



**HAL**  
open science

**Université Paris-Est Marne-La-Vallée - UPEM**  
Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'un établissement. Université Paris-Est Marne-La-Vallée - UPEM. 2010.  
hceres-02026445

**HAL Id: hceres-02026445**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026445v1>**

Submitted on 20 Feb 2019

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



agence d'évaluation de la recherche  
et de l'enseignement supérieur

Section des établissements

# Rapport d'évaluation de l'Université Paris-Est Marne-la-Vallée



mars 2010



agence d'évaluation de la recherche  
et de l'enseignement supérieur

# Rapport d'évaluation de l'Université Paris-Est Marne-la-Vallée



Le Président de l'AERES

Jean-François Dhainaut

Section des établissements

Le Directeur

Michel Cormier

mars 2010



# Sommaire

Présentation	5
I – Histoire, statut et localisation de l'établissement	5
II – Effectifs des étudiants	5
III – Effectifs des personnels	5
IV – Recherche et formation	6
V – Budget et patrimoine	6
VI – Pilotage	6
La stratégie en matière de recherche	7
I – Le potentiel de recherche	7
1 ● Contexte général	7
2 ● Thématiques et organisation du potentiel de recherche	7
3 ● La production scientifique, le rayonnement et l'attractivité de l'université	10
II – Les orientations de la stratégie recherche de l'établissement	11
1 ● Le pilotage	11
2 ● Les moyens	12
III – Commentaires	12
La stratégie en matière de valorisation	15
I – La gestion de la recherche contractuelle	15
1 ● Le SAIC	15
2 ● Le PRES "Université Paris-Est"	15
3 ● Les partenaires	15
II – Axes stratégiques	16
1 ● Politique financière	16
2 ● Rôle stratégique du PRES	16
3 ● Autres actions	16
III – Commentaires	16
La stratégie en matière de formation	17
I – Cartographie générale de la formation en L, M, D	17
1 ● Le niveau L	17
2 ● Le niveau M	17
3 ● Le niveau D	17
II – Le pilotage	18
III – L'accompagnement et le suivi de l'étudiant	19
IV – L'environnement de travail de l'étudiant	19
V – La démarche qualité pédagogique	20
VI – Commentaires	20

La stratégie en matière de vie étudiante	21
I – Le pilotage de la vie étudiante	21
II – La participation des étudiants aux décisions de l'établissement	21
III – La qualité de la vie associative	22
IV – La coordination des services, l'accès à l'information et la vie pratique	22
V – La vie culturelle	22
VI – Les relations avec le CROUS	22
VII – Prévention, suivi médico-social, sanitaire et psychologique	23
VIII – Commentaires	23
La stratégie en matière de relations internationales	25
I – Activité internationale en matière de recherche	25
II – Activité internationale en matière de formation	25
III – Actions menées en faveur de la mobilité	25
IV – Commentaires	26
La gouvernance	27
I – Le pilotage	27
1 ● L'organisation	27
2 ● Les outils de pilotage	28
II – La gestion des ressources humaines	29
1 ● Les personnels enseignants et enseignants-chercheurs	30
2 ● Les BIATOS	30
III – La politique budgétaire et financière	30
IV – La gestion du patrimoine immobilier	31
V – La communication	31
VI – Les relations extérieures	31
VII – Commentaires	32
Conclusion et recommandations	33
I – Les points forts	33
II – Les points faibles	33
III – Les recommandations	34
Liste des sigles	35
Observations du président	39
Organisation de l'évaluation	41

# Présentation



## I – Histoire, statut et localisation de l'établissement

L'Université de Marne-la-Vallée, dénommée "Université Paris-Est Marne-la-Vallée" (UPEMLV) depuis son rattachement au PRES "Université Paris-Est" (2007), appartient à la génération des universités nouvelles d'Île-de-France créées au début des années 1990 dans le cadre du plan "Université 2000" (Cergy-Pontoise, Evry-Val d'Essonne, Marne-la-Vallée, Saint-Quentin-en-Yvelines). L'UPEMLV a été créée afin de développer l'enseignement supérieur et la recherche dans l'Est du territoire francilien.

La mise en place de l'établissement a été amorcée dès 1989 sur la base d'une antenne délocalisée, adossée et appuyée par l'Université Paris VII. En 1991, cette antenne est devenue un établissement universitaire à part entière, bénéficiant, jusqu'en 1997, des conditions statutaires dérogatoires des universités dites "nouvelles". De 1999 à 2004, l'UPEMLV a vu ses effectifs croître de 37 %, cet important changement d'échelle a entraîné de profonds changements dans sa gestion.

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2009, l'UPEMLV figure au nombre des dix-huit universités, qui, dans le cadre de la LRU, sont passées aux responsabilités et compétences élargies.

Localisée sur différents sites, l'université dispose de 81 900 m<sup>2</sup> SHON<sup>1</sup>, ce qui représente 8 m<sup>2</sup> par étudiant. Le siège de l'établissement est implanté à Champs-sur-Marne, à 15 kilomètres de Paris, sur la cité Descartes, qui rassemble 18 établissements d'enseignement supérieur et de recherche. Le site de Champs-sur-Marne accueille la plus grande partie des effectifs étudiants de l'UPEMLV (plus de 8 000), celle-ci se déploie également à Coulommiers, Meaux, et Serris.

L'UPEMLV est un établissement pluridisciplinaire hors santé structuré en 12 composantes : UFR Sciences humaines et sociales, UFR Sciences et techniques des activités physiques et sportives, UFR Sciences économiques et gestion, UFR Sciences de la matière, UFR Lettres, arts, communication et technologies, UFR Langues et civilisations, UFR Ingénieurs 2000, UFR de mathématiques, Institut universitaire de technologie (IUT), Institut d'électronique et d'informatique Gaspard-Monge (IGM), Institut francilien des sciences appliquées (IFSA), Institut francilien des services d'ingénierie (IFIS).

L'UPEMLV est un des membres fondateurs du PRES "Université Paris-Est", avec l'École nationale des ponts et chaussées (ENPC), le Laboratoire central des ponts et chaussées (LCPC), l'École supérieure d'ingénieurs en électronique et électrotechnique de Paris (ESIEE), et l'Université Paris 12 Val de Marne. Ce PRES a reçu le label "Campus prometteur" dans le cadre de l'opération campus.

## II – Effectifs des étudiants

Le nombre d'inscriptions administratives à l'UPEMLV est d'environ 10 600 pour l'année 2007-2008, dont plus de 66 % en licence (soit une augmentation de +0,3 % par rapport à l'année 2006-2007), 30,35 % en 2<sup>e</sup> cycle, et autour de 3,35 % en 3<sup>e</sup> cycle. Plus de 11,20 % des étudiants sont inscrits à l'IUT. Le taux d'étudiants boursiers sur critères sociaux est d'environ 28 % parmi la population estimée d'étudiants éligibles à ces bourses (41 % en moyenne pour les universités de même typologie)<sup>1</sup>.

## III – Effectifs des personnels

Le nombre d'emplois budgétaires d'enseignants-chercheurs s'élève à 564 répartis comme suit : 88 professeurs et assimilés (15,60 %), 191 maîtres de conférences et assimilés (33,86 %), 71 PAST (12,58 %), 73 PRAG (12,94 %), 29 PRCE (5,14 %), 37 ATER (6,56 %), 1 maître de langues (0,17 %), 4 lecteurs (0,70 %) et 70 moniteurs (12,41 %). Les enseignants-chercheurs sont affectés non pas dans les composantes mais dans les unités de recherche. Les membres du personnel administratif sont au nombre de 350 dont 287 titulaires.

---

<sup>1</sup> Source : DEPP - mars 2008.

## IV – Recherche et formation

Sur le plan de la recherche, l'établissement s'inscrit dans 5 des 6 départements thématiques du PRES Université Paris-Est : en Sciences exactes et expérimentales : 1. Mathématiques et STIC (3 unités de recherche) ; 2. Sciences, ingénierie et environnement (3 unités de recherche) ; en Sciences humaines et sociales : 3. Villes, transports et territoires (3 unités de recherche) ; 4. Organisations, marchés, institutions (3 unités de recherche) ; 5. Cultures et sociétés (3 unités de recherche). L'UPEMLV constitue la tutelle principale de 70 % des laboratoires mixtes et des équipes contractualisées multi-tutelles dans lesquelles sont affectées les forces de recherche de l'université.

Sur le plan de la formation en L et M, l'UPEMLV présente un périmètre de 4 domaines ("Sciences, technologies, santé", "Sciences humaines et sociales", "Droit, économie, gestion", "Sciences et techniques des activités physiques et sportives"). Ces domaines sont eux-mêmes répartis administrativement dans les 12 composantes déjà citées pour les niveaux L et M (le niveau D relevant de l'offre de formation proposée dans le cadre du PRES) au sein desquels se répartissent 13 ensembles disciplinaires : "Informatique, systèmes d'information" ; "Mathématiques, statistiques, finances" ; "Électronique, télécommunications" ; "Mécanique, génie civil" ; "Systèmes industriels" ; "Physique, chimie, procédés" ; "Urbanisme, géo-environnement" ; "Arts et technologies" ; "Sciences politiques" ; "Sciences humaines et sociales" ; "Lettres et langues" ; "Management, ingénierie économique" ; "Organisations, ressources humaines".

La formation doctorale a été transférée au PRES, qui compte 6 Écoles doctorales (ED) :

- ED "Sciences ingénierie et environnement" (SIE) : 300 doctorants, 162 HDR ;
- ED "Mathématiques et sciences et technologies de l'information et de la communication" (MSTIC) : 190 doctorants, 120 HDR ;
- ED "Ville, transports et territoires" (VTT) : 195 doctorants, 70 HDR ;
- ED "Organisations, marchés, institutions" (OMI) : 266 doctorants, 81 HDR ;
- ED "Cultures et sociétés" : 300 doctorants, 67 HDR ;
- ED "Sciences de la vie et santé" : 120 doctorants, 134 HDR. L'UPEMLV n'intervient pas dans cette dernière ED.

## V – Budget et patrimoine

Le budget de l'UPEMLV (de 30 millions d'euros en 2008 selon l'établissement, avec un fonds de roulement de 15 000 000 €) se caractérise par des ressources propres très élevées grâce à la formation en apprentissage, la formation continue, et la taxe d'apprentissage. Une partie de ces financements est reversée aux composantes après prélèvement pour paiement d'une partie des heures d'enseignement par les services centraux et prélèvement d'un Bonus qualité enseignement (BQE). Ce BQE finance essentiellement des actions transversales (pour les relations internationales, l'apprentissage des langues, etc.).

Le patrimoine immobilier de l'UPEMLV est réparti en 13 bâtiments dont la moyenne d'âge est de 15 à 20 ans, représentant une surface globale d'environ 80 000 m<sup>2</sup>. Des bâtiments à usage pédagogique, scientifique et administratif, ainsi que 5 logements composent ce patrimoine, dont l'État et la Région, pour l'essentiel, sont propriétaires. L'université est également locataire de quelques immeubles mis à la disposition par le Syndicat d'agglomération nouvelle de Marne la Vallée (SAN). Le plus grand des bâtiments est constitué par le bâtiment Copernic (24 000 m<sup>2</sup>) qui a fait l'objet d'un avis défavorable d'exploitation de la part de la Commission de sécurité et qui nécessite de très nombreux et très coûteux travaux de réhabilitation.

## VI – Pilotage

Le pilotage de l'UPEMLV est assuré par un exécutif fort, reposant sur une politique volontariste et sur une centralisation affirmée.

L'université a mis en place une structure de pilotage atypique. Le pouvoir exécutif est assuré par une équipe de direction composée du président, de la vice-présidente chargée de la coordination des dossiers ressources humaines et des affaires budgétaires et financières, de deux autres vice-présidents "exécutifs" ("recherche", et "enseignements et professionnalisation"), de la secrétaire générale et de l'agent comptable, qui est également chef des services financiers. Ce comité définit et pilote la politique stratégique de l'établissement, sur le plan scientifique, pédagogique, administratif et financier. L'existence de trois vice-présidents élus, prévue dans la LRU, est maintenue (CA, CS et CEVU). La légitimité de ces vice-présidents est reconnue, mais leur action reste limitée. Un bureau a été mis en place, qui comprend l'équipe de direction, élargie aux trois vice-présidents élus (VP CA, CS et CEVU), et à des représentants du Comité technique paritaire (CTP) et des services administratifs.



# La stratégie en matière de recherche



La recherche est présentée par l'UPEMLV comme un objectif stratégique prioritaire de son activité, à partir duquel sont organisées les autres missions que sont : la transmission du savoir, par la formation générale et professionnalisante, et la valorisation auprès des milieux socio-économiques. La disposition, originale dans notre pays, du rattachement des enseignants-chercheurs aux unités de recherche plutôt qu'à des composantes de formation (UFR, Instituts) est significative à cet égard.

## I – Le potentiel de recherche

### 1 • Contexte général

Créée il y a moins de vingt ans pour accompagner vers l'Est le développement de l'Île-de-France, l'UPEMLV est une université jeune qui n'a pu développer un potentiel de recherche en rapport avec la croissance rapide de ses effectifs étudiants. Il est manifeste que les moyens humains et financiers qui lui étaient affectés sur cette période sont restés limités. Ainsi le nombre d'enseignants-chercheurs et de chercheurs engagés dans le projet de recherche de l'établissement reste faible pour un ensemble universitaire de cette taille. Sont comptabilisés dans les unités de recherche contractualisées au 1<sup>er</sup> septembre 2008 : 225 professeurs et maîtres de conférence (122 en sciences exactes et expérimentales, 103 en sciences humaines et sociales) auxquels s'ajoutent 34 chercheurs de différents organismes de recherche et 87 enseignants-chercheurs d'autres établissements d'enseignement supérieur. Soit un total de 346 enseignants-chercheurs et chercheurs, auxquels il convient d'ajouter 11 personnels affectés à 2 unités propres de l'université n'ayant pas sollicité de reconnaissance extérieure.

Pour surmonter ce handicap, l'université a développé une stratégie de partenariat avec son environnement. Sur le site de la cité Descartes, elle a rapidement noué des alliances avec les écoles d'ingénieurs : l'École nationale des ponts et chaussées (ENPC) et l'École supérieure d'ingénieurs en électronique et électrotechnique (ESIEE). Dès 2007, l'UPEMLV a été le moteur de la constitution du PRES "Université Paris Est", rejointe par l'Université de Paris 12 Val de Marne, le Laboratoire central des ponts et chaussées (LCPC), et l'Institut national de recherche sur les transports et leur sécurité (INRETS). À l'avenir, le PRES pourra associer d'autres établissements. L'UPEMLV a su saisir ainsi l'opportunité de poursuivre la structuration de son potentiel de recherche en fonction de ses partenaires, mais elle a su également engager à cette occasion une réflexion sur la pertinence du périmètre scientifique de ses laboratoires. Le PRES a naturellement fondé sa légitimité sur la volonté commune de construire un espace partagé et structuré afin de conduire une recherche cohérente dans cette partie du territoire de l'Île-de-France.

La première étape, à la fois symbolique en terme d'image et engageante en terme de gouvernance, a été d'une part de définir une affiliation unique "Université Paris-Est" pour la signature de la production scientifique réalisée dans les établissements partenaires, et d'autre part de transférer au PRES la responsabilité de la délivrance du doctorat, et la mission de la formation doctorale par la mise en place d'un département des formations doctorales. Le PRES a également pour mission la coordination de la politique scientifique des établissements membres, coordination qui se construit au sein des départements thématiques de recherche. À ce titre, le PRES a porté le projet Campus Paris-Est, qui a été classé parmi les trois "campus prometteurs" suivant les 10 campus lauréats au niveau national.

### 2 • Thématiques et organisation du potentiel de recherche

L'Université de Marne-la-Vallée souhaite assurer la meilleure cohérence possible entre les thématiques des départements du PRES et celles de ses propres pôles de recherche. Cette logique préside également au pilotage de la formation doctorale, qui est l'expression de l'activité des laboratoires et de leur évolution.

## Les pôles

Le pôle "Mathématiques et STIC" (3 unités de recherche) :

- Le "Laboratoire d'analyse et mathématiques appliquées" (LAMA UMR 8050). Ce laboratoire classé A+ (évaluation AERES, section des unités de recherche) est une pièce importante du réseau des mathématiques françaises. Il a des liens forts avec le monde socio-économique et a connu une croissance de 30 % en 4 ans. Son implantation sur deux sites distants (la cité Descartes et l'Université de Paris 12 à Créteil) est un handicap. À la faveur du PRES, le CERMICS de l'ENPC pourrait le rejoindre.
- Le "Laboratoire d'informatique de l'institut d'électronique et d'informatique Gaspard-Monge" (LIGM, UMR 8049). Ce laboratoire est reconnu pour sa grande qualité scientifique, la pluridisciplinarité de ses activités de recherche, et sa forte attractivité. Le CERTIS de l'ENPC rejoint cette unité au 1<sup>er</sup> janvier 2010.
- L'unité de recherche "Electronique, systèmes de communications et microsystemes" (ESYCOM, EA 2552). Les recherches sont en lien fort avec le monde industriel suivant une organisation de type "projet". Il y aurait sans doute besoin d'une stratégie plus affirmée, mais la qualité des recherches est incontestable. Des moyens accordés à l'équipe de direction permettront de développer une politique de laboratoire.

Le pôle "Sciences, ingénierie et environnement" (SIE) (3 unités de recherche) :

- Le laboratoire "Modélisation et simulation multi-échelle" (MSME, FRE CNRS 3160). Il est le résultat d'une fusion originale de plusieurs équipes ("Chimie théorique - mécanique - transfert d'énergie et de matière - biomécanique"), fondée sur un projet innovant de recherche interdisciplinaire.
- Le "Laboratoire de physique de matériaux divisés et des interfaces" (LPMDI, UMR 8108). C'est un laboratoire de qualité reconnue, dont le rayonnement international est avéré. Sa petite taille, et le départ de personnels CNRS posent le problème du maintien de la reconnaissance de cette UMR. Une réflexion pour le conforter s'impose à court terme.
- L'équipe "Géo-matériaux et géologie de l'ingénieur" (G2I, EA 4119). La production scientifique de ce laboratoire est tout à fait satisfaisante. Le devenir d'une de ses deux composantes (OTIG) nécessite une réflexion plus aboutie. La mise en place d'une équipe propre à l'UPEMLV, "Géomatique, télédétection et modélisation des connaissances" (GTMC), adossée à LIGM, est envisagée.

Le pôle "Ville, transports et territoires" (VTT) (3 unités de recherche) :

- Le "Laboratoire eau, environnement et systèmes urbains" est une unité mixte du ministère de l'agriculture (UMR-MA 102, avec plusieurs autres tutelles : l'école des Ponts ParisTech, l'Université Paris 12, et AgroParisTech) regroupant le CEREVER et le LGUEH, quittant ainsi l'UMR 7136.
- Le "Laboratoire ville, mobilité, transport" (LVMT, UMR-T 9403) résulte d'une forte collaboration avec l'INRETS. La production des publications doit progresser en particulier dans les revues internationales. Combiner une recherche "finalisée" avec une recherche "académique" constitue un défi exigeant. Le renforcement des liens entre les équipes de l'UPEMLV, de l'ENPC et de l'INRETS doit permettre de le relever.
- L'équipe interne "Réseaux, institutions et territoires" (RIT), du "Laboratoire techniques, territoires et sociétés" (LATTS, de l'UMR 8134), commun à l'ENPC et à l'UPEMLV.

Le pôle "Organisations, marchés et institutions" (OMI) (3 unités de recherche) :

Ce pôle est censé regrouper les forces de recherche du PRES dédiées aux thématiques "Travail et innovation", qui concernent les sciences économiques et de gestion, les sciences juridiques et politiques, les sciences sociales et la philosophie appliquée. La définition de ce nouveau périmètre aura un fort impact sur la structure des unités concernées à l'UPEMLV.

- L'équipe "Organisation et efficacité de la production" (OEP EA 2550) voit ses deux composantes rejoindre deux équipes d'accueil de l'Université Paris 12, respectivement de sciences économiques (ERUDITE) et de gestion (IRG), avec, dans le premier cas, une participation à la fédération de recherche du CNRS "Travail, emploi et politiques publiques" (TEPP).

- L'équipe interne "Technique, innovation, organisation" (TIO), du "Laboratoire techniques, territoires et sociétés" (LATTS, de l'UMR 8134), commun à l'ENPC et à l'UPEMLV, a porté le projet de l'Institut francilien "recherche, innovation, société" (IFRIS), qui a conduit à la création d'un GIS dont le niveau d'excellence a été reconnu au plan international avec une dotation substantielle (1 M€).
- Enfin l'unité "Espaces éthiques et politiques - Institut Hannah Arendt" (EA 4118) a rejoint la thématique des sciences juridiques du pôle. Le projet scientifique de l'équipe gagnerait à être précisé avec un encadrement renforcé justifiant le soutien accordé par l'université.

Le pôle "Culture et sociétés" (3 unités de recherche) :

- L'unité "Littératures, savoirs et arts" (LISAA, EA 4120) va accueillir les forces de l'université en linguistique. Les domaines abordés sont très divers, mais organisés autour d'un axe majeur portant sur les relations que la littérature et les arts entretiennent avec les différents savoirs (principalement scientifiques). L'unité, soutenue par l'établissement, doit se préoccuper de ses recrutements à venir afin d'accroître le nombre de ses HDR et de hiérarchiser ses activités fondées trop largement sur des colloques.
- L'équipe "Analyse comparée des pouvoirs" (ACP, EA 3350) s'est engagée dans l'interdisciplinarité (Histoire-Géographie-STAPS). Elle est active (2 projets ANR) et présente un bilan de qualité et un projet scientifique prometteur. Un renforcement de l'insertion dans des réseaux internationaux est conseillé, et la synergie avec les historiens de l'Université Paris 12 est à rechercher au sein du PRES.
- L'unité "Institut des mondes anglophone, germanique et roman" (IMAGER, EA 3958), contractualisé en vague C, en double tutelle Paris 12 et UPEMLV.

Il convient d'ajouter à ce dispositif des opérations de recherche structurantes :

- L'Institut Navier (FED 10) rassemble des laboratoires de mécanique, génie civil, structures et matériaux appartenant à l'UPEMLV, l'ENPC et le LCPC sur les thématiques de mécanique multi-échelle, des milieux granulaires et poreux, de dynamique des vibrations, de couplages thermo-hydro-chimio-mécaniques, de discontinuités en géomécanique, thématiques dans lesquelles la position du laboratoire MSME apparaît centrale (ce laboratoire est issu lui-même d'un PPF défini au contrat précédant sur un programme commun aux laboratoires SPI de l'université).
- L'Institut français d'urbanisme (IFU, statut article 33) rattaché historiquement à l'Université Paris 8 est situé géographiquement au cœur de la cité Descartes. Son projet de rattachement à l'UPEMLV confortera le pôle "Ville, transports et territoires".
- Les pôles de compétitivité constituent également des éléments de polarisation de la recherche. L'UPEMLV est membre fondateur du pôle "Ville et Mobilité Durable", ADVANCITY. Elle participe également aux pôles "Conception, réalisation et maîtrise des systèmes complexes", System@tic, et "Image, Multimédia et Vie Numérique", CAP DIGITAL, pour lesquels l'impact financier reste à ce jour faible.

### La mobilisation des ressources humaines

Concernant la mobilisation des ressources humaines, il faut noter que, sur l'ensemble des activités, l'équilibre entre recherche fondamentale et recherche finalisée paraît convenablement géré par les unités de recherche, pour la majorité desquelles on note une bonne réactivité en réponse aux besoins exprimés par le monde socio-économique.

Les ressources en enseignants-chercheurs restent cependant inférieures à la moyenne des établissements du groupe de référence, et ce d'autant plus que les formations professionnalisantes, largement développées, par l'université requièrent un encadrement important. On relève toutefois dans certains secteurs des augmentations significatives du nombre des emplois enseignants-chercheurs, par exemple en mathématiques (LAMA) ou en sociologie de l'innovation (équipe TIO du LATTS), ce qui signale l'attractivité de ces domaines d'excellence, qui se trouvent ainsi naturellement confortés. Dans d'autres secteurs, comme les sciences de l'ingénieur, la physique ou la chimie, la baisse des effectifs étudiants induit une amélioration des taux d'encadrement. Ce n'est généralement pas le cas dans le secteur SHS, où les moyens sont limités, et où le sous-encadrement est persistant.

Il convient de souligner que 27 enseignants-chercheurs ne se retrouvent pas dans les laboratoires contractualisés, et sont "affectés", par défaut, à un "laboratoire blanc". L'UPEMLV doit s'interroger sur les mesures qu'il convient de mettre en œuvre pour mobiliser cet effectif qui approche les 10% de l'ensemble des enseignants-chercheurs. En tout état de cause cette situation peut difficilement perdurer face à la primauté affichée du rattachement des enseignants-chercheurs aux unités de recherche.

### Les relations de l'UPEMLV avec les EPST, les EPIC, et les collectivités locales

Concernant les relations de l'UPEMLV avec les EPST et EPIC, on peut souligner que la collaboration avec ces établissements, partenaires au sein du PRES "Université Paris-Est", ne peut que s'intensifier avec la montée en puissance du PRES : le CSTB ("Centre scientifique et technique du bâtiment") et l'université ont une relation privilégiée sur le plan de la recherche contractuelle et de la valorisation ; le CNRS et l'université ont mis en place un comité conjoint des contrats et de la valorisation ; une association s'est constituée avec l'INRETS suite à la création d'une unité mixte qui compte 50 % de chercheurs rattachés à cet institut ; le LCPC joue un rôle essentiel dans le pôle "Ville, environnement et ingénierie", avec l'université, l'ENPC et l'ESIEE, il est l'opérateur principal de gestion de l'institut Carnot "Innovation dans la ville, les infrastructures de transport, les réseaux, l'environnement et les services" (VITRES).

Enfin, concernant les relations de l'UPEMLV avec les collectivités locales, on observe qu'elles sont insuffisamment développées par rapport au poids socio-économique que représente l'université sur le territoire. Toutefois, la classification de "prometteur" attribuée par l'État au "Campus Paris-Est" semble pouvoir faire évoluer positivement cette situation dans l'avenir.

Ainsi, grâce à l'effet d'entraînement du PRES, on constate que l'université a pu effectivement mobiliser et valoriser son potentiel de recherche en définissant, en interne, une politique de restructuration de ses unités de recherche, et, en externe, une politique d'association de ses forces à celles de ses partenaires, sur les axes thématiques du PRES. La lisibilité de l'ensemble s'en trouve sensiblement améliorée. Au-delà de la cohérence de l'affichage, il convient de poursuivre la consolidation du dispositif notamment pour ce qui concerne l'activité des unités reconfigurées.

### 3 • La production scientifique, le rayonnement et l'attractivité de l'université

L'établissement s'est fixé des objectifs de progression de sa production scientifique avec la mise en place d'un suivi des indicateurs par domaine disciplinaire, en partenariat avec l'Observatoire des sciences et des techniques (OST). L'évolution mesurée aussi bien en Sciences exactes et expérimentales qu'en Sciences humaines et sociales est, au minimum, conforme à ces objectifs. Le bilan du contrat d'établissement tire le constat d'une progression de 31 % d'articles par chercheur et par an en Sciences exactes et expérimentales, et de 29 % en Sciences humaines et sociales. Des marges de progrès subsistent dans plusieurs domaines, particulièrement dans le domaine SHS où, dans certaines disciplines, le choix de publier dans des revues de référence internationale n'est pas suffisamment affirmé. La proportion de chercheurs considérés comme "publiants" dans les unités de recherche est satisfaisante, voire excellente. On observe que la plupart des chercheurs et enseignants-chercheurs suivent le principe de la charte de signature de la production scientifique, qui impose désormais l'affiliation à "l'Université Paris-Est".

L'évaluation de l'ensemble des unités de recherche (menée par l'AERES au début 2009) participe à l'attractivité de l'université. On relève globalement des évaluations positives pour les unités mixtes comme pour les équipes d'accueil.

### Les dispositions destinées à favoriser l'investissement des personnels enseignants dans la recherche

Le soutien apporté aux unités de recherche passe par le recrutement d'enseignants-chercheurs et de chercheurs. Les procédures de classement des priorités par le conseil scientifique s'appuient sur des critères qui mettent en avant l'adéquation à la politique scientifique de l'université, et la qualité de l'unité de recherche. La définition d'un besoin pluridisciplinaire dans la demande de poste formulée par une unité est un paramètre important.

Au-delà de la politique de recrutement des enseignants-chercheurs, l'UPEMLV exploite d'autres leviers de soutien à la recherche : les semestres attribués pour recherche et conversion thématique (sur les 4 années du dernier contrat, 8 semestres ont été accordés au niveau national et 10 au niveau local, sur un total de 54 demandes pour la période considérée) ; les délégations CNRS (sur les cinq dernières années, 73 délégations ont été obtenues, ce qui est très satisfaisant, mais on observe une diminution au cours des toutes dernières années) ; les décharges de service pour recherche accordées aux enseignants du second degré (elles concernent environ 4 000 heures sur la période 2004-2007). On note que le dispositif d'accueil des jeunes maîtres de conférences, mis en place en 2008, qui prévoit une réduction du service, a donné peu de résultats jusqu'à présent compte tenu du faible nombre de candidats.

### Le recrutement international

Le recrutement international est un élément de mesure du rayonnement d'un établissement. Les indicateurs montrent que le secteur des Sciences exactes et expérimentales utilise (en mois d'invitation des professeurs étrangers) à 75 % les possibilités offertes, contre 25 % pour les SHS. De même, l'accueil de chercheurs post-doctorants et les partenariats avec les laboratoires étrangers, qui devraient encore se développer, sont très majoritairement le fait du secteur des sciences exactes et expérimentales.

## La politique éditoriale

La politique éditoriale de l'université n'est pas vraiment fixée. Il est significatif qu'une partie du secteur SHS traite avec les Presses universitaires de Rennes pour l'édition de la production scientifique. Il est impératif qu'un chantier soit ouvert rapidement dans ce domaine. Une solution devrait pouvoir être trouvée dans le cadre du PRES "Université Paris-Est".

## Les ressources financières et matérielles

Sur le plan financier, la situation est très variable selon les domaines. La plupart des laboratoires des Sciences exactes et expérimentales ne rencontrent pas de véritables difficultés financières. Leur participation aux projets ANR est croissante et leur activité contractuelle en développement (avec des variations selon la qualité reconnue de chaque unité de recherche, et le niveau de financement qui s'ensuit). De même, les conditions d'accueil et de travail dans les locaux affectés à la recherche ne font pas l'objet de difficultés notables. En revanche, l'usage de fonds propres destinés au recrutement des personnels administratifs ou techniques, pour combler un déficit patent dans ce domaine, n'est guère envisagé.

La situation est plus difficile dans la plupart des unités relevant des SHS, pour lesquelles une politique de recherche sur programme ou de recherche contractuelle reste étrangère aux pratiques courantes des disciplines du domaine. Le financement institutionnel est donc pour l'essentiel un financement récurrent, qui limite les marges de manœuvre des unités de recherche. On observe toutefois une ouverture notable dans les domaines développés en association avec les laboratoires de l'ENPC, avec le LCPC et l'INRETS ; on doit également signaler que l'équipe "analyse comparée des pouvoirs" est encouragée dans sa démarche pluridisciplinaire par la participation à deux projets ANR.

Les implications dans les programmes européens du PCRD sont encore peu nombreuses, et elles se font rarement au titre de la coordination principale.

En conclusion, le potentiel de recherche de l'UPEMLV est désormais bien positionné, en particulier grâce à la réflexion conduite au sein du PRES. Les points d'excellence sont identifiés, le diagnostic des faiblesses est également établi et les efforts à fournir pour améliorer la performance de l'ensemble sont suffisamment connus pour que l'UPEMLV mobilise les moyens destinés à favoriser au mieux sa progression dans ce domaine, et qu'elle tire le meilleur parti de son environnement socio-économique.

## II – Les orientations de la stratégie recherche de l'établissement

### 1 • Le pilotage

Le mode de gouvernance de l'UPEMLV est assez singulier dans le paysage universitaire national. L'établissement fonctionne au moyen d'un exécutif fort, représenté par le président et son équipe, laquelle est constituée notamment d'un vice-président "Recherche", distinct du vice-président du Conseil scientifique (CS). Le vice-président "recherche" élabore, à partir des éléments dont il dispose et de sa connaissance du potentiel de l'université, le cadre stratégique de la recherche de l'établissement, qu'il soumet à la vice-présidente du CS et au bureau du Conseil scientifique, avec lesquels il prépare sa présentation du dossier et la discussion avec les conseillers. Le rôle du Conseil scientifique est donc davantage celui d'instance de consultation que d'instance de décision.

Le circuit des décisions est ainsi très raccourci, et les initiatives peuvent être mises en application rapidement. Ce dispositif permet donc une forte réactivité, sans nuire pour autant à la concertation et au débat.

Il est apparu que, du point de vue de la plupart des acteurs de la recherche à l'UPEMLV, ce mode opératoire fonctionne convenablement. Toutefois, la tâche dévolue au vice-président "recherche", qui est très lourde puisqu'il ne dispose d'aucun service pour monter les dossiers dans leur phase initiale, ne peut se concevoir que dans le cadre d'un établissement de petite taille, où les relations interpersonnelles sont plus aisées à gérer. Un tel mode de fonctionnement ne saurait perdurer dans un établissement confronté à la gestion d'activités toujours plus importantes et plus complexes. On peut présumer que le transfert progressif au PRES de certaines compétences en matière de recherche allégera la charge de l'exécutif dans ce domaine. En tout état de cause, un nouvel équilibre devra être trouvé.

Dans ce dispositif, le rôle des responsables d'unités de recherche est reconnu et même valorisé. Les directeurs participent à des réunions régulières avec l'équipe présidentielle. La préparation de la négociation contractuelle avec la tutelle s'est faite à partir d'une "lettre de cadrage" du président, transmise aux directeurs de laboratoires et aux directeurs de composantes, accompagnée de fiches d'indicateurs précis à renseigner. Le document d'auto-évaluation qui a été élaboré est tout à fait complet sur le volet recherche et semble procéder d'un travail collectif efficace.

Le pilotage de la recherche, sous ses différents aspects et à ses différents niveaux, est donc distribué entre l'équipe présidentielle, au pouvoir fort, les directeurs de laboratoires, qui se voient affecter les personnels enseignants-chercheurs, prérogative rare dans le monde universitaire français, et le conseil scientifique qui manifeste l'expression des acteurs élus de la recherche. L'impulsion est à l'initiative du président et du vice-président "recherche", qui est en charge de la politique scientifique depuis trois mandats, et qui a été un des architectes du PRES "Université Paris-Est" pour lequel l'UPEMLV a joué un rôle majeur.

Au vu des résultats, dans l'état actuel du fonctionnement de ses instances, l'établissement a la capacité de porter une politique qui lui est propre, et qui lui permet de tenir compte de ses partenaires tout en conservant la maîtrise de ses décisions en matière de recherche.

## 2 • Les moyens

L'allocation des moyens porte sur les ressources centralisées au niveau de l'établissement : le BQR et les allocations "recherche".

La répartition se fait chaque année sur appel à projets pour le BQR, qui est doté à partir des 15 % prélevés sur les crédits scientifiques du volet recherche du contrat quadriennal (180 k€), et tous les 2 ans, pour le Super BQR, qui est doté à partir du montant de la compensation TVA du contrat, et à partir d'autres ressources spécifiques comme le préciput des contrats ANR (250 k€). Sur l'ensemble, le secteur des Sciences exactes et expérimentales se voit allouer environ 2/3 des moyens, le secteur SHS 1/3.

L'attribution des allocations de recherche aux candidats pour une thèse relève désormais des écoles doctorales du PRES, où a été créé un département des formations doctorales auquel ont été transférés les pouvoirs précédemment exercés par chacun des établissements constitutifs du pôle.

Pour ce qui concerne les postes d'enseignants-chercheurs de l'université ouverts au recrutement, ils sont définis par une procédure qui donne l'initiative aux laboratoires dans les thématiques prioritaires de l'établissement. Ces demandes sont croisées avec les besoins exprimés par les composantes en charge de la formation, et sont classées en fonction de critères fixés en commun par les instances de l'université, avec le souci d'une bonne articulation entre enseignement et recherche. Les décisions du CA, en la matière, se fondent sur les propositions de classements issues du CS et du CEVU.

Enfin, le SAIC est missionné pour accorder toute l'aide nécessaire aux laboratoires et aux chercheurs afin de faciliter le montage de projets répondant aux appels d'offres nationaux et européens. Un support existe également au niveau du PRES pour accompagner et développer les échanges et les collaborations de recherche au niveau international.

## III – Commentaires

L'université se trouve engagée dans un processus d'évolution rapide en raison du PRES "Université Paris-Est", qu'elle a largement contribué à créer afin de former un ensemble visible au plan national et international. Elle doit se positionner désormais pleinement dans ce nouvel espace commun de recherche et de formation, en faisant valoir ses propres forces et en valorisant ses propres ressources, tout en tenant compte de celles de ses partenaires.

Au nombre de ses forces, on peut compter :

- la mise en cohérence des thématiques de recherche du PRES avec celles de l'université et avec les formations doctorales ;
- la restructuration de la recherche, qui a permis de dégager les points forts et les alliances à développer ;
- une connaissance précise du potentiel de recherche, qui facilite la gestion des emplois scientifiques, et permet de poursuivre une politique de recrutement ouverte sur l'extérieur ;
- un solide partenariat avec des établissements du site ;
- un travail de définition des critères bibliométriques pour mesurer la production scientifique, qui a mis en évidence une évolution positive dans ce domaine ;
- une politique scientifique clairement définie pour l'attribution des moyens ;
- une croissance de la recherche contractuelle réalisée grâce à l'appui du SAIC.

On observe toutefois que : les forces de recherche (en personnel) restent encore insuffisantes malgré les efforts déployés ; la participation à l'espace européen de la recherche est à construire, probablement dans le cadre du PRES ; la valorisation des résultats de la recherche est encore très insuffisante ; enfin, certains domaines du secteur SHS doivent travailler en plus étroite relation avec l'environnement socio-économique.

Dans ce contexte de construction rapide du PRES, l'UPEMLV devra veiller à ce que la gouvernance de la recherche reste lisible pour les différents acteurs du domaine. La logique du PRES étant très forte, des transitions entre les différents modes de fonctionnement devront être ménagées pour que les usagers comprennent comment s'exerce le pilotage et où se prennent les décisions. À cet égard, le travail de simplification des strates de responsabilités (équipe, unité, fédération, institut, pôle ...) devra être poursuivi afin de permettre une lecture plus claire du dispositif. Enfin, il conviendrait de mieux valoriser l'importance de l'université dans le tissu socio-économique de l'Est francilien.





# La stratégie en matière de valorisation



## I – La gestion de la recherche contractuelle

Divers organismes et composantes participent à la valorisation et à la recherche contractuelle à l'UPEMLV : le SAIC de l'université, le PRES "Université Paris-Est", les partenaires de recherche (l'institut Carnot VITRES, les pôles de compétitivité, les EPST).

### 1 • Le SAIC

La politique clairement affichée est de faire gérer la recherche contractuelle par le SAIC. Mise en place en janvier 2005, cette structure, dirigée par un professionnel de la valorisation, est constituée actuellement d'une équipe de quatre personnes. Le SAIC constitue l'interface entre les partenaires industriels et les laboratoires de recherche. Son rôle est primordial dans l'élaboration des contrats : coûts, propriété, aspects juridiques, montage, négociations puis suivi des contrats en coopération avec les services administratifs des laboratoires. Son rôle dans les relations contractuelles entre les laboratoires et leurs partenaires est évalué très positivement par tous les acteurs de la recherche à l'UPEMLV, lesquels soulignent la compétence de son équipe.

L'impact du SAIC peut être mesuré à l'évolution du montant des contrats gérés : 1,2 M€ en 2006 (dont 612 k€ de contrats privés), 1,9 M€ en 2007 (dont 924 k€ de contrats privés). Lorsque les chercheurs ont le choix entre plusieurs organismes de gestion de leur contrat, ils choisissent préférentiellement le SAIC, ce qui est notamment le cas pour les contrats ANR.

### 2 • Le PRES "Université Paris-Est"

Le PRES "Université Paris-Est" doit prendre la place du GIS "Polytechnicum" de la cité Descartes à Champs-sur-Marne (ENPC, UPEMLV, ESIEE, EAVT) au sein duquel de nombreuses collaborations s'étaient développées.

Le PRES a mis en place une "direction du développement et du partenariat" qui devrait devenir l'unique interlocuteur administratif des partenaires extérieurs en matière de négociation et de montage des contrats de recherche et des projets subventionnés. L'intérêt de ce dispositif est manifeste, en particulier pour les laboratoires communs à l'UPEMLV et à l'Université Paris 12 (un seul interlocuteur pour les partenaires extérieurs et des contrats de collaboration avec chaque établissement). Dans la phase actuelle, on procède à l'homogénéisation des procédures et des "bonnes pratiques", les SAIC des membres du PRES continueront à assurer le suivi administratif et financier.

En ce qui concerne le développement des contrats internationaux, le rôle prépondérant est confié au PRES par l'intermédiaire de son "service du développement international". L'UPEMLV souhaite néanmoins renforcer en son sein le soutien à l'ingénierie de projets européens.

La structure semble cohérente et viable surtout grâce à l'équipe du SAIC et à son directeur, qui jouent un rôle clé dans cette opération. Il est toutefois difficile d'aller plus loin dans l'intégration, tant que les établissements constitutifs du PRES font l'objet d'une évaluation distincte.

### 3 • Les partenaires

#### VITRES

L'institut Carnot VITRES ("Innovation dans la ville, les infrastructures de transports, les réseaux, l'environnement et les services") regroupe 22 équipes de recherche de l'UPEMLV, de l'ENPC, du LCPC et de l'ESIEE. L'activité des équipes de recherche de l'université dans l'institut peut être mesurée à la part contractuelle : 216 k€ en 2006 (7,9 % du CA de VITRES) ; 405 k€ en 2007 (14 % du CA de VITRES).

#### Les pôles de compétitivité

L'UPEMLV est membre fondateur du pôle de compétitivité ADVANCITY "Ville et mobilité durable" et membre des pôles System@tic et Cap Digital. La part des contrats obtenus par l'intermédiaire de ces pôles est faible (22 k€ en 2006, 17 k€ en 2007) de même que l'abondement ANR (47 k€ de 2005 à 2007).

## Les EPST et autres partenaires

Les laboratoires de l'UPEMLV ont des liaisons fortes avec les laboratoires du site de la cité Descartes (ESIEE, ENPC, INRETS, LCPC ...). Les actions contractuelles sont alors souvent multipartites et l'organisme chargé de la gestion est choisi au coup par coup. Les relations entre les différents partenaires ne soulèvent pas de difficultés.

## II – Axes stratégiques

L'UPEMLV suit une politique claire dans le domaine de la valorisation, qui passe par l'encouragement des laboratoires à l'activité contractuelle au moyen d'incitations financières, par son implication forte dans le PRES, et par diverses autres actions relatives à la recherche partenariale et au financement des doctorants.

### 1 • Politique financière

Le prélèvement sur les contrats est actuellement de 10 %, ce qui est relativement faible dans la mesure où les laboratoires ne versent pas de complément aux crédits d'infrastructure. Ce prélèvement devrait augmenter dans la période du nouveau contrat quadriennal. L'université laisse aux laboratoires la disponibilité des sommes non dépensées sur la durée du contrat.

Pour ce qui concerne l'intéressement des chercheurs aux contrats, le montant ne peut dépasser, pour chaque chercheur et par an, la limite légale qui est de l'ordre de 13 000 euros.

### 2 • Rôle stratégique du PRES

L'UPEMLV compte sur le PRES pour faire progresser la recherche contractuelle (grâce à la mise en place d'un interlocuteur unique pour les entreprises), et particulièrement pour développer le secteur des contrats européens. Toutefois, la stratégie destinée à améliorer la situation actuelle pour les contrats européens reste floue.

Le programme Campus place la valorisation et le renforcement du rôle de l'"Université Paris-Est" dans le développement économique au cœur du projet. L'implication forte de l'UPEMLV dans le PRES ainsi que les liens étroits tissés avec les laboratoires du site constituent d'indéniables atouts. La situation est plus délicate pour ce qui concerne la création d'entreprises, puisqu'une tentative de mise en place d'un incubateur a été remise en cause à la suite d'un audit.

### 3 • Autres actions

L'UPEMLV laisse au CNRS le soin de traiter les brevets. Elle mène en revanche une action de communication avec le conseil général de Seine-et-Marne en direction des PME/PMI par l'élaboration d'un guide de la recherche partenariale, et elle met en place un système de doctorants conseils.

Le financement des doctorants fait apparaître 29 thèses financées sur contrat industriel pour le secteur des Sciences exactes et expérimentales (sur 139) et 13 (sur 140) dans le secteur SHS. Les SHS sont donc nettement en retrait dans les actions contractuelles (par le montant des contrats et le nombre de chercheurs financés). Il existe cependant des exceptions, c'est le cas de l'équipe "Technique, innovation, organisation" rattachée au "Laboratoire techniques, territoires et sociétés" (UMR 8134 CNRS/ENPC).

## III – Commentaires

Il ressort de l'évaluation de la stratégie de l'UPEMLV en matière de valorisation d'indéniables points forts, au nombre desquels il faut compter la performance du SAIC, la mise en place par le PRES d'un interlocuteur unique et robuste pour les contractants (ce qui a un impact très positif vis-à-vis des industriels, mais aussi au niveau des programmes européens), et une politique financière très incitative en matière d'activités contractuelles pour les laboratoires.

On peut déplorer en revanche une valorisation par les licences et les brevets qui reste faible par rapport à l'activité contractuelle, une implication limitée dans les pôles de compétitivité, un nombre limité de contrats européens, et une très faible visibilité dans le processus de création d'entreprises.

L'UPEMLV doit donc poursuivre activement l'intégration de ses activités de recherche dans le PRES, développer des actions partenariales dans le secteur SHS, encourager le développement de plates-formes technologiques permettant de porter les résultats de la recherche à la connaissance des PME et organiser de possibles transferts, enfin apporter des réponses aux besoins formulés en termes d'ingénierie.

# La stratégie en matière de formation

## I – Cartographie générale de la formation en L, M, D

### 1 • Le niveau L

L'offre de formation dans les licences générales compte 13 mentions : 11 dans les domaines SHS, DEG, et STAPS ; 3 dans le domaine des sciences et technologies. Une cinquantaine de spécialités compose l'offre de formation dans les licences professionnelles, dont environ la moitié se trouve assurée par l'IUT. La stratégie de l'établissement au niveau L est clairement orientée vers la professionnalisation et l'apprentissage. La récente évaluation de cette offre de formation souligne un problème de lisibilité des licences générales dans l'offre globale, avec une difficulté de pilotage liée notamment à la forte implication de l'établissement dans les formations professionnalisantes et une moins grande attention portée aux licences générales. Bien que l'évaluation *in situ* ait permis de constater que les principaux acteurs de la formation en licence ne se reconnaissent pas dans un tel constat, on note que l'établissement évoque la nécessité d'améliorer le pilotage, ainsi que la qualité pédagogique de ces formations générales.

D'une manière générale, l'accueil et l'encadrement des étudiants sont tenus pour des points forts de l'établissement, lequel est engagé depuis longtemps dans un plan "réussite en licence". L'évaluation des formations en licence a préconisé que les membres du PRES réfléchissent à la cohérence d'une offre de formation en premier cycle afin notamment de développer la poursuite d'études et l'insertion professionnelle au niveau régional.

### 2 • Le niveau M

L'UPEMLV compte 7 mentions de masters en Sciences exactes et expérimentales : "Électronique, télécommunications, géomatique" (en cohabilitation avec l'ESIEE, le CNAM de Paris, l'INT-Evry et l'ENSG) ; "Génie des systèmes industriels" ; "Informatique" ; "Géo-environnement" ; "Sciences de la matière" ; "Mécanique et génie civil" (en cohabilitation avec l'ENPC, l'École centrale de Paris, et l'École polytechnique) ; "Mathématiques" (en cohabilitation avec les universités Paris 12 Val de Marne, Evry-Val d'Essonne et l'ENPC). Les récentes évaluations ont fait ressortir le caractère inégal de l'adossement recherche selon les mentions, et l'insuffisance de l'ouverture internationale. 8 mentions de masters composent l'offre de formation du dernier contrat en SHS : "Expertise économique" ; "Cultures et métiers du Web" ; "STAPS" ; "Arts, lettres et technologies" ; "Génie urbain" ; "Science politique" ; "Information et Communication" ; "Histoire".

### 3 • Le niveau D

Le décret de création et la convention constitutive du PRES (2007) stipulent que les établissements signataires délèguent leurs compétences de formation doctorale et de délivrance du doctorat au PRES. Les moyens liés aux formations doctorales (notamment, les droits d'inscription des doctorants, les personnels à temps plein ou partiel liés aux départements des études doctorales et les gestionnaires des écoles doctorales) ont donc été transférés. Depuis la rentrée 2007, les doctorants sont ainsi étudiants de l'établissement public "Université Paris-Est", et sont diplômés de cet établissement à l'issue de leur formation.

Le PRES a mis en place un "département des formations doctorales" dont les missions sont : (i) d'assurer les formations transversales aux Écoles doctorales et les actions de professionnalisation ; (ii) de mettre en place le "moniteur en entreprise" (doctorants conseil) et l'accès au diplôme de docteur par "Valorisation des acquis de l'expérience (VAE)" ; (iii) de conduire des actions internationales en collaboration avec l'UPEMLV ; (iv) de suivre le parcours professionnel des docteurs à 36 mois avec l'Observatoire des formations, des insertions professionnelles, évaluations (OFIPE) de l'UPEMLV ; (v) de réaliser l'annuaire des anciens docteurs ; (vi) d'appuyer les ED dans leurs fonctions vis-à-vis des doctorants : recrutement, organisation et suivi de leur intégration dans une unité de recherche, formation (cours thématiques, journées scientifiques ...).

Le "département des formations doctorales" a aussi pour vocation d'aider les écoles doctorales dans leur fonctionnement. Chaque ED dispose d'un conseil, d'un directeur et d'un responsable administratif, et a la responsabilité de sa politique scientifique, d'un budget et des allocations qui lui sont affectés. Le département est également missionné pour unifier et fiabiliser les procédures de recrutement des doctorants, de suivi (durée des thèses et insertion) et d'attribution des allocations. Un "service d'ingénierie du développement International" aide au développement de thèses en cotutelle et appuie les formations pour le recrutement de doctorants internationaux. Un bureau d'information (BICI) gère l'accueil des chercheurs et des doctorants étrangers.

Ce transfert de la formation doctorale au PRES a entraîné, par le regroupement des formations des établissements constitutifs, une réduction des écoles de 9 à 6, générant une meilleure homogénéité scientifique et une plus grande cohérence organisationnelle.

Les écoles doctorales du PRES ont fait l'objet, dans l'ensemble, d'une bonne évaluation (1 A+, 3 A, 2 B). D'une manière générale, cette politique de délégation au PRES est un point très positif pour les établissements partenaires.

## II – Le pilotage

En cohérence avec le mode de gouvernance de l'université, le pilotage de la formation est largement concentré dans l'équipe de direction, via des "circuits courts" entre les responsables de formations, de composantes, et la direction de l'université, principalement la vice-présidence "enseignements et professionnalisation". Plus que les textes de cadrage, qui sont succincts, c'est la qualité et la fréquence des échanges entre les interlocuteurs qui sont mises en avant. Il existe cependant des lieux et des moments de rencontres plus institutionnels (qui ne concernent pas seulement les formations) : les rencontres hebdomadaires de l'équipe de direction ("l'exécutif"), les rencontres mensuelles des directeurs de composantes avec l'équipe de direction, les séances de travail annuelles de chaque directeur de composante avec la direction de l'université pour préparer l'attribution des ressources budgétaires à partir des tableaux de bord établis pour chacune des composantes.

Pour élaborer le nouveau projet de formation de l'établissement, l'université s'est appuyée sur des procédures d'évaluation interne : des évaluations d'enseignements (à l'initiative des composantes) et des évaluations de formations (avec le soutien technique de l'OFIPE, et en utilisant les indicateurs de l'AERES). Le résultat est une carte des formations peu modifiée pour les licences générales, et un nombre toujours très important de licences professionnelles, avec 51 spécialités demandées (4 spécialités nouvelles demandées, 3 non renouvelées), en cohérence avec la stratégie de professionnalisation des formations de l'établissement. Près de la moitié des licences professionnelles sont placées sous la responsabilité de l'IUT, avec 457 étudiants en apprentissage en 2007-2008 sur 1 840 étudiants gérés par l'IUT (source établissement, remontées SISE 2007-2008).

En revanche, l'offre de formation en master est modifiée de manière significative. Elle l'est dans les intitulés des domaines et des mentions, dans une perspective de cohérence à la fois avec les dénominations nationales et avec une présentation des formations répondant "à des logiques thématiques".

Le travail d'élaboration de la nouvelle offre de formation dénote un effort, à la fois de rationalisation et de lisibilité. Par ailleurs, l'UPEMLV amorce un rapprochement avec l'Université Paris 12 Val de Marne par le biais d'une demande nouvelle d'habilitation conjointe de deux spécialités (cela en dépit du décalage des vagues de contractualisation des deux établissements). Il convient de noter également le nombre de spécialités (23) demandées en habilitation conjointe avec différents établissements, en particulier avec l'ENPC et l'ESIEE. L'UPEMLV, en collaboration étroite avec l'Université Paris 12 annonce l'élaboration d'une carte des formations en master mais aussi en licence qui sera ensuite présentée au PRES "Université Paris-Est".

Pour mettre en œuvre sa stratégie tournée vers une insertion professionnelle qualifiante, l'université dispose de quelques outils clés. Elle s'appuie sur plusieurs CFA, dont les principaux sont le CFA Descartes et le CFA Ingénieurs 2000. Quelque 2 600 apprentis sont recensés en 2008-2009, inscrits en master, LP, L3, DUT.

L'université s'appuie également sur son service de formation continue et de VAE, qui représente un chiffre d'affaires de 1,6 M€, avec quelque 700 stagiaires, et, en VAE, autour de 140 demandes par an, 50 dossiers constitués, et une vingtaine de jurys avec validation complète. La formation est à ce jour essentiellement diplômante, le service s'inscrivant dans une démarche d'aide aux composantes. Mais l'université entend développer également une formation qualifiante à travers des modules de 20 heures d'enseignement à distance, avec en perspective, une articulation entre formation qualifiante et formation diplômante. L'établissement cherche aussi à articuler la démarche de VAE aboutissant à des validations partielles avec celle de reprise d'études, en proposant des cadres de formation adaptés à ces publics.

L'IUT dispose d'un mode de fonctionnement et de procédures spécifiques concernant la formation continue (140 étudiants) et la VAE (une cinquantaine d'inscrits, une quinzaine de validations). Il a en outre mis en place un diplôme universitaire en relation avec la mission locale et le conseil régional, ainsi qu'un DUT "en un an", dans le domaine de la gestion des ressources humaines. Il travaille enfin, comme les autres composantes, avec l'AFPA.

Enfin, l'université s'appuie sur un comité relations entreprises, présidé par le vice-président "enseignements et professionnalisation".

L'établissement a donc réussi à faire valoir ses axes stratégiques (la professionnalisation, des thématiques de masters en cohérence avec les départements du PRES) dans l'élaboration des nouvelles maquettes de formation. Néanmoins, les témoignages des responsables de formations et des directeurs de composantes laissent apparaître une très grande diversité dans les démarches d'évaluation interne précédant l'élaboration des nouvelles maquettes. Plusieurs d'entre eux ont indiqué que l'évolution des contenus tout comme l'organisation des formations étaient des processus permanents mais non nécessairement formalisés. En raison de délais très courts pour la préparation du quadriennal en vague D, les composantes ont eu largement l'initiative de l'évaluation des formations qui n'a donc pas été faite dans un cadre général piloté par l'établissement.

### III – L'accompagnement et le suivi de l'étudiant

L'UPEMLV s'est dotée dès 1999 d'un Observatoire des formations et de l'insertion professionnelle des étudiants (OFIPE). Les enquêtes de l'OFIPE portent principalement sur l'insertion professionnelle des étudiants et la poursuite des études. L'observatoire travaille sous la direction de la vice-présidence "Enseignements et professionnalisation". Sont également associés aux activités de l'OFIPE les responsables de formation, afin de contribuer à l'élaboration des indicateurs. Les résultats des enquêtes, une fois validés par les responsables, sont accessibles sur l'ENT. Concernant la démarche d'évaluation, l'observatoire définit son rôle comme celui "d'une assistance technique" apportée au groupe de travail chargé de cette action. L'observatoire a ainsi été sollicité par la vice-présidence pour évaluer l'impact du tutorat étudiant, qui fait l'objet d'une réflexion dans le cadre du plan licence.

L'UPEMLV fait partie des universités qui ont répondu à l'appel d'offres du ministère sur la mise en place de plates-formes d'orientation et d'insertion professionnelle, en collaboration avec l'Université Paris 12 Val de Marne et l'Université d'Evry Val d'Essonne, témoignant par là même de l'intérêt porté par l'établissement pour l'insertion professionnelle. Le travail de la plate-forme se fait désormais dans le cadre des deux universités du PRES, avec un comité de pilotage regroupant des représentants des universités et trois représentants des milieux professionnels. Le travail du Bureau d'aide à l'insertion professionnelle (BAIP) se fait en étroite relation avec le SUIO. Le BAIP a plus particulièrement en charge la conception et l'organisation des différents ateliers destinés à faciliter l'orientation et l'insertion professionnelle, la plate-forme DEFI, ayant un rôle de mutualisation, de collecte d'informations et de communication sur l'insertion professionnelle des étudiants.

Le SUIO est plus particulièrement en charge de l'information des lycéens. Il doit faire face à la nouvelle procédure d'admission post-bac qui succède à la procédure Ravel. Cette nouvelle procédure génère des confusions entre une logique de pré-inscription et une logique d'orientation active. Dans ce cadre, l'université a répondu à un appel d'offres sur le financement d'expérimentations, suite au rapport Hirsch, afin de renforcer son dispositif d'orientation active.

L'étroite collaboration entre le SUIO et le BAIP ainsi que les résultats des enquêtes de l'OFIPE permettent à l'université de disposer d'un dispositif articulé et efficace d'information, d'orientation et d'aide à l'insertion des étudiants. Les enquêtes de ce dispositif, supervisées par l'équipe de direction, sont diffusées annuellement à chaque directeur de composante sous forme d'un tableau de bord et aux responsables de formation via l'Intranet de l'établissement. Malgré cela, certains responsables pédagogiques ne semblent toujours pas avoir connaissance du résultat de ces enquêtes. Par ailleurs, le développement du PRES nécessite de préciser les périmètres d'action des deux entités (SUIO et BAIP), et les modes d'articulation, en matière d'information, d'orientation et d'aide à l'insertion professionnelle des étudiants.

### IV – L'environnement de travail de l'étudiant

La construction programmée d'une bibliothèque centrale de 8 000 m<sup>2</sup> à l'horizon 2010 est un élément central de la politique de l'établissement en faveur de l'amélioration de l'environnement de travail de l'étudiant. Les personnels du service commun de documentation interviennent actuellement pour 190 heures, dans le cursus de formation des étudiants de licence, de master et de doctorat. Par ailleurs, ils assurent quelques heures de formation hors cursus ainsi que des visites guidées avec démonstrations.

Le campus numérique est en pleine structuration, grâce à la mise en place d'une politique de formation à distance, qui vient en complément de la formation en présentiel. L'établissement s'est engagé dans l'organisation du C2i (niveau 1). Le service commun des langues, quant à lui, de création récente (2007), a mis en place un dispositif de préparation et de soutenance du CLES et une plate-forme d'apprentissage à distance, actuellement en cours d'installation. L'objectif de l'UPEMLV est d'attirer les étudiants vers l'ENT, dont la fréquentation est encore jugée insuffisante, mais il ne se dégage pas pour autant une stratégie claire d'utilisation et de développement des différents outils. La réflexion sur les publics et les types de formations visés doit être approfondie.

En outre, si le développement des certifications, CLES et C2i, est bien réel, la stratégie de l'établissement en matière de modes d'acquisition de compétences transversales et de certification de ces compétences n'apparaît pas toujours avec clarté. Sans doute faudrait-il s'interroger sur le rôle que le PRES pourrait jouer dans ce domaine, en devenant par exemple un lieu de réflexion stratégique sur les modes d'acquisition et sur la mutualisation des ressources de certification.

## V – La démarche qualité pédagogique

Dans ce domaine un travail important a déjà été entrepris par l'UPEMLV. En effet, l'université a mis en place des services (SUIO, OFIPE, BAIP, SCD, FC/VAE, cellule handicap), elle a établi des procédures (évaluation des enseignements, évaluation quadriennale des formations), et créé des instances destinées à promouvoir la qualité des formations (comités de pilotage, de perfectionnement, comité relations entreprises). Elle peut s'appuyer sur les études de l'OFIPE. En outre, la cellule Apogée fournit à l'équipe de direction des données statistiques utiles pour apprécier la qualité du travail pédagogique.

L'université a défini un cadre réglementaire général d'organisation du contrôle des connaissances pour les licences. Ce document adopté en juin 2008 par le CEVU puis par le CA, et complété en novembre de la même année, précise les règles applicables à toutes les formations de licence. Sur cette base, le CEVU examine annuellement les modalités de contrôle des connaissances. Les conseils de composantes et le CEVU jouent à cet égard un rôle central de régulation.

## VI – Commentaires

Quelques recommandations peuvent être formulées sur les points précédents.

Concernant le pilotage de la formation, il semble nécessaire d'harmoniser l'évaluation des enseignements. Tout comme il convient de clarifier la démarche d'évaluation des formations et ses implications, en associant davantage le CEVU à ce travail. En outre, une réflexion en liaison avec le PRES pourrait être conduite sur la recomposition des composantes afin d'accroître l'homogénéité et l'efficacité de l'offre. Il semble également nécessaire de renforcer l'intégration de l'IUT dans la politique de formation de l'établissement.

En matière d'accompagnement et de suivi, le travail de concertation doit être poursuivi et renforcé afin que les différentes parties (responsables de composantes et responsables de formations) soient impliquées dans la réflexion. En outre, les rôles respectifs du PRES et de l'UPEMLV dans l'accompagnement et le suivi des étudiants mériteraient d'être précisés.

Concernant l'environnement de travail de l'étudiant, il serait utile d'anticiper sur la construction de la bibliothèque centrale afin de l'inscrire explicitement dans la stratégie de l'établissement. De même, conviendrait-il de préciser avec exactitude la place du campus numérique dans l'offre de formation, et de préciser la stratégie d'acquisition des compétences transversales (maîtrise des langues et de l'informatique) dans la formation des étudiants. La spécification de l'organisation et de la gestion des modes de certification est également requise.

Enfin, concernant la démarche qualité, trois types de recommandations peuvent être formulés :

- la direction de l'université (vice-présidence "enseignements et professionnalisation" et vice-présidence du CEVU) devrait intervenir dans le travail d'évaluation pédagogique, en aidant à sa structuration, sans remettre en cause la dynamique interne aux composantes
- l'évaluation quadriennale des formations mériterait d'être intégrée de manière plus visible à la démarche d'auto-évaluation, préparatoire à la construction de la nouvelle offre de formation ;
- le rôle du CEVU devrait être renforcé dans le domaine de l'évaluation des enseignements, et des formations, mais également dans la réflexion sur la valeur formative des modalités de contrôle des connaissances et dans le développement des TICE.

# La stratégie en matière de vie étudiante

## I – Le pilotage de la vie étudiante

La formation des élus étudiants est assurée essentiellement dans le cadre du Diplôme universitaire (DU) “administrateur universitaire” (qui est par ailleurs valorisable dans le cadre du cursus universitaire en tant qu’UE libre ou optionnelle). Ce DU permet aux élus étudiants à tous les niveaux (en conseils centraux, en conseils d’UFR, élus de proximité) mais aussi aux membres des associations étudiantes de parfaire leur connaissance du monde universitaire. Ce dispositif est complété depuis peu par une réunion précédant la séance des conseils durant laquelle l’équipe de direction présente le contenu des dossiers aux élus étudiants afin de leur permettre d’avoir toutes les clés pour se prononcer lors des débats à suivre.

L’université souhaite renforcer les moyens d’information des étudiants afin de les sensibiliser à l’importance de la participation aux élections des conseils. En la matière, l’UPEMLV fait preuve d’une politique volontariste. Par ailleurs, la politique de remboursement des frais électoraux et de soutien financier aux syndicats participant à la représentativité étudiante est un appui non négligeable pour favoriser la démocratie étudiante et la pluri-expression durant les débats électoraux.

Cette volonté était déjà présente dans le contrat quadriennal précédent<sup>1</sup>, et les représentants étudiants actuels constatent la volonté de l’université d’informer les étudiants sur le déroulement des opérations électorales en menant d’importantes campagnes d’information comme cela est indiqué dans le bilan du précédent quadriennal<sup>2</sup>. Cette politique s’était jusqu’à présent traduite par une participation étudiante plus importante que celle constatée sur la moyenne des autres universités. Il semble cependant que cette politique volontariste ait cédé le pas en décembre dernier à la volonté de faire entrer en application au plus vite les dispositions de la loi dite “LRU”, ce qui a entraîné une élection des représentants étudiants au milieu du mois de décembre, période très peu propice à la mobilisation étudiante. Le taux de participation des étudiants aux dernières élections s’en est trouvé tout naturellement largement affecté, chutant de 16,2 % à 10,66 % pour le CA, et de 16,2 à 10,96 pour le CEVU (seul le CS enregistre une légère progression, passant de 4,11 % à 6,94 %)<sup>3</sup>. Il convient de noter par ailleurs que la diminution de la participation aux élections touche l’ensemble des collèges électoraux<sup>3</sup>, dans des proportions parfois préoccupantes, sans qu’aucune réflexion d’envergure ne semble engagée pour le moment, à exception d’une modification de calendrier.

## II – La participation des étudiants aux décisions de l’établissement

Il n’existe pas d’organe ayant en charge, au niveau central de l’université, la gestion et le pilotage de la vie étudiante. Si la participation active des étudiants aux conseils est reconnue par tous, il n’a pas été possible de trouver de données chiffrées à ce sujet. Cependant, au-delà de la participation aux conseils, les étudiants semblent en relative difficulté pour se faire entendre au sein des instances de l’établissement. La mission du vice-président étudiant est cantonnée à celle que lui attribue l’article 9 de la LRU, à savoir la gestion de la vie étudiante notamment en rapport avec le CROUS. Aucun moyen spécifique (bureau, ligne téléphonique, ordinateur) n’est mis à sa disposition en dehors de ceux que possède déjà son organisation, ce qui ne permet pas d’assurer pleinement le rôle de vice-président d’université, qui implique une certaine indépendance vis-à-vis de l’ensemble des organisations étudiantes. La consultation des représentants étudiants au moment de la constitution des dossiers de première importance concernant notamment la vie étudiante paraît marginale, en dépit de la volonté d’écoute des étudiants de la part de la présidence.

<sup>1</sup> Contrat quadriennal 2006-2009, p. 12, § 3.

<sup>2</sup> Bilan et auto-évaluation du quadriennal 2006-2009, p. 43, § 3.

<sup>3</sup> Indicateur C17 - Taux de participation aux élections aux conseils centraux.

### III – La qualité de la vie associative

La faible implication des étudiants dans la vie institutionnelle de l'établissement n'influe pas sur la vie associative, riche et dynamique, au sein d'une vingtaine d'associations présentes sur le site de l'université. Le travail de ces associations est grandement facilité au quotidien par l'appui d'un Service de la vie étudiante (SVE), performant et en cours de développement, situé géographiquement dans l'un des principaux bâtiments de l'université (bâtiment Copernic). Le SVE est le principal interlocuteur des associations étudiantes, tant au niveau du cadrage des activités que de l'aide administrative. Le projet de construction d'une maison des étudiants, dont l'ouverture est prévue pour la rentrée 2012, devrait faciliter encore son travail, en concentrant les associations étudiantes sur un site commun.

Le fonctionnement des syndicats et associations étudiantes est encadré par deux chartes spécifiques. Les locaux, associatifs comme syndicaux, sont attribués pour une durée d'un an, avec la signature d'une convention liant l'organisation à l'université. Chaque fin d'année, l'organisation bénéficiant d'un local doit présenter un dossier en demande de réattribution, comprenant un descriptif des activités menées durant l'année écoulée, un bilan financier, un programme des activités pour l'année à venir ainsi qu'un budget prévisionnel. Dans l'ensemble, ce système a fait ses preuves et garantit un bon fonctionnement, respectant les impératifs des organisations étudiantes d'une part, et ceux de la communauté universitaire d'autre part.

### IV – La coordination des services, l'accès à l'information et la vie pratique

Absente des projets du précédent quadriennal, la mise en place d'un guichet unique a fait l'objet d'une grande attention dans le projet du contrat 2010-2013. Est ainsi prévu le développement d'un "*pôle étudiant préfigurant le guichet unique*" qui verra le jour dans la future maison des étudiants, où seront localisés tous les services liés à ce secteur de l'université (scolarité, SUIO, service de mobilité internationale, service de la vie étudiante, assistantes sociales, médecine préventive, infirmerie). Ce lieu sera aussi celui des associations étudiantes.

Les dispositifs particuliers concernant les étudiants salariés ou sportifs de haut niveau sont plus difficiles à appréhender. Deux textes ont été votés par le CEVU (*Conditions d'enseignement adaptées aux étudiants salariés*, CEVU du 17 mai 2006 ; *Aménagement des enseignements pour les étudiants participant aux compétitions sportives universitaires*, CEVU du 10 mai 2007). Concernant les étudiants salariés, le texte prévoit une dispense des travaux dirigés et du contrôle continu pour tout ou partie des matières. Un aménagement du calendrier est également prévu pour les sportifs de haut niveau. Ces textes mériteraient une diffusion plus large au sein de l'université.

L'université compte parmi ses étudiants une soixantaine d'étudiants handicapés, dont cinq en fauteuil roulant. Cependant, la cellule handicap tient à souligner que tous les handicapés ne sont pas encore identifiés. Le travail principal porte actuellement sur la réalisation d'un diagnostic d'accessibilité des bâtiments. Une campagne d'achat de matériels a été mise en place (prêt de PC portables, dictaphones, etc.) pour aider à la réussite des études. Le budget alloué à la cellule handicap est passé de 28 000 € pour 45 étudiants en 2006-2007 à 52 000 € pour 70 étudiants en 2007-2008.

### V – La vie culturelle

La vie culturelle dans son ensemble est corrélée à l'action des associations étudiantes (expositions de photos, concerts, conférences, etc.). Toutefois, il n'a pas été possible d'identifier un service en charge de la mise en place d'une politique culturelle. L'UPEMLV est consciente depuis de nombreuses années de cette carence : sur la période contractuelle précédente, la mise en œuvre et l'organisation d'une politique culturelle était projetée dans le cadre de la constitution du SVE. Toutefois, un effort a été consenti en ce domaine par la concrétisation d'un partenariat d'échange d'informations avec la ferme Buisson (scène nationale) et la maison des arts de Créteil notamment. Le projet de l'établissement pour 2010-2013 reste silencieux sur ce sujet.

### VI – Les relations avec le CROUS

Dès le contrat 2006-2009, l'UPEMLV prévoyait la signature d'une convention avec le CROUS portant sur le logement, la restauration, la vie culturelle et les nouvelles technologies. Cette convention n'a toujours pas vu le jour. Des améliorations des services du CROUS à destination des étudiants sont cependant à noter, notamment pour ce qui concerne la restauration et la couverture de l'ensemble des sites.



## VII – Prévention, suivi médico-social, sanitaire et psychologique

Un Service universitaire de médecine préventive et de promotion de la santé (SUMPPS) a été créé il y a 4 ans. Sur l'année 2007-2008, ce service a réalisé 1 357 actes de médecine générale.

De nombreuses campagnes de prévention ont été menées au cours de l'année 2007-2008 : nutrition, MST, prévention routière, lutte contre le stress, addictions, régulièrement en partenariat avec le CROUS et les mutuelles étudiantes. Ces campagnes étaient auparavant inexistantes. Un service de consultation d'aide psychologique a également été mis en place, avec un psychologue présent sur site 2 jours par semaine. Un projet de développement d'étudiants relais en matière de santé est en cours de développement dans le cadre de l'emploi étudiant.

Il convient de noter qu'il n'existe pas de lieu de coordination entre le SUMPPS, les élus étudiants, l'université et les partenaires. Ce service n'a pas été intégré au PRES, alors que le directeur du SUMPPS de Marne-la-Vallée a également en charge les universités de Paris 8 Vincennes Saint-Denis, et surtout de Paris 12 Val de Marne.

## VIII – Commentaires

Au nombre des points forts de la stratégie en matière de vie étudiante, il est à souligner l'efficacité et la forte implication du Service de la vie étudiante, les efforts budgétaires consentis par l'université dans ce domaine, sa politique volontariste en matière de vie étudiante, ainsi que le dynamisme des associations et des syndicats étudiants.

Bien que la vice-présidence du CEVU prenne en charge en partie les missions relatives à la vie étudiante en s'appuyant sur un service dédié, l'absence d'un responsable exécutif chargé de définir la politique de l'établissement en matière de vie étudiante pose problème. Si la vie étudiante ne bénéficie pas d'une stratégie politique définie au niveau central, des projets particulièrement intéressants développés actuellement, comme la maison des étudiants, pourraient souffrir d'un manque de concertation et de coordination.

Il semble donc nécessaire de nommer un responsable, vice-président ou chargé de mission, qui aurait en charge le pilotage stratégique de cet aspect de la vie de l'établissement. Un comité de pilotage en matière de vie étudiante permettrait également la concertation entre les différents acteurs au sein d'un cadre institutionnel. Le sentiment d'appartenance à l'établissement et la pertinence des projets développés ne pourraient que s'en trouver améliorés.

Enfin, il serait souhaitable que le vice-président étudiant ait la possibilité d'assumer pleinement son statut par une réelle reconnaissance de son positionnement dans l'organigramme et par la mise à disposition de moyens matériels lui permettant d'assumer sa mission.



# La stratégie en matière de relations internationales



## I – Activité internationale en matière de recherche

L'évaluation a fait ressortir un développement limité de l'activité internationale en matière de recherche à l'UPEMLV. Cette activité est principalement portée par le secteur des sciences et technologies, qui représentent environ 85 % du volume des actions dans les différents secteurs concernés (partenariats, mobilité enseignante, post-doc étrangers). Les SHS ne s'inscrivent que pour une faible part dans cette activité internationale.

Globalement, la mobilité enseignante reste limitée. 16 enseignants-chercheurs ont fait un séjour à l'étranger pour une durée supérieure à deux mois entre 2004 et 2008. Il en va de même pour l'accueil de chercheurs étrangers sur une durée supérieure à trois mois (11 sur 3 ans).

Le montant annuel des crédits sur programmes et sur contrats dans les unités de recherche montre une tendance à la baisse, qu'il s'agisse de programmes internationaux ou de programmes de la communauté européenne (environ -20 % dans les 2 cas). L'absence d'une structure d'appui administratif pour porter les projets européens, malgré le développement du SAIC à partir de janvier 2005, fournit sans doute un élément d'explication, comme le souligne le bilan du quadriennal 2006-2009. Cette structure se mettra en place dès la fin 2009.

Les partenariats de recherche hors Europe concernent pour l'essentiel des pays du Sud. Mais la question de la pérennité de ces collaborations de recherche se pose dans la mesure où la direction de l'UPEMLV s'oriente plutôt vers une réduction des formations délocalisées.

## II – Activité internationale en matière de formation

Les activités internationales en matière de formation prennent la forme de reconnaissances mutuelles, de doubles diplomations et de formations délocalisées. Elles impliquent environ 30 % des étudiants concernés par des échanges ou des collaborations.

Les formations délocalisées sont nombreuses et diversifiées, en direction essentiellement des pays de l'Est et du Sud. Le faible retour sur investissement de celles-ci conduit à en limiter le développement, et laisse à penser qu'elles ne sont pas un élément majeur de la stratégie générale de l'université.

La cotutelle de thèse est gérée depuis 2007 par le PRES.

On note une progression du budget réel consacré aux mesures de soutien aux activités internationales en matière de formation au cours des trois dernières années.

## III – Actions menées en faveur de la mobilité

La quasi-totalité des échanges intra-européens se fait dans le cadre des accords ERASMUS. Les échanges sont restés stables au cours des dernières années. Ils présentent une mobilité entrante et une mobilité sortante dans l'ensemble équilibrées, toutefois le nombre de ces échanges reste faible.

La mobilité entrante a été d'environ 90 étudiants par an entre 2005 et 2008. Environ 1/3 de ces étudiants sont restés une année à l'UPEMLV. On note une proportion identique d'étudiants en mobilité ne pouvant valider la totalité des crédits. Un des obstacles majeurs à la validation totale des crédits semble être le faible niveau de français, qui constitue un sérieux handicap pour les examens.

Du côté de la mobilité sortante, on a pu noter une progression de +30 % en 2007-2008 par rapport aux deux années précédentes. Mais pour ce qui concerne les échanges ERASMUS la mobilité reste stable, et plutôt faible (environ 60 sortants entre 2005 et 2008).

Les entretiens réalisés avec les étudiants étrangers ont fait ressortir le fait que l'UPEMLV soigne particulièrement leur encadrement. Ceux-ci sont soutenus et accompagnés pour de nombreuses démarches. Un rendez-vous avec un enseignant coordonnateur est organisé. À cela s'ajoutent des mesures collectives, comme les deux semaines d'intégration comprenant des cours intensifs de français. Par la suite, trois fois par semaine, des cours de langues sont proposés à trois niveaux distincts. Un projet, en cours de réalisation, devrait permettre aux étudiants candidats à la mobilité entrante de bénéficier d'aides pour l'obtention de titres de séjour.

Il faut cependant noter que l'absence d'informations en anglais ainsi que le caractère tardif de l'annonce des programmes (pour préparer le séjour) et de la publication des résultats d'examens (et donc des crédits acquis) constituent autant de freins à la mobilité entrante des étudiants, mobilité que l'UPEMLV aimerait pourtant développer. On soulignera encore la faible corrélation entre collaboration de recherche et mobilité. Ce qui s'explique notamment par le fait que les collaborations de recherche se font pour l'essentiel dans le domaine des Sciences exactes et expérimentales, alors que la mobilité en matière de formation, inversement, s'inscrit pour l'essentiel dans le domaine SHS, notamment les lettres.

## IV – Commentaires

La stratégie en matière de relations internationales se trouve actuellement dans une phase de transition qui en affaiblit l'impact. Le poste de vice-président aux relations internationales de l'UPEMLV a été supprimé en 2007. Le relais a été pris par le PRES, et l'UPEMLV s'est interrogée sur la pertinence qu'il y a à maintenir localement une structure dédiée aux relations internationales. La cellule est actuellement constituée de 3 personnels administratifs rattachés au vice-président "enseignements et professionnalisation".

Si l'UPEMLV est bien partie prenante du développement des relations internationales au sein du PRES, sa contribution spécifique dans ce développement n'est pas claire. Par ailleurs, la délégation ne couvre en réalité que les programmes doctoraux ; elle traitera également, à terme, les partenariats des laboratoires. Mais, le PRES n'a pas, semble-t-il, vocation à s'occuper de toutes les dimensions des relations internationales.

Les bénéfices de ce regroupement dans le PRES attendus par l'UPEMLV concernent essentiellement le rayonnement et la visibilité des activités de recherche. Mais les bénéfices en termes de formation sont moins apparents. Ils pourraient concerner un éventuel recensement des filières qui développent des collaborations internationales, cela afin de dresser une cartographie de ces collaborations, ou de renforcer des accords existants. Mais les axes forts d'une politique de relations internationales dans le domaine de la formation n'apparaissent pas, et l'incitation des composantes à les développer n'est guère affirmée.

Si un effort important a bien été consenti par l'UPEMLV en direction de l'accueil des étudiants en mobilité, il est à déplorer : le faible taux de mobilité entrante et sortante ; l'absence de stratégie élaborée en dehors du PRES ; l'absence d'une politique d'incitation à la mobilité des enseignants-chercheurs ; la faible visibilité au niveau de l'établissement des axes de coopération (curieusement, l'initiative est laissée aux composantes dans ce domaine) ; l'absence de relation lisible entre la coopération en matière de recherche et coopération en matière de formation.

Le transfert de la responsabilité des relations internationales au PRES ne dispense pas l'établissement de mener une politique cohérente de mobilité et d'échanges, qui, insérée au sein de "l'Université Paris-Est", lui donnera une meilleure visibilité.

# La gouvernance

Le pouvoir exécutif est assuré par une équipe de direction composée du président et de la vice-présidente de l'université, de deux vice-présidents "exécutifs" ("Recherche", et "Enseignements et professionnalisation"), de la secrétaire générale et de l'agent comptable. Ce comité définit et pilote la politique stratégique de l'établissement, sur le plan scientifique, pédagogique, administratif et financier. Des réunions très régulières permettent à ce comité d'élaborer une politique ambitieuse et de suivre l'avancée de tous les dossiers. L'existence de trois vice-présidents élus, prévue dans la LRU, est maintenue. La légitimité de ces vice-présidents est reconnue, mais leur action reste limitée.

Un bureau a été mis en place, qui comprend l'équipe de direction, élargie aux trois vice-présidents élus, et à des représentants du Comité technique paritaire (CTP) et des services administratifs. Son utilité paraît cependant remise en cause. Enfin des réunions mensuelles entre les directeurs des composantes et l'équipe de direction permettent une bonne communication sur les dossiers.

## I – Le pilotage

### 1 • L'organisation

#### L'équipe de direction et les vice-présidents "exécutifs"

La vice-présidente de l'université est plus particulièrement chargée de la coordination des dossiers ressources humaines (personnels enseignants) et des affaires budgétaires et financières.

Le vice-président "recherche" se consacre à la structuration et à la politique stratégique de la recherche. Il assure la préparation des dossiers afférant à la recherche (notamment ceux du contrat quadriennal) qui seront ensuite présentés au Conseil scientifique (CS), en coopération avec le vice-président élu au CS et le bureau du CS. L'objectif annoncé de cette organisation est de permettre au Conseil scientifique d'aborder les discussions de fond, sur des dossiers largement préparés en amont.

Le vice-président "enseignements et professionnalisation" assure des fonctions identiques, pour toutes les questions pédagogiques et de professionnalisation des formations.

Le champ d'activités des deux vice-présidents est très large : ils assurent également la coordination des structures internes qui sont de leur ressort (15 unités de recherche pour l'un, 12 composantes pour l'autre). Les services administratifs de gestion de ces dossiers sont également sous leur responsabilité : le SAIC pour le vice-président "Recherche", le pôle étudiant (6 services) et 5 autres services et services communs liés aux dossiers des formations et de la professionnalisation pour le vice-président "enseignements et professionnalisation".

Le secrétariat général est le maillon administratif central de ce comité de direction. Plus particulièrement chargée de la gestion des ressources humaines des BIATOS, la secrétaire générale pilote directement les services centraux, encadre les personnels des diverses composantes et unités de recherche. Elle assure le lien entre les équipes administratives et la direction.

L'agent comptable est également chef des services financiers. Son rôle dans l'équipe de direction et son statut d'agent comptable du PRES "Université Paris-Est" lui confèrent un regard transversal sur les dossiers de fond de l'établissement.

#### Les conseils et les vice-présidents élus

Les trois conseils ont été réélus conformément aux dispositions de la LRU. Le CA compte 24 membres (5 enseignants de rang A, 5 enseignants de rang B, 3 IATOS, 4 étudiants, 7 extérieurs : le conseil régional, le conseil général, plusieurs communes du SAN, la Poste, Veolia, la CCI). Le CS comprend 25 membres et 5 invités permanents, le CEVU 20 membres, dont 8 enseignants, 8 étudiants, 2 BIATOS et 2 extérieurs.

Des différences d'organisation entre les conseils sont à constater. Le CA examine les dossiers préparés par l'équipe de direction. Il a un rôle éminemment plus politique que les deux autres instances. Les séances, selon les membres du conseil, sont souvent longues. Les élus étudiants sont invités à des réunions préparatoires.

Les personnalités extérieures, notamment les représentants du conseil régional et du conseil général, sont plus impliquées que lors de la création de l'université en 1991. Elles portent un regard très positif sur l'établissement et son dynamisme et saluent la préparation des séances du conseil.

La vice-présidence du CS travaille en étroite collaboration avec le vice-président "recherche". Au sein du CS, l'équilibre entre les domaines disciplinaires est respecté, toutes les unités de recherche y sont représentées. Le rôle de cette instance s'est renforcé depuis la fin du statut dérogatoire de l'université.

Le regard porté par la vice-présidence du CEVU sur le rôle de ce conseil est contrasté. L'ordre du jour des réunions revient au CEVU, toutefois les dossiers de fond sont préparés en amont par la vice-présidence "enseignements et professionnalisation". La vice-présidence du CEVU est surtout impliquée dans le suivi du Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes (FSDIE) et dans les actions des associations étudiantes.

Il y a lieu de s'interroger, à l'instar des trois vice-présidents élus, sur la pérennité de cette organisation du pilotage et sur la nécessité d'une distinction, parfois dichotomique, entre vice-présidents élus par le conseil d'administration sur proposition du président et vice-présidents élus.

### Des lignes de tension existantes entre les différentes composantes de l'établissement

Tout d'abord entre les composantes à forte valeur professionnelle (bénéficiant de ressources financières importantes provenant de la taxe d'apprentissage et des formations en alternance) et celles centrées sur des formations générales. Ce qui est en jeu ici c'est la politique de création de postes et la répartition des ressources financières générées par les formations professionnelles. Certaines composantes "généralistes" se considèrent pénalisées lors du recrutement d'enseignants, d'autres s'estiment "reléguées", et utilisées comme source de financement pour d'autres composantes.

Une seconde ligne de tension, partiellement liée à la première, tient à la très grande disparité des effectifs étudiants selon les composantes (à titre d'exemple, environ 50 étudiants à l'UFR Sciences de la matière, 1 840 à l'IUT en 2007-2008). Certaines filières de formation n'attirent que très peu d'étudiants ce qui est de nature à remettre en cause l'existence même de formations au sein de l'UPEMLV. La redéfinition de l'architecture des composantes apparaît donc en filigrane de cette double disparité (des ressources et d'effectifs d'étudiants). Une réflexion stratégique sur ce point ne peut être pertinente que si elle est corrélée à une réflexion sur le rôle du PRES, en particulier pour ce qui concerne la formation en master.

Enfin, une troisième divergence apparaît entre responsables de composantes, portant sur le degré de "cadre stratégique" des formations par la direction de l'établissement, jugé insuffisant ou au contraire trop contraignant pour les composantes. À cet égard, dans une université affichant clairement la professionnalisation comme une priorité de sa politique de formation, la place de l'IUT peut être tenue *a priori* pour stratégique. Or, de notables différences d'appréciation existent entre la direction de l'université et celle de l'institut sur le degré d'autonomie qu'il convient de reconnaître à cette composante. Ces divergences peuvent constituer de sérieux obstacles à l'affirmation d'une stratégie d'établissement en matière de formation. Ce qui semble être en cause ici, ce n'est pas tant la capacité décisionnelle de l'IUT vis-à-vis d'interlocuteurs extérieurs (des acteurs économiques) que la maîtrise des ressources financières associées à certaines formations et la préservation des ratios d'encadrement pédagogique.

## 2 • Les outils de pilotage

L'université a mis en place un Système global d'information (SGI), comprenant en particulier un Schéma directeur des technologies d'information et de communication (SDTIC), et dispose ainsi d'outils informatiques pour mettre en œuvre ses projets de gouvernance. Par ailleurs, une Cellule d'aide au pilotage (CAP) lui fournit les études et tableaux de bord indispensables à une gestion réactive et argumentée.

### Le Centre de ressources informatiques (CRI)

La direction de l'université a suscité et encouragé la mise en place d'un SDTIC et d'outils informatiques et numériques. Le Centre de ressources informatiques (CRI) développe et gère toute la politique d'informatisation nécessaire au pilotage. Ses activités concernent la partie réseaux/systèmes/maintenance et assistance aux usagers et la partie développement et maintenance de l'informatique de gestion (logiciels nationaux, mais aussi développement de produits maison).

Le parc informatique comprend 1 400 postes. Les étudiants disposent de 80 salles équipées sur le campus. Les serveurs, y compris ceux des unités de recherche, sont hébergés sur place. Le CRI gère également le réseau local Remus.

La panoplie des logiciels de gestion est relativement importante et l'interopérabilité paraît bien assurée. L'UPEMLV utilise des logiciels de l'AMUE (Apogée, Nabuco), du consortium Cocktail développé par l'université de La Rochelle (Papaye). L'établissement a également développé un logiciel de gestion des heures d'enseignement (Validation des services faits - VSF) dont l'utilité est reconnue.

En matière de participation aux projets extérieurs, le CRI est associé aux projets de l'UNR (paiement des droits d'inscription des étudiants en ligne, carte multi-services ...), ainsi qu'à la mise en place du PRES (gestion d'Apogée, de NABUCO, d'une messagerie unique : @univ-paris-est.fr)

L'équipe du CRI est composée de 27 personnes, 21 de catégorie A (IGR, IGE, ASI) et 6 techniciens, de catégorie B. Un temps plein est nécessaire pour gérer Remus, deux pour Apogée. Des référents fonctionnels sont en poste dans les composantes et les services administratifs. La responsable du service a des contacts permanents avec une partie de l'équipe de direction (le vice-président "Enseignements et professionnalisation", la secrétaire générale), car il n'y a pas de vice-président chargé du système d'information. Les contacts avec les services et les responsables de composantes sont également fréquents.

Le service doit améliorer plusieurs domaines : la modélisation d'Apogée, la saisie et la mise à jour sur le Web des enseignements, les procédures d'inscription des étudiants dans le cadre de diplômes cohabilités entre plusieurs établissements du site...

Enfin, la mise en place progressive mais rapide du PRES paraît beaucoup solliciter le CRI, qui en assure pour l'instant la totalité des fonctionnalités informatiques. Les projets à venir vont renforcer cette implication (installation et gestion de nouveaux logiciels de recherche, Graal, Adum).

#### L'Environnement numérique de travail (ENT)

L'ENT a été mis en place dans un premier temps pour les personnels, puis, en juillet 2008, pour les étudiants. Il résulte d'une coopération entre le CRI et le nouveau service de la communication. Cependant, l'appropriation de cet outil par les usagers n'est pas encore suffisante (notamment chez les étudiants). Les personnels paraissent plus mobilisés, particulièrement les enseignants qui y trouvent le logiciel VSF, qu'ils doivent eux-mêmes renseigner.

#### La Cellule d'aide au pilotage (CAP)

Cette cellule est issue d'une structure créée au moment de la mise en place de la LOLF. Ses activités se répartissent dans deux domaines. Elle constitue un service d'aide à la direction, sous la responsabilité directe de la vice-présidence et du secrétariat général, pour des fonctions liées aux ressources humaines (elle gère, par exemple, les procédures de recrutement des ATER) ou aux affaires financières (études et tableaux de bord pour les moyens alloués aux composantes). Elle fournit les éléments de pilotage pour le contrat quadriennal (indicateurs, tableaux de bord) ou pour la tutelle (remontées SISE). Enfin, elle réalise des études à la demande des services et composantes : calcul des coûts de la formation continue, tableaux de bord pour les unités de recherche et les UFR, production d'outils pour le SAIC, l'OFIPE, etc. Il est à noter qu'un contrôleur de gestion a été recruté, mais qui ne collabore pas actuellement avec la CAP.

## II – La gestion des ressources humaines

Il convient de souligner d'emblée le taux d'encadrement inférieur à la moyenne des établissements de même typologie qui caractérise l'UPEMLV en matière de BIATOS. Le passage aux responsabilités et compétences élargies n'a pas modifié cette situation, au grand découragement de l'ensemble de l'université. L'établissement se refuse à recruter des personnels sur ressources propres, alors même qu'il en a les moyens, afin de ne pas fragiliser l'équilibre entre les personnels titulaires et contractuels et l'équilibre budgétaire par le gonflement de la masse salariale.

La gestion des ressources humaines est scindée en deux ensembles, la vice-présidence en charge des personnels enseignants, et le secrétariat général, en charge des personnels administratifs (le DRH recruté à la rentrée n'est pas resté sur ces fonctions, n'ayant pas trouvé sa place dans cette organisation). Un service administratif de 14 personnes gère les dossiers.

## 1 • Les personnels enseignants et enseignants-chercheurs

Le nombre d'emplois budgétaires d'élève à 564 répartis comme suit : 88 PR, 191 MCF, 71 PAST, 73 PRAG, 29 PRCE, 37 ATER, 1 maître de langues, 4 lecteurs et 70 moniteurs. Les enseignants-chercheurs sont affectés non pas dans les composantes mais dans les unités de recherche, disposition qui pose problème pour 27 d'entre eux qui ne sont pas rattachés à un laboratoire contractualisé, et qui se voient "affectés", par défaut, à un "laboratoire blanc".

Les autres enseignants (PRAG, PRCE, ATER, moniteurs...) sont affectés dans les instituts et UFR et gérés par les directeurs de composantes. La politique très volontariste de la direction entraîne un sur-service pour beaucoup d'enseignants, sur-service géré dans le cadre d'un "compte épargne heures" sous la surveillance de la direction... Un système de points permet d'attribuer une décharge de service ou des primes pour fonctions administratives, au choix. Les enseignants titulaires gèrent eux-mêmes leur service dans le logiciel VSF dont la fonctionnalité et l'utilité paraissent très pertinentes (interopérabilité avec Apogée, Papaye et le LDAP). Les heures saisies sont vérifiées par les composantes et validées par les directeurs. Les heures des enseignants vacataires sont en revanche traitées par les services déconcentrés et les services centraux.

## 2 • Les BIATOS

Les BIATOS sont au nombre de 350 dont 287 titulaires (50 personnels de bibliothèque) et 63 contractuels (principalement affectés dans les composantes).

L'université applique la réglementation en matière d'évaluation des personnels (80 % d'entre eux ont eu des entretiens professionnels, consignés dans le *Livret professionnel*, mis en place par un cabinet de consultants il y a deux ans). Les personnels contractuels bénéficient des mêmes congés que les titulaires (50 jours par an) et d'indemnités, mais ils paraissent peu informés sur les possibilités d'intégration dans la fonction publique. La formation continue des personnels est mise en place. Elle est destinée notamment à la professionnalisation des équipes (bureautique, environnement professionnel) et aux préparations aux concours administratifs. Enfin, on notera que la mobilité des personnels est avérée, mais, semble-t-il, plus en externe qu'en interne.

L'université a élu de nouvelles instances paritaires : le Comité technique paritaire (CTP) constitué d'enseignants et d'administratifs, actif et fréquemment consulté, la Commission paritaire d'établissement (CPE) et la Commission consultative paritaire (CCP), pour les contractuels.

Enfin, la Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) ne fonctionne pas encore de façon satisfaisante, le passage à l'autonomie devrait favoriser une amélioration dans ce domaine.

## III – La politique budgétaire et financière

Une vingtaine de personnes gèrent les dossiers financiers et comptables. Un service des marchés vient compléter ce dispositif. L'agent comptable assume la double responsabilité d'ordonnateur et de comptable. Il est associé à de nombreuses réunions de gestion et d'élaboration de stratégies (réunions de l'équipe de direction, réunions des services et des responsables de composantes).

L'université a connu une année difficile en 2003 avec un fort dépassement des heures complémentaires. L'IGAENR a salué l'effort réalisé pour maîtriser ce poste de dépenses, tout en incitant la direction à se doter d'outils de gestion financière prévisionnelle. C'est ainsi qu'a été mis en place le logiciel VSF.

Le budget (plus de 30 millions d'euros depuis le passage aux RCE) se caractérise par des ressources propres très élevées grâce à l'apprentissage, la formation continue, la taxe d'apprentissage. Une partie de ces financements est reversée aux composantes après prélèvement pour paiement des heures d'enseignement par les services centraux et prélèvement d'un Bonus qualité enseignement (BQE). Ce BQE finance essentiellement des actions transversales (pour les relations internationales, l'apprentissage des langues, etc.). Le fonds de roulement est de 15 000 000 €, ce qui assure quatre mois de salaires, mais il conviendrait de l'augmenter. Les amortissements se sont mis en place. Un logiciel connecté à NABUCO a permis de les gérer financièrement, même si le rapprochement avec l'inventaire physique reste encore à faire.

Dans le domaine budgétaire et financier, comme dans bien d'autres secteurs, le PRES est très présent, l'agent comptable de l'université étant également celui du PRES. Si la rationalité de cette organisation entre les deux structures paraît intéressante, il n'en demeure pas moins que le PRES pèse lourdement dans la gestion quotidienne et dans le travail des équipes pédagogiques et administratives.



## IV – La gestion du patrimoine immobilier

L'université est située dans un domaine géographique investi par plusieurs collectivités : EPAMARNE (Établissement public d'aménagement), SAN (Syndicat d'agglomération nouvelle de Marne-la-Vallée), la ville de Champs-sur-Marne (10 000 habitants), la région Île-de-France.

Le patrimoine immobilier de l'UPEMLV est réparti en 13 bâtiments, de statuts différents et dont le niveau de conformité n'est pas toujours satisfaisant, pour une surface globale d'environ 80 000 m<sup>2</sup>.

La gestion est réalisée par le Service technique immobilier (STI) dont le personnel est composé d'un IGR patrimoine, d'un IGE ayant les fonctions d'adjoint, d'un ASI, et d'une dizaine de personnels de catégorie C.

Les missions exercées par le STI concernent la gestion des salles, la maintenance, l'hygiène et la sécurité ainsi que la conduite des projets immobiliers. Dans ce domaine, l'UPEMLV souhaite réaliser 6 projets d'importance : la rénovation du bâtiment Copernic (budget estimé : 11 millions d'euros, pour une durée de travaux de 10 mois) ; la construction d'une bibliothèque (budget : 34 millions d'euros) ; la construction de la maison des étudiants (budget : 6 millions d'euros) ; la finition du bâtiment du Bois de l'étang (3 000 m<sup>2</sup>) ; la construction d'une nouvelle tranche à l'IUT de Meaux (3 600 m<sup>2</sup>) ; la mise en sécurité électrique des bâtiments (budget : 2,3 millions d'euros). Enfin, dans le cadre du PRES, le bâtiment ADER doit être doublé (5 000 m<sup>2</sup> à construire).

Le budget annuel du STI (en dehors des grands travaux) est de 3 M€. Il est à noter que l'université a commencé à amortir les bâtiments en 2008.

Parmi les difficultés rencontrées par le STI, il convient de noter principalement le manque de moyens humains.

Pour réaliser les projets décrits dans le contrat quadriennal 2010-2013, l'université devra impérativement se donner les moyens de recruter du personnel qualifié en nombre proportionné à l'ampleur des chantiers.

## V – La communication

La communication de l'UPEMLV est assurée par un service de 7 personnes qui a été restructuré en janvier 2008, avec le recrutement de l'actuel responsable. Le service comprend, outre le chargé de communication, responsable du service, deux webmasters, un graphiste, un maquettiste PAO, une personne chargée de la mise à jour Web dans une composante (IUT de Meaux), et un adjoint. Les chantiers ne manquent pas dans ce secteur où beaucoup reste à faire, notamment en direction de l'ENT, insuffisamment exploité, et en direction du site Web de l'université, dont la nouvelle version est prévue pour le début de l'année 2010.

La communication interne, peu performante, doit faire l'objet d'une attention particulière : une lettre d'information interne existe, la *Webzine*, qui expose par exemple les nouveaux outils Web dont s'est doté l'établissement (notamment l'ENT), mais les projets de la direction de l'établissement ne bénéficient pas d'une visibilité suffisante pour les personnels. Le service communication a en projet la création d'un journal comprenant des rubriques sur les personnels (focus), en coopération avec le CRI et le campus numérique (mise en ligne de vidéos) à paraître tous les deux mois.

La direction de l'UPEMLV paraît être consciente de l'importance de sa communication. Le renforcement du service par le recrutement d'un responsable en est un témoignage. Cependant, l'état de développement du secteur ne semble pas à la hauteur de la politique ambitieuse de l'université.

## VI – Les relations extérieures

La politique de l'UPEMLV en matière de relations extérieures est bien sûr pour l'essentiel orientée vers la construction du PRES "Université Paris-Est". Cette construction affecte les principaux secteurs de l'université : la recherche, la valorisation, la formation, et bien sûr la gouvernance. Au-delà de ce chantier, il convient de noter que l'UPEMLV se caractérise par une tradition de partenariat avec les écoles d'ingénieurs, les EPIC (CSTB, INA), et avec les entreprises, au niveau national et dans le cadre des pôles de compétitivité "Advancity", "Cap Digital", "System@tic" ainsi qu'avec l'institut Carnot VITRES.

La formation continue joue un rôle prépondérant dans ce secteur, sous la responsabilité de la vice-présidence "enseignements et professionnalisation" (ce qui permet un pilotage commun de la formation initiale et de la formation continue). Le service des relations entreprises enseignement est un service pilote qui gère les activités de formation continue de toutes les composantes (hors IUT), la VAE, l'apprentissage et les relations avec les entreprises.

## VII – Commentaires

Les choix stratégiques de l'UPEMLV en matière de gouvernance sont cohérents avec les projets de l'établissement, qui requièrent un exécutif fort et une centralisation affirmée et efficace pour pouvoir être menés à bien. Indéniablement, l'établissement vise à l'optimisation de tous les moyens pour conduire sa politique universitaire, laquelle résulte d'une vision lucide de sa situation. L'université doit toutefois veiller à ne pas s'enfermer dans une logique managériale qui la couperait de sa base universitaire. Un effort doit ainsi être consenti en direction de la communication interne afin d'accroître les échanges d'informations autour de la construction du PRES, et des enjeux de cette construction non seulement pour la recherche et la valorisation, mais également pour la formation, les ressources humaines et la politique budgétaire.

Il apparaît dans bien des secteurs que les chantiers ouverts ne disposent pas des ressources suffisantes (notamment en termes de personnels) pour pouvoir être réalisés dans les temps impartis. S'il est effectivement dommageable que le passage de l'établissement aux RCE ne se soit pas accompagné des moyens nécessaires au bon fonctionnement de l'autonomie, une réflexion de la direction sur les conditions d'adaptation des personnels au changement de statut doit être engagée.

# Conclusion et recommandations



L'UPEMLV apparaît comme une université dynamique, encore en devenir, qui sait définir clairement ses priorités stratégiques dans les secteurs de la recherche et de la formation, et qui parvient à nouer des relations constructives avec son environnement local. Sa politique volontariste lui a permis de présenter un dossier solide et convaincant pour le passage aux responsabilités et compétences élargies. Il est toutefois dommageable que ce passage aux RCE ne se soit pas accompagné des moyens nécessaires au bon fonctionnement de l'autonomie. L'UPEMLV devra consentir encore d'importants efforts pour développer l'internationalisation, pour optimiser sa communication, et pour accroître la lisibilité de sa formation.

## I – Les points forts

- Un exécutif fort, une centralisation affirmée au service d'une politique volontariste et d'une vision stratégique claire et lucide de l'équipe de direction ;
- La cohérence de sa gouvernance avec les différents chantiers de l'établissement et l'optimisation des moyens à la disposition de l'établissement pour conduire sa politique universitaire ;
- Une politique partenariale très affirmée dans le cadre du PRES Université Paris Est en matière de recherche et de formation doctorale avec la mise en cohérence des thématiques de recherche du PRES avec celles de l'université et avec les formations doctorales ;
- Le développement important des formations professionnalisantes, appuyé sur l'apprentissage et la formation continue ;
- Une bonne croissance de la recherche contractuelle grâce à une politique financière incitative en matière d'activités contractuelles pour les laboratoires et l'appui d'un SAIC performant ;
- L'efficacité et la forte implication du Service de la vie étudiante, soutenu financièrement par l'établissement.

## II – Les points faibles

- L'insuffisance des ressources en personnel pour mener simultanément les multiples chantiers projetés ;
- Le risque d'enfermement dans une logique managériale, coupée de la base universitaire et le manque de communication auprès de la communauté universitaire sur l'élaboration du PRES et sur ses enjeux ;
- Le faible niveau de l'internationalisation et la participation à l'espace européen de la recherche encore à construire ;
- La valorisation des résultats de la recherche encore insuffisante : une implication limitée dans les pôles de compétitivité et une très faible visibilité dans le processus de création d'entreprises ;
- L'absence de lieu favorisant une vie de campus ;
- Le déficit de lisibilité de la stratégie internationale de l'établissement au regard de celle du PRES ; le faible taux de mobilité entrante et sortante des étudiants et des enseignants-chercheurs.

### III – Les recommandations

- Développer la lisibilité internationale de l'établissement dans le cadre du PRES ;
- Mieux valoriser les résultats de la recherche ;
- Se donner les moyens de créer une vie de campus au service du développement du sentiment d'appartenance ;
- Renforcer l'implication de l'établissement dans les pôles de compétitivité ;
- Accroître la lisibilité de la formation au niveau L ;
- Se positionner pleinement dans l'espace commun de recherche et de formation délimité par le PRES, en faisant valoir les forces de l'UPEMLV et en valorisant les ressources de l'établissement, notamment dans le secteur des SHS ;
- Encourager le développement de plates-formes technologiques permettant de porter les résultats de la recherche à la connaissance des PME ;
- Simplifier l'organigramme et la gouvernance de l'établissement et veiller à l'information de l'ensemble de la communauté universitaire ;
- Veiller à l'intégration des formations technologiques et professionnalisantes dans la politique d'établissement.

# Liste des sigles

## A

AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
AFPA	Association nationale pour la formation professionnelle des adultes
ANR	Agence nationale de la recherche
APOGEE	Application pour la gestion des étudiants et des enseignements
ASI	Assistant ingénieur (ITARF)
ATER	Attaché temporaire d'enseignement et de recherche

## B

BAIP	Bureau d'aide à l'insertion professionnelle
BIATOS	(Personnels) de bibliothèque, ingénieurs, administratifs, techniciens, et ouvriers de service
BICI	Bureau international des chercheurs invités
BQE	Bonus qualité enseignement
BQR	Bonus qualité recherche

## C

C2I	Certificat informatique et internet
CA	Conseil d'administration
CAP	Cellule d'aide au pilotage
CCI	Chambre de commerce et d'industrie
CCP	Commission consultative paritaire
CCSTI	Centre de culture scientifique technique et industrielle
CEREVE	Centre d'enseignement et de recherche Eau, ville, environnement
CERMICS	Centre d'enseignement et de recherche en mathématiques et calcul scientifique
CERTIS	Centre d'enseignement et de recherche en technologies de l'information et systèmes
CEVU	Conseil des études et de la vie universitaire
CFA	Centre de formation d'apprentis
CLES	Certification en langues de l'enseignement supérieur
CNAM	Conservatoire national des arts et métiers
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CPE	Commission paritaire d'établissement
CRI	Centre de ressources informatiques
CROUS	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CS	Conseil scientifique
CSTB	Centre scientifique et technique du bâtiment
CTP	Comité technique paritaire

## D

D	(LMD) Doctorat
DEFI	Dispositif Est-francilien d'insertion
DEG	Droit, économie, gestion
DEPP	Direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance
DRH	Direction des ressources humaines
DU	Diplôme universitaire
DUT	Diplôme universitaire de technologie

## E

EA	Équipe d'accueil
EAVT	École d'architecture de la ville et des territoires (Marne-la-Vallée)
EC	Enseignant chercheur
ED	École doctorale
ENPC	École nationale des ponts et chaussées
ENSG	École nationale des sciences géographiques (Marne-la-Vallée)
ENT	Environnement numérique de travail
EPA	Établissement public à caractère administratif
EPAMARNE	Établissement public d'aménagement de Marne-la-Vallée
EPIC	Établissement public à caractère industriel et commercial
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
ERASMUS	<i>European action scheme for the mobility of university students</i> (programme européen)
ERUDITE	Équipe de recherche sur l'utilisation des données individuelles temporelles en économie
ESIEE	École supérieure d'ingénieurs en électronique et électrotechnique de Paris
ESYCOM	Électronique, systèmes de communications et microsystèmes (unité de recherche)

## F

FC	Formation continue
FED	Fédération de recherche
FRE	Formation de recherche en évolution
FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes
FST	Faculté des sciences et techniques

## G

G2I	Géo-matériaux et géologie de l'ingénieur
GIS	Groupement d'intérêt scientifique
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et compétences
GTMC	Géomatique, télédétection et modélisation des connaissances

## H

HDR	Habilitation à diriger des recherches
-----	---------------------------------------

## I

IFIS	Institut francilien des services d'ingénierie
IFRIS	Institut francilien "recherche, innovation, société"
IFSA	Institut francilien des sciences appliquées
IFU	Institut français d'urbanisme
IGE	Ingénieur d'études (ITARF)
IGM	Institut d'électronique et d'informatique Gaspard-Monge
IGR	Ingénieur de recherche (ITARF)
IMAGER	Institut des mondes anglophone, germanique et roman
INA	Institut national de l'audiovisuel
INRETS	Institut national de recherche sur les transports et leur sécurité
INT	Institut national des télécommunications
IRG	Institut de recherche en gestion
IUT	Institut universitaire de technologie

## J

JE	Jeune équipe
----	--------------

## L

L	(LMD) Licence
LAMA	Laboratoire d'analyse et mathématiques appliquées
LATTS	Laboratoire techniques, territoires et sociétés
LCPC	Laboratoire central des ponts et chaussées
LDAP	<i>Lightweight directory access protocol</i>

LGUEH	Laboratoire de génie urbain, environnement et habitat
LOLF	Loi organique relative aux lois de finances
LP	Licence professionnelle
LPMDI	Laboratoire de physique de matériaux divisés et des interfaces
LRU	Loi relative aux libertés et responsabilités des universités
LVMT	Laboratoire ville, mobilité, transport

## M

M	(LMD) Master
MCF	Maître de conférences
MSME	Modélisation et simulation multi-échelle
MST	Maladies sexuellement transmissibles
MSTIC	Mathématiques et sciences et technologies de l'information et de la communication

## O

OEP	Organisation et efficacité de la production
OFIPE	Observatoire des formations et de l'insertion professionnelle des étudiants
OMI	Organisations, marchés, institutions
ONISEP	Office national d'information sur les enseignements et les professions
OST	Observatoire des sciences et des techniques
OVE	Observatoire de la vie étudiante

## P

PAO	Publication assistée par ordinateur
PAST	Professeur associé à temps partiel
PAPAYE	Logiciel de gestion intégrée de la paie
PC	Personal computer
PCRD	Programme cadre de recherche et développement (programme européen)
PME	Petite et moyenne entreprise
PMI	Petite et moyenne industrie
PPF	Plan pluriformations
PR	Professeur des universités
PRAG	Professeur agrégé
PRCE	Professeur certifié du second degré
PRES	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur

## R

RCE	Responsabilités et compétences élargies
RIT	Réseaux, institutions et territoires

## S

SAIC	Service d'activités industrielles et commerciales
SAN	Syndicat d'agglomération nouvelle de Marne-la-Vallée
SCD	Service commun de documentation
SDTIC	Schéma directeur des technologies d'information et de communication
SIG	Système global d'information
SHS	Sciences humaines et sociales
SIE	Sciences, ingénierie et environnement
SISE	Système d'information sur le suivi de l'étudiant
SPI	Sciences pour l'ingénieur
STAPS	Sciences et techniques des activités physiques et sportives
STI	Service technique immobilier
STIC	Sciences et technologies de l'information et de la communication
SUIO	Service universitaire d'information et d'orientation
SUMPPS	Service universitaire de médecine préventive et promotion de la santé
SVE	Service de la vie étudiante

## T

TICE Technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement  
TVA Taxe sur la valeur ajoutée

## U

UE Unité d'enseignement  
UFR Unité de formation et de recherche  
UMR Unité mixte de recherche  
UNR Université numérique en région  
UPEMLV Université Paris-Est Marne-la-Vallée

## V

VAE Validation des acquis de l'expérience  
VSF Validation des services faits  
VTT Ville, transports et territoires



# Observations du président



Champs, le 7 janvier 2010

Tél. 01 60 95 70 02  
Fax 01 60 95 70 70  
FG/BD/10/005

Francis GODARD  
Président de l'Université Paris-Est Marne-la-Vallée

A

Monsieur Michel CORMIER  
Directeur de la section des établissements de l'AERES

Objet : Observations du président de l'université Paris-Est Marne-la-Vallée à la suite du rapport d'évaluation de l'université réalisé par le comité d'expert de l'AERES au mois de mai 2009.

Monsieur le Directeur,

Nous avons pris connaissance avec une grande attention du rapport que vous nous avez fait parvenir. Nous vous remercions, l'équipe de direction et moi-même, pour l'aide que votre mission apporte ainsi à notre université dans la perspective d'une amélioration de notre projet d'établissement.

Nous rejoignons ses conclusions, autant celles qui soulignent nos points forts que celles qui soulignent les axes de progrès nécessaires et prenons bonne note des recommandations qui les accompagnent.

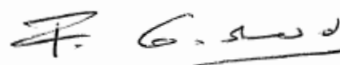
Nous nous félicitons de l'insistance du rapport, concernant notre engagement dans la construction du PRES « Université Paris-Est » et, concernant notre effort d'optimisation des moyens pour conduire notre politique, rendue d'autant plus indispensable que le « passage aux RCE ne se soit pas accompagné des moyens nécessaires au bon fonctionnement de l'autonomie » pour reprendre les termes de la conclusion du texte du rapport.

Nous constatons que l'une des originalités de notre établissement qui consiste à associer une politique de développement important de la professionnalisation des formations et une politique volontariste de soutien à l'effort de recherche, a été bien identifiée. Notre ambition est en effet de remplir avec succès notre double mission complémentaire, de transmission des savoirs, d'acquisition des compétences et de préparation à la vie active dans l'ensemble des secteurs du monde socio-économique, d'une part, et de développement d'une recherche d'excellence et de l'innovation, d'autre part.

Concernant le pilotage de l'université, il apparaît qu'effectivement le rôle du bureau, dans son périmètre actuel, ne paraît pas complètement évident dans la mesure où le CS et le CEVU ont vu une montée en puissance de leurs rôles respectifs, pour préparer les décisions du CA, sans oublier qu'il existe déjà plusieurs instances (en dehors bien entendu des 3 conseils et du CTP), où sont présentés et discutés les différents aspects de la stratégie de l'université. On pense, en particulier, à la commission budget, à la commission patrimoine maintenant mise en place ainsi qu'aux réunions mensuelles qui regroupent les directeurs de composantes et les directeurs d'unités de recherche.

Nous avons d'ores et déjà commencé à faire notre profit des recommandations du rapport en particulier en matière de communication et en matière de lisibilité de notre offre de formation. Nous ne manquerons pas d'en tirer les enseignements propres à renforcer le dynamisme de notre université dans le cadre du PRES.

Je vous prie de croire, Monsieur le Directeur, à l'expression de ma considération distinguée.



Francis GODARD  
Président

# Organisation de l'évaluation



L'évaluation de l'Université Paris-Est Marne-la-Vallée a eu lieu du 11 au 13 mai 2009. Le comité d'experts était présidé par Franck **Neveu**, professeur des universités (Université de Caen).

## Ont participé à l'évaluation :

Michel **Jamet**, professeur, Université Bordeaux 2 ;

Gérard **Cognet**, professeur, Institut national polytechnique de Grenoble ;

Jacques **Lanares**, vice-recteur, Université de Lausanne ;

Jacques **Pelletier**, président de Asqua-Btp ;

Claude **Lung**, professeur, Institut national polytechnique de Lorraine ;

Joëlle **Stoenesco**, secrétaire générale, Institut d'études politiques de Toulouse ;

Olivier **Lopez**, étudiant, Université de Provence.

Paul **Tordo**, délégué scientifique et Margot **Arrault**, chargée de projet représentaient l'AERES.

L'évaluation porte sur l'état de l'établissement au moment où les expertises ont été réalisées.

Delphine **Lecointre** a assuré la PAO.