent à plusieurs groupes de travail et commissions où la vie universitaire est débattue.

Avec la mise en place de la CVEC les étudiants ont été pleinement investis dans le montage des commissions et l'élaboration des modalités de leur fonctionnement : définition de l'approche par projet, mise en place des règles de pilotage, arbitrage sur la répartition de la dotation des actions, évaluation des projets bénéficiant d'un financement.

En composante, les étudiants participent à l'élaboration et à l'évaluation des formations et des enseignements. Ils sont élus dans les conseils de gestion et nommés dans les conseils de perfectionnement.

---

<sup>83</sup> CFVU du 13 novembre 2017

<sup>84</sup> Profession de foi du 21 novembre 2016

## CINQUIÈME PARTIE : VALORISATION ET CULTURE SCIENTIFIQUE

---

### 1. Valorisation des résultats de la recherche (R27)

La Direction de la Recherche et de la Valorisation (DRV) assure la protection de la propriété intellectuelle de l'UPEC, la gestion et la valorisation de son portefeuille de brevets en articulation avec la SATT IDF-Innov. Dans ce cadre, l'UPEC s'emploie à valoriser les résultats obtenus par ses enseignants-chercheurs afin de permettre :

- 1) le transfert de technologies à des entreprises existantes (concessions de licence de propriété intellectuelle, cession de droits de propriété intellectuelle) ;
- 2) la création de startups avec transfert de technologie ;
- 3) la mise en place de nouveaux contrats de recherche ou de partenariat.

Une stratégie de valorisation des résultats de la recherche a été développée grâce à la mise à disposition par la SATT d'une chargée de valorisation. Il est important de noter que certaines équipes scientifiques de l'UPEC qui travaillent étroitement avec les partenaires territoriaux font le choix de valoriser leurs travaux dans une optique de dissémination large, par le biais de publications ouvertes accessibles aux collectivités locales. Un tel choix participe d'une vision d'université « civique » à laquelle la nouvelle équipe est sensible, et a vocation à se développer en parallèle avec une politique de valorisation de la recherche davantage orientée vers les publications derrière le paywall d'éditeurs privés, et/ou l'exploitation économique.

Le Comité d'Orientation et de Stratégie Partenariale (COSP) de l'UPEC est chargé du développement et du suivi des relations partenariales avec les acteurs socio-économiques, les collectivités territoriales et le réseau associatif. Ses objectifs sont de :

- Mettre en place des partenariats économiques et industriels à l'échelle de l'UPEC ;
- Développer la formation tout au long de la vie et la formation par apprentissage ;
- Intégrer l'université dans la ville et dans le territoire ;
- Communiquer et promouvoir les actions sur le territoire (stratégie, activités, résultats des recherches et des formations).

Dans ce cadre, l'UPEC a vocation à développer l'innovation, transférer des technologies le cas échéant et apporter une expertise à divers partenaires. Depuis 2012, le dépôt des titres de propriété intellectuelle et la gestion du portefeuille des titres de propriété intellectuelle de l'université ont été délégués à la SATT IDF-Innov. Grâce à ce partenariat, le nombre de titres de propriété a fortement augmenté (de 30 familles en décembre 2016 à 44 familles en décembre 2017). L'UPEC a pu aussi bénéficier de financements pour 11 projets de maturation par la SATT depuis 2013. Deux de ces projets ont conduit à la création de start-ups issues de nos laboratoires en 2017. Les revenus liés à la valorisation de la recherche ont donc fortement augmenté depuis 2013 (passage de 653 749 € en 2013 à 1 149 871 € en 2018). La cible identifiée de 900 000 € pour le contrat de site a donc été dépassée.

Depuis 2018, ce partenariat est fragilisé par des restructurations internes au sein de la SATT IDF-Innov et d'un changement de stratégie qui, pour l'instant, ne permet pas d'avoir de visibilité sur les actions de valorisation communes qui pourront être menées à l'avenir. La mise en place, en 2018, d'un Comité d'Orientation et de Stratégie Partenariale chargé du développement et du suivi des relations partenariales avec les acteurs socio-économiques, les collectivités territoriales et le réseau associatif, renforce la stratégie de communication de la valorisation de la recherche ainsi que son offre de service à destination du monde économique et culturel.

Au sein de l'UPEC, diverses composantes ont mis à disposition du monde économique et industriel, sous conditions, l'utilisation de certaines plateformes. L'UPEC soutient la démarche de laboratoires visant à attirer, dans les locaux dont ils disposent, des entreprises en lien avec leurs thématiques de recherche (exemple de la start-up ADIONICS, arrivée fin 2017 dans les locaux de l'ICMPE à Thiais). Par ailleurs, plusieurs composantes mettent en place des manifestations à caractère scientifique et culturel permettant de valoriser la recherche effectuée au sein de l'établissement (*Les L de la nuit*, manifestation à caractère pédagogique, culturel et festif créée en 2013, au sein de LLSH, *Les journées scientifiques de l'environnement*, dans le cadre de l'OSU et en collaboration avec le Conseil départemental du Val-de-Marne, l'Ecole des Ponts ParisTech et Paris-Diderot, etc.).

La DRV conseille la communauté scientifique de l'établissement en matière de valorisation de la recherche et se charge de la mise en œuvre de cette valorisation dans son périmètre. Dans de nombreux domaines, la valorisation de la recherche tient à sa diffusion dans des revues ou livres physiques ou en ligne. L'expertise des chercheurs est diffusée auprès d'acteurs du monde politique, social et économique et leur permet de transformer le réel grâce aux connaissances de la communauté de l'UPEC notamment. L'UPEC, sous ce rapport, recommande à sa communauté scientifique de publier ses recherches, et au sein des meilleurs supports possibles.

La préfiguration puis, en 2017, la création d'un service de soutien à la valorisation de la recherche au sein du SCD (SAVAN) a permis d'amorcer les premières synergies nécessaires à la construction d'une politique de valorisation des publications scientifiques pour l'université : politique de valorisation de l'open access, services aux chercheurs (identifiants internationaux, bibliométrie, publications, etc.).

## 2. Diffusion, enrichissement du patrimoine et développement de la culture scientifique et technique (R28)

L'UPEC est membre fondateur de *The Conversation France*, média en ligne créé en 2015 qui a pour ambition d'enrichir le paysage de l'information et de donner aux universitaires et chercheurs une plus grande place dans le débat public. Journalistes, universitaires et chercheurs écrivent ensemble des articles de qualité sur des sujets d'actualité. Ce sont près de 100 articles de vulgarisation dus à des EC de l'UPEC qui apparaissent désormais sur ce site de vulgarisation scientifique, ce qui contribue également à la connaissance mutuelle des thèmes de recherche au sein de l'université (les articles étant relayés sur le site de l'université).

L'UPEC participe activement au rayonnement de la **francophonie** et à l'analyse scientifique de ses ressorts et de ses productions dans toute leur diversité. Au sein de la composante LLSH, l'un des parcours du Master *Lettres* (analyse du discours, linguistique, rhétorique, littérature française, littérature comparée, littératures francophones) qui s'intitule "*Littératures, Discours, Francophonie*" (classé dans les dix meilleurs Masters de Lettres en France par le magazine *L'Étudiant* et bénéficiant d'une forte attractivité internationale notamment auprès des universités francophones ou développant une politique de la recherche en direction de la francophonie) forme à la recherche et par la recherche des étudiants qui étudient sous divers prismes la langue française, notamment dans la perspective de la promouvoir et de l'enrichir.

À l'international, ce parcours possède un cursus intégré avec le *Master Langue et Littérature françaises* de l'Université de Galatasaray (Turquie) : le Master d'Etudes Francophones. Le Parcours « *Littératures, Discours, Francophonie* » fait l'objet de six co-diplomations avec l'Université Pazmany Peter Katolikus Egyetem (Hongrie), l'Università degli Studi di Catania (Italie), l'Université Mazaryk de Brno (République tchèque), l'Université Cuza de Iasi (Roumanie), l'Université de Jagellone à Cracovie (Pologne) et l'Université de Yaoundé 1 (Cameroun).

Dans le cadre de ses **missions de préservation et d'enrichissement du patrimoine**, le SCD de l'UPEC a déménagé, traité et partiellement signalé dans ses catalogues le fonds patrimonial des anciennes Ecoles Normales de Melun et du Bourget qui a rejoint la bibliothèque de l'ESPE à Bonneuil. Le fonds Laborit (archives de recherche), en dépôt à la bibliothèque de Médecine, fait l'objet d'un chantier (traitement, catalogage) démarré en 2018-2019. Le fonds Ignace Meyerson, legs de la bibliothèque personnelle de l'auteur, est conservé à la bibliothèque du Campus Centre. La valorisation de l'ensemble de ces fonds est notamment assurée par des expositions sur place et virtuelles en ligne. L'École d'Urbanisme de Paris, dans ses nouveaux locaux de la Cité Descartes, conserve dans la bibliothèque Poète et Sellier les archives historiques de l'Institut d'Urbanisme de Paris, qui célèbre son centenaire en 2019. Ce fonds de référence sur l'histoire de l'enseignement de l'urbanisme en France, enrichi de fonds de grandes figures comme Sellier, Cornu et Steinebach, conserve également les thèses anciennes, et conduit une politique active de numérisation afin de mettre à disposition de publics plus large ses ressources (plus de 400 thèses numérisées, 400 documents historiques et un fonds de plus de 4500 images).

La **diffusion de la culture scientifique** constitue une des missions de l'université et elle est une des activités statutaires des enseignants-chercheurs. La diffusion de la culture scientifique à destination des étudiants, doctorants et de publics plus larges, a vocation à être développée à l'UPEC, notamment dans le cadre d'une perspective d'éducation populaire.

La faculté des Sciences et Technologies (FST) a participé en 2014-2015 aux Cordées de la Réussite avec un programme "Cap sur les sciences-Banlieue Est" destiné à sensibiliser des publics de jeunes. La FST participe également au concours "Faites de la science", et a accueilli 120 collégiens du Val-de-Marne, de Seine-Saint-Denis et de Seine-et-Marne lors de la dernière édition en avril 2019.

La diffusion de la culture scientifique est également une des missions de la MIEE qui organise depuis 2017 des "Rendez-vous de la MIEE", une fois par mois, le vendredi matin dans un amphithéâtre ouvert à tous les publics. Dans ce cadre, des spécialistes (enseignants-chercheurs de l'UPEC, experts issus du monde institutionnel et politique, etc.), d'anciens étudiants de l'université, des partenaires associatifs du territoire, viennent partager leurs expertises sur des questions d'actualité lors de tables-rondes qui sont fréquentées par étudiants, lycéens, collaborateurs ou chefs d'entreprise, agents de collectivités, porteurs de projets, etc.

L'UPEC est liée par une convention à l'université inter-âges de Créteil et du Val-de-Marne, qui assure le rayonnement universitaire par le biais de conférences accessibles gratuitement aux adhérents de l'UIA et aux étudiants de l'UPEC.

### 1. La politique d'internationalisation en matière de recherche et d'enseignement supérieur

#### 1.1. Politiques d'internationalisation pour les zones Europe et hors Europe – (R29)

A partir de 2013, la nouvelle mandature souhaite se placer sous le signe de l'international. Ainsi, **la définition d'une stratégie internationale institutionnelle** et sa mise en œuvre deviennent une réalité, la structuration d'un réseau de référents « relations internationales » au sein des composantes ayant déjà eu lieu. Il était donc question de construire une politique à l'échelle de l'établissement et de la faire vivre de façon pertinente au sein d'une structure décentralisée, de manière cohérente et visible.

Le point de départ a été indéniablement la transformation du service MIEL (Mobilité Internationale et Langues) en SRIL (Service des Relations Internationales et des Langues) et son rattachement en 2013 à la Direction du Développement (DD). Le SRIL rattaché à la DD a pu bénéficier d'une assise stratégique, notamment grâce au recrutement d'une directrice adjointe en charge de l'international. Un bilan dynamique des RI à l'UPEC a été fait en 2013, avec pour objectif d'identifier des axes stratégiques de développement et de faire des propositions opérationnelles :

- Structurer et développer un réseau de partenaires pour effectuer des mobilités étudiantes, enseignantes et des personnels administratifs et techniques, pour des collaborations de recherche, pour gérer des projets communs ;
- Poursuivre et accélérer l'internationalisation de notre offre de formation, notamment par le développement d'enseignements et de formations en anglais ;
- Renforcer une offre de formation en langues étrangères afin de soutenir la mobilité de nos usagers et personnels.

Depuis 2013, le SRIL a été dans une démarche dynamique constante. Un énorme travail de réflexion et d'articulation autour des fonctions supports a été effectué, modifiant le paysage RI à l'UPEC. **Entre 2013 et 2019, le SRIL est devenu une DRI et est passé de 11 à 15 personnes.** Deux pôles « mobilité internationale » et « langues » ont été créés. Deux recrutements spécifiques sur fonds européens, un poste de « chargée de projets européens » et un autre de « chargée de promotion internationale » ont été réalisés. **La DRI a publié en 2017 son premier rapport d'activités relatif à l'année 2015-2016.** En 2018, le rapport d'activités 2016-2017 a également été publié dans un format synthétique bilingue français-anglais. Ce support permet d'abord de noter facilement les évolutions d'une année sur l'autre mais aussi de présenter notre profil international de l'université aux partenaires lors de nos déplacements à l'étranger.

Enfin, la mutualisation de l'international en vue du rapprochement avec l'UPEM, au sein de la ComUE, a bien été amorcée mais n'a pas abouti car le projet de fusion s'est arrêté en mars 2016. Le rapprochement se fait désormais essentiellement par le biais de l'EUP, avec laquelle ont été mises en place des règles spécifiques pour l'inscription administrative des étudiants, la mobilité internationale et pour la signature d'accords tripartites (UPEC-UPEM-université partenaire).

Depuis septembre 2018, la définition de la stratégie internationale s'est poursuivie et s'est accélérée. L'UPEC a porté le projet d'une Alliance d'universités européennes conjointement avec 6 autres pays d'Europe : UNES (University for a New European Society)<sup>85</sup>. L'UPEC a répondu à l'appel à projets de la Commission Européenne du 28 février 2019. Hors Europe, une cartographie des partenariats a permis d'initier la construction de réseaux de partenaires stratégiques pour des collaborations à la fois académiques et de recherche. Ces réseaux s'articulent autour de différents "hubs" et l'objectif est d'aboutir à un réseau pour chaque axe stratégique de l'UPEC.

Cette structuration de la stratégie internationale de l'UPEC s'accompagne de la poursuite du rapprochement entre la DRI et la DRV pour accompagner l'internationalisation de la recherche (création de laboratoires mixtes internationaux, réponse aux appels à projets internationaux, en particulier européens etc.). Pour cela, un assesseur à l'internationalisation de la recherche a été nommé.

L'UPEC poursuit sa politique d'internationalisation à domicile (développement de l'offre de formation en langues étrangères, accueil de professeurs invités internationaux, etc.). Une attention particulière est portée à l'accueil de tous les étudiants internationaux y compris les étudiants en mobilité individuelle. La réflexion initiée en 2017 se concrétise par une cellule d'appui au recrutement des étudiants internationaux créée à la DRI en concertation avec la DEVE et par la candidature au label "Bienvenue en France" géré par Campus France.

L'UPEC consolide et développe l'implantation de formations à l'étranger : en 2018-2019, de nouveaux doubles-diplômes ont été créés en Amérique latine (Brésil, Colombie, Mexique). Le nombre total de double-diplômes atteint 24. Les formations délocalisées sont au nombre de 6 avec des projets d'implantations en Afrique sub-

---

<sup>85</sup> Annexe 77 - Présentation de l'alliance d'universités européennes - UNES - février 2019

saharienne en accord avec la politique gouvernementale de la France : l'UPEC a récemment répondu au projet ADESA pour la création d'un master délocalisé sur les technologies des satellites au Cap en Afrique du Sud.

Le développement international de l'UPEC contribue fortement à son attractivité et à sa visibilité. L'UPEC est présente sur les principaux salons internationaux d'enseignement supérieur (EAIE chaque année, NAFSA en 2016 et 2018, FAUBAI en 2018 et APAIE en 2019). L'UPEC participe également à certains salons de recrutement d'étudiants (Tunisie en 2017, Israël en 2018, Gabon en 2019, etc.).

Par ailleurs, la politique internationale de l'UPEC est intégrée aux discussions avec les partenaires, entreprises ou collectivités territoriales. Par exemple, la région Île-de-France est régulièrement associée : développements de collaborations avec le Liban, alliance UNES, etc. On peut également citer l'AP-HP qui est systématiquement intégrée aux ententes qui impliquent la faculté de médecine. D'autres actions sont initiées et seront poursuivies : internationalisation de la formation continue (formation de cadres du Parti Communiste Vietnamien), internationalisation des formations par apprentissage (discussion avec BNP Paribas) et développement des partenariats avec les filières des sociétés françaises à l'étranger. Cela pourra, par exemple, accroître l'offre de stages en entreprise à l'étranger pour les étudiants de l'UPEC. De plus, un volet rayonnement international est inclus dans le projet de fondation de l'UPEC prévue pour janvier 2020.

**La structuration et la mise en cohérence d'une politique de partenariats s'est d'abord traduite par une remise à plat des procédures d'administration de l'international** (circuit de signature des accords internationaux). Cette centralisation des accords a permis **de dégager des zones de coopération prioritaires hors-Europe** : Amérique Latine (Brésil, Colombie et Mexique), Amérique du Nord (Canada), Asie (Corée, Vietnam, Japon), Maghreb et Afrique du Sud. En 2015, le premier appel à projets hors Europe a été lancé (30 000 €/an). Depuis, cet appel est renouvelé tous les ans. Il a permis de financer diverses missions institutionnelles et interdisciplinaires dans les zones prioritaires. Ces visites ont toutes débouché sur une nette amélioration de la qualité de la coopération avec les pays cités : accords-cadres signés, doubles-diplômes créés, échanges d'enseignants-chercheurs, projets de recherche conjoints etc. La singularité de ce dispositif est de permettre de mutualiser, entre les différentes composantes de l'UPEC, des actions à l'international au service d'une politique institutionnelle, tout en tenant compte des spécificités de chaque UFR, école ou institut. En 2017, il a émergé la volonté politique de se rapprocher plus spécifiquement de partenaires précis et stratégiques avec lesquels l'UPEC a des enjeux communs. Un premier rapprochement a eu lieu avec l'université de Sherbrooke (Canada) qui devra se consolider. En Europe, l'UPEC est à l'initiative de la création de l'Alliance UNES qui regroupe les universités d'Evora (Portugal), de Cordoue (Espagne), d'Udine (Italie), de Patras (Grèce), de Sibiu (Roumanie) et de Novi Sad (Serbie). Cette Alliance d'universités du sud de l'Europe s'est bâtie autour de la thématique des transformations numériques, sociales et environnementales. Elle interagira fortement avec les pays du Maghreb, de l'Afrique sub-saharienne et de l'Amérique latine.

**D'autre part l'UPEC, a renforcé sa présence dans les consortiums tels que l'USTH** (accueil d'étudiants de 2<sup>ème</sup> cycle dans les laboratoires de l'UPEC, master co-accrédité, ingénierie pédagogique et participation d'enseignants de l'UPEC dans différents programmes de l'USTH) **et le F'SATI** (mise à disposition d'un poste d'EC à mi-temps chez le partenaire sud-africain, échange de stagiaires de master 2 et de doctorants entre les laboratoires, projet de master délocalisé). L'implication dans le F'SATI doit permettre de positionner l'UPEC comme partenaire de l'université Panafricaine, réseau prometteur de campus sur le continent africain. Par ailleurs, de nombreuses actions sont menées à destination du Maghreb et de l'Afrique sub-saharienne. Partant de ce constat, une structuration des différentes collaborations avec les établissements maghrébins a été initiée en 2017 et se poursuit. Un comité travaillant sur ce sujet s'est réuni une première fois en juillet 2017. Un certain nombre de collaborations stratégiques ont été définies. Un accord-cadre avec l'Ecole Supérieure d'Ingénieurs en Sciences de la Santé du Maroc a, par exemple, été récemment signé et d'autres projets similaires vont voir le jour (partenariat avec l'université de Constantine en Algérie, etc.). Le développement de coopérations plus importantes avec le Cameroun (campus de l'université Panafricaine) est également à l'étude. D'une manière plus globale, depuis 2018, est initiée la construction de réseaux de partenaires stratégiques qui s'articulent autour de "hub" avec comme objectif la définition d'un réseau pour chaque axe stratégique de l'UPEC.

**Parallèlement, le renforcement de l'international s'est également opéré sous forme de coopérations bilatérales, principalement en zone Europe (environ 60 % de nos partenariats).** Une augmentation du nombre de nos accords Erasmus est observée (241 en 2013 pour 266 en 2018), ainsi qu'une augmentation de 52 % en 7 ans de la subvention du programme ERASMUS, l'Europe étant notre bailleur le plus important (2018-2019 : 878 000 €). Notre mobilité sortante est passée de 1 540 étudiants (2013) à 2 082 (2018). Ces chiffres prennent en compte tous les types de mobilités (études et stages).

**La création du poste « chargée de projets européens » a permis d'augmenter notre participation aux projets européens** : 10 projets MIC en 2018 contre 5 en 2015 ; 3 partenariats stratégiques depuis 2015. Ces projets nous permettent de négocier plus facilement sur la zone hors-Europe et de consolider les relations de recherche souvent déjà existantes. En 2017, **le projet MICEP** a été sélectionné pour un financement à hauteur de 408 000 € : c'est le premier partenariat stratégique dont l'UPEC est le porteur. Avoir en central une expertise sur le montage de projets et les instruments financiers proposés par la commission européenne est d'une importance majeure pour notre stratégie internationale. Il avait déjà été évoqué lors de la dernière évaluation de l'UPEC, la création d'une « cellule Europe », commune à la DRI et à la DRV. Cette initiative est enfin en cours de réalisation.

**L'UPEC reste active dans les réseaux et organismes internationaux** (Campus France, EUA, AUF, MICEFA, BCI, EAIE, NAFSA). Par exemple, l'UPEC est impliquée au sein de la MICEFA (Mission Interuniversitaire de Coordination des Echanges Franco-Américains) et a bénéficié de 24 semestres pour les étudiants en 2018 contre 12 en 2013.

**De 2013 à 2018 la direction de l'UPEC a su donner un réel poids stratégique au portage de sa politique d'internationalisation.** Le choix du passage de service à direction est emblématique et la présence de la directrice de la DRI dans les instances de l'UPEC a renforcé la place de l'international au sein de la communauté universitaire. Deux instances non statutaires permettent le pilotage de la politique internationale :

- **CPRI** (Comité de Pilotage des RI) : il se réunit 3 fois par an, dans la collégialité avec les composantes, pour discuter des axes stratégiques et des chantiers menés et/ou à mener. C'est une instance essentielle dans un contexte décentralisé, sans laquelle il serait impossible de mettre en œuvre la politique d'internationalisation (Invités : directeurs et assesseurs RI des composantes) ;
- **GTRI** (Groupe de Travail sur les RI) : 3 fois par an, cette instance permet d'aborder les chantiers sous un angle plus pratique et parfois technique. Les chantiers, procédures et circuits y sont présentés et discutés avant présentation dans les instances de validation (Invités : Assesseurs RI et chargés RI/autres responsables et chargés administratifs pour les chantiers transversaux).

La DRI a associé trois autres directions (DAJG, DEVE et DRV) dans un chantier de grande importance : la **rédaction d'une « charte qualité des programmes internationaux » actualisée**. Ce travail en commun va permettre de finaliser le cadrage formel pour toute création de diplômes délocalisés et de doubles-diplômes, en sécurisant la qualité pédagogique des programmes et les modèles financiers associés à ces nouvelles formations. Ce chantier répond à un besoin d'accompagnement des composantes dans leur développement international mais aussi à un besoin de cadrage institutionnel nécessaire en contexte décentralisé.

Enfin, **un projet de guichet unique est à l'étude depuis fin 2016** et a soulevé de nombreuses questions liées à l'organisation historique de l'activité internationale au sein de l'UPEC : les RI étaient présentes au sein de la DRI (pour la mobilité encadrée uniquement) et au sein de la DEVE (pour les mobilités individuelles). Dans ce dernier cas, « Etudes en France » et la procédure de demande d'admission préalable (DAP) étaient gérées par le SIOE et l'aide pour les procédures de visa, le logement et les aides d'urgence au sein du SCVE. **A cet éclatement, s'ajoute la nécessaire réflexion autour de notre politique de recrutement d'étudiants internationaux et en particulier sur la réponse à apporter au vu du ratio entre le nombre impressionnant de dossiers reçus par l'UPEC (33 000 candidatures en 2017-2018 pour un taux d'acceptation de 3,5 %).** La DRI, conjointement avec la DEVE, s'est penchée sur ces questions pour aboutir à la création d'une cellule d'appui au recrutement des étudiants internationaux au sein de la DRI. Par ailleurs, dans le cadre du label "Bienvenue en France", le projet de guichet unique va voir le jour.

En 2013, un bilan dynamique des relations internationales a été rédigé. Il a permis de dégager des points d'amélioration de notre politique internationale. Parmi les plus significatifs, citons : la structuration qualitative des accords et leur procédure de signature, la refonte du système des aides à la mobilité (AMI), le déploiement d'un outil permettant une gestion décentralisée fiable, suivi d'une harmonisation et d'une modernisation des procédures de mobilité (dématisation, etc.). Ces cinq dernières années, la DRI s'est attelée à l'amélioration de ces points avec succès :

- **2014** : optimisation des accords (tri qualitatif au regard des objectifs stratégiques RI) et mise en place du circuit de signature ;
- **2014** : refonte totale du système des AMI (fin du cumul des aides) et optimisation maximale de l'utilisation des subventions (1,5M € annuels). L'UPEC est depuis 2015 dans le groupe A de l'agence Erasmus avec un taux de consommation annuel avoisinant les 100 %. La subvention du MESR est consommée en totalité tout comme celles de la Région, l'enveloppe FSDIE et les fonds propres<sup>86</sup>. Cette optimisation permet d'afficher un taux annuel moyen d'attribution de 85 % ;
- **2015/2016** : migration à la version 4 du logiciel de gestion des RI « Move On », déploiement, formation et cadrage du réseau RI sur l'outil ; dématérialisation totale des procédures de mobilité.

Plusieurs développements sont encore en cours et prévus avec l'outil « Move On » qui, à terme, permettra un recensement et une dématérialisation des ordres de mission, une optimisation du circuit des accords de coopération et une centralisation de toutes les activités RI de l'établissement dans une même et seule base de données. La DRI édite depuis 2016, tous les ans, un rapport d'activités.

## 1.2. Organisation et pilotage de la politique d'internationalisation – (R30)

### **a. Coopération multilatérale en recherche**

Quand cela est possible et quand la DRI est sollicitée pour ce type de projets, elle met à disposition de la DRV toutes les informations, requêtes et préconisations nécessaires. Depuis 2017, un rapprochement entre ces deux directions est mis en œuvre : participation commune aux réunions du CLORA et autres instances, ouverture en

<sup>86</sup> Sources de financement de la mobilité du rapport 2017-2018

consultation des différentes bases de données pour aboutir à une cartographie des partenariats internationaux de recherche, mise en commun des statistiques pour la rédaction des rapports d'activités et production de contenus et supports bilingues en commun. Avec la DRV, deux actions majeures ont été initiées et sont amenées à se développer : établissement d'une procédure conjointe pour communiquer à tous les laboratoires les appels d'offres internationaux (avec un soutien aux laboratoires si nécessaire) et mise en place d'un circuit administratif et d'une aide pour la gestion des conventions de création de laboratoires internationaux (LMI, LIA, GDRI). Il faut enfin noter la nomination d'un assesseur à l'internationalisation de la recherche.

### b. Dimension internationale des formations

**Un autre facteur très significatif de la réelle volonté d'internationaliser l'UPEC a été la création d'une offre de formation entièrement en anglais.** L'UPEC propose aujourd'hui 15 formations enseignées entièrement en langue anglaise, essentiellement dans les domaines des sciences et techniques et en économie-gestion. Un travail de recensement de tous les cours donnés en langue étrangère à l'UPEC est mené annuellement à la DRI depuis 2015. Ce recensement permet d'être réactifs quand la DRI est sollicitée par un public non francophone souhaitant suivre des cours spécifiques à l'UPEC.

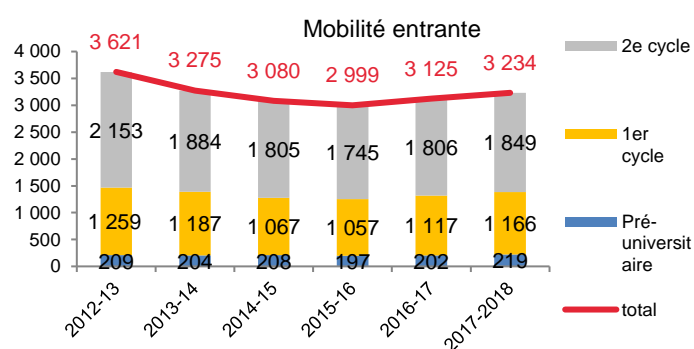
La politique de rayonnement international s'est aussi dotée d'un instrument jusqu'alors inédit à l'UPEC : les « **Summer Schools** ». Ce sont des dispositifs de cours et séminaires multidisciplinaires de courte durée à destination d'un public issu des établissements partenaires internationaux (étudiants, administratifs, enseignants, EC). Avec le concours du financement IDEA, 3 éditions ont vu le jour en 2015, 2016 et en 2017, une édition entièrement dédiée au FLE. Le dispositif a été amené à évoluer, notamment avec l'arrêt du financement IDEA. En juin 2018, l'UPEC a lancé sa première « **Staff Week** », à destination de ses partenaires, plus spécifiquement ceux issus des projets MIC afin de partager l'expertise sur la gestion ce type de projet et sur les pratiques en matière de relations internationales<sup>87</sup>.

**Pour résumer, les points forts de cette politique de rayonnement international sont :**

- la création d'un pôle langues ;
- 15 formations entièrement enseignées en anglais et recensement des cours en langues étrangères ;
- 1 master « Biometrics » enseigné à distance totalement en anglais avec un recrutement 100 % international ;
- 3 Summer Schools et 1 Staff Week ;
- de nombreux parcours internationaux au sein des différentes composantes.

**La politique commune des langues est en cours de renforcement.** Une université de la taille de l'UPEC doit se positionner fortement pour la formation linguistique de ses usagers : offre de formation commune en langues pour soutenir la mobilité sortante, internationaliser les publics et mettre en place des certifications de langues au niveau central (TOEFL, IELTS, TCF, TOEIC etc.). Ces actions s'inscrivent dans la stratégie d'internationalisation à domicile.

### c. Mobilité internationale



En ce qui concerne la politique des langues, la création d'un poste de « chargé de projets langues » au sein de la DRI a été essentielle pour amorcer ce chantier. Ce poste a, par la suite, évolué en « responsable du pôle langues ». L'équipe de 4 personnes de ce pôle est capable aujourd'hui de proposer à l'ensemble des étudiants de l'UPEC des dispositifs variés pour la pratique des langues étrangères : 102 tandems bilingues pour 204 participants, 7 ateliers de conversation pour 191 participants et 12 options transversales en langues et cultures anglophone, espagnole et italienne pour un

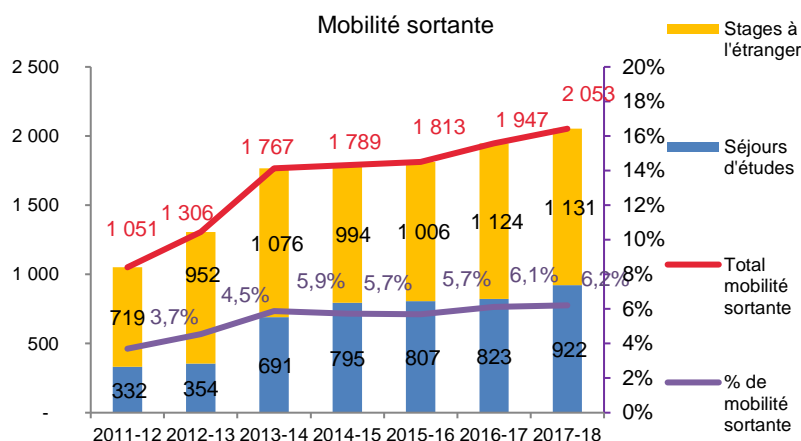
total de 283 inscrits. Cette offre devra s'accroître pour répondre aux nombreuses demandes et elle s'inscrit totalement dans la politique d'internationalisation à domicile. Le personnel administratif de l'UPEC et les enseignants ont également accès à certains dispositifs proposés par le pôle Langues mais sont à la recherche d'un accompagnement linguistique approfondi et régulier afin de pouvoir assurer leurs missions professionnelles. Enfin, pour faire vivre nos accords, il sera essentiel de pouvoir proposer dans les années à venir une offre commune de langues plus importante, notamment en espagnol, italien et portugais<sup>88</sup>.

Par ailleurs, l'UPEC a mis en place un système d'aides à la mobilité (restructuré en 2014). Elle gère un budget de subventions de 1,5 M € annuels qui permet d'atteindre un taux annuel moyen d'attribution de 85 %.

<sup>87</sup> Rapport d'activité 2016-2017 pour les chiffres de l'internationalisation (DD, délocalisés, programmes, partenariats, zones géographiques, etc.)

<sup>88</sup> Rapport d'activité 2016-2017 pour les chiffres de la mobilité sortante et entrante

En septembre 2019, l'UPEC lancera sa première **semaine d'intégration et d'accompagnement des étudiants internationaux**, dans le cadre du projet « Bienvenue en France ». Une semaine entière sera dédiée au public étudiant international comportera des séminaires intensifs de FLE avant le début des cours, un guichet unique multi-services, du parrainage par les pairs via des ateliers d'échange et des sorties culturelles. Cette démarche vise également à internationaliser le campus et les étudiants locaux.



#### **d. Politique des langues étrangères**

**L'accompagnement en français langue étrangère, assuré par le Delcife, est un atout pour l'UPEC.** Il reçoit plus de 500 candidatures par semestre pour 300 places annuelles dans les 5 types de DUEF (Diplôme Universitaire d'Etudes Françaises). Des cours sur 4 niveaux sont dispensés gratuitement à tous les étudiants en programme d'échange. Un volume d'heures d'enseignement conséquent (4 500 h/an) est assuré par 29 enseignants. Le Delcife permet à l'UPEC d'être très attractif auprès des partenaires étrangers. Il constitue un véritable atout dans nos négociations, notamment avec la possibilité de mettre en place des dispositifs de courte durée pour un public FLE. Cette demande est récurrente à l'international et l'UPEC a le savoir-faire et permet d'attirer les publics les plus demandeurs (américains, asiatiques et sud-américains).

Le dispositif « Passerelle pour l'université » accueille des étudiants réfugiés pour leur permettre d'accroître leur niveau de français tout en préparant leur insertion dans des formations de l'UPEC. Ce dispositif mis en place en 2016 permet d'accueillir tous les ans 20 étudiants réfugiés ou demandeurs d'asile.

#### **e. Outils de suivi**

Le logiciel Move On version 3 était défaillant car son usage n'était pas généralisé. Il n'y avait pas de procédures ni de cadrage émanant du central. Il était impossible de disposer de données fiables dans un contexte décentralisé. A partir de 2015, la migration vers la version Move On 4 a amélioré considérablement le pilotage de la politique RI par le central : implémentation de l'outil dans toutes les composantes, formation et animation du réseau RI (utilisateurs de Move On), contrôle de la fiabilité des données et de la gestion de la base en central. Cela a d'abord permis un nettoyage de la base Move On au niveau du central uniquement (migration de 15 ans de données : accords, mobilités, individus etc.). Toutes les procédures de candidature à la mobilité internationale sortante et entrante ont ensuite pu être dématérialisées. Les candidatures se font désormais en ligne et se déversent via l'import et le contrôle des composantes dans la base Move On. Toutes les informations et les documents de chaque mobilité sont accessibles en ligne depuis n'importe où (mode SaaS). D'autres développements ont eu lieu : portail en ligne regroupant tous les formulaires de candidature, dématérialisation des paiements via le module SEPA, formulaire de suivi permettant une sécurité accrue pour la mobilité internationale de chaque étudiant de l'UPEC, un circuit « sécurité défense » pour statuer sur les destinations de stage dites sensibles. Pour le pilotage de sa politique internationale, la DRI utilise également les données collectées lors de la préparation annuelle du PAPET. Comme énoncé précédemment, toutes les données sont rassemblées dans un rapport annuel d'activité.



## TABLE DES ANNEXES

| Thématiques          | N° | Annexes  |
|----------------------|----|--|
|                      |    | Table des annexes  |
| Vie institutionnelle | 1  | Glossaire  |
| Vie institutionnelle | 2  | Organigramme fonctionnel de l'UPEC   |
| Vie institutionnelle | 3  | Statuts de l'UPEC  |
| Vie institutionnelle | 4  | Règlement intérieur de l'UPEC  |
| Vie institutionnelle | 5  | Statuts de la ComUE  |
| Vie institutionnelle | 6  | Règlement intérieur de la ComUE  |
| Vie institutionnelle | 7  | Contrat de site UPE - 2015-2019  |
| Vie institutionnelle | 8  | Décret n° 2012-575 du 24 avril 2012 portant rattachement de l'Ecole nationale vétérinaire d'Alfort à l'université Paris-XII  |
| Vie institutionnelle | 9  | Délibération du CA du 27 novembre 2015 - Création ESIFE  |
| Vie institutionnelle | 10 | Présentation au CA du 16 décembre 2016 - Intégration du GIP ESM  |
| Vie institutionnelle | 11 | Délibération du CA du 16 décembre 2016 - Intégration du GIP ESM  |
| Vie institutionnelle | 12 | Présentation au CA du 14 février 2014 - Nouvelle université  |
| Vie institutionnelle | 13 | Délibération du CA du 14 février 2014 - Nouvelle université  |
| Vie institutionnelle | 14 | Présentation au CA du 27 juin 2014 - Nouvelle université   |
| Vie institutionnelle | 15 | Délibération du CA du 27 juin 2014 - Nouvelle université   |
| Vie institutionnelle | 16 | Présentation au CA du 26 juin 2015 - Nouvelle université   |
| Vie institutionnelle | 17 | Délibération du CA du 26 juin 2015 - Nouvelle université   |
| Vie institutionnelle | 18 | Procès-verbal du CA du 11 décembre 2015 - Bilan du mandat du Président   |
| Vie institutionnelle | 19 | Arrêté du 8 mars 2016 portant proclamation des résultats de l'élection à la Présidence                                       |
| Vie institutionnelle | 20 | Procès-verbal du CA du 24 juin 2016 - ComUE et I-Site  |
| Vie institutionnelle | 21 | Motion du CA du 25 novembre 2016 relative à l'I-Site   |
| Vie institutionnelle | 22 | Délibération du CA du 7 juillet 2017 relative à l'I-Site   |
| Vie institutionnelle | 23 | Délibération du CA du 29 septembre 2017 relative à l'I-Site  |
| Vie institutionnelle | 24 | Arrêté de nomination d'une administratrice provisoire  |
| Vie institutionnelle | 25 | Arrêté du 7 septembre 2018 portant proclamation des résultats de l'élection à la Présidence                                  |
| Vie institutionnelle | 26 | Projet établissement présenté en congrès le 18 avril 2019  |
| Vie institutionnelle | 27 | Synthèse de la plateforme participative 2019   |
| Vie institutionnelle | 28 | Tableau des partenaires de l'UPEC  |
| Vie institutionnelle | 29 | Communiqué Conférence territoriale du 22 février 2017  |
| Vie institutionnelle | 30 | Comité d'Orientation et de Stratégie Partenariale - Document de cadrage 2019   |
| Vie institutionnelle | 31 | Comité d'Orientation et de Stratégie Partenariale - Courrier d'invitation 2019   |
| Pilotage             | 32 | RAPET 2018   |
| Pilotage             | 33 | PAPET 2019   |
| Pilotage             | 34 | Programme d'actions 2019   |
| Pilotage             | 35 | Bilan social 2016  |
| Pilotage             | 36 | Dialogues de gestion - Courrier de cadrage février 2019  |
| Pilotage             | 37 | Tableau de bord dialogue de gestion - Synthèse des composantes 2019  |
| Pilotage             | 38 | Soutenabilité de l'offre de formation - Analyse 2019   |
| Pilotage             | 39 | Tableau d'indicateurs - Ressources humaines mars 2019  |
| Pilotage             | 40 | Tableau d'indicateurs - Finances 2013-2018   |
| Pilotage             | 41 | Note élaboration du rapport d'autoévaluation d'établissement 2019  |
| Pilotage             | 42 | Présentation Service d'aide au pilotage et d'appui à la stratégie - CT du 25 janvier 2019                                    |
| Pilotage             | 43 | Compte financier 2013 - Rapport de l'Agent Comptable, annexe, certification des commissaires aux comptes                     |
| Pilotage             | 44 | Compte financier 2014 - Rapport de l'Agent Comptable, annexe, analyse financière, certification des commissaires aux comptes |
| Pilotage             | 45 | Compte financier 2015 - Rapport de l'Agent Comptable, annexe, analyse financière, certification des commissaires aux comptes |

|                        |    |  |
|------------------------|----|--|
| Pilotage               | 46 | Compte financier 2016 - Rapport de l'Agent Comptable, annexe, analyse financière, certification des commissaires aux comptes |
| Pilotage               | 47 | Compte financier 2017 - Rapport de l'Agent Comptable, annexe, analyse financière, certification des commissaires aux comptes |
| Pilotage               | 48 | Compte financier 2018 - Rapport de l'Agent Comptable, annexe, analyse financière, certification des commissaires aux comptes |
| Pilotage               | 49 | Budget initial 2014  |
| Pilotage               | 50 | Budget initial 2015  |
| Pilotage               | 51 | Budget initial 2016  |
| Pilotage               | 52 | Budget initial 2017  |
| Pilotage               | 53 | Budget initial 2018  |
| Pilotage               | 54 | Budget initial 2019  |
| Pilotage               | 55 | Document d'orientation budgétaire 2014   |
| Pilotage               | 56 | Document d'orientation budgétaire 2015   |
| Pilotage               | 57 | Document d'orientation budgétaire 2016   |
| Pilotage               | 58 | Document d'orientation budgétaire 2017   |
| Pilotage               | 59 | Document d'orientation budgétaire 2018   |
| Pilotage               | 60 | Document d'orientation budgétaire 2019   |
| Pilotage               | 61 | Note politique RH 2014-2015  |
| Pilotage               | 62 | Note de cadrage - Campagne d'emploi 2015   |
| Pilotage               | 63 | Note de cadrage - Campagne d'emploi 2016   |
| Pilotage               | 64 | Note de cadrage - Campagne d'emploi 2017   |
| Pilotage               | 65 | Note de cadrage - Campagne d'emploi 2018   |
| Pilotage               | 66 | Note de cadrage - Campagne d'emploi 2019   |
| Pilotage               | 67 | Plan déplacement campus CA 30 janvier 2015   |
| Pilotage               | 68 | Délibération du CA du 6 novembre 2015 - Ad'AP  |
| Pilotage               | 69 | Présentation du CPER 2015-2020 au CA du 13 février 2015  |
| Pilotage               | 70 | Schéma directeur pluriannuel du handicap 2018-2022 adopté par le CA du 8 février 2019  |
| Recherche et Formation | 71 | Rapport d'activité du DIM émergent Qi² 2017-2018   |
| Recherche et Formation | 72 | Accord de partenariat "Airducation" - Santé et qualité de l'air - septembre 2018   |
| Recherche et Formation | 73 | Convention relative à la Chaire Aménager le Grand Paris - juillet 2017   |
| Recherche et Formation | 74 | Convention relative à la Chaire Avenir Santé Numérique - janvier 2018  |
| Recherche et Formation | 75 | Présentation des axes stratégiques en formation et recherche - avril 2018  |
| Recherche et Formation | 76 | Résumé des 3 projets d'Ecoles Universitaires de Recherche - mars 2019  |
| Recherche et Formation | 77 | Présentation de l'alliance d'universités européennes - UNES - février 2019   |
| Recherche et Formation | 78 | PULSE - Présentation Journée de Lancement 28 mars 2019   |
| Recherche et Formation | 79 | Présentation du projet pôle pilote de formation des enseignants et de recherche pour l'éducation                             |
| Recherche et Formation | 80 | Présentation de l'Institut Universitaire du Handicap décembre 2018   |
| Recherche et Formation | 81 | Projet de Chaire "Handicap- Autonomie- Emploi" - présentation CAC avril 2019   |
| Recherche et Formation | 82 | Présentation du Campus Spatial Universitaire de l'UPEC - janvier 2019  |