



HAL
open science

Master Information et communication

Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'un master. Master Information et communication. 2014, Université Paris-Est Marne-La-Vallée - UPEM. hceres-02040500

HAL Id: hceres-02040500

<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02040500v1>

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 Formations et des diplômes

Rapport d'évaluation du master



Information et communication

de l'Université Paris-Est
Marne-la-Vallée - UPEM

Vague E – 2015-2019

Campagne d'évaluation 2013-2014



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

Section des Formations et des diplômes

En vertu du décret du 3 novembre 2006¹,

- Didier Houssin, président de l'AERES
- Jean-Marc Geib, directeur de la section des formations et diplômes de l'AERES

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



Evaluation des diplômes Masters – Vague E

Evaluation réalisée en 2013-2014

Académie : Créteil

Etablissement déposant : Université Paris-Est Marne-la-Vallée - UPEM

Académie(s) : /

Etablissement(s) co-habilité(s) au niveau de la mention : /

Mention : Information et communication

Domaine : Sciences humaines et sociales

Demande n° S3MA150008419

Périmètre de la formation

- Site(s) (lieux où la formation est dispensée, y compris pour les diplômes délocalisés) :

Université Paris-Est Marne-la-Vallée, Serris

- Délocalisation(s) : /

- Diplôme(s) conjoint(s) avec un (des) établissement(s) à l'étranger : /

Présentation de la mention

La mention est inscrite en information-communication, mais en réalité elle correspond à une acception bien plus large. Ce master se veut une alliance entre des cours inscrits dans les sciences humaines et sociales (sociologie, économie, etc.) et l'acquisition de compétences techniques liées à la maîtrise d'outils informatique et/ou multimédia. La mention est composée de deux parcours : un master *Culture et métiers du web* qui se prolonge du M1 au M2, un master qui après un tronc commun en première année se décline en deux spécialités de M2 : *Patrimoine immatériel et information scientifique, technique et économique (PISTE)* et *Intelligence économique et analyse des risques*. Il s'agit de trois masters à vocation nettement professionnalisante, avec des efforts de mise en situation pour la réalisation, en mode projet, de produits destinés à des sociétés partenaires. Des stages chaque année et une solide coopération avec un tissu d'entreprises complètent le dispositif de formation. Les diplômés doivent savoir piloter un projet web, et articuler leurs connaissances techniques aux enjeux culturels et sociaux liés au développement des acteurs numériques, ou bien savoir concevoir et mettre en œuvre les processus de la veille informative, de l'analyse, de l'élaboration et de la transmission de l'information dans les organisations.

Synthèse de l'évaluation

- Appréciation globale :

Mention regroupant des spécialités assez disparates qui ne correspondent pas toujours très bien aux orientations attendues et habituelles d'une mention Information-communication, et qui surtout ne sont pas pilotées de la même manière. L'orientation professionnelle est très marquée, et les débouchés peuvent être très bons en fonction des spécialités ; du coup le renoncement à la poursuite en doctorat semble acté. Ces spécialités sont pour certaines assez anciennes et étaient assez innovantes au moment de leur création. Il semble bien que certaines des formules se soient un peu épuisées, et que, la concurrence montant, il faille renouveler la formation de façon assez sensible. C'est vers cette voie que certaines déclarations contenues dans le dossier s'engagent. Si la spécialité *Culture et métiers du web* semble assez à jour et à conserver une dynamique d'innovation, les deux autres spécialités paraissent plus émoussées dans leurs capacités à attirer plus d'étudiants ou à leur faire obtenir le diplôme avec un fort taux de réussite. Leur insertion professionnelle ou leur collaboration avec des entités internationales sont à renforcer.

- Points forts :

- Approche réellement pluridisciplinaire permettant de concilier des compétences informatiques avec un regard de SHS.
- Effort porté sur la bonne maîtrise de l'anglais avec certification à la clé.
- Liens étroits avec les milieux économiques garantissant jusqu'à présent de bons débouchés (même s'ils sont inégaux en fonction des spécialités).
- Une des spécialités a une approche pédagogique innovante et stimulante.

- Points faibles :

- Subdivision en deux spécialités de M2 qui devient difficile à comprendre au vu de l'évolution en baisse des effectifs et l'affichage RNCP d'une préparation à des métiers identiques.
- Fortes disparités entre les spécialités (organisation, remplissage du dossier, collaborations extérieures...) qui laissent fortement à penser qu'il n'y a aucun pilotage au niveau de la mention. D'ailleurs, il n'y a pas de dossier présentant la mention dans sa globalité !
- Inadéquation entre l'intitulé de la mention et les orientations, ainsi que les contenus, de la formation.
- Baisse tendancielle des effectifs étudiants dans certaines spécialités.

- Recommandations pour l'établissement :

- Changer en effet de mention comme cela est évoqué dans l'auto-évaluation.
- Introduire un vrai pilotage de la mention dans sa globalité et homogénéiser les standards de rédaction des dossiers destinés à l'évaluation entre les spécialités.
- Attention à bien réfléchir aux effets de dispersion d'effectifs assez faibles et en réduction, suite à l'ouverture annoncée de trois parcours au lieu de deux.
- Veiller à mieux distinguer les spécificités des débouchés et compétences de chaque spécialité, surtout si le diplôme vient à se subdiviser en trois spécialités au lieu de deux
- Mener une politique d'ouverture internationale du cursus, en s'inspirant sans doute de la spécialité web qui a déjà une expérience intéressante à faire valoir.



Evaluation par spécialité

Culture et métiers du Web

- Périmètre de la spécialité :

Site(s) (lieux où la formation est dispensée, y compris pour les diplômés délocalisés) :

Université Paris-Est Marne-la-Vallée, Champs-sur-Marne

Etablissement(s) en co-habilitation(s) au niveau de la spécialité : /

Délocalisation(s) : /

Diplôme(s) conjoint(s) avec un (des) établissement(s) à l'étranger : /

- Présentation de la spécialité :

La spécialité *Cultures et métiers du Web* vise à former des professionnels capables de travailler en entreprise, au sein de collectivités territoriales ou d'institutions publiques, dans le secteur des nouveaux métiers du web et du multimédia (maîtrise d'ouvrage, marketing, éditorial, gestion de l'information et des connaissances). Il s'agit donc de former à la conception et réalisation multimédia et de dispositifs internet.

- Appréciation :

Formation innovante qui a gagné son pari initial de donner des compétences informatiques et multimédia à des étudiants venant des SHS ou Lettres, donc sans prérequis. La formation, résolument pluridisciplinaire et tournée vers l'innovation pédagogique, répond aux attentes professionnelles dans de nombreux secteurs d'activité. De solides partenariats permettent notamment la participation pertinente d'intervenants extérieurs. Compte tenu de l'intitulé de la mention (*Information et communication*), l'intervention dans cette spécialité de collègues rattachés à la 71^{ème} section du CNU (Sciences de l'information et de la communication) semble toutefois insuffisante. C'est incontestablement la spécialité qui peut servir de référence aux deux autres spécialités, qui souffrent de certains défauts qu'on ne trouve pas ici.

- Points forts :

- Approche résolument pluridisciplinaire et riche.
- Une politique de partenariats structurants.
- Une bonne adéquation entre la formation pédagogique et les débouchés professionnels, qui sont solides.
- Apport d'intervenants pédagogiques extérieurs de grande qualité.
- Esprit d'innovation pédagogique.

- Point faible :

- Insuffisance de collègues rattachés à la 71^{ème} section du CNU (Sciences de l'information et de la communication) compte tenu de l'intitulé de la mention.

- Recommandations pour l'établissement :

Il faudrait envisager le rattachement de cette spécialité à une mention en SHS autre qu'*Information et communication*, tel que cela est proposé par l'équipe de pilotage.



Patrimoine immatériel et information scientifique, technique et économique (PISTE)

- Périmètre de la spécialité :

Site(s) (lieux où la formation est dispensée, y compris pour les diplômés délocalisés) :

Université Paris-Est Marne-la-Vallée, Serris

Etablissement(s) en co-habilitation(s) au niveau de la spécialité : /

Délocalisation(s) : /

Diplôme(s) conjoint(s) avec un (des) établissement(s) à l'étranger : /

- Présentation de la spécialité :

La formation vise à donner la maîtrise des processus de la veille informative, de l'analyse, de l'élaboration et de la transmission de l'information. Pour atteindre cet objectif, les diplômés acquièrent la capacité à : - mettre en œuvre une démarche factuelle ; - choisir une méthode et en saisir les limites ; - pratiquer la distanciation ; - gérer leur implication. Ils auront appris à identifier des acteurs, analyser leurs stratégies, en évaluer forces et faiblesses face à des menaces ou des opportunités, en évaluer les conséquences possibles à partir des vulnérabilités, d'y obvier ou de s'en saisir.

- Appréciation :

Les informations fournies ne permettent pas toujours une évaluation précise. Il manque un projet clairement explicite. La formation repose, en M1, sur une mutualisation intéressante des enseignements avec la spécialité *Intelligence économique et analyse des risques* (IEAR), mais on peut regretter qu'il y ait trop peu de passerelles ou d'options permettant de diversifier les parcours. Le choix de ne pas valoriser la formation par, et à, la recherche, peut être discuté. Les accords de partenariat avec d'autres établissements facilitent l'intégration au monde professionnel. Les débouchés décrits dans la fiche RNCP apparaissent toutefois redondants et justifient mal la différence avec la spécialité IEAR. Par ailleurs, malgré la présence de nombreux étudiants étrangers, on remarque une faible ouverture vers des partenariats internationaux. Grâce aux quelques indicateurs fournis, on constate un nombre d'inscrits en baisse : M1 (de 20 à 16), M2 (de 16 à 11) et une baisse du taux de réussite en M2 qui passe de 62 % à 39 %, sans explication fournie dans l'autoévaluation. Autant d'indicateurs qui inquiètent pour l'avenir du cursus s'il n'y a pas de prise de conscience des facteurs explicatifs à corriger.

- Points forts :

- Mutualisation en M1 avec la spécialité *Intelligence économique et analyse des risques* (IEAR)
- Accords de partenariat avec d'autres établissements du supérieur (Novancia : école de commerce).
- Une bonne intégration au monde professionnel.

- Points faibles :

- Une faible ouverture à l'international.
- Trop peu de passerelles ou d'options permettant une réorientation dans les parcours de spécialités.
- Chute du taux de réussite et effectifs en baisse au point d'atteindre des niveaux faibles (11 inscrits en M2).
- Redondance des débouchés décrits dans la fiche RNCP qui induit de la confusion dans la compréhension de ce qui justifie la différence entre les deux spécialités (PISTE & IEAR).
- Pas de descriptif du M1 commun avec l'autre spécialité.
- Les informations fournies dans le dossier ne permettent pas toujours une évaluation précise.
- Formation à et par la recherche qui semble un peu trop ignorée.



- Recommandations pour l'établissement :
 - Renforcer le pilotage stratégique entre les deux spécialités proches.
 - Attention à bien réfléchir aux effets de dispersion d'effectifs assez faibles et en réduction, suite à l'ouverture annoncée de trois parcours au lieu de deux.
 - Un effort accru serait à produire pour internationaliser le parcours et optimiser le réseau de partenaires.
 - Renforcer un peu l'intégration de la recherche dans l'offre de formation.
 - Poursuivre dans la voie ouverte de structuration d'un réseau des anciens élèves.



Intelligence économique et analyse des risques (EIAR)

- Périmètre de la spécialité :

Site(s) (lieux où la formation est dispensée, y compris pour les diplômés délocalisés) :

Université Paris-Est Marne-la-Vallée, Serris

Etablissement(s) en co-habilitation(s) au niveau de la spécialité : /

Délocalisation(s) : /

Diplôme(s) conjoint(s) avec un (des) établissement(s) à l'étranger : /

- Présentation de la spécialité :

La spécialité prépare aux fonctions de maîtrise de l'information dans les organisations (approche managériale de l'information avec l'intelligence économique, la gestion des risques et la sécurité informationnelle). Les diplômés doivent donc savoir concevoir et mettre en œuvre les processus de la veille informative, de l'analyse, de l'élaboration et de la transmission de l'information.

- Appréciation :

Dossier trop lacunaire parfois pour permettre une évaluation juste des différents aspects, ce qui peut sembler étonnant pour un cursus spécialisé dans la veille d'informations. On peine ainsi à évaluer clairement les débouchés professionnels. La formation repose, en M1, sur une mutualisation intéressante des enseignements avec la spécialité *Patrimoine immatériel et information scientifique, technique et économique* (PISTE). Les débouchés décrits dans la fiche RNCP apparaissent redondants et justifient mal la différence avec la spécialité PISTE. L'ouverture à l'apprentissage pour environ la moitié des effectifs est une excellente chose. Le capital de notoriété acquis de cette formation est important, mais l'offre de formation sur ce créneau est de plus en plus concurrentielle (au niveau national et international), ce qui doit conduire les porteurs à s'adapter.

- Points forts :

- Mutualisation en M1 avec la spécialité PISTE.
- Mobilisation pour renforcer l'environnement professionnel et bonne réactivité aux difficultés apparues pour quelques étudiants dans leurs débouchés professionnels.

- Points faibles :

- Redondance des débouchés décrits dans la fiche RNCP qui induit de la confusion dans la compréhension de ce qui justifie la différence entre les deux spécialités (PISTE & IEAR).
- Pas de descriptif du M1 commun avec l'autre spécialité.
- Les informations fournies dans le dossier ne permettent pas toujours une évaluation précise.
- Difficultés à développer une dimension internationale.

- Recommandations pour l'établissement :

- Renforcer le pilotage stratégique entre les deux spécialités proches.
- Attention à bien réfléchir aux effets de dispersion d'effectifs assez faibles et en réduction, suite à l'ouverture annoncée de trois parcours au lieu de deux.
- Mener une politique plus volontariste en direction de l'internationalisation de la formation en s'inspirant par exemple de la spécialité web.
- Poursuivre dans la voie ouverte de structuration d'un réseau des anciens élèves.



Observations de l'établissement

Note d'accompagnement à la réponse de l'UPEM en date du 06 juin 2014

Éléments de réponse à l'AERES – Evaluation des formations

Les documents de l'évaluation par l'AERES, sur l'ensemble des formations pour lesquelles nous souhaitons une continuation dans le cadre de l'accréditation nous sont parvenus. Pour l'ensemble des rapports reçus et en dehors de réponses spécifiques par mention, il nous semble opportun d'apporter un certain nombre de remarques générales pour faire réponse à certaines objections récurrentes dans les analyses des experts.

En préambule de ces remarques, il est toutefois nécessaire de préciser le contexte dans lequel cette évaluation s'est menée. D'une part, il y a eu l'évolution du rôle de l'agence suite à la loi du 22 juillet 2013, et d'autre part, la variabilité des demandes quant à la constitution des dossiers à remettre ainsi qu'un certain flou engendré par la mise en place d'un nouveau mode d'évaluation de l'offre future (l'accréditation), conjoint à l'analyse *a posteriori*.

De ce fait, les composantes et les formations attachées ont été sollicitées à deux reprises, une première fois pour remplir un document très détaillé sur le bilan du contrat finissant et les données quantitatives sous-jacentes, puis une seconde fois pour dresser un bilan plus synthétique de la formation sur cette même période en y apportant des données complémentaires : par exemple le contenu des maquettes et la constitution des équipes pédagogiques.

Les documents remis à l'AERES ont donc été, pour chaque mention, une fiche bilan, un questionnaire quantitatif, un questionnaire qualitatif, et d'autres annexes si disponibles : fiche RNCP, ADD, conventions spécifiques. Pour chaque dossier déposé sur le site PELICAN, une fiche de synthèse, en en-tête du bilan, résumait l'ensemble des éléments du dossier. À la lecture des évaluations, il semblerait que certains des experts n'aient pas étudiés tous ces éléments.

De même, à la lecture des rapports des experts on note certains points préfigurant les attentes concernant la future offre. Par exemple : spécialisation progressive en licence, stage de pré-professionnalisation, etc. Si certaines formations étaient déjà dans cet esprit à l'UPEM, il est sans doute à ce stade prématuré de les évaluer sur ces points.

Sur la base des pièces fournies, l'agence a construit une expertise de laquelle ressort un ensemble de critiques communes à un grand nombre de formations. Ces observations méritent une réponse générale. Voici donc les points saillants et un début de réponse.

L'insertion professionnelle et le devenir des étudiants

L'UPEM a très tôt mis en place un observatoire de l'insertion professionnelle de ces étudiants, l'OFIPE, qui produit chaque année des données très précises sur l'insertion professionnelle des étudiants et sur leur devenir, sur un rythme qui correspond aux demandes ministérielles. Ces informations ont été jointes de façon systématique, or il s'avère que dans beaucoup d'évaluations, il est indiqué que ces données sont manquantes.

Une explication pourrait être que les données fournies sont les évaluations à 30 mois et ne permettent pas d'avoir des données récentes, mais, malheureusement ce choix ne relève pas de l'établissement. Si certaines formations ont complété les données à caractère officiel par d'autres éléments, la vice-présidence enseignements et professionnalisation (VPEP) a choisi de diffuser les informations chiffrées, collectées par l'OFIPE, correspondant aux critères ministériels.

La tenue de conseils de perfectionnements

Dans notre université, la moitié de nos formations sont ouvertes à l'apprentissage et un peu plus d'1/5 de nos effectifs sont des apprentis. Que les groupes soient constitués uniquement d'apprentis ou non, les CFA sont généralement organisateurs des conseils de perfectionnement, ce qui explique qu'ils ne soient pas mis en place directement par les formations.

Relations formations / entreprise

Comme pour le point précédent, les CFA sont une porte privilégiée pour les relations avec les entreprises. Dans de nombreuses formations, ils viennent en appui des responsables de composantes et de formation pour établir des liens avec le monde professionnel. Ceci n'apparaît pas forcément dans les bilans des formations. Une présentation générale du rôle des CFA aurait probablement dû être fournie.

Certification C2I

Il est fréquemment indiqué une faiblesse de certification C2I dans nos formations.

Les certifications C2I sont actuellement en plein développement et à ce jour la presque totalité des premiers cycles est concernée (IUT compris). Mieux, l'établissement est depuis cette année habilité à délivrer le C2I2e et réfléchit à ouvrir la certification de niveau deux à d'autres spécialités (nous envisageons la certification C2I2 ForCom).

Enseignement des langues

Tout d'abord, il est important de rappeler que notre université comme de nombreux établissements est en difficulté pour trouver des enseignants de langue, notamment des anglicistes, pour assurer des enseignements. En particulier, compte tenu des volumes très importants qu'il est nécessaire d'assurer, il est difficile de trouver des personnes pouvant accéder au statut de vacataire dans ces disciplines. Ce point a d'ailleurs donné lieu à une remarque de la cour des comptes lors de l'audit de notre établissement, ce qui a amené à une gestion encore plus rigoureuse de cette question.

Pour autant, l'établissement a cherché à contourner ce problème et à diversifier les modes d'accès à l'apprentissage des langues en développant un accès massif à la plate forme « Tell Me More ». Cet accès permet aux usagers de pratiquer l'anglais (mais il existe d'autres langues accessibles) soit seuls soit accompagnés par un enseignant.

Internationalisation

Là encore, l'apprentissage est un facteur discriminant pour accéder à la mobilité. La seule voie pour internationaliser les parcours est dans ce cadre, le voyage d'étude, difficile à mettre en œuvre (moyens financiers, rythme de l'alternance) même si certaines formations ont pu y parvenir.

Dans un même temps, l'équipe de la VPEP, et les services concernés, développent de nouveaux partenariats internationaux en essayant de mettre la mobilité étudiante en avant.

Evaluation des enseignements et des formations

La lecture des rapports montre un déficit concernant l'évaluation des enseignements. A ce jour, plusieurs expérimentations ont été menées, de façon variable et l'équipe de direction est en réflexion sur les axes possibles pour développer une politique globale concernant ces évaluations (choix des outils, modes d'exploitation ...).

Ouverture des formations à la VAE

Il est indiqué à de nombreux endroits l'absence de VAE sur certains diplômes. Il faut malgré tout noter que l'ensemble de notre offre de formation est ouverte à la VAE. Certains diplômes étant plus difficiles à obtenir par ce biais, il est souvent proposé aux candidats sur ces derniers une reprise d'étude (éventuellement via une VAP) assortie le cas échéant d'une VAE partielle.

Observations à l'évaluation de l'AERES concernant la mention de master:

Information et communication

Politique d'ouverture à l'international :

A l'international, des coopérations ont été mises en place avec l'Université de Halmstad (Suède), l'Université du Pays Basque espagnol (Vitoria) ou sont en train d'être initiées avec la Kadir Has University (Istanbul). Ce Master est le principal support pour l'UPEM des journées d'été du réseau INTI (International Network for Territorial Intelligence) qui se déroulent depuis 4 ans à Val d'Europe IFIS / UPEM).

Afin de favoriser les départs en Erasmus pendant un semestre en 2^e année de Master, nous avons réalisé un effort de communication auprès des étudiants de Master 1 dès le début de l'année universitaire, et nous sommes entrés en discussion avec des responsables de formation avec lesquels nous avons un « learning agreement » afin de mieux identifier les programmes susceptibles d'être compatibles avec nos Masters. A ce jour, deux étudiants de Master 1 inscrits ont décidé pour l'une de passer un semestre à l'étranger et elle a été sélectionnée pour un programme d'études dans une Université hongroise à Budapest, et pour l'autre, il va effectuer un stage long entre les deux années de Master aux États-Unis.

Inadéquation entre intitulé et orientations, contenus :

La nouvelle nomenclature proposée pour l'accréditation dans le cadre du prochain quinquennal (2015 – 2019) permettra une meilleure lisibilité du master qui relèvera de la Mention Intelligence Economique, qui, à partir d'un M1 commun du même nom, débouchera ensuite sur 3 parcours de M2 (avec un tronc commun) :

- Intelligence Stratégique, Analyse des Risques et Territoires.
- Gestion des connaissances, patrimoine immatériel et innovation.
- Influence, Lobbying et médias sociaux.

Les contenus des enseignements seront revus dans cette perspective.

Ouverture d'un troisième parcours :

S'agissant de la question de la dispersion des effectifs avec l'ouverture d'un 3^e parcours, les effectifs du Master 1 ont été repensés en fonction de l'objectif de réinstaller le Master comme une référence dans un domaine qui a été trusté par des formations privées. Des étudiants intéressés par le lobbying ont opté à l'issue du Master 1 pour des formations hors UPEM afin de pouvoir se former dans ce champ l'année dernière.

En 2013, si l'on met de côté les dossiers incomplets ou réorientés vers d'autres Masters, nous avons reçu : 450 dossiers de candidatures, 267 étudiants en première session soit avant début juin et 183 en deuxième session entre juin et début septembre. 38 étudiants sont inscrits en Master 1 Infocom pour l'année universitaire 2013-14. La promotion précédente était de 16 étudiants.

En 2012, 119 si l'on met de côté les dossiers incomplets ou réorientés vers d'autres Masters, nous avons reçu : 119 dossiers de candidature, 11 étudiants en première session soit avant début juin et 108 en deuxième session entre juin et début septembre.

Cette augmentation importante des candidatures et des étudiants admis est due à un effort de pédagogie sur les métiers mal connus de l'intelligence économique et de communication, avec la création d'un site Internet pour le département et qui met l'accent sur les débouchés de la formation, et les carrières des anciens, une présence accrue sur les salons professionnels, les réseaux sociaux,

et un resserrement des liens avec les responsables de diverses formations traditionnellement pourvoyeuses d'étudiants.

La demande professionnelle est réelle. Cette année, 80 % de la promotion de la spécialité IEAR est en apprentissage.

Au terme de cette réponse, l'équipe des enseignants-chercheurs et des PAST remercie les experts de l'AERES pour les recommandations constructives qui ont été bien prises en compte lors des réunions d'accompagnement de la rédaction des documents visant à l'accréditation pour le prochain contrat. Avec le soutien de la direction de l'UPEM se traduisant par des dotations en postes en remplacement des départs en retraite de ces dernières années, de nouvelles perspectives de développement se dessinent.

Gilles ROUSSEL
Président
Université Paris-Est Marne-la-Vallée

