



**HAL**  
open science

## Université Paris-Est Créteil Val de Marne - UPEC

### Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'un établissement. Université Paris-Est Créteil Val de Marne - UPEC. 2014.  
hceres-02026526

**HAL Id: hceres-02026526**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026526>**

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 Créteil Val de Marne



Octobre 2014





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

Section des Établissements

*Pour l'AERES, en vertu du décret du 3  
novembre 2006<sup>1</sup>,*

- Didier Houssin, président
- Philippe Tchamitchian, directeur de la  
section des établissements

*Au nom du comité d'experts,*

- Grace Neville, présidente du  
comité

---

<sup>1</sup> Le président de l'AERES « signe [...], les rapports d'évaluation, [...] contresignés pour chaque section par le directeur concerné » (Article 9, alinéa 3 du décret n°2006-1334 du 3 novembre 2006, modifié).



# Sommaire

Présentation	7
La stratégie et la gouvernance.....	9
I – Les missions de l'établissement et son positionnement stratégique .....	9
II – La politique de partenariat.....	9
1 ● Les partenariats avec les collectivités territoriales .....	9
2 ● Les partenariats avec les acteurs économiques.....	10
3 ● Les partenariats académiques.....	10
III – Les relations avec le CHU .....	10
1 ● Le projet "Mondor : Campus 2020" .....	10
2 ● Le collegium Galilée .....	11
IV – La gouvernance, l'organisation interne et l'élaboration de la stratégie.....	12
V – L'affirmation de l'identité et la communication .....	12
VI – La politique de la qualité .....	13
La recherche et la formation.....	15
I – La politique de la recherche.....	15
1 ● Les pilotages politique et organisationnel de la recherche.....	15
2 ● Les équipements scientifiques structurants.....	15
3 ● Les partenariats .....	16
II – Le lien entre recherche et formation .....	16
1 ● L'articulation entre la politique de recherche et la politique de formation .....	16
2 ● La politique de recrutement .....	17
3 ● Les études doctorales .....	17
III – La politique de formation initiale et continue.....	17
1 ● Le pilotage de l'offre de formation .....	18
2 ● La construction de l'offre de formation initiale, son inscription dans le site.....	18
3 ● La formation tout au long de la vie (FTLV).....	19
IV – La valorisation de la recherche et de la formation .....	20
V – La documentation .....	21
La réussite des étudiants.....	23
I – La réussite des étudiants .....	23
II – La vie étudiante.....	24
1 ● Les étudiants dans la gouvernance .....	24
2 ● La vie de campus.....	24

Les relations européennes et internationales.....	25
Le pilotage et la gestion.....	27
I – La prospective pluriannuelle, la programmation et le dialogue de gestion .....	27
II – La fonction ressources humaines.....	27
III – La fonction financière et comptable.....	28
IV – La fonction immobilière et logistique .....	28
V – Le système d’information .....	29
Conclusion .....	31
I – Les points forts.....	31
II – Les points faibles .....	31
III – Les recommandations .....	32
Liste des sigles.....	33
Observations du président .....	37
Organisation de l’évaluation.....	41

# Présentation

L'université Paris-Est Créteil Val de Marne (UPEC) se définit comme « *une université en banlieue, et non de banlieue* ». Elle tire parti de sa position géographique aux portes de Paris afin d'élaborer une double stratégie: rayonner dans l'Est-francilien mais également, en utilisant sa « fonction de pont », entretenir des relations pluridimensionnelles avec plusieurs universités *intra muros* (par exemple l'université Pierre-et-Marie-Curie (UPMC) dans le cadre de la médecine et du Collégium Galilée, Paris Diderot dans le domaine de l'environnement). Dans son rapport d'autoévaluation, l'UPEC voit sa mission comme celle d'ascenseur social vis-à-vis d'une population jeune dans un territoire fragile où l'accès à l'enseignement supérieur reste plutôt faible, d'où son ambition réitérée de devenir « *l'université de toutes les réussites* ». En même temps, son objectif de devenir « *la plus petite des grandes universités parisiennes* » oriente une politique de partenariat conciliant son ancrage dans le territoire, sa participation à la politique de site portée par la communauté d'universités et d'établissements (Comue) Université Paris-Est (UPE), et des collaborations d'envergure à l'international comme celles initiées avec les universités américaines (*Brown University, Columbia University, Fordham University*).

L'UPEC, anciennement université Paris 12 Val-de-Marne, a été créée par arrêté du 21 mars 1970 après la division de l'Université de Paris. Université pluridisciplinaire comportant un secteur santé, elle est implantée en Île-de-France sur trois départements : le Val-de-Marne, la Seine-et-Marne et la Seine-Saint-Denis. En juillet 2007, l'UPEC adhère, en tant que membre fondateur au pôle de recherche et d'enseignement supérieur (PRES) Université Paris-Est (UPE). Devenue en 2010 université autonome au sens de la Loi relative aux libertés et responsabilités des universités (LRU), elle change de nom pour devenir l'université Paris Est Créteil (UPEC).

L'université accueille environ 28 000 étudiants<sup>2</sup> parmi lesquels les étudiants étrangers représentent 10,5% de l'effectif et les boursiers 29 %. La formation doctorale a été transférée au Pôle de recherche et d'enseignement supérieur (PRES)-devenue Communauté d'universités et d'établissements (Comue)- Université Paris-Est (UPE) depuis sa création en 2007. De ce fait, les étudiants de l'UPEC sont répartis dans les formations de niveau L, M et DUT, avec un nombre important et croissant d'étudiants en alternance (2123 en 2012-2013, 1478 en 2008-2009).

L'établissement se compose de sept unités de formation et de recherche (UFR) et six instituts<sup>3</sup>. Depuis 2012, l'École nationale vétérinaire d'Alfort (ENVA) est rattachée à l'université. 45% des étudiants sont inscrits dans les disciplines de droit, sciences économiques, AES<sup>4</sup>, 22 % sont inscrits en lettres, langues ou sciences humaines, 16 % en sciences de l'ingénieur, 4 % en STAPS et 13 % dans les disciplines de santé.

L'activité de recherche à l'UPEC s'effectue dans 31 unités de recherche dont 8 unités mixtes de recherche (UMR), réparties selon 8 axes stratégiques : biologie et santé, sciences de l'environnement, chimie et sciences des matériaux, sciences et technologies de l'information et de la communication (Stic) et mathématiques, urbanisme, lettres, sciences humaines et sciences humaines et sociales, économie et gestion, droit et sciences politiques. Les partenaires principaux de la recherche à l'UPEC sont les établissements de la Comue Université Paris-Est (UPE), notamment l'Université Paris-Est Marne-la-Vallée (UPEM), l'ENVA, l'École des Ponts ParisTech (ENPC) et les organismes de recherche, Institut national de la santé et de la recherche médicale (Inserm) et Centre national de la recherche scientifique (CNRS).

L'UPEC dispose d'un effectif total de 2543 titulaires et non titulaires, répartis en 1521 enseignants et enseignants-chercheurs (EC) (dont 144 dans les disciplines médicales et odontologiques) et 1022 personnels de

---

<sup>2</sup> Portail d'aide au pilotage de l'enseignement supérieur et de la recherche (PapESR) - effectifs 2012-2013

<sup>3</sup> UFR d'Administration et Échanges Internationaux, UFR de Droit, UFR de Lettres et Sciences Humaines, UFR de Médecine de Créteil, UFR de Sciences Économiques et de Gestion, UFR de Sciences de l'Éducation, Sciences Sociales, Sciences et Techniques des Activités Physiques et Sportives, UFR de Sciences et Technologie, Institut de préparation à l'administration générale, Observatoire des sciences de l'univers, Institut d'urbanisme de Paris, Institut universitaire de technologie de Créteil-Vitry, Institut universitaire de technologie de Sénart-Fontainebleau, École supérieure du professorat et de l'éducation (Espé).

<sup>4</sup> Sous la dénomination Administration et échanges internationaux (AEI) à l'UPEC



bibliothèque, ingénieurs, administratifs, techniciens, sociaux et de santé (Biatss)<sup>5</sup>. Son budget exécuté en 2012 est de 231,2 M€ dont 170,6 M€ de masse salariale et elle gère un patrimoine immobilier d'un peu plus de 200 000 m<sup>2</sup> répartis sur les 3 départements de l'académie de Créteil, principalement implanté à Créteil (61 % du bâti total).

## Le contexte de l'évaluation

Du fait de la réorganisation du calendrier de contractualisation entre les établissements et le Ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (MENESR), le contrat de l'UPEC a été prolongé de 2 ans ; la dernière évaluation de l'université a donc eu lieu en 2008. De ce fait, l'équipe présidentielle en place depuis 2012 a souhaité se soumettre à une évaluation intermédiaire qu'elle a confiée à l'*European university association* (EUA)<sup>6</sup>, selon le processus mis en place par l'*Institutional Evaluation Program* (IEP). Cette évaluation institutionnelle a reposé, tout comme celle organisée par l'Aeres, sur la production d'un rapport d'autoévaluation en appui de l'évaluation externe, rapport qui a servi de base à celui transmis à l'Aeres. Un certain nombre de recommandations préconisées par le comité d'experts européens ont déjà été prises en compte par l'UPEC. Au moment de la visite, le comité avait également à sa disposition le rapport de la cour des comptes (juin 2012) relatif à la situation financière de l'UPEC (exercices 2004 à 2011).

Préalablement à la présente évaluation, le dialogue entre l'Aeres et l'établissement a permis de définir un périmètre d'évaluation qui tient compte, dans ce contexte particulier, de certaines attentes de l'UPEC, en complément ou en approfondissement des thématiques traitées par l'EUA. Ce périmètre, assez large, mentionnait le développement de la formation tout au long de la vie, la relation de l'UPEC à ses partenaires et à ses territoires, son organisation interne, la vie de campus et la structuration de l'Est-francilien et le rapprochement avec l'UPEM comme étant des thématiques prioritaires pour l'établissement.

Par ailleurs, la création de la Comue Université Paris-Est<sup>7</sup> et le projet de fusion de l'université Paris-Est Créteil Val de Marne et de l'université Paris-Est Marne-la-Vallée<sup>8</sup> complètent ces éléments de contextualisation.

C'est ainsi que le comité d'évaluation a orienté ses travaux selon les grands axes suivants : la cohérence entre les grands objectifs de l'établissement et leur déclinaison opérationnelle dans les champs de la formation, de la recherche et du lien aux territoires ; la prise en compte et les conséquences des transformations du paysage de l'est francilien sur la stratégie de l'UPEC ; la place des étudiants dans l'ensemble des dispositifs.

---

<sup>5</sup> Données 2012 de la direction générale des ressources humaines (DGRH) du MENESR.

<sup>6</sup> L'évaluation s'est déroulée durant le premier semestre 2013 et a donné lieu à un rapport en juillet 2013.

<sup>7</sup> Au moment de sa création, l'établissement ne comprend que deux membres fondateurs : l'UPEM et l'ENPC. Les statuts sont modifiés en avril 2012 avec l'ajout de 6 nouveaux membres fondateurs : l'UPEC, l'Institut français des sciences et technologies des transports, de l'aménagement et des réseaux (IFSTTAR), l'ESIEE Paris, l'ENVA, le CNRS, l'Inserm.

<sup>8</sup> En février 2014, les conseils d'administration (CA) des deux établissements avaient donné mandat aux deux présidents pour travailler sur « l'hypothèse stratégique » d'une fusion des deux universités. Les CA des universités réunis les 26 et 27 juin 2014 ont approuvé « le principe, les modalités et le calendrier de création de la nouvelle université au 1er janvier 2017 ».

# La stratégie et la gouvernance



## I – Les missions de l'établissement et son positionnement stratégique

Les priorités affichées par l'UPEC durant les six dernières années concernant, pour son cœur de métier, la dynamique de structuration de la recherche en vue d'une reconnaissance croissante des unités de recherche et la structuration en pôles de son offre de formation tenant compte de son rapprochement avec l'université Paris-Est Marne-La-Vallée (UPEM). Elle a choisi, en appui à ces deux priorités, de porter ses efforts sur le développement de la politique documentaire et sur l'organisation de la vie de campus<sup>9</sup>. Très investie dans son rôle au regard des attentes de la société, de l'économie et de son territoire, elle sait s'insérer mais aussi se singulariser dans le paysage de l'enseignement supérieur et de la recherche dans la perspective du « Grand Paris ».

La déclinaison de ces objectifs stratégiques et les choix effectués, y compris dans les projets d'investissement, sont en cohérence avec la double mission que l'université s'est assignée : l'une, l'inscription dans son territoire depuis longtemps assumée, l'autre plus récente, le développement et l'amélioration de la qualité de ses activités de recherche, pour lui assurer un rayonnement national et international.

Toutefois, le niveau d'atteinte des objectifs est inégal, notamment en ce qui concerne le positionnement international de l'établissement. L'équipe présidentielle renouvelée en 2012 en fait un point central de sa stratégie de développement futur.

## II – La politique de partenariat

L'UPEC affirme, dans ses valeurs et dans ses orientations stratégiques, un ancrage territorial fort et majeur pour sa politique de développement. Il en résulte une politique de partenariat particulièrement développée avec les collectivités locales -conseils généraux et agglomérations-, les entreprises et acteurs économiques et avec les autres établissements d'enseignement supérieur et de recherche.

### 1 ● Les partenariats avec les collectivités territoriales

L'UPEC bénéficie d'un réel partenariat stratégique et financier auprès des conseils généraux du Val-de-Marne<sup>10</sup> et de Seine-et-Marne. Il s'appuie aussi bien sur des enjeux économiques que sur des objectifs d'accès aux études supérieures d'un plus grand nombre et d'insertion professionnelle des diplômés pour développer des filières de formation et de recherche. On perçoit un partenariat basé sur l'expertise et la technicité des conseils généraux en matière de recherche et d'enseignement supérieur, et sur des relations de confiance, fructueuses et équilibrées.

Le lien fondateur et historique avec notamment l'agglomération de Créteil et le sentiment d'appartenance fort qui en découle, constituent un socle solide. La dimension stratégique de ce partenariat gagnerait sûrement à mieux affirmer les attentes de la collectivité et ses engagements vis-à-vis de l'UPEC autour d'axes structurants comme la vie étudiante, la politique de la jeunesse et le développement économique. Le projet de Maison de l'innovation et de l'entrepreneuriat étudiant est un projet structurant important non seulement dans la relation entre l'UPEC et l'agglomération mais aussi pour catalyser au sein de l'UPEC sa politique partenariale, dans le lien aux entreprises et au territoire.

La fusion UPEC/UPEM rebat les cartes de cette politique de partenariat territoriale de façon variable avec les principales collectivités. L'UPEC, en concertation avec l'UPEM, gagnerait à clarifier avec chacun de ses partenaires les engagements qui, dans cette fusion, vont permettre de garder cet « ancrage territorial » au cœur de la nouvelle stratégie et qui représentent un facteur de différenciation vis-à-vis des autres établissements d'Ile-de-France, à valoriser davantage. La prise de distance avec les collectivités est un vrai risque dans le cadre de la fusion et dans cette phase de forte contrainte budgétaire pour les collectivités et de réforme institutionnelle et territoriale.

<sup>9</sup> Rapport d'autoévaluation de l'UPEC.

<sup>10</sup> Cf. Convention cadre entre l'Université Paris-Est Créteil Val de Marne et le Conseil général du Val de Marne - convention de partenariat entre UPE, l'UPEC, l'UPEM et le département de Seine-et-Marne

## 2 ● Les partenariats avec les acteurs économiques

Concernant les partenariats avec les acteurs économiques, le champ de la formation et notamment de la formation tout au long de la vie apparaît central, que ce soit dans le cadre de partenariats avec des grands groupes ou dans le cadre de filières professionnelles ou de filières économiques. Un partenariat actif avec la Chambre de commerce et d'Industrie est en cours.

La santé est un axe exemplaire autour duquel se traduisent les différentes dimensions de la politique partenariale : développement universitaire (recherche, formation, valorisation et transfert de technologie), développement de l'accès aux soins sur l'ensemble des territoires, partenariats institutionnels (Assistance publique-Hopitaux de Paris -AP-HP-, ENVA, Agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail -ANSES-, Inserm, collectivités). Au-delà de son rôle dans la production académique de l'université et dans son rayonnement, ce secteur est également exemplaire et central dans la stratégie de l'université. C'est « la preuve par l'exemple » d'un développement intégré multi-partenarial recherche-formation-Innovation-territoire-économie qu'il convient certainement de capitaliser et d'utiliser comme levier de mobilisation d'autres secteurs.

## 3 ● Les partenariats académiques

Les partenariats académiques sont conjoncturellement concentrés sur les projets de la Comue Université Paris-Est d'une part et sur la fusion avec l'UPEM d'autre part, qui cristallisent pour l'UPEC sa stratégie partenariale territoriale avec les autres établissements de l'Est francilien. Les autres partenariats, sans augurer de l'orientation des deux projets et de la facilité de leur mise en œuvre, ne semblent pas poser de problème particulier et laissent la place à des échanges ouverts et collaboratifs.

## III – Les relations avec le CHU

La santé est un des axes forts de l'UPEC et la thématique « Santé-Société » fait partie d'une des deux thématiques structurant la Comue Paris Est auquel l'UPEC participe. Les évaluations externes récentes<sup>11</sup> ont confirmé la place de cette thématique. La formalisation, la structuration et les projets établis en partenariat avec le Groupe Hospitalier Henri Mondor, seul CHU de l'Est Parisien, contribuent également à la reconnaissance de cette filière d'excellence. Ce partenariat articulé autour du CHU et sa triple mission de soins, enseignement et recherche, et de la faculté de médecine au rôle fondateur dans l'UPEC, est en cours de redéfinition à la fois en termes de contractualisation et de structuration et animation. Cette coopération formalisée et renforcée conforte le pôle santé et participe pleinement à la réalisation des missions et des objectifs stratégiques de l'université.

Deux projets illustrent particulièrement ce partenariat :

### 1 ● Le projet « Mondor : Campus 2020 »

Formalisé en février 2013<sup>12</sup>, le projet « *Mondor : Campus 2020* » dessine la refondation du campus hospitalo-universitaire Henri Mondor. Il s'inscrit dans la structuration de l'Est Francilien tant au regard de la démographie qui affiche une croissance double par rapport à la moyenne de l'Ile-de-France et une augmentation à terme de la population âgée de plus de 75 ans, que dans le développement des transports du Grand Paris Express, dont la gare de Créteil l'Échat, gare desservant le CHU Mondor, sera toute proche. À l'échéance du projet stratégique « *UPEC 2015-2019* », la restructuration immobilière autour de la faculté de médecine et les bâtiments hospitaliers permettront d'identifier à Créteil un véritable campus santé à vocation européenne dans lequel les bâtiments de recherche et de formation devraient augmenter respectivement de 39% et 65%. Un bâtiment dédié à la recherche sera ainsi construit et bénéficiera au total de 8000 m<sup>2</sup> ; la faculté de médecine se verra réaffecter, pour ses activités d'enseignement, des surfaces occupées par les laboratoires de recherche ; la partie dédiée aux soins devrait être optimisée et bénéficier d'un plateau technique en tant que « soutien des services de soins et élément clé des labellisations DHU ».

A noter que si, aujourd'hui, le planning prévisionnel existe, avec un calendrier étalé sur cinq années, les modalités de financement des différentes opérations ne sont pas bouclées.

« *Mondor : Campus 2020* » incarne le lien étroit entre les partenaires couronné par les succès du Programme Investissement d'Avenir<sup>13</sup>, et de l'appel d'offre AP-HP/Inserm concrétisé par la labellisation de trois départements

<sup>11</sup> Évaluations des unités de recherche par l'Aeres de 2013 et 2014 - Évaluation institutionnelle par l'EUA en 2013.

<sup>12</sup> Ce projet associe l'UPEC, l'AP-HP et le groupe hospitalier Henri Mondor.

<sup>13</sup> Labex *Vaccine Research Institute* (VRI), labex *BioPsy* en lien avec le RTRS *Fondamental*, RTRA « École de neurosciences » de l'UPMC.

hospitalo-universitaires (DHU). Les ambitions affichées regroupent la volonté de créer un modèle dans le continuum soins-formation-recherche, d'offrir une puissance scientifique visible et lisible, de moderniser la formation en santé, notamment autour de l'universitarisation des professions paramédicales. Les trois DHU<sup>14</sup> reposent sur des thématiques à fort enjeu de santé publique et permettront de rassembler les équipes de recherche travaillant sur ces thèmes, constituant ainsi des équipes puissantes susceptibles de répondre aux appels d'offres internationaux. La formation s'articule autour des masters, doctorat et formation continue à visée pluriprofessionnelle. Un conseil scientifique rassemblant les institutions fondatrices participe à la gouvernance de chaque DHU à côté des instances de pilotage stratégique et exécutif.

D'autres collaborations ont vu le jour au sein de ce projet : la coopération avec l'ENVA pour le projet de création d'une école de chirurgie technique et interventionnelle de l'Île-de-France ; les liens avec l'établissement français du sang (EFS), l'ANSES et l'Institut de veille sanitaire (INVS) pour des projets de recherche partagés et des formations communes ; l'intégration dans le projet du Centre Hospitalier Intercommunal de Créteil (CHIC) pour l'identification des parcours de soins cohérents et innovants sur tout le territoire notamment en gériatrie et la promotion de la recherche tant translationnelle que clinique auprès de l'ensemble des praticiens du territoire ; des conventions avec les centres hospitaliers du territoire et la mise à disposition d'assistants partagés contribuant à la dimension territoriale souhaitée par l'AP-HP.

Sur le plan de la formation et notamment formation tout au long de la vie, une « Ecole de Santé Paris Est » dont l'UFR de Médecine sera le cœur, va être créée et s'ouvrir à de nombreuses formations transversales s'appuyant sur les composantes de l'UPEC hors santé : formation aux nouveaux métiers de la santé en lien avec l'UFR des sciences et technologie pour un master Biologie-Santé, avec l'UFR d'économie-gestion et l'Institut d'administration des entreprises (IAE) pour un master économie de la santé et management des établissements de santé, avec l'UFR lettres, langues et sciences humaines pour un Master Géographie de la Santé et un Master Santé et Ethique, avec la faculté des sciences et technologie de l'UPEC et l'ESIEE pour un diplôme d'ingénieur en Biosciences.

Par ailleurs, les 10 Instituts de Formation en Soins Infirmiers répartis sur Seine-et-Marne et Val-de-Marne bénéficient de l'appui administratif de l'UFR de médecine Mondor et de nombreuses formations qui devraient s'élargir dans le cadre de l'universitarisation de ces métiers ; le partenariat avec la communauté d'agglomération « Plaine Centrale du Val de Marne » renforce le soutien à la valorisation telle que souhaitée par l'UPEC en créant la pépinière-hôtel d'entreprise Bio & D ; les partenariats privés se renforcent notamment avec Sanofi à Alfortville et Essilor à Créteil.

Enfin, concernant la vie de campus et l'amélioration de la vie étudiante, l'ouverture de la première année commune aux études de santé (PACES) sur le site de Torcy facilite l'accès des jeunes du territoire est francilien aux études de santé ; de même, le projet *Campus Mondor* devrait permettre d'améliorer les conditions d'accueil des étudiants en faisant passer le ratio m<sup>2</sup> par étudiant de 1,6 à 2,3.

## 2 ● Le collegium Galilée

Le collégium Galilée associe, par une convention cadre signée le 2 décembre 2013, les universités UPEC et UPMC en fixant la coopération entre les UFR de médecine des deux établissements à l'aune des nouveaux enjeux pour l'enseignement supérieur et la recherche. Le collégium est fondé sur le principe de fédération de partenaires et se construira autour de projets thématiques ou disciplinaires. Rendu ainsi visible (à noter l'association de l'ensemble des logos), il pourra être interlocuteur des tutelles. Les projets de recherche viseront à développer des plateformes communes, des coopérations interuniversitaires ainsi qu'avec l'Inserm et le CNRS. Les deux universités ont identifié la nécessité de disposer d'une masse critique en recherche afin de répondre aux appels d'offres internationaux et de faciliter l'accès aux soins des patients notamment de l'Est Francilien. La formation constitue aussi un enjeu majeur pour les partenaires et s'appuiera sur l'universitarisation des formations paramédicales, la réforme des études de santé, la lutte contre l'échec et les dispositifs de réorientation, etc. Des actions de communication sur l'offre de formation des deux facultés de médecine, tout comme la création de cursus mixtes contribueront à l'attractivité du secteur de la santé.

---

<sup>14</sup> Le DHU VIC (virus immunité cancer), est étroitement lié au labex VRI et entretient de fortes coopérations nationales et internationales (Institut Pasteur, Agence nationale de recherche sur le sida et les hépatites, Universités de Paris 11, Strasbourg, Bordeaux et le Baylor Institute dont une équipe a décidé de rejoindre le campus Mondor) ;

Le DHU A TVB (Ageing-Thorax Vessels-Blood), recouvre le champ clinique de la prévention (avec formation des paramédicaux et sensibilisation de la population) jusqu'à la réhabilitation (structuration de parcours de soins).

Le DHU Pe-PSy (Personnalised Neurology and Psychiatry) est en lien avec le Labex BioPsy, le RTRS Fondamental et l'école des neurosciences de l'UPMC.

La convention prévoit le fonctionnement de la gouvernance à deux niveaux qui reflètent bien le rôle fédérateur du collegium Galilée : un conseil des partenaires de 40 membres désignés par les instances élues des deux facultés sur le modèle de représentation des UFR ; un directoire composé des présidents d'université, des doyens des UFR de médecine, ainsi que des présidents des commissions médicales d'établissement (CME) locales et les directeurs des groupes hospitaliers concernés. Le directoire associe également le directeur général de l'Agence régionale de santé, le Président d'Aviesan et pour l'AP-HP son directeur général et le président de la CME centrale.

Plutôt que la concurrence, les présidents des universités et les doyens de faculté de médecine privilégient la complémentarité dans un environnement parisien de 11 UFR santé. Ainsi, lors des recrutements de personnels hospitalo-universitaires, les partenaires s'informeront mutuellement des projets de révision des effectifs.

Un règlement intérieur de type « charte » sera établi et des avenants sur des projets particuliers seront annexés.

## IV – La gouvernance, l'organisation interne et l'élaboration de la stratégie

L'organisation interne de l'UPEC met en avant une sphère politique et une sphère administrative distinctes et bien identifiées, avec une collaboration organisée et reconnue par le travail en binômes.

Outre les vice-présidents statutaires, cinq vice-présidents délégués assurent classiquement des fonctions plus ciblées. À noter cependant, la vice-présidence « Humanité et Société » qui marque la stratégie de l'UPEC et deux assesseurs associés à chacune des vice-présidences de la Commission de la recherche (CR) et de la Commission de la formation et de la vie universitaire (CFVU) ; cinq chargés de mission viennent compléter l'équipe présidentielle, dont l'un dédié à l'apprentissage.

Cette équipe politique fédérée autour de son projet incarne bien la stratégie et ses différentes orientations. Elle peut s'appuyer sur une administration centrale de haut niveau. Le fonctionnement de l'établissement relève de deux logiques non contradictoires : une centralisation dans certains domaines concernant le pilotage et la gestion, comme la stratégie immobilière, les opérations financières, le système d'information, la gestion du personnel ; une autonomie des composantes et une gestion de proximité. Si l'université a le souci légitime de renforcer son pilotage, elle doit veiller aussi à ne pas créer une administration « à deux vitesses » : d'une part les pilotes et experts en central et d'autre part les gestionnaires de proximité qui pourraient se sentir délaissés et seulement chargés d'exécuter. Ce problème de subsidiarité devrait être étudié tant pour améliorer le fonctionnement actuel de l'UPEC que pour anticiper la structuration de la future université.

En même temps, les composantes, même si elles bénéficient d'une certaine autonomie, ne sauraient s'affranchir des cadres définis politiquement et devraient harmoniser leurs pratiques dans certains domaines dans l'intérêt des étudiants ou des personnels (par exemple dans le régime indemnitaire pour les personnels Biatss ou pour l'accompagnement des étudiants). De plus, la place reconnue aux étudiants sur le plan politique mériterait d'être plus importante. La direction de l'université pourrait également s'appuyer plus fortement sur les compétences des personnels Biatss, notamment dans le projet ambitieux de la construction avec l'UPEM d'une nouvelle université.

Cette organisation nécessite une mise en synergie forte des différents acteurs (même dans le cas de la subsidiarité reconnue) et un accompagnement solide pour assurer la mise en œuvre des orientations politiques. Ceci est sans doute l'objectif des réunions des directeurs de composantes ou des responsables administratifs, mais elle exige également un partage plus clair et plus formalisé des missions ainsi qu'un positionnement juste des différents acteurs. Pour dépasser les effets d'autonomie des composantes et pour éviter l'isolement de certains responsables politiques ou cadres administratifs et de certains personnels, il serait utile, après état des lieux, de définir la mission des composantes et des unités de recherche et, à partir de là, déterminer les prérogatives de chacun de façon à mettre en cohérence les approches « top down » et « bottom up ».

## V – L'affirmation de l'identité et la communication

L'UPEC a fait de la communication un des principaux outils de sa stratégie et affiche résolument ses ambitions en la matière. Depuis deux ans, l'établissement a renforcé sa direction de la communication. Avec un budget avoisinant les 360 000 euros et un effectif de 12 personnes, l'UPEC fait partie des dix universités ayant le budget communication le plus important selon les interlocuteurs du comité. Afin d'uniformiser les canaux de communication, le service a mis en place une charte graphique commune à l'ensemble de l'établissement et chaque composante dispose d'un chargé de communication. Cette charte est accompagnée d'un « kit communication » dans laquelle chaque composante de l'UPEC trouve une aide pour dynamiser sa communication. Plusieurs campagnes d'information de grande importance ont été mises en place comme « *Happy UPEC* » pour l'intégration des nouveaux étudiants. Les

réseaux sociaux sont également très utilisés par l'établissement et plutôt bien suivis par la communauté. Au moment de la visite, la page *Facebook* de l'université dépasse les 19 000 fans.

Parallèlement à cela, le service travaille au développement de la « marque UPEC », notamment afin de développer un sentiment d'appartenance des personnels et des usagers de l'établissement à travers l'élaboration d'une identité forte. Pour ce faire, en plus des campagnes d'information, plusieurs produits dérivés (« *goodies* ») ont été créés. Pour en assurer une diffusion large, un projet de boutique est en cours d'élaboration. Par ailleurs, les étudiants sont associés aux projets de communication dès lors que ces projets les concernent. Les étudiants sollicités sont souvent ceux qui bénéficient d'un emploi étudiant géré par le service vie de campus. Les élus étudiants ne semblent être consultés, quant à eux, que pour la préparation des élections.

Dans le cadre du projet de fusion avec l'Université Paris-Est Marne-La-Vallée (UPEM), la direction de la communication accompagne ce changement et travaille avec le service de communication de l'UPEM : par exemple, en créant un visuel commun aux deux établissements lors des assemblées générales de sites. Il reste que la politique de communication engagée pourrait entrer en tension avec celle que requiert la création d'une nouvelle université dans le cadre de la fusion avec l'UPEM : cela constitue le défi immédiat de l'UPEC.

## VI – La politique de la qualité

Suite aux recommandations du rapport de l'EUA, l'UPEC a renforcé la démarche qualité initiée depuis 2010. Porté au plus haut niveau par la présidence, placé sous la responsabilité de la direction générale des services, le plan de déploiement prévu<sup>15</sup> doit irriguer dorénavant l'ensemble des domaines de l'université, y compris les secteurs de la formation et de la recherche.

Le dispositif « qualité » concerne principalement l'identification et la cartographie des processus. Il est coordonné par un chargé de mission au sein de la direction du développement et s'appuie sur un réseau de référents-qualité désignés pour chaque direction, mais aussi sur la mobilisation des cadres de direction et l'implication des agents. Le calendrier d'action est défini et les outils d'appui sont construits, comme le guide de la qualité qui décrit les éléments méthodologiques d'amélioration de la qualité des services rendus aux usagers externes ou internes.

Le contrôle de gestion au sein de cette même direction du développement est missionné pour organiser le suivi des résultats de l'activité de l'université. La fonction est très dépendante des référents-aide au pilotage des différentes directions qui sont les fournisseurs des données fiabilisées. Cette organisation a l'avantage de situer au plus près des experts-métier la production de données en les responsabilisant mais nécessite une grande coopération des directions de façon à ce que le service du développement puisse remplir pleinement les objectifs assignés. Même si des travaux d'importance ont été menés ou sont en cours, comme l'étude de la soutenabilité de l'offre de formation, la construction de tableaux de bord ou les travaux de projection sur la fusion UPEC/UPEM, le contrôle de gestion est en phase de mise en place et mérite d'être amplifié. Tout en respectant l'organisation choisie, le service aurait avantage à bénéficier d'accès aux bases de données ou à un portail de requêtes préétablies en concertation avec les directions, pour gagner en efficacité et permettre le travail d'analyse qui fait pour l'heure défaut.

---

<sup>15</sup> Note de la direction du développement au bureau de l'université- mars 2014 : déploiement de la démarche qualité à l'UPEC.



# La recherche et la formation



## I – La politique de la recherche

La politique de structuration de la recherche constitue un axe majeur de l'UPEC. En effet, une représentation dominante repose sur la constatation que l'UPEM s'est constituée à partir des laboratoires de recherche et des masters associés, alors que l'UPEC s'est construite autour de l'activité de formation. Par la structuration et le développement de ses activités de recherche et en faisant valoir la place centrale de certains secteurs, l'UPEC modifie sa représentation historique et rééquilibre le poids de ses missions avant même la fusion avec l'UPEM.

L'UPEC a engagé au cours des années passées cette politique de structuration autour de quelques secteurs forts bénéficiant d'une dynamique de recherche notable et d'une visibilité au plan national. Cette politique s'est faite dans le contexte du PRES UPE en privilégiant deux pôles principaux : « Santé et société », avec pour assise prioritaire le site de Créteil, et les partenariats engagés en particulier avec l'ENVA et l'ANSES sur le site de Maisons-Alfort, et « Ville, environnement et leurs ingénieries » dans la perspective de développement de la cité Descartes à Marne-la-Vallée. À l'échelle de l'UPEC, ces orientations se sont traduites par des objectifs stratégiques prenant en compte la diversité des disciplines qui la caractérisent, ainsi que les possibilités variables d'organisation de l'activité de recherche en fonction de la nature et des logiques de production scientifiques des disciplines et de leurs articulations dans les composantes.

### 1 • Les pilotages politique et organisationnel de la recherche

Au plan institutionnel, l'université s'est organisée pour prendre en compte la diversité d'une université pluridisciplinaire. La direction de l'université s'est dotée d'une vice-présidence du secteur « Humanités et société » dont un objectif affirmé est d'organiser ce domaine caractérisé par une très grande hétérogénéité thématique, une diversité des modalités d'organisation ainsi que d'unités de recherches de taille restreinte. Le pilotage n'est pas seulement politique, il est également organisationnel puisque les deux assesseurs à la vice-présidence chargée de la recherche assurent ou sont appelés à assurer des fonctions de direction scientifique (Labex Bezout, IMRB) et que la vice-présidente « Humanités et société » pilote la mise en place du projet clé de la Maison internationale des sciences sociales et des humanités (MISSH). Cette forte imbrication des orientations politiques et de la mise en œuvre organisationnelle constitue un levier important dans la structuration de la recherche.

L'université s'est dotée de plusieurs outils en appui de cette organisation ainsi que de nouvelles modalités de coordination et de développement de l'activité de recherche.

La direction de la recherche et de la valorisation (DRV) a été développée pour organiser et rationaliser le montage et la gestion des contrats de recherche. Dans ce but, un pôle « contrats, finances et recherche partenariale » a été créé au sein de cette direction en 2009. Il compte 10 agents qui assurent une ingénierie d'organisation et de suivi des projets. La sécurisation de l'organisation et de la gestion de l'activité contractuelle qui en découle s'est traduite par l'augmentation significative (de 1,7M€ à 4,5 M€<sup>16</sup>) des recettes, permettant en particulier l'autofinancement du pôle. Afin de donner toute l'efficacité à ce dispositif, il apparaît nécessaire de développer un système d'information permettant un pilotage alliant les approches « bottom-up » et « top-down » en cohérence avec la politique générale de l'université. Le développement du pilotage posera également la question de la subsidiarité entre la DRV et les structures de recherche dans la gestion de petits contrats d'études et d'expertise qui, sans être importants au plan financier ou organisationnel, sont un facteur de coopération des unités de recherche avec leur environnement.

### 2 • Les équipements scientifiques structurants

Un second volet de l'organisation de la recherche est constitué par les équipements structurants : la Maison de l'environnement et la MISSH.

La Maison de l'environnement répond à des objectifs de structuration de la recherche des laboratoires qui sont portés par l'Observatoire des sciences de l'univers (OSU). Émanation de l'OSU, elle est appelée à fournir des moyens

<sup>16</sup> Rapport d'autoévaluation de l'UPEC.



de soutien mutualisés entre les laboratoires (ateliers de mécanique, fédération des plates-formes analytiques, plates-formes informatiques), ainsi qu'à développer et à définir des objectifs partagés (appels d'offres internes, formation et valorisation).

Dans un secteur arts, lettres, langues et sciences humaines et sociales (ALLSHS) où la recherche est souvent éclatée, la MISSH est appelée à favoriser la convergence entre laboratoires par la rencontre entre chercheurs de disciplines différentes, en valorisant l'interdisciplinarité (appels à projets, valorisation des thématiques de l'UPE). Cette organisation selon un modèle Maison des sciences de l'Homme (MSH) s'effectue dans un contexte de structuration nationale dominé par l'émergence du pôle Condorcet et d'évolutions du réseau des MSH, mais cela ne doit cependant pas en limiter les ambitions.

La structuration de ces deux secteurs dont la notoriété scientifique et les modes d'organisation sont différents est en partie dépendante de la construction des bâtiments et de l'acquisition de nouveaux équipements. Dès à présent, diverses actions sont mises en œuvre dans une perspective d'évolution des thématiques de recherche vers une approche inter-ou pluridisciplinaire. En même temps, les thématiques en SHS qui se trouvent plutôt en dehors des deux pôles principaux de recherche d'UPE ne doivent pas être négligées car elles pourraient devenir des grandes thématiques de demain. D'autres perspectives de structuration sont encore à l'état d'ébauche, en l'absence de lieux permettant la mise en œuvre des équipements ou les échanges entre chercheurs. Elles doivent toutefois pouvoir dès à présent être approfondies ou clarifiées (par exemple les objectifs de formation continue sur l'environnement en intégrant les modalités nouvelles- *massive open online courses (MOOCs)*-, l'insertion dans les réseaux des MSH).

### 3 ● Les partenariats

L'attention portée à la structuration interne de la recherche à l'UPEC s'opère dans le cadre de la valorisation des partenariats au sein d'UPE avec une perspective stratégique clairement identifiable par les différentes structures de recherche (activités intégrées avec l'ENVA, collaboration forte avec l'ANSES). Certains laboratoires sont déjà engagés dans le cadre de la création d'une nouvelle université en intégrant des activités de recherche relevant des deux universités actuelles dans les domaines des SHS (urbanisme, économie, gestion) comme dans le domaine des mathématiques et technologies de l'information et la communication ou de l'environnement. La création de l'Espé de l'académie de Créteil est également prise en compte pour contribuer à la structuration d'un secteur pluridisciplinaire de recherche autour des pratiques éducatives et des pratiques sociales. Ces différentes formes de partenariat interne et externe montrent l'attention que porte l'université aux ressources de son environnement institutionnel pour définir sa stratégie. L'organisation des secteurs thématiques de l'environnement et de la santé montre l'importance de l'effet de levier que peuvent avoir des associations avec des établissements publics à caractère scientifique et technologique (EPST). Ces associations conduisent à affirmer de façon claire et négociée avec des partenaires une politique de recherche des unités.

Université Paris-Est constitue un cadre opportun pour encourager ces approfondissements en favorisant certaines priorités de recherche qui offrent une lisibilité dans le territoire régional et national. Cette structuration s'effectue inégalement du fait de la période de transition et de situations différentes selon les disciplines. Elle paraît devoir être poursuivie. Les dynamiques partenariales et ces ouvertures aux institutions proches doivent être prolongées et approfondies en lien avec la mise en place de la nouvelle université. Par exemple, le domaine d'intervention de l'ANSES est suffisamment large pour offrir d'autres occasions de développement de la recherche en valorisant des bases de données, en ouvrant d'autres problématiques dont les laboratoires de recherche pourraient se saisir (le projet d'un « Institut Santé-Travail » est en cours de réflexion actuellement).

## II- Le lien entre recherche et formation

### 1 ● L'articulation entre la politique de recherche et la politique de formation

Compte tenu de la diversité des secteurs de formation, les transitions engagées peinent parfois à aboutir malgré la politique volontariste de structuration de la recherche. Certaines disciplines restent campées sur des logiques facultaires, y compris dans l'organisation des trajectoires des doctorants, qui réinterprètent de façon endogène les orientations interdisciplinaires de l'université. D'autres disciplines se sont organisées sur des thématiques de recherches fortes et bénéficient de ces acquis pour engager une phase nouvelle de structuration grâce à des équipements ciblés, comme dans le domaine de l'environnement. D'autres disciplines organisées à partir des formations affirment un engagement collectif dans la recherche par l'intermédiaire des outils de l'université (appels d'offres), par la mobilisation des ressources en vue de répondre aux nouvelles opportunités (ANR, Labex).

À ce titre, l'Institut d'Urbanisme de Paris peut constituer un laboratoire où la mise en œuvre de l'articulation recherche/formation peut être observée et analysée. Ce projet phare pourrait avoir un effet d'entraînement pour d'autres secteurs, incitant à des regroupements thématiques et à des décloisonnements disciplinaires importants.

L'articulation entre la création de l'Espé<sup>17</sup>, la création de l'Observatoire universitaire international éducation et prévention (OUIEP)<sup>18</sup> et celle du Laboratoire interdisciplinaire de recherche sur les transformations des pratiques éducatives et des pratiques sociales (LIRTES) peut être envisagée comme l'une des modalités par lesquelles concevoir conjointement des perspectives de formation et de recherche intégrées. La vice-présidence « humanités et société » par son orientation thématique transversale peut jouer un rôle majeur dans cette structuration qui concerne au premier chef un secteur dans lequel les laboratoires sont nombreux et est de taille relativement réduite, et où les enjeux de formation gouvernent de façon prioritaire les enjeux de recherche.

La perspective de la constitution de la nouvelle université peut à cet égard être un cadre permettant cette ouverture non seulement dans les ALLSHS, mais aussi dans le domaine des mathématiques et des Stic où des actions volontaristes visant à dépasser la distinction entre fondamental et appliqué pourraient être mises en œuvre.

## 2 • La politique de recrutement

La politique de recrutement, levier important pour la dynamique d'un établissement, est encore souvent dominée par l'expression des priorités en matière d'enseignement. Une meilleure association des directions des unités de recherche dans la gouvernance des composantes, en vue de définir conjointement les besoins et les priorités tant en formation qu'en recherche, favoriserait le rééquilibrage visé des missions de l'université. Parallèlement, le conseil des directeurs de composantes pourrait être davantage sollicité pour la définition de la politique de structuration de la recherche.

## 3 • Les études doctorales

L'organisation de la recherche engage également les études doctorales. À l'instar des autres établissements du site, l'UPEC a transféré la formation doctorale au PRES qui rassemble sept écoles doctorales, diverses dans leurs objets et dans leurs modalités d'organisation. Pour celles-ci, l'intérêt de ce transfert réside dans la prise en charge de la formation doctorale transversale et dans le suivi administratif des doctorants par le service dédié du PRES. Toutefois, le cœur des parcours doctoraux reste du ressort de chacune des écoles doctorales et, à l'intérieur de celles-ci, des composantes d'affiliation des doctorants (université, laboratoire de rattachement), ce qui débouche sur une grande hétérogénéité (qui n'est pas seulement imputable aux différences disciplinaires) et une complication de l'organisation des études doctorales. Cela concerne l'attribution des bourses doctorales, le suivi des étudiants, la durée des thèses, l'existence ou non de comités de thèse. Malgré l'hétérogénéité des ressources doctorales affectées et des règles différentes de fonctionnement des institutions parties prenantes, un travail d'organisation des études doctorales, de définition de bonnes pratiques, de clarification des parcours de formation doctorale, des articulations entre les niveaux mobilisés (laboratoires, écoles doctorales, établissements, université Paris-Est) doit pouvoir être engagé. Cela pourrait constituer un chantier prioritaire d'UPE dont l'UPEC ne saurait minimiser l'importance car pouvant en bénéficier pour la structuration de sa propre recherche.

## III – La politique de formation initiale et continue

Les axes stratégiques en matière de formation s'articulent autour de 3 points : le développement de la formation tout au long de la vie, la réponse aux besoins sociaux, économiques, culturels et scientifiques du territoire, l'internationalisation des formations. Autant les deux premiers semblent partagés et portés par l'ensemble des acteurs, autant le dernier semble avoir été délaissé ces dernières années.

L'UPEC s'est construite autour de formations professionnalisantes et, à ce titre, ses deux instituts universitaires de technologie (Créteil-Vitry et Sénart-Fontainebleau), sont très bien intégrés à l'établissement et confortent son ancrage territorial. Elle assure particulièrement son rôle social par l'accueil en première année de licence d'une grande diversité d'étudiants issus de toutes les filières de baccalauréat. Son secteur santé est indéniablement un facteur d'attractivité et de rayonnement qui s'étend aux formations paramédicales que l'UPEC a

---

<sup>17</sup> Les Espé permettent la formation des enseignants du primaire et du secondaire. Créées par loi n° 2013-595 du 8 juillet 2013 d'orientation et de programmation pour la refondation de l'école de la République et formellement mis en place le 1<sup>er</sup> septembre 2013, elles succèdent ainsi aux instituts universitaires de formation des maîtres (IUFM).

<sup>18</sup> Ouvert en septembre 2011, cet observatoire universitaire a pour objet l'étude de la prévention comme moyen de transformation des conditions d'éducation et comme outil de traitement d'un certain nombre de problèmes sociaux dans les champs de l'école, de l'intervention sociale et de la protection de l'enfance.

su prendre en compte avec intelligence.

Son appartenance au PRES Paris-Est depuis 2007, devenu Comue, ne semble pas avoir de conséquence immédiate sur sa politique de formation initiale et continue, alors que sa fusion programmée avec l'UPEM a d'ores et déjà des conséquences visibles, que ce soit sur l'offre master ou sur l'offre de licences professionnelles (dans une moindre mesure).

#### 1 ● Le pilotage de l'offre de formation

Partant d'une logique historique de développement des formations ancrée dans des approches disciplinaires, l'UPEC a mené une réflexion, renforcée lors du dernier contrat, pour à la fois tirer parti de cette situation et en corriger les effets négatifs, comme la complexité de l'offre de formation et la difficulté de son pilotage. L'idée est d'appliquer une logique de subsidiarité entre le niveau central et les composantes. L'offre de formation est co-pilotée entre le niveau central et celui de chaque composante. Chaque composante mobilise un nombre variable de responsables politiques et de formation. Ainsi, seules les décisions qui le nécessitent sont traitées au niveau de la CFVU. Tout ce qui implique une relation de proximité avec les usagers ou les partenaires est traité au niveau de chaque composante.

La CFVU, qui participe au fonctionnement collégial voulu par la direction de l'UPEC, bénéficie du portage administratif de la direction des études et de la vie étudiante (DEVE) qui a été progressivement dotée des compétences nécessaires, y compris en terme d'ingénierie pédagogique. Cette direction, puissante et structurée, est dirigée par un directeur général des services adjoint. Alors que le service universitaire des activités physiques et sportives (SUAPS) va être intégré lui aussi à la DEVE, le service commun en charge de la formation continue, le service commun d'éducation permanente et des partenariats entreprises (SCEPPE), reste en dehors de cette grande direction mais fonctionne en étroite liaison avec elle, dans une relation qui reste toutefois à expliciter. Initiée dans le précédent contrat, cette DEVE doit mettre en synergie tout ce qui tourne autour de l'étudiant depuis l'évaluation des formations jusqu'à l'accréditation des futures offres.

Si la DEVE a piloté le processus d'autoévaluation des formations, tant sur les aspects qualitatifs que quantitatifs, la direction de l'UPEC s'est inscrite dans la logique de fusion engagée pour l'élaboration d'une offre intégrée avec celle de l'UPEM. Des réunions communes par champs de formation incluant la DEVE, des élus de la CFVU et des membres des équipes de direction ont permis d'avancer dans cette intégration, et d'identifier les divergences d'approches entre les deux établissements. Ces réunions ont porté sur tous les niveaux (L, LP, M) et avec l'objectif de mentions communes en master.

Cette organisation présente encore quelques insuffisances comme en témoignent les difficultés rencontrées pour l'autoévaluation de l'offre de formation. Le choix d'un cadrage spécifique, même s'il a été négocié avec l'Aeres, et le processus de validation interne avant transmission des données ont conduit à des manques ou des oublis qui ont été préjudiciables à l'évaluation de certaines formations (dans le secteur ALLSHS ou pour les LP par exemple). Cette situation est facile à corriger et n'affecte pas la volonté des équipes de travailler à l'élaboration de la nouvelle offre. En particulier, l'apport aux composantes constitué par les ressources et compétences mises à disposition via la DEVE (service « pilotage et offre de formation », et la cellule « Innovation pédagogique, réussite et qualité ») est apprécié.

Le processus proposé pour l'élaboration de l'offre future s'inscrit clairement dans une démarche de qualité et de maîtrise de l'offre de formation.

#### 2 ● La construction de l'offre de formation initiale, son inscription dans le site

En licence, l'offre de formation apparaît cohérente, structurée et lisible en totale adéquation avec la taille et le caractère pluridisciplinaire de l'établissement. Elle est bien articulée avec l'offre disponible en master. Anticipant certainement ce qu'impose aujourd'hui le cadre national des formations<sup>19</sup>, la quasi-totalité des parcours sont construits de manière progressive, avec des portails communs à plusieurs mentions en L1 et une spécialisation qui ne s'affirme véritablement qu'en L3 (voir « la réussite des étudiants »).

On constate une offre conséquente en licence professionnelle, en forte corrélation avec l'environnement socio-économique. L'UPEC offre un panel de 37 spécialités de licences professionnelles pratiquement toutes portées par les 2 IUT (31). Elles se répartissent principalement sur les domaines sciences, technologies, santé (STS) (18) et

---

<sup>19</sup> Arrêté du 22 janvier 2014 fixant le cadre national des formations conduisant à la délivrance des diplômes nationaux de licence, de licence professionnelle et de master.

droit, économie, gestion (DEG) (14).

Le contenu et les objectifs de la plupart de ces licences sont appréciés des milieux socioprofessionnels et correspondent bien à leurs cibles métier. Il est tout à fait notable que 27 spécialités sur 37 accueillent des apprentis. Ces derniers représentent donc 42% des inscrits en licence professionnelle<sup>20</sup> tandis que 25 spécialités (parfois les mêmes) accueillent des stagiaires de la formation professionnelle - une majorité en contrat de professionnalisation - (24 % des inscrits) et que seules 7 spécialités ne sont ouvertes qu'en formation initiale traditionnelle. Cette proximité avec le monde professionnel est appuyée par de nombreux partenariats.

Le pilotage global de l'offre à ce niveau a pu sembler insuffisant par le passé, dû en partie à la grande réactivité de composantes aux besoins socioéconomiques. L'équilibre est en passe d'être trouvé, y compris en intégrant une coordination et la recherche d'un cadrage commun entre l'UPEC et l'UPEM, en particulier au niveau des IUT. Enfin, la volonté affichée de déployer des licences professionnelles dans les UFR de droit commun favorise le décroisement et la logique de spécialisation progressive portée par l'UPEC.

Décidée en 2012, c'est sans doute au niveau des masters que la construction commune d'une offre entre l'UPEC et l'UPEM est la plus avancée même si la structuration historique de l'UPEC autour des composantes peut mettre les équipes en difficulté face à une organisation issue des laboratoires qui structure l'UPEM. La confrontation des deux « cultures » est visiblement positive dans la plupart des cas.

Les évaluations<sup>21</sup> montrent que la plupart des mentions sont parfaitement adossées aux équipes de recherche tout en proposant 26 spécialités ouvertes à l'apprentissage sur les 91 habilitées, dont 6 dès le M1. Même si celles-ci n'accueillent que 14% des étudiants inscrits en master, cela représente quand même 44% des apprentis de l'UPEC.

Les masters de l'UPEC ont gagné en capacité d'attraction à l'échelon régional et national avec, pour certaines filières, et malgré des difficultés liées au transfert de la compétence « relations internationales » à l'UPE en 2008, un pourcentage plus important d'étudiants étrangers (20% à l'IUP, par exemple). Par contre, la politique de délocalisation de formations tant sur le territoire national qu'à l'international semble pour le moins peu documentée et ne pas reposer sur une véritable stratégie.

### 3 ● La formation tout au long de la vie (FTLV)

L'UPEC a l'objectif ambitieux de « devenir une université de référence pour la FTLV d'ici 2020 ». Il est vrai qu'elle jouit d'une forte tradition de dynamisme de son activité dans le champ de la formation continue, de la validation des acquis de l'expérience (VAE) ou encore de l'alternance. Quelques constats s'imposent cependant.

L'activité est plutôt ralentie pour cause de situation socioéconomique, mais l'université se mobilise pour répondre aux défis de l'accès à la qualification et du développement de l'emploi dans un territoire à la démographie favorable. Forte de l'expérience de l'IUT de Créteil, l'UPEC a fait le choix d'un développement basé sur les composantes et appuyé sur un service central support, le SCEPPE. D'un point de vue quantitatif, et si l'on s'en tient aux seuls indicateurs retenus actuellement en France, la contribution de l'UPEC est aujourd'hui de tout premier ordre. L'activité relevant de la formation continue est principalement centrée, pour la période observée, sur la formation diplômante. Celle-ci concerne 86% des stagiaires répertoriés<sup>22</sup>. Cette activité qui a un fort impact social et économique pour les participants, vise une grande variété de diplômes, du diplôme d'accès aux études universitaires (DAEU) aux masters. Sur une année universitaire (2011-2012), plus de 40% des diplômés préparés l'ont été par au moins une personne en reprise d'études ou ont reçu une demande de validation des acquis. Cette caractéristique contribue largement à l'objectif d'une « réponse aux besoins sociaux, économiques, culturels et scientifiques du territoire » partagé par la direction, les responsables des différentes composantes et les personnels. Situées directement sur le marché concurrentiel, les formations courtes qualifiantes (14% des stagiaires en 2012), constituent une voie de développement possible de l'activité. Cela nécessiterait, de la part de l'université, la définition et la mise en œuvre d'une organisation adaptée. Les recettes propres générées par la facturation des coûts pédagogiques pour la préparation de diplômes ou pour les autres prestations se sont élevées à 4,4 M€ et ont représenté près de 15% de toutes les ressources propres de l'UPEC en 2012. L'ambition de l'UPEC est de les doubler d'ici 2020.

<sup>20</sup> Remontée SISE établissement 15 janvier 2013 pour 2012-2013.

<sup>21</sup> Evaluation des formations réalisée par l'Aeres en 2014.

<sup>22</sup> 60% pour un diplôme national et 26% pour un DU : calcul basé à partir de l'enquête 6 de la Direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance (DEPP) pour l'année civile 2012.

Bien que classé dans le champ de la formation initiale, l'apprentissage qui s'est beaucoup développé à l'UPEC<sup>23</sup> dès les années 90, semble paradoxalement avoir joué un rôle limitant pour le développement de la formation continue. Acteur de la création du centre de formation d'apprentis (CFA) Sup 2000<sup>24</sup> en 1990, l'établissement a largement contribué à son succès et aujourd'hui, près de 80% de ses 1800 apprentis sont gérés par ce CFA. La nouveauté des dispositifs et la plus grande facilité de financement ont conduit l'UPEC à délaissé quelque peu la formation continue qui est plus complexe à gérer et plus difficile à financer. Ainsi en 2012, l'apprentissage générait-il plus du double des ressources propres en comparaison de celles de la formation continue (9,4 M€ contre 4,3 M€) pour un nombre d'étudiants moitié moindre. Malgré tout, les deux approches ont ceci en commun qu'elles placent l'institution et ses membres directement au contact des réalités socio-économiques et professionnelles et qu'elles favorisent les partenariats, ce que porte le projet de l'UPEC.

L'établissement a choisi une organisation et un fonctionnement homothétique à celui de la formation initiale, ce qui contribue d'une certaine manière à la vision que l'on peut avoir d'une université de la formation tout au long de la vie. Les composantes sont le cœur opérationnel de la mise en œuvre des actions et perçoivent 85% des recettes, recettes qui sont intégrées au dialogue de gestion annuel.

Depuis quelques années, l'établissement, en accord avec ses objectifs, a pris des décisions qui vont dans le bon sens, portées par une équipe de direction qui connaît très bien le domaine et des composantes pour la plupart engagées dans la construction collective et la mutualisation de bonnes pratiques. Le SCEPPE est conforté dans son rôle de service support. Le comité recommande d'aller plus loin dans la prise en charge des aspects réglementaires et administratifs, mais aussi fournir aux composantes un plus grand support de professionnels de l'ingénierie de formation d'adultes pour la gestion de la pédagogie. La communication externe via le site officiel de l'université est assurément un exemple de bonne pratique. Les accès sont unifiés. L'entrée « Adultes en reprise d'études », est parfaitement signifiante pour un individu. Aucune confusion avec l'apprentissage qui est présenté dans l'entrée « Étudiants » alors que les services aux entreprises, dont « former ses collaborateurs », sont visibles dans l'entrée « Entreprises et partenaires ». Par contre l'accès physique et l'accueil des adultes sur site manquent singulièrement de visibilité. Les projets annoncés (tel que la construction de la Maison de l'innovation et de l'entrepreneuriat étudiants) devraient utilement être mis à profit pour repenser cet interface sur la ville.

Par ailleurs, l'UPEC pourrait se saisir de certaines opportunités pour porter son projet stratégique : la création de l'« école de la santé de Paris-Est » sur tous les nouveaux métiers de la santé, en lien avec les écoles paramédicales, mais aussi le développement professionnel continu (DPC) sur lequel l'UFR de médecine se positionne ; la proximité renforcée avec plusieurs pôles de compétitivité qui favorise les écosystèmes Formation-Recherche-Innovation, ou l'IDEFI IDEA<sup>25</sup> d'UPE qui appuie les initiatives dans le champ de la pédagogie.

Plusieurs points de vigilance sont à signaler. Le premier concerne l'articulation des rôles et compétences respectives du SCEPPE et la DEVE, dont les missions et les périmètres peuvent entrer en concurrence alors qu'elles sont intimement liées. Le deuxième porte sur l'évolution de l'organisation dans le cadre du rapprochement avec l'UPEM. Elle doit être particulièrement anticipée pour limiter la période d'incertitude pour les partenaires. Le dernier point de vigilance a trait à la qualité, la transparence et la confiance. L'organisation décentralisée adoptée doit être portée par un système d'information adapté aux contraintes de la formation professionnelle continue et qui permette à tous les acteurs de suivre et contribuer à son niveau aux projets partagés.

## IV – La valorisation de la recherche et de la formation

L'activité de valorisation de la recherche<sup>26</sup>, si elle est un axe stratégique de l'UPEC du contrat en cours, n'est pas encore très significative (de 475 k€ en 2009 à 663 k€ en 2013)<sup>27</sup>. L'université a cependant développé ses propres compétences et ses propres ressources humaines et financières au sein de la DRV, et elle fait le choix de s'appuyer sur ses partenaires pour dynamiser sa politique de valorisation et de transfert technologique dans les années à venir.

---

<sup>23</sup> Paris-Est Marne-la-Vallée, Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines, Paris-Est Créteil Val de Marne, sont classées dans le « Top 10 » des universités formant des étudiants en alternance.

<sup>24</sup> <http://www.cfasup2000.fr/accueil.html>.

<sup>25</sup> Initiatives d'Excellence en Formations innovantes (IDEFI) - IDEA vise une transformation progressive de l'accueil, la formation, l'évaluation et l'accompagnement à

la (ré) insertion. Son ambition est de proposer une offre de formations innovantes, capable de s'adapter à tous, y compris aux profils d'étudiants moins "classiques" (adultes en reprise d'études, étudiants internationaux, étudiants salariés...), pour améliorer la qualité des enseignements et faciliter l'accès aux études et à la réussite tout au long de la vie.

<sup>26</sup> Rapport d'autoévaluation de l'UPEC.

<sup>27</sup> Rapport annuel de performance 2014 - UPEC.

C'est le cas notamment pour la dimension détection et maturation des projets qui se développe en synergie et bonne intelligence avec la société d'accélération du transfert de technologies (SATT) Ile-de-France Innov.

L'UPEC utilise de façon pertinente la formation comme une activité centrale de la politique de valorisation auprès des acteurs économiques et territoriaux. L'écoute, la réactivité, l'efficacité sont soulignées par les différents partenaires. L'université est « orientée solution » face aux besoins exprimés par les partenaires économiques. L'utilisation des diplômes d'université (DU) est maniée avec souplesse, pragmatisme et efficacité. L'alternance et l'apprentissage sont un phare de la politique de formation universitaire qui répond particulièrement bien aux attentes des partenaires économiques et du territoire.

Il en est de même pour la formation tout au long de la vie qui est un élément de différenciation fort (cf. *supra*) de l'établissement. Cependant, une faiblesse dans la feuille de route stratégique et ses déclinaisons opérationnelles peut se révéler dommageable au cours d'une période complexe où les projets structurants se percutent (fusion avec l'UPEM, Comue, projet d'établissement).

## V – La documentation

Le contrat entre l'UPEC et le Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche avait défini un objectif majeur de la politique documentaire : son inscription dans la dynamique de la pédagogie et de la recherche. Cet objectif se déclinait en quatre dimensions : accroître l'offre documentaire, développer l'accessibilité des ressources et des services documentaires, systématiser la formation documentaire dans les cursus, et diffuser et valoriser les publications de l'université par la constitution d'une archive ouverte institutionnelle.

L'autoévaluation souligne l'enrichissement de l'offre documentaire grâce au développement de partenariats et à l'accroissement des ressources numériques, à la modernisation des accès aux ressources et aux bibliothèques avec une attention portée aux espaces de travail, et à l'accessibilité des ressources documentaires. La valorisation des publications des chercheurs par un projet *Archives ouvertes* n'a pas encore abouti même si des actions sont entreprises : le dépôt et le catalogage des thèses sont aussi mis en œuvre au sein d'UPE (participation au réseau STEP (signalement des thèses en préparation) et au réseau STAR (dépôt national des thèses électroniques, 35 thèses [www.theses.fr](http://www.theses.fr) au titre de l'Université Paris Est). Enfin, l'intégration de la formation « méthodologie documentaire » dans les cursus de licence connaît des variations en fonction des priorités qui leur sont accordées dans les composantes, mais ne paraît pas être abordée comme un objectif majeur dans la formation dans une perspective d'ascenseur social, tel que défini par l'université.

Ce bilan contrasté est tributaire de contraintes liées à l'histoire et à l'organisation de l'université, mais aussi de la faiblesse du pilotage politique de la documentation. Une caractéristique de la politique de documentation de l'UPEC est de reposer sur un réseau de 12 bibliothèques universitaires réparties sur neuf sites, même si l'essentiel est localisé à Créteil. Ce réseau de bibliothèques est le produit d'une histoire liée au développement des composantes et à la mise en place de bibliothèques d'appui à la formation. De façon récente, des bibliothèques relevant des IUFM ont été intégrées dans l'Espé. Le service commun de la documentation (SCD) se trouve ainsi confronté à une très grande diversité, d'autant plus grande que les laboratoires de recherche ont également des ressources documentaires. La mise en œuvre d'une politique d'accessibilité documentaire est également dépendante de cette dispersion : les possibilités d'extension des horaires d'ouverture posent ainsi des problèmes de mobilisations des ressources humaines par site, ce qui limite les marges de manœuvre pour travailler sur l'amplitude horaire ou sur des réorientations vers d'autres priorités. Toutefois, des actions de convergence sont entreprises, comme le travail de catalogage transversal, tout en intégrant les restrictions d'accès qui peuvent concerner les bibliothèques associées.

La bibliothèque la plus ancienne du réseau (campus centre) bénéficie de 600 places de lecture pour 13 000 à 14 000 étudiants avec une multiplicité de disciplines. Les espaces affectés au travail documentaire étudiant en médecine sont limités par rapport aux besoins. Des extensions des bibliothèques (2000 m<sup>2</sup>) sont projetées pour développer des espaces d'accueil dans une perspective de vie de campus, ce qui oblige aussi à repenser les modalités d'usage des bibliothèques et des ressources documentaires (électroniques en particulier). Ces demandes revêtent d'autant plus d'importance que, compte tenu de leurs conditions de vie et de leurs usages du campus, les étudiants ont besoin d'espaces de travail documentaire et coopératif. La question de ces espaces de travail pose celle de l'articulation entre la formation et la documentation. Dans un contexte où l'inscription des bacs professionnels à l'université est importante, l'accès des étudiants à la documentation et leur capacité à la mobiliser dans un projet de formation est un enjeu majeur dès la première année. Le SCD présente ses prestations lors des journées de rentrée, mais les formations documentaires sont inscrites de façon variable dans les cursus en fonction des projets pédagogiques alors que, compte tenu du public, on peut raisonnablement penser qu'elles devraient être prioritaires. La transformation des ressources documentaires et l'accès à la documentation électronique posent, sous des formes nouvelles, la question de la formation des étudiants. Mise en relation avec les taux de réussite en licence, cette formation aux ressources documentaires et cette intégration dans les cursus sont appelées à être des éléments

majeurs dans la politique de formation pour l'université. La connaissance et la prise en compte des publics qui accèdent à l'université peuvent constituer un objectif prioritaire en vue de guider les orientations à donner à la politique documentaire. Le projet de *learning center*, évoqué à plusieurs reprises, devrait pouvoir être développé avec une certaine urgence.

La perspective actuelle d'extension des surfaces de bibliothèques pose également la question de la nature des ressources documentaires et des modes de consultation qui peuvent être développées. Cette question peut être déclinée suivant deux dimensions : l'équilibre entre la documentation pour l'enseignement et la documentation pour la recherche, et la nature des supports documentaires à privilégier. Concernant les orientations vers la recherche, l'université hérite de son histoire d'université de formation avec des ressources documentaires à visée générale. Parallèlement, les laboratoires de recherche ont pu développer une documentation spécialisée. La politique d'achat documentaire doit pouvoir prendre en compte ces deux dimensions avec la contrainte de la dispersion de sites que l'accès aux ressources électroniques ne règle pas totalement, en particulier pour les étudiants de première année. Sur le modèle du consortium COUPERIN, les bibliothèques d'UPE pourraient renforcer la mutualisation d'une partie des achats de documentation numérique. Une autre voie pour contenir les coûts est le recours à l'open source, qui demeure toutefois limité par son domaine d'application, à plus forte raison si le projet d'*Archives ouvertes* tarde. L'objectif fixé par le SCD est d'avoir 50% de ressources électroniques et 50% d'ouvrages en vue de satisfaire à la fois à des enjeux de formation pour les étudiants et des enjeux de documentation de recherche. Mais dans le contexte de renchérissement des coûts des bouquets, les ressources dévolues à la documentation risquent d'être limitées. Se pose la question de la prise en compte de leur modèle de financement dans la mise en œuvre d'une politique documentaire qui puisse relever les enjeux actuels de formation et de recherche.

# La réussite des étudiants

## I – La réussite des étudiants

L'objectif de la réussite étudiante sous-tend beaucoup de réflexions dans l'établissement, en particulier en licence, et se traduit par des mesures dont l'efficacité butte encore sur les réalités sociales du recrutement<sup>28</sup>. L'extension du contrôle continu en L1, associé au bilan à 60 jours, proposé à l'UFR LLSH, est un choix intéressant, tout comme la « licence portail » dans cette même UFR et l'UFR Sciences et Technologie. Ces dispositifs n'ont cependant pas permis de juguler le problème du taux d'échec en licence<sup>29</sup>.

Mais il convient de souligner un certain nombre d'initiatives portées par l'université. L'UPEC s'est dotée d'une cellule centrale « Innovation pédagogique, réussite et qualité », qui devra permettre de soutenir, valoriser et diffuser tous ces différents dispositifs pédagogiques et d'orientation innovants.

Tous les parcours sont concernés : DUT, licences générales, PACES. Pour cette dernière, l'ouverture d'une antenne à Torcy est un exemple frappant de cette volonté d'être au plus près des territoires : l'expérience démarrée avec 110 étudiants a donné des résultats très encourageants en termes de réussite et mérite d'être confortée<sup>30</sup>. Il en est de même à l'IUT de Sénart-Fontainebleau qui organise des parcours spécifiques pour les bacs professionnels ou accueille dans ses locaux une licence complète de l'IAE, favorisant ainsi les passerelles. Cette approche permet les réorientations et peut concerner des mentions de domaines différents, par exemple entre ALL et SHS.

La pluridisciplinarité est aussi mise en avant par des doubles licences constituées en parcours « sélectifs » en L1. Ces parcours d'excellence s'adressent à un nombre très limité d'étudiants (28 parcours sur les 52 existants mais ne touchant que 6% des étudiants inscrits dans l'année 2012-2013). Il est remarquable également que 3 mentions de licence générale (économie-gestion, sciences de l'éducation et sciences pour l'ingénieur) soient ouvertes en apprentissage, totalisant 203 apprentis en 2012-2013.

Si les enquêtes nationales d'insertion professionnelle à 30 mois (masters et licences professionnelles) n'appellent pas de commentaires particuliers, il apparaît que pour les étudiants de licences professionnelles (dont 42% sont des apprentis), la poursuite d'études est vue comme une deuxième chance de faire des études longues. Cette tendance est favorisée par les parcours de masters ou d'ingénieurs ouverts en alternance à l'UPEC ou ailleurs.

Malgré certains progrès, le développement des outils numériques devrait s'accélérer avec plus d'ambition, non seulement pour d'évidentes raisons pédagogiques, mais aussi pour essayer de remédier à l'éclatement géographique de l'UPEC sur presque 20 sites, dont une des premières conséquences pour les étudiants est la trop grande perte de temps dans les transports en commun. L'ouverture d'un environnement numérique de travail (ENT) au début du contrat, puis le déploiement d'une plateforme de supports en ligne ne semblent pas avoir provoqué de bouleversement majeur dans la pédagogie. Le rattachement du service « médiatrice » à la DEVE, le rapprochement avec le service TICE de l'UPEM, la création de la cellule « Innovation pédagogique, réussite et qualité » appuyée sur des compétences de l'Espé et enfin les appels à projets portés par l'IDEFI « IDEA » (pilotage par le PRES UPE) pourraient constituer autant d'éléments favorables à une meilleure intégration d'approches pédagogiques diversifiées.

---

<sup>28</sup> Pour certaines licences, la part des titulaires de bac professionnel peut atteindre 16,5% (dans les mentions de LLSH) et 25% de bacheliers technologiques. Dans le même temps, les IUT de l'UPEC accueillent en première année 5% de bacheliers professionnels et 30% de bacheliers technologiques.

<sup>29</sup> On observe en effet une diminution quasi continue du taux de primo-entrants en L1 passant en L2 en un an (de 40% en 2010-11 à 35% en 2012-13) - Rapport annuel de performance 2014 - UPEC.

<sup>30</sup> La 1<sup>ère</sup> promotion a obtenu des résultats supérieurs à ceux de Créteil avec un taux de réussite de 13,6 % contre 11 % (source rapport d'autoévaluation).



## II – La vie étudiante

### 1 ● Les étudiants dans la gouvernance

L'UPEC est à l'écoute des représentants étudiants au sein des diverses instances de l'université. Cependant, le rôle des élus étudiants dans le processus de décision pourrait être accru et ces derniers pourraient être associés davantage aux différents projets portés par l'établissement. La vice-présidente étudiante (VPE) n'est pas intégrée dans l'équipe de direction de l'université et son interlocuteur est le vice-président du CFVU.

Le parlement consultatif étudiant (PCE) qui a vocation à rassembler l'ensemble des élus étudiants et même au-delà, est mis en avant par la direction de l'établissement. Les propositions émanant de cette assemblée sont ensuite discutées au sein du CFVU. Les organisations étudiantes précisent que peu d'étudiants vont assister aux séances de cet organe, mais elles estiment qu'il devrait progressivement prendre de l'ampleur.

Le fonds de solidarité de développement des initiatives étudiantes (FSDIE) de l'université est bien doté (16 353 € en 2010 ; 79 223 € en 2012) mais certains critères peuvent entraver le dépôt de dossiers de subvention. Par exemple, les projets trans-UFR sont privilégiés. Or, l'éclatement géographique de l'UPEC et le cloisonnement des composantes rendent difficiles le montage de projets pour les associations n'ayant pas vocation à être dans plusieurs UFR. Par ailleurs, le fait de devoir avancer une partie des sommes empêche les associations ayant une faible trésorerie de déposer des dossiers. Cependant, l'établissement semble avoir pris conscience de ces difficultés et prévoit de revoir le fonctionnement du FSDIE.

### 2 ● La vie de campus

Le Service « Vie de campus » créé en janvier 2014 par fusion du service culture et vie de l'étudiant (pour les étudiants) et du service action sociale et culture (pour les personnels) a pour mission l'accompagnement à la vie étudiante dans les domaines du sport, de la culture, du social, logement, des emplois étudiants et projets étudiants et événementiels. Les élus étudiants semblent satisfaits de la création de ce service qui, selon eux, témoigne de la volonté de l'UPEC de développer la vie étudiante.

L'UPEC, sous l'impulsion de sa présidence, a fait de la santé des étudiants une priorité de sa politique en matière de vie étudiante. A titre d'exemple, le dispositif RESUS (RESeau Universitaire de Santé de l'UPEC) a pour objectif de faciliter l'accès aux soins. Il s'agit de la mise en réseau des médecins généralistes avec l'implication des médecins formateurs de l'UFR médecine souvent engagés dans une démarche militante. Ce dispositif fonctionne en partenariat avec les mutuelles étudiantes et le service universitaire de médecine préventive et de promotion de la santé (SUMPPS) qui a ainsi vu augmenter sa fréquentation. Ce projet « phare » (unique en France) est salué par les étudiants. Ce choix de l'université plutôt qu'un centre de santé s'explique par un faible coût et répond au problème de l'éclatement géographique de l'université. Cependant, les élus étudiants souhaiteraient qu'un centre de soins soit mis en place sur le Campus Centre.

Avec le SUAPS, l'université a bien développé les activités sportives sur les campus. Pour que les étudiants puissent pratiquer le sport sans être gênés par leurs cours, cinquante disciplines sont proposées à titre gratuit sur les créneaux du déjeuner ou en soirée. L'utilisation des installations sportives se fait par convention avec la ville ou avec les installations de l'UFR. En revanche, les différents sites de l'établissement sont inégalement pourvus en termes d'équipement sportif.

Pour assurer sa mission auprès des étudiants en situation de handicap, l'université dispose d'un réseau de référents dans toutes les composantes. Par ailleurs, le portage politique est assuré par la désignation d'un chargé de mission handicap. Celui-ci doit permettre l'optimisation des pratiques existantes et la liaison avec la personne référente de la DEVE.

Il y a un manque important de logements étudiants aux abords des campus et les structures de restauration du CROUS sont soumises à la concurrence des petits points de restauration privée qui entourent le Campus Centre. L'université devrait se saisir du renouvellement de la direction du CROUS de Créteil pour relancer les discussions avec l'ensemble des partenaires concernés pour faire avancer ces dossiers.

# Les relations européennes et internationales



L'internationalisation<sup>31</sup> représente une des actions prioritaires de l'UPEC pour le présent mandat<sup>32</sup>. Tenant compte des avis émis dans le rapport de l'EUA de 2013, l'UPEC a mis en oeuvre un nombre important d'actions dans ce domaine qui traduisent l'ambition de l'UPEC de devenir une université de référence : accords signés récemment avec *Brown University*, contact établi avec *Fordham University* (New York), développement d'un partenariat avec *Columbia University*, conventions signées avec le Japon et participation au consortium de soutien à l'université des sciences et technologies de Hanoi (USTH), etc. Le support administratif assuré par le service des RI a recueilli des avis extrêmement favorables de la part des EC et des étudiants rencontrés au cours de la visite. Notamment, ont été citées en exemple la coordination et la fluidité entre les différents niveaux opérationnels.

A l'UPEC, 40% des doctorants sont originaires de l'étranger. À l'autre bout de l'échelle de formation, certains des étudiants de L1 reçus par le comité d'évaluation (originaires de toute la France et de l'étranger) affirment être venus à l'UPEC pour suivre des formations avec un fort contenu d'internationalisation (par exemple vers la Chine) parce qu'elles sont uniques en France. L'UPEC pourrait donc identifier, renforcer et s'appuyer sur de tels programmes et en assurer une meilleure promotion (par exemple via Campus France).

Afin de résoudre la difficulté pour les étudiants à trouver un stage à l'étranger, il serait intéressant de développer une stratégie partagée et de la mener avec un ensemble de partenaires assurant une masse critique (par exemple par la Conférence des Présidents d'Université d'Ile-de-France présidée actuellement par le président de l'UPEC).

Pour les étudiants de l'UPEC qui ne peuvent pas, pour diverses raisons, partir à l'étranger, il serait souhaitable que l'UPEC se distingue en leur proposant une expérience internationale différente, au sein de leur cursus à l'université (apprentissage des langues étrangères, cours dispensés en langue étrangère par des EC venus de l'étranger, encouragement pour les étudiants à participer aux diverses activités proposées, etc.). On pourrait également envisager la création d'un réseau (de type « *J'ai fait l'UPEC* ») pour les étudiants étrangers, qui deviendraient ainsi des alumni-ambassadeurs de l'UPEC dans leurs propres établissements. Pour combattre la « frilosité » des étudiants à partir, il serait important non seulement de leur faire rencontrer d'autres étudiants qui ont déjà fait une partie de leurs études à l'étranger mais également des représentants du monde du travail qui leur parleraient, dès la première année, de l'importance d'une expérience à l'international dans leur *curriculum vitae*.

L'attractivité de Paris pour d'éventuels chercheurs et d'éventuels étudiants devrait être soulignée dans toutes les campagnes de recrutement international. En 2013, l'important rapport « *Best Student Cities* », publié par l'agence britannique QS (Quacquarelli Symonds), a identifié Paris (pour la deuxième année de suite) comme « *the best student city* » au monde. Ce jugement a été basé sur 14 critères, y compris la performance des établissements parisiens d'enseignement supérieur, la qualité de la vie à Paris et l'employabilité des diplômés. On ne saurait exagérer l'attraction de Paris (intra-muros ou extra-muros) pour un étudiant ou un enseignant-chercheur étranger. La perspective de travailler à l'UPEC sur de grandes thématiques telles santé/ville/urbanisme, dans un contexte interdisciplinaire et international et au sein d'une communauté intellectuelle appartenant à un panel important d'établissements d'enseignement supérieur et de recherche, pourrait également jouer en faveur de l'UPEC. Le coût de la vie à Paris, souvent cité comme une difficulté, a été analysé par QS qui a constaté que cette difficulté est souvent exagérée. Les loyers plus raisonnables à Créteil, la possibilité d'avoir un logement CROUS, des transports en communs qui, à Paris, sont infiniment moins onéreux que dans d'autres grandes villes comparables telles Londres ou New York, sont autant de facteurs d'attractivité à promouvoir.

---

<sup>31</sup> La mission relations internationales des établissements a été déléguée au PRES UPE en 2008 sans avoir donné satisfaction, semble-t-il.

<sup>32</sup> Le service des relations internationales et des langues, porteur administratif de cette politique prioritaire, a été restructuré et rattaché à la direction du développement en 2012-2013.



# Le pilotage et la gestion

Avec une administration centrale réorganisée et bien structurée, forte du passage réussi aux responsabilités et compétences élargies (RCE), des personnels experts dans leur métier, l'université se met en ordre de marche pour relever le défi d'un pilotage et d'une gestion modernisés, concrétiser ses aspirations et réaliser ses objectifs.

## I – La prospective pluriannuelle, la programmation et le dialogue de gestion

La démarche pluriannuelle est initiée mais peine à se développer et son état d'avancement est inégal selon les domaines.

L'université possède un schéma directeur immobilier et d'aménagement en lien avec ses axes stratégiques qui ouvre des perspectives sur le long terme (Horizon 2022). Ce projet, par-delà les problématiques immobilières de l'UPEC, établit une cartographie des besoins de logements étudiants et a pour ambition de s'inscrire dans la structuration de l'espace universitaire du « site Est francilien ».

Un dialogue de gestion annuel est instauré entre la présidence et les composantes (UFR et instituts). Il s'appuie sur une série d'indicateurs de caractérisation existants et dont l'amélioration est en cours. Il concerne essentiellement les affaires budgétaires et les campagnes d'emplois. D'autres temps de concertation ou de dialogue thématiques sont en outre organisés comme celui sur les questions patrimoniales ou encore l'offre de formation. Ces réunions représentent des moments privilégiés d'échanges entre la direction de l'université et la direction de chaque composante. Mais le dispositif pêche par une absence d'approche prospective à tous les niveaux et ne permet pas de programmation pluriannuelle en gestion financière ou des ressources humaines.

L'université manque, pour l'heure, de certaines données statistiques et d'outils performants pour faciliter ce travail. Néanmoins, elle possède déjà des informations comme celles contenues dans le bilan social qu'elle pourrait exploiter. Dans l'attente de la mise à niveau de son système d'information, le travail de mise en cohérence des saisies et de fiabilisation des données en cours peut aussi lui permettre de progresser et de s'engager dans la démarche voire d'initier la mise en place de contrats d'objectifs et de moyens.

Les fonctions supports représentent une force en appui à la direction et aux composantes mais reste un défi majeur à relever pour l'avenir de l'université en matière de système d'information.

## II – La fonction ressources humaines

La gestion des ressources humaines a fait l'objet d'un rapport approfondi de la Cour des comptes en juin 2012, qui reste d'actualité.

L'université développe une politique de gestion affirmée concernant le personnel Biatss comme en témoignent le lancement d'une opération de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, la réalisation d'une cartographie des emplois et un redéploiement des emplois. Elle s'attache à la formation de ces personnels en accompagnement des changements et travaille à la refonte du régime indemnitaire.

La politique RH est moins explicite pour les enseignants et le rapport d'autoévaluation en fait d'ailleurs peu mention. L'université a engagé un dispositif de redéploiement des postes d'enseignants-chercheurs en objectivant les besoins des composantes, ce qui a été d'ailleurs facilité par l'apport en emplois lié à l'intégration de l'IUFM. Il convient de noter que les emplois sont implantés dans les composantes, et que la gestion en est décentralisée. Le suivi des services d'enseignements et des heures complémentaires assurées est effectué en conséquence par les services centraux *a posteriori* dans un contexte où les dotations aux composantes ont baissé avec pour objectifs la réduction des charges d'enseignement et la maîtrise nécessaire de la masse salariale.

Cette organisation a l'avantage de responsabiliser fortement les composantes dans un domaine stratégique. Cependant, l'université gagnerait à compléter ce dispositif en définissant une politique de GRH pour les enseignants-chercheurs et enseignants à l'échelle de l'établissement avec une programmation pluriannuelle.

Dans ce domaine, des liens privilégiés avec l'UPEM ont permis un travail collaboratif sur certains dossiers avec en perspective les enjeux de la fusion : mise en place d'une campagne de mobilité unique, procédure commune pour le recrutement des enseignants-chercheurs et des vacataires, élaboration du plan de formation et projet de choix d'un système d'information de gestion des ressources humaines (SIRH) identique.

### III – La fonction financière et comptable

La définition des axes prioritaires, les orientations budgétaires de l'université et le calendrier d'élaboration du budget sont présentés dans une lettre de cadrage. Les choix politiques ainsi que les enjeux sont largement expliqués et couvrent l'ensemble des secteurs. À noter, qu'après la phase de dialogue de gestion et d'arbitrage final, chaque composante est dotée d'un budget propre intégré.

Les exercices 2011 et 2012 affichent un résultat net comptable de respectivement 4,3 M€ et 3,7 M€ et une capacité d'autofinancement positive de 6,8 M€ en 2011 et 6,5 M€ en 2012. Le fonds de roulement augmente de 1,7 M€ en 2010, année du passage aux RCE, de 0,9 M€ en 2011 et baisse de 0,7 M€ en 2012 et se situe à 46 et 44 jours de charges décaissables. La trésorerie est favorable et permet de couvrir le rythme des dépenses.

L'université est vigilante sur ses projections budgétaires. Face aux aléas des financements et à la priorité à donner à la maîtrise de la masse salariale, elle veut construire un nouveau modèle économique qui vise le renforcement des ressources propres, la rationalisation et la réduction des dépenses de fonctionnement ainsi que la maîtrise des heures complémentaires et la réorganisation de la distribution des crédits entre services centraux, composantes et laboratoires.

Cette situation financière saine, l'expérience du travail interservices mis en place pour la préparation puis le suivi du passage aux RCE ainsi que la mise en œuvre d'une politique économique et financière pour sécuriser les années à venir, placent l'université dans une position favorable y compris dans le contexte de la fusion.

Par ailleurs, l'université poursuit ses projets d'amélioration des opérations de gestion. Ainsi, le contrôle interne comptable et financier se développe tant en central, par exemple sur la procédure paye, que dans les composantes avec la constitution d'un comité de pilotage qui associe les responsables administratifs et les directeurs de composantes.

De même un projet de modernisation dans l'organisation de la gestion financière avec implantation d'un service facturier et dématérialisation des factures est testé avec des composantes expérimentatrices et prend appui sur un groupe de pilotage. Cette orientation est en phase avec la perspective de la fusion et tient compte du fait que l'UPEM dispose déjà de cette organisation. La participation de l'UPEM au groupe de pilotage est d'ailleurs envisagée.

### IV – La fonction immobilière et logistique

La politique immobilière et logistique de l'UPEC est clairement énoncée dans le schéma directeur. Elle s'appuie pour la mise en œuvre sur une direction du patrimoine dans le cadre d'une gestion largement centralisée mais aussi sur des composantes qui sont affectataires des locaux et en gèrent l'occupation.

Le schéma élaboré avec une analyse fine et en coût complet a permis à l'université de bien connaître l'existant dans toutes ses dimensions (état des bâtiments, accessibilité, sécurité...) et de développer un projet ambitieux et soutenable financièrement. Un important travail de rationalisation et d'optimisation a été assuré à l'interne. Néanmoins, l'UPEC reste très dépendante et en attente des financements CPER pour certaines opérations comme l'adaptation du bâtiment de médecine ou de travaux permettant d'alléger les charges de fonctionnement.

Ce schéma met en avant deux importantes opérations immobilières avec, d'une part, la construction d'un bâtiment pour les lettres, les sciences humaines et sociales dans le but d'accroître les surfaces pédagogiques et de recherche, d'autre part, la construction d'un nouveau bâtiment de recherche médicale pour permettre le développement de ces activités. Il prévoit également la restructuration des sites de l'Espé avec des projets de rénovation, de fermeture et de construction de bâtiments ainsi que la restructuration et la rénovation du site historique de Campus Centre (dalle, espaces publics, amphithéâtres et certains bâtiments). Par delà l'aspect patrimonial, ce dernier projet et plus particulièrement la partie concernant "la dalle" participe à la vie du campus et doit permettre d'améliorer l'image donnée par l'université et sans doute son attractivité. A ce titre, et si les financements envisagés étaient retardés, l'université pourrait s'attacher à réaliser des travaux intermédiaires à moindre coût.

Le transfert de l'IUP sur Marne La Vallée préfigure le travail commun qui sera mené par les services chargés du patrimoine pour la fusion. Plusieurs orientations ont été prises conjointement : choix du même système d'information « patrimoine », même solution pour les marchés EDF - GDF et déjà certains travaux sont menés de concert comme le

plan de déplacement campus. Les implantations territoriales des deux universités sont très complémentaires et les schémas directeurs seront peu impactés par la fusion, sauf de façon mineure à l'interne.

## V – Le système d'information

Déjà souligné par les rapports de la cour des comptes ou de l'EUA, le système d'information actuel qui s'est construit par juxtaposition de solutions n'est plus adapté aux ambitions de l'université et ne répond pas aux attentes de la direction et des usagers.

L'UPEC s'est saisie de ce problème majeur et a décidé de déployer une première phase d'un plan numérique en amont d'un futur schéma directeur du numérique. Ce plan ambitieux très axé sur les outils collaboratifs et le poste de travail doit permettre à l'UPEC d'améliorer son fonctionnement actuel tout en construisant l'avenir. Une deuxième phase est programmée et concernera les outils numériques à valeur ajoutée et notamment ceux au service de l'enseignement, de la recherche et de l'aide à la décision.

À noter que certains choix techniques retenus par l'UPEC diffèrent de ceux de la COMUE ou de l'UPEM sans pour autant constituer un obstacle à la fusion. L'unification des systèmes d'information, et à défaut l'interopérabilité et la communication possible entre eux, dans un premier temps appellera un travail important que l'université se doit d'anticiper dans tous ses aspects.

En conclusion, l'organisation choisie par l'université est propice à un pilotage et une gestion de qualité. Il lui appartient néanmoins pour gagner en efficacité, de consolider et poursuivre les travaux entrepris, de renforcer la coordination des différents acteurs en charge de ces dossiers, et enfin d'utiliser et de fédérer toutes ses forces tant de l'administration centrale que des composantes.



# Conclusion

L'université Paris-Est Créteil Val de Marne est une université très ancrée dans son territoire comme en témoignent ses formations, certaines orientations de recherche et ses relations avec ses partenaires dans le cadre de la Comue Université Paris Est. C'est forte de cet ancrage qu'elle affirme également sa volonté de contribuer au développement de ce territoire par son ambition de devenir « l'université de toutes les réussites ».

L'UPEC hérite d'une histoire qui a été celle du développement des formations supérieures dans l'Est francilien, une histoire dont son organisation porte la marque et qu'elle qualifie sous le terme général de « facultaire ». Ce terme qui pourrait laisser penser à une totale autonomie des composantes, doit plutôt se comprendre comme un développement de celles-ci autour de formations disciplinaires, assorties de modalités de travail universitaire différenciées. Cet héritage d'une université de formation, y compris tout au long de la vie, constitue un des socles majeurs de l'organisation de l'UPEC, dont celle-ci entend préserver les acquis dans la capacité à assurer la formation des étudiants. Ainsi, le secteur des formations de santé, auquel est souvent associée la permanence facultaire, s'est-il notablement développé et la réputation acquise dans ce secteur a eu des effets de levier et d'incitation en matière de structuration de la recherche, qui en font l'un des modèles possibles de développement de l'université.

En prenant une orientation résolue vers le développement de la recherche, et en se dotant de moyens pour aider à sa structuration, l'université développe un projet que l'on peut qualifier de projet de construction d'une université de plein exercice combinant des activités de formation et de recherche inscrites dans un territoire, porteuses d'une dynamique d'ouverture vers le monde socioéconomique, tout en visant résolument un positionnement national et international. Le projet majeur de fusion avec l'université de Marne-la-Vallée, au sein de la Comue Paris Est, vient prolonger cette perspective de structuration en vue de constituer une nouvelle université dans un territoire du Grand Paris où 40% de la croissance démographique francilienne est attendue à l'horizon 2040. La définition de l'UPEC comme « université en banlieue et non une université de banlieue » prend alors tout son sens.

L'université fait preuve d'un très grand volontarisme dans la mise en œuvre de son développement comme en témoignent les différents audits et évaluations qui lui ont permis, au cours des années passées, de clarifier ses objectifs stratégiques en mobilisant des regards extérieurs. Le défi actuel majeur auquel l'UPEC est confronté est de parvenir à rassembler l'ensemble de la communauté universitaire autour de cette trajectoire de développement.

## I – Les points forts

- La nature ambitieuse de la stratégie de développement de l'établissement
- Un acteur reconnu pour son ouverture sociale dans son activité de formation initiale et continue tout au long de la vie
- Un réseau dense, structuré et actif de partenariats économiques et territoriaux, donnant à l'UPEC une place centrale.
- Une structuration et une professionnalisation des services en appui au projet porté par une équipe présidentielle volontariste et mobilisée.

## II – Les points faibles

- Une politique de vie étudiante peu visible, se traduisant par une hétérogénéité des pratiques selon les composantes, et une faible place des étudiants dans la gouvernance
- Une conduite du changement pénalisée par un déficit de co-construction et de déclinaison opérationnelle des projets avec les différentes composantes
- Une insuffisance du déploiement du volet numérique pédagogique, notamment dans un contexte de dispersion géographique
- Un système d'information qui ne bénéficie pas d'une organisation suffisante pour accompagner le pilotage au plan central comme dans les composantes.



### III – Les recommandations

L'université de Paris Est Créteil est confrontée à un ensemble d'enjeux de structuration qui se posent dans une perspective de fusion avec l'université de Marne-la-Vallée, en même temps que la création de la Comue Université Paris Est. Cette perspective prend appui sur un certain nombre d'intérêts stratégiques partagés et sur des pratiques de coopération déjà fortes entre laboratoires et formations des deux établissements. Mais ce projet de fusion pose également des questions quant à sa plus-value pour les composantes de l'actuelle université et à ses effets sur les missions sociales et territoriales qui constituent l'identité de l'université. Cette transformation majeure et cette orientation vers une nouvelle université ne doivent toutefois pas conduire à délaisser ou à minorer les enjeux propres de structuration auxquels, dans son organisation actuelle, l'UPEC est confrontée, et qui continueront d'être posés dans une nouvelle configuration institutionnelle.

Un premier enjeu consiste à consolider l'articulation entre la formation et la recherche, en associant des composantes qui se sont développées tout d'abord dans une perspective de formation, tout en sachant prendre en compte leurs spécificités disciplinaires et le public accueilli.

Un second enjeu réside dans l'adaptation de la dimension territoriale de l'université. Cela concerne l'intégration de composantes comme l'Espé qui présente la caractéristique d'être répartie sur plusieurs sites, mais aussi les stratégies d'ouverture des formations vers de nouveaux sites (par exemple PACES). Cette recomposition s'opère dans un contexte où l'organisation territoriale et politique qui a servi de cadre au développement de l'UPEC est appelée à brève échéance à se transformer, modifiant ainsi la place que l'université peut avoir dans l'organisation des territoires de l'Est francilien.

- Si les grandes orientations et grands enjeux stratégiques sont assez largement présents, diffusés, véhiculés, pour accompagner la conduite au changement et renforcer le projet auprès des nombreux acteurs concernés tant en interne qu'en externe, il serait utile d'élaborer un document qui traduirait de façon plus opérationnelle les grands enjeux et orientations sous la forme d'une feuille de route stratégique. Ce document constituerait le socle de référence pour toute discussion, négociation, information. Il pourrait être accompagné d'un argumentaire de type SWOT, qui faciliterait ainsi le dialogue avec les différentes catégories d'acteurs ; à titre d'exemple, la fusion avec l'UPEM, la création de la Comue, le développement de la vie de campus, ne représentent pas les mêmes opportunités ou menaces pour les étudiants, pour les Biatss, pour les enseignants-chercheurs, pour les composantes, les collectivités ou pour les partenaires socio-économiques.
- Il appartient à l'UPEC de veiller à communiquer, expliciter et partager avec la communauté universitaire le mode de gouvernance et l'organisation interne choisis ainsi que ses évolutions proches. Un organigramme indiquant les liens hiérarchiques et fonctionnels est un des outils à mettre en place. Cette opération pourrait être avantageusement accompagnée par la définition et la formalisation des missions et rôles des différentes structures et le positionnement de leurs responsables. Enfin la place des conseils et commissions non statutaires, mais fort utiles dans le fonctionnement actuel de l'UPEC mériterait d'être précisée (rôle et objectifs, règles de constitution, composition, mode de désignation des membres, calendrier de travail, rendu des travaux).
- Bien que l'UPEC ait mis en avant le développement de la vie de campus et la vie étudiante, notamment par la création d'un service de vie de campus, il faudrait confirmer cette volonté. L'université devrait notamment davantage intégrer les élus étudiants dans sa gouvernance, par exemple en les associant aux projets portés par la direction de l'université. Sur ce point, le rôle du vice président étudiant pourrait être essentiel. Enfin, la présidence pourrait définir, en concertation avec les composantes, une politique d'établissement en matière de vie étudiante, ce qui permettrait d'en harmoniser les pratiques et d'améliorer la visibilité de l'université dans ce domaine.

# Liste des sigles

## A

Aeres	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
AES	(Filière) Administration économique et sociale
ALLSHS	arts, lettres, langues et sciences humaines et sociales
ANR	Agence nationale de la recherche
ANSES	Agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail
AP-HP	Assistance publique-hopitaux de Paris

## B

Biatss	Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
--------	---

## C

CA	Conseil d'administration
CFVU	Commission de la formation et de la vie universitaire
CFA	Centre de formation d'apprentis
CHIC	Centre hospitalier intercommunal de Créteil
CHU	Centre hospitalo-universitaire
CME	Commission médicale d'établissement
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
Comue	Communauté d'universités et établissements
CPER	Contrat de projets État-région
CR	Commission de la recherche

## D

DAEU	Diplôme d'accès aux études universitaires
DEG	droit, économie, gestion
DEPP	Direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance
DEVE	Direction des enseignements et de la vie étudiante
DGESIP	Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle
DGS	Direction générale des services
DHU	Département hospitalo-universitaire
DPC	Développement professionnel continu
DRV	Direction de la recherche et de la valorisation
DU	Diplôme d'université
DUT	Diplôme universitaire de technologie

## E

EC	Enseignant-chercheur
ENPC	École des Ponts ParisTech
ENVA	École nationale vétérinaire d'Alfort
ENT	Environnement numérique de travail
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
Espé	Ecole supérieure du professorat et de l'éducation
ETP	Équivalent temps plein
EUA	<i>European university association</i>

## F

FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes
FTLV	Formation tout au long de la vie

## I

IAE	Institut d'administration des entreprises
Idefi	Initiative d'excellence en formations innovantes

IEP	Institutional evaluation program
IFSTTAR	Institut français des sciences et technologies des transports, de l'aménagement et des réseaux
Inserm	Institut national de la santé et de la recherche médicale
INVS	Institut de veille sanitaire
IUFM	Institut universitaire de formation des maîtres
IUP	Institut d'urbanisme de Paris
IUT	Institut universitaire de technologie
<b>L</b>	
L	(LMD) Licence
L/L1/L2/L3	(LMD) Licence, licence 1re année, 2e année, 3e année
Labex	Laboratoire d'excellence
LIRTES	Laboratoire interdisciplinaire de recherche sur les transformations des pratiques éducatives et des pratiques sociales
LMD	Licence-master-doctorat
LP	Licence professionnelle
LRU	Loi relative aux libertés et responsabilités des universités
LSH	Lettres et sciences humaines
<b>M</b>	
M	(LMD) Master
M/M1/M2	(LMD) Master, master 1re année, 2e année
MENESR	Ministère de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche
MISSH	Maison internationale des sciences sociales et des humanités
MOOC	<i>Massive open online course</i>
<b>O</b>	
OSU	Observatoire des sciences de l'univers
OUIEP	Observatoire universitaire international éducation et prévention
<b>P</b>	
PACES	Première année commune aux études de santé
PapESR	Portail d'aide au pilotage de l'enseignement supérieur et de la recherche
PCE	Parlement consultatif étudiant
Pres	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
<b>R</b>	
RCE	Responsabilités et compétences élargies
<b>S</b>	
SATT	Société d'accélération du transfert de technologies
SCD	Service commun de documentation
SCEPPE	Service commun d'éducation permanente et des partenariats entreprises
Shon	Surface hors œuvre nette
SHS	Sciences humaines et sociales
SIRH	Système d'information de gestion des ressources humaines
Staps	Sciences et techniques des activités physiques et sportives
Stic	Sciences et technologies de l'information et de la communication
STS	Sciences, technologies, santé
SUAPS	Service universitaire des activités physiques et sportives
SUMPPS	Service universitaire de médecine préventive et de promotion de la santé
SWOT	<i>Strengths (forces), Weaknesses (faiblesses), Opportunities (opportunités), Threats (menaces)</i>
<b>T</b>	
TICE	Technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement
<b>U</b>	
UFR	Unité de formation et de recherche
UMR	Unité mixte de recherche
UPE	Université Paris-Est
UPEC	Université Paris-Est Créteil Val de Marne
UPEM	Université Paris-Est Marne-la-Vallée

UPMC Université Pierre-et-Marie-Curie  
USTH Université de sciences et technologies d'Hanoi

V

VAE Validation des acquis de l'expérience  
VP Vice-président  
VPE Vice-président étudiant



# Observations du président



## PRÉSIDENTE

LH/GV/ER n° 105

Téléphone :  
01 45 17 10 12

Courriel :  
cab.presidence@u-pec.fr

A l'attention de Monsieur Didier HOUSSIN  
Président de l'Agence d'Evaluation de la Recherche et  
de l'Enseignement Supérieur  
20 rue Vivienne  
75002 PARIS

Créteil, le 17 octobre 2014

Monsieur le président de l'AERES,

Tout d'abord, en mon nom et au nom des équipes de l'UPEC, je souhaite remercier la présidente du comité des experts, les experts et l'ensemble des équipes de l'AERES, pour le travail accompli lors de l'évaluation de l'UPEC. Cette évaluation était attendue par l'université, elle a été préparée et vécue comme une étape importante du développement de l'établissement. Les constats, conclusions et recommandations présentés dans le rapport participeront à la construction du projet d'évolution de l'UPEC et à la création du nouvel établissement issu de la fusion avec l'UPEM, prévue en janvier 2017.

La direction de l'université estime que le rapport donne une image fidèle de l'établissement. Elle partage la grande majorité des constats effectués par les experts et souscrit globalement à leurs recommandations. Elle se félicite des conclusions du Comité sur les choix stratégiques de l'UPEC, son « *volontarisme dans la mise en œuvre de son développement* » ou encore l'ancrage territorial reconnu et encouragé. La direction partage également la plupart des éléments plus critiques mentionnés. Nous souhaitons, dans cette lettre de réponse au rapport, témoigner des actions initiées ou que nous déciderons d'initier pour poursuivre le développement de l'université et pour construire, avec nos partenaires du territoire, l'espace est-francilien de l'enseignement supérieur et de la recherche de demain.

**Sur la stratégie et la gouvernance**, les experts mettent en avant la politique de partenariats ambitieuse de l'université, notamment avec les collectivités territoriales et sur le domaine de la santé, avec le CHU. L'UPEC est aussi attentive à structurer et formaliser ses relations avec ses partenaires universitaires : en premier lieu ceux de l'Est-francilien dans le cadre de la COMUE (elle souhaite d'ailleurs que l'Assistance publique aux hôpitaux de Paris devienne membre associé), mais également avec des établissements parisiens comme l'UPMC sur la Santé ou Paris Diderot à travers notamment le Laboratoire interuniversitaire des sciences de l'atmosphère, à forte visibilité internationale.

Ces dernières années, l'UPEC a aussi beaucoup renforcé les liens avec les acteurs socio-économiques et signera par exemple très prochainement une convention de partenariat avec la Chambre de commerce et d'industrie du Val-de-Marne. Aujourd'hui, l'UPEC souhaite, dans le cadre de la Nouvelle Université avec l'UPEM, franchir encore une étape et créer une fondation, vecteur d'identité territoriale et scientifique, de structuration des partenariats et source supplémentaire de financement. Le lien avec les collectivités territoriales se traduira très prochainement par la formalisation de nouvelles conventions et de nouvelles collaborations avec les structures intercommunales du territoire

(communautés d'agglomérations Plaine Centrale, Seine-Amont, syndicat d'agglomération nouvelle de Sénart...). Enfin, si il fallait un nouvel exemple de cette volonté, la révision des statuts de l'université a permis d'intégrer la ville de Créteil au conseil d'administration de l'établissement.

L'AERES fait également référence à l'organisation interne de la gouvernance, reconnaissant la qualité de « *la structuration en central entre sphère politique et sphère administrative* », l'expertise des services centraux sur la communication institutionnelle, la démarche qualité ou encore le contrôle de gestion et invite l'université à renforcer ces fonctions. L'université y souscrit pleinement et souhaite, malgré un contexte où les marges de manœuvre sur les moyens humains sont limitées, appuyer cette orientation stratégique en mobilisant des postes, notamment sur le contrôle de gestion.

Dans le même temps, le rapport évoque un certain déficit de co-construction stratégique. Si l'UPEC bénéficie d'une forte tradition de la délibération et a institutionnalisé, bien avant la loi ESR, des réunions centre-composantes<sup>1</sup>, des marges de progrès existent encore autour du partage de la stratégie institutionnelle, de l'appropriation du projet d'établissement par tous ou de la déclinaison d'actions propres aux composantes. L'UPEC doit composer avec des organisations et des cultures facultaires différentes, parfois difficilement compatibles et pour lesquelles, comme l'AERES le préconise, une harmonisation des pratiques est nécessaire.

**Sur la recherche**, l'AERES reconnaît les efforts de structuration de l'organisation réalisés depuis 10 ans et notamment la création et le développement de la Cellule des contrats de recherche. La direction de l'UPEC souhaite aussi insister sur les travaux menés sur la valorisation, avec notamment des actions soutenues par les fonds FEDER en amont puis dans le cadre de la SATT Ile-de-France Innov.

L'université, forte des succès acquis avec le PRES aux appels à projets PIA, poursuit sa contribution aux 2 pôles de la COMUE et ce, dans une perspective de développement de l'interdisciplinarité : « Santé-Société » bien entendu, en lien avec l'ENVA, l'Anses et l'EFS entre autres, mais aussi « Ville, Environnement et leurs ingénieries » via l'Institut d'urbanisme de Paris et le Lab'Urba, ou encore par la structuration du champ Environnement en lien avec l'INSU à travers l'OSU et qui devrait s'accélérer avec l'ouverture de la Maison de l'environnement prévue en 2016.

Comme l'indique le rapport, l'UPEC s'est aussi engagée dans une réflexion pour structurer et rendre plus visible son secteur Lettres, Langues, Sciences humaines et Sciences sociales, à laquelle elle souhaite associer ses partenaires de la COMUE et tout particulièrement l'UPEM et qui vise, à terme, à obtenir un label national de Maison des Sciences de l'Homme. Enfin, elle projette la création d'un IEP qui associerait des forces du secteur droit économie gestion.

L'université portera aussi une attention particulière aux enjeux de la diffusion et de l'évaluation des activités de recherche, au travers notamment de la mise en œuvre d'outils de recensement et d'analyse adaptés à son caractère multidisciplinaire (Open Access, archives ouvertes, ...). Elle veillera en outre à stabiliser le modèle de financement des ressources électroniques de niveau recherche afin d'en assurer la diffusion aux chercheurs dans le cadre de la politique documentaire de l'établissement.

**Concernant la formation**, l'AERES constate le travail mené par l'UPEC et l'UPEM pour présenter, pour 2015, une offre de formation commune (55% des mentions en licence et 43% en master sont co-accrédités). Elle a pour objet de valoriser l'ancrage territorial et l'ambition académique de nos formations et de réaffirmer les principes de complémentarité entre nos cursus. Cette offre commune ouvrira un éventail plus large de formations et de services aux étudiants en facilitant leurs parcours entre nos deux établissements et en respectant l'impératif de proximité territoriale, notamment en licence. Un document de cadrage, commun avec l'UPEM, précise les principes qui primeront pour la nouvelle offre de formation : équipe pédagogique, conseil de perfectionnement, modalités de contrôle des connaissances,... Une ambition toute particulière est portée à la démarche qualité pour la formation et notamment aux évaluations des formations et des enseignements par les étudiants et à l'ouverture de nos formations à l'international.

<sup>1</sup> Comité de direction bimensuel réunissant les directeurs de composantes et l'équipe politique, réunion mensuelle des responsables administratifs de composante avec le DGS et les cadres de direction, réunions trimestrielles des responsables financiers de composantes avec la DSF ou encore des relais relations internationales avec le Service central des relations internationales et des langues, etc.

L'AERES souligne les résultats limités de la politique de lutte contre l'échec au niveau L. L'UPEC partage ce constat mais demeure plus que jamais mobilisée sur ces questions de réussite en Licence. Avec l'UPEM, elle réfléchit à de nouvelles innovations pédagogiques, notamment autour d'un principe de renforcement de l'individualisation des parcours et de généralisation du contrat pédagogique : meilleur accompagnement des premières semaines à l'université (les 60 premiers jours à l'UPEC et à l'UPEM), diversification des voies et des rythmes de la réussite via des parcours adaptés (sélectifs ou conduisant à une insertion professionnelle rapide), parcours de préparation aux LP dès la L2, paliers de réorientation entre licences d'un même domaine en 1<sup>ère</sup> et 2<sup>ème</sup> année,...

L'UPEC fait aussi de l'adaptation de son offre de formation à tous les publics une priorité pour les 5 années à venir, avec l'objectif de concrétiser son ambition de devenir une université de référence en formation tout au long de la vie. Elle s'appuiera notamment pour cela sur les recommandations d'un audit qui vient de s'achever sur la formation continue et qui repositionne l'activité FC au centre du dispositif FTLV.

**Sur la vie de campus**, l'AERES, tout comme l'EUA, invite l'université à replacer l'étudiant au cœur du dispositif et à accélérer les projets pour stimuler la vie de campus. La place des étudiants dans la gouvernance est une première étape et le parlement consultatif étudiant, instauré en juillet 2012, doit encore renforcer son positionnement pour donner une place centrale à nos étudiants dans les décisions qui impliquent notre communauté, à cette fin l'élection du futur vice président étudiant est prévue en Novembre 2014. De très grandes marges de progrès existent aussi sur la capacité de l'UPEC à mobiliser ses diplômés et anciens étudiants, les rendre acteurs de la vie de l'UPEC et ambassadeurs de son image.

Sur le champ de la santé étudiante, la dynamique est enclenchée : le dispositif RESUS<sup>2</sup>, « *inédit en France* » comme il est précisé dans le rapport, s'élargit à la santé féminine et à la santé mentale des étudiants de l'UPEC. Véritable alternative efficace à la transformation des Services de Médecine Préventive et de Promotion de la Santé (SUMPPS) en Centre de Santé, son extension aux autres établissements de la COMUE est en réflexion, tandis que RESUS est déjà expérimenté dans d'autres universités sur le territoire national.

En ce qui concerne l'animation de la vie étudiante, l'UPEC doit faire face à la dispersion géographique de ses sites, certains ayant une taille critique insuffisante pour permettre le développement d'infrastructures telles que la restauration. Au-delà de la rénovation de la Maison de l'étudiant sur le Campus centre ou de l'aménagement d'un lieu de vie étudiante sur le site de Sénart, elle fait le choix de capitaliser sur l'existant et souhaite développer l'animation de ses campus à partir **des bibliothèques** : les centres de documentation sont présents sur tous les sites, ils sont fréquentés par les étudiants et l'ambition est d'en faire les cœurs de la vie de campus. Cela devra passer, comme l'AERES le suggère, par un portage politique de la documentation plus fort que celui qui existe aujourd'hui et en dégageant des moyens, notamment humains.

**Les relations européennes et internationales** ont fait l'objet d'une attention particulière des équipes de direction politique et administrative ces deux dernières années. Des progrès importants ont été accomplis en matière d'amélioration des procédures, d'analyse des partenariats, de réflexion sur l'internationalisation de la formation. L'ambition est de construire une réelle et solide stratégie internationale à l'échelle de l'établissement (et de la future université) voire de la COMUE par des partenariats structurés autour de coopérations fortes et de projets partagés. L'organisation d'une université en juillet 2015 devrait pouvoir fédérer plusieurs composantes, plusieurs établissements (UPEC, UPEM, ENVA notamment) autour de cette ambition de rayonnement international.

La constitution en cours d'une cellule Europe, portée par un collectif qui dépasse les périmètres traditionnels des directions et services administratifs, participe de la même dynamique : fédérer, en

<sup>2</sup> Le Réseau universitaire de Santé de l'UPEC, partenariat entre le SUMPPS, le collège des Médecins Enseignants de la Faculté de médecine de l'UPEC, les mutuelles étudiantes, les SAMI du Val de Marne, le Conseil Départemental de l'Ordre des Médecins, permet aux étudiants d'avoir accès à une consultation en soins primaires de secteur 1, avec une prise en charge de 1/3 payant et un coût maximum de 6,90 euros



transversalité, les équipes UPEC au service d'un projet universitaire fort et structurant, à visibilité internationale, dans le domaine de la formation et de la recherche.

Enfin sur **le pilotage et la gestion**, l'UPEC se réjouit de voir les travaux menés par l'administration en composantes comme dans les services centraux reconnus par les experts de l'AERES. Elle partage le constat sur les marges de progrès relatives à l'organisation et souhaite que les travaux de création de la nouvelle université permettent une remise à plat des pratiques, sur le système d'information par exemple, dans une perspective de poursuite de son développement.

L'UPEC aborde la nouvelle phase de son développement avec sérénité et ambition. Elle peut s'appuyer sur les réussites passées, sur le potentiel et l'imagination de ses équipes d'enseignants, de chercheurs et de personnels administratifs et techniques pour porter les évolutions nécessaires à l'amélioration de son rayonnement et de son offre de services jusqu'au niveau international. La création de la nouvelle université constitue une opportunité pour poursuivre le développement et la structuration de l'enseignement supérieur et de la recherche dans l'est francilien à l'horizon 2020.

C'est ce projet politique que la direction de l'université veut faire réussir en associant étroitement les acteurs institutionnels, locaux et internationaux, ainsi que l'ensemble des membres de la communauté à la définition des actions et à leur mise en œuvre, tout en respectant l'expression des diversités qui a contribué à faire de l'UPEC une université aux caractéristiques singulières : à la fois acteur de son territoire et ouverte sur le monde.



Luc Hittinger

# Organisation de l'évaluation



L'évaluation de L'université Paris-Est Créteil Val-de-Marne a eu lieu du 13 au 15 mai 2014. Le comité d'évaluation était présidé par Grace Neville, professeur d'université, University College Cork, Irlande.

## Ont participé à l'évaluation :

- Sylvia Benzaken, laboratoire d'immunologie, responsable secteur auto immunité, vice présidente CME, centre hospitalier universitaire de Nice, Hôpital de l'Archet ;
- Marcel Calvez, professeur des universités en sociologie, université Rennes 2 ;
- Thomas Ducados, étudiant en master 2 d'histoire et civilisation moderne et contemporaine, université Toulouse-Jean Jaurès ;
- Jean-Marie Filloque, maître de conférences en informatique, IUT de Brest ;
- Jean-Marc Layet, directeur du laboratoire physique des interactions ioniques et moléculaires, université d'Aix-Marseille ;
- Jean Quessada, directeur actions et innovations économiques et internationalisation, région Pays de la Loire ;
- Martine Pohl, ancienne secrétaire générale adjointe de l'académie de Dijon.

Nadine Lavignotte, déléguée scientifique, et Antoine Devoucoux du Buysson, chargé de projet, représentaient l'Aeres.

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

On trouvera les CV des experts en se reportant à la *Liste des experts ayant participé à une évaluation par l'Aeres* à l'adresse URL [https://ged.aeres-evaluation.fr/guest.php?sole=Y&app=AERES\\_DIFFCV](https://ged.aeres-evaluation.fr/guest.php?sole=Y&app=AERES_DIFFCV)