

RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'UNIVERSITE PARIS-EST CRETEIL VAL-DE- MARNE (UPEC)

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2018-2019
VAGUE E

Rapport publié le 02/04/2020



Pour le Hcéres¹ :

Le Président du Hcéres
Par intérim, la Secrétaire
générale
Nelly Dupin

Au nom du comité d'experts² :

André Siganos, Président du comité

En vertu du décret n°2014-1365 du 14 novembre 2014 :

1 Le président du Hcéres "contresigne les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts et signés par leur président." (Article 8, alinéa 5) ;

2 Les rapports d'évaluation "sont signés par le président du comité". (Article 11, alinéa 2).

Sommaire

Sommaire	2
PRESENTATION DE L'ETABLISSEMENT	4
1 / Caractérisation du territoire.....	4
2 / Le périmètre de la coordination territoriale Université Paris-Est (UPE)	4
3/ Caractérisation de l'université Paris-Est Créteil Val-de-Marne	5
4/ Contexte de l'évaluation.....	6
POSITIONNEMENT INSTITUTIONNEL ET STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT	7
1.1 Un positionnement institutionnel encore en devenir mais porté par de solides fondamentaux	7
1.2 Une stratégie institutionnelle ambitieuse fondée sur les atouts de l'établissement et amorçant des changements prometteurs.....	8
a) Des actions nouvelles pour répondre aux besoins de formation croissants du territoire	9
b) Une stratégie volontariste pour servir une forte ambition en recherche.....	9
c) Une communication dynamique qui ne profite pas actuellement aux étudiants	10
d) Une stratégie affirmée de valorisation des partenariats socio-économiques ainsi qu'avec les collectivités territoriales	10
GOVERNANCE ET PILOTAGE DE L'ETABLISSEMENT	12
2.1 Une gouvernance marquée par une forte autonomie des composantes.....	12
2.2 Une mise en œuvre du projet d'établissement basée sur la participation et le dialogue	13
2.3 Une organisation administrative réorganisée, pilotée directement par l'équipe de direction	13
a) Un pilotage confus	13
b) Une démarche qualité encore à mettre en œuvre	14
c) Un contrôle de gestion efficient, mais une comptabilité analytique inexistante	14
d) Une gestion des ressources humaines sans vision stratégique pluriannuelle	15
e) Une situation financière saine et une réelle soutenabilité budgétaire	16
f) Un système d'information performant, avec de nombreux chantiers engagés mais non priorités.	16
2.4 Une gestion immobilière fédérative rendant difficile une politique globale d'établissement	17
RECHERCHE ET FORMATION	19
3.1 Une politique de la recherche en pleine mutation	19
a) Un soutien continu à la recherche	19
b) L'interdisciplinarité au service d'une université « civique »	20
c) Une visibilité internationale de la recherche à améliorer	20
3.2 La formation tout au long de la vie (FTLV), l'un des fleurons de l'Upec	21
a) La formation initiale	21
b) La formation continue : un enjeu prioritaire pour répondre aux besoins de la cité et développer des ressources propres.....	21
c) Un apprentissage des langues en développement	22
d) L'innovation pédagogique, axée sur la réussite de tous les étudiants.....	22
e) Vers un pilotage de l'offre de formation mieux coordonné entre les services centraux et les composantes	23
3.3 Un lien soutenu entre recherche et formation	23
3.4 Un service commun de documentation constamment adapté aux besoins de l'établissement	24
RÉUSSITE DES ÉTUDIANTS	26

4.1 Un effort pour orienter et accompagner les étudiants jusqu'à leur insertion professionnelle	26
4.2 Une vie étudiante trop centralisée	27
a) Un schéma directeur en devenir	27
b) Une « Vie de Campus » difficile à mettre en œuvre	28
4.3 Une participation étudiante à la gouvernance effective, mais à améliorer, sans reconnaissance ni visibilité.....	29
VALORISATION ET CULTURE SCIENTIFIQUE.....	30
5.1 Une politique de valorisation de la recherche efficace	30
5.2 Une contribution diversifiée à la diffusion, l'enrichissement du patrimoine et au développement de la culture scientifique et technique.	30
RELATIONS EUROPÉENNES ET INTERNATIONALES	32
6.1 Une politique internationale institutionnelle non aboutie.....	32
a) Des relations internationales nombreuses mais dispersées	32
b) Une attractivité internationale à renforcer	33
6.2 Des collaborations internationales en recherche peu développées	33
CONCLUSION	35
Les points forts	35
Les points faibles	35
Les recommandations	36
Liste des sigles.....	37
Observations du président de l'université.....	43
Organisation de l'évaluation	47

PRESENTATION DE L'ETABLISSEMENT

1 / Caractérisation du territoire

La région Île-de-France comporte trois académies (Créteil, Paris et Versailles) et huit départements. Cette région compte 32 universités ou grands établissements. Pour l'année 2017-2018, 707 000 étudiants¹ étaient inscrits dans un établissement d'enseignement supérieur francilien dont 384 000 à l'université. L'Île-de-France est la première région européenne en matière de dépenses en recherche et développement. La région est au premier rang des régions européennes en matière de production scientifique (4 % de la production européenne) et de demandes de brevets européens (5 % des demandes). En Île-de-France, il existe sept coordinations territoriales² organisées sous forme de communautés d'universités et établissements (Comue) et une sous la forme d'association.

2 / Le périmètre de la coordination territoriale Université Paris-Est (UPE)

En décembre 2018, la Comue UPE regroupe 22 institutions³, dont sept membres : l'Université Paris-Est Marne-la-Vallée (Upem) ; l'Université Paris-Est Créteil Val de Marne (Upec) ; l'École des Ponts ParisTech ; l'École nationale vétérinaire d'Alfort (Enva) ; l'Esiee Paris ; l'Institut français des sciences et technologies des transports, de l'aménagement et des réseaux (Ifsttar) ; le Centre national de la recherche scientifique (CNRS). La Comue compte également cinq établissements associés (et dix partenaires⁴) : l'École des ingénieurs de la Ville de Paris (EIVP) ; l'École nationale supérieure d'architecture de Marne-la-Vallée (EAVT) ; l'École nationale supérieure d'architecture de Paris-Belleville (Ensa PB) ; l'École nationale supérieure d'architecture de Paris-Malaquais (Ensa PM) ; l'École spéciale des travaux publics, du bâtiment et de l'industrie (ESTP). Les établissements membres ou associés à l'UPE accueillaient en 2014-2015, 46 022 étudiants, dont plus de 36 000 dans les universités ; plus de 4 500 dans les écoles d'ingénieurs ; plus de 2 500 dans les écoles d'architecture et plus de 1 000 à la Comue⁵. L'ensemble des établissements membres, associés ou partenaires réunit 4 700 personnels, dont presque 2 300 chercheurs, enseignants-chercheurs et enseignants, plus de 2 400 administratifs, techniciens et ingénieurs, personnels des bibliothèques.

Dans le cadre du programme d'investissements d'avenir (PIA), les projets d'Idex⁶ portés par la Comue n'ont pas été sélectionnés au PIA 1 en 2012 (vague 1 et 2). En avril 2015, la Comue a été présélectionnée pour un I-Site⁷ (PIA 2, vague 1) mais son projet n'a finalement pas été retenu en janvier 2016⁸. Dans l'optique de concourir à la deuxième vague des I-Site, l'UPE décide alors d'un changement de périmètre (CA de juillet 2016 notamment sans l'Upec). En février 2017, l'université Paris-Est est lauréate de l'I-Site⁹. Dénommé « Future » (*French University on Urban Research and Education / université française de recherche et d'enseignement sur la ville*). Ce projet scientifique et institutionnel est centré sur le thème de la « ville de demain ». Construit avec sept membres et associés de la Comue (Ifsttar, Upem, Esiee Paris, EAVT, EIVP, IGN, ENPC), il est d'une durée de dix ans avec une première période probatoire de quatre ans. Ce projet annonce la création d'une université cible en 2020, l'Université Gustave Eiffel¹⁰ (UGE) à partir de la fusion de l'EIVP, l'Esiee Paris, l'Upem, l'Ifsttar et l'EAVT. L'ENSG est une école dépendante de l'IGN. L'ENPC y est associée par convention bilatérale, celle-ci n'ayant pas souhaité intégrer l'université cible. L'UGE sera à terme porteuse de l'I-Site. Celui-ci, porté

¹ Source : Repères et références statistiques sur les enseignements, la formation et la recherche, édition 2018 / Mesri.

² Au sens de la loi sur l'enseignement supérieur et la recherche du 22 juillet 2013.

³ Mesri : Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation. MTES : Ministère de la transition écologique et solidaire. MAA : Ministère de l'agriculture et de l'alimentation. MSS : Ministère des solidarités et de la santé. Minefi : Ministère de l'économie et des finances (incluant Secrétariat d'État à la consommation et à l'industrie). MC : Ministère de la culture. CCIR : Chambre de commerce et d'industrie de la région Ile-de-France.

⁴ Agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail (Anses) ; Centre hospitalier intercommunal de Créteil (CHIC) ; Centre scientifique et technique du bâtiment (CSTB) ; Établissement français du sang (EFS) ; Institut national de la santé et de la recherche médicale (Inserm) ; Santé publique France (SPF) ; Assistance Publique - Hôpitaux de Paris (APHP) ; Institut technologique forêt cellulose bois-construction ameublement (FCBA) ; Institut national de l'information géographique et forestière (IGN) / École nationale des sciences géographiques (ENSG) ; Laboratoire de recherche sur les monuments historiques (LRMH).

⁵ UPE, Upec, Upem, ENPC, Esiee, ENSG, ESTP, EIVP, ENVA, Ensa Paris-Belleville, Ensa Paris-Malaquais, Ensa Marne-la-Vallée. Université Paris-Est*: les effectifs de l'enseignement supérieur en formation initiale en 2014-2015 (source Sies du Mesri).

⁶ Initiative d'excellence.

⁷ Initiative sciences innovation territoires économie.

⁸ L'ambition scientifique, les partenariats socio-économiques, la transformation institutionnelle et la politique en ressources humaines : ces quatre critères ont été notés C par le jury, les huit autres ayant reçu la note B. RAE (réf : Investissements d'avenir_9_FUTURE_retour_jury_15).

⁹ Les partenariats socio-économiques et le transfert de technologie, la gouvernance, l'effectivité des procédures et du management : ces trois critères ont été notés 1 par le jury ; les neuf autres ayant reçu la note B. (réf : Investissements d'avenir_10_FUTURE_retour_jury_17)

¹⁰ Le projet institutionnel s'inspire de la *Wageningen University and Research* (WUR). La préfiguration est entamée dès 2017 : <http://www.future-isite.fr/qui-sommes-nous/?L=0>.

actuellement par l'UPE, a obtenu un financement de 280 M€ (dont 9 M€ d'intérêts annuels). Le CNRS est partenaire extérieur du projet tout comme l'Upec depuis juillet 2017.

3/ Caractérisation de l'université Paris-Est Créteil Val-de-Marne

L'université Paris-Est Créteil Val-de-Marne (UPEC) est un établissement pluridisciplinaire et multi-campus. Elle est implantée, outre son campus central aux portes de Paris dans le Val-de-Marne, du sud de la Seine-et-Marne jusqu'au nord de la Seine-Saint-Denis. Elle se définit comme une « université civique de la transformation sociale et environnementale »¹¹ et « s'attache à répondre aux demandes de ce territoire marqué par de fortes inégalités et vulnérabilités »¹².

L'UPEC, officiellement université Paris 12 Val-de-Marne, a été créée par arrêté du 21 mars 1970 après la division de l'Université de Paris. Membre fondateur de la Comue UPE depuis sa création en 2015, l'UPEC s'est engagé conjointement avec l'Université Paris-Est Marne-la-Vallée à fusionner, une trajectoire suspendue en 2017 puis délaissée¹³.

En septembre 2018, l'université accueille 36 000 étudiants, parmi lesquels les étudiants étrangers représentent 13% et les étudiants boursiers près de 30%. L'établissement se compose de 7 unités de formation de recherche (UFR), 6 instituts, 1 observatoire¹⁴. Le secteur santé est organisé autour du centre hospitalier Henri-Mondor.

Les étudiants sont répartis dans les formations de licences, de masters et de diplômes universitaires de technologie (DUT) dans les près de 600 formations proposées. 37% des étudiants sont inscrits dans les disciplines de droit, économie gestion, 28% sont inscrits en arts, lettres, langues et sciences humaines et sociales, 20% en santé et 16% en sciences et technologie. La formation en alternance est en croissance régulière depuis plusieurs années. En 2018, 2579 étudiants y sont inscrits¹⁵.

La formation doctorale est conduite par la Comue UPE et les 590 doctorants de l'UPEC sont inscrits dans 8 écoles doctorales¹⁶. L'activité de recherche s'effectue dans 32 laboratoires dont 7 unités mixtes de recherches (Umr), six avec le CNRS et une avec l'Institut national de la santé et de la recherche médicale (Inserm). L'activité de recherche se répartit en cinq grands domaines : chimie, sciences des matériaux, sciences de l'environnement ; biologie santé ; droit, économie, gestion, science politique ; sciences humaines et sociales, sciences et techniques de l'information et de la communication et mathématiques.

L'université a développé de nombreuses collaborations à l'international. En 2018, 266 accords bilatéraux en zone Europe (60 % des partenariats) sont déployés. Hors Europe, les zones géographiques privilégiées sont le Brésil, la Colombie, le Mexique, le Canada, la Corée, le Vietnam, le Japon, le Maghreb et l'Afrique du Sud. En 2018, les étudiants en mobilité entrante sont au nombre de 3 234 et ceux en mobilité sortante au nombre de 2 082 étudiants, en augmentation ces dernières années¹⁷. L'établissement est membre depuis 2018 d'un projet d'université européenne « University for a New European Society » incluant 7 universités.

L'établissement compte 1 852 enseignants-chercheurs, enseignants et chercheurs, 1 047 administratifs, techniciens et ingénieurs, personnels des bibliothèques. Son budget exécuté en 2018 est de 245 M€, dont 77 % sont consacrés à la masse salariale¹⁸. Les ressources propres, en augmentation régulière ces dernières années, s'élèvent à 29M€ en 2018 auxquels s'ajoutent 8M€ d'autres financements publics (autre qu'Etat)¹⁹. L'université gère un patrimoine immobilier de 204 215 m² shon (surface hors œuvre nette).

¹¹ Axes stratégiques UPEC, p. 1.

¹² Rapport d'autoévaluation (RAE), p. 2.

¹³ RAE, p. 8

¹⁴ Institut de préparation à l'administration générale (Ipag), Institut universitaire de technologie (IUT) de Créteil/Vitry, Institut universitaire de technologie de Sénart-Fontainebleau, Ecole supérieure d'ingénieurs de Paris-Est (Esipe-Créteil), Ecole d'urbanisme de Paris (Eup), Institut national supérieur du professorat et de l'éducation (Inspé), l'Observatoire des sciences de l'univers.

¹⁵ RAE, p.42.

¹⁶ 6 portées par la Comue UPE, et 2 co-accréditées par l'université Paris-Saclay et la Comue UPE.

¹⁷ RAE, p. 57 – 58.

¹⁸ Annexe 48, Compte financier 2018, rapport financier au CA, p. 8 et analyse financière, p.3.

¹⁹ Annexe 32, RAPET 2018, p. 36.

4/ Contexte de l'évaluation

L'évaluation précédente²⁰ s'était déroulée dans une perspective de fusion d'établissements et elle avait salué le volontarisme de l'équipe présidentielle pour accomplir cette trajectoire. Compte-tenu de l'histoire mouvementée de la période à analyser, le comité a souhaité, sans exclusive, porter plus précisément son attention sur :

- Les forces spécifiques de l'établissement, en formation et recherche, qui permettent à celui-ci d'affirmer un positionnement stratégique dans un contexte très évolutif ;
- La stratégie et l'évolution du soutien à la Recherche (labellisation, UMR, contrats doctoraux, Ecoles doctorales, restructuration et politique des équipes d'accueil) ;
- Le pilotage des formations et de la réussite étudiante (parcours adaptés, démarche qualité, internationalisation et lien avec la recherche) ;
- L'articulation scientifique des thématiques en faveur de l'interdisciplinarité.

Le comité regrette que le rapport d'auto-évaluation soit un document beaucoup plus orienté sur la stratégie future que sur le bilan de la période examinée, faiblesse due à un revirement complet s'agissant de la fusion UPEC-UPEM dans un contexte institutionnel tendu, mais aussi à une longue période d'administration provisoire suivie d'un changement d'équipe. Il salue en revanche les efforts ensuite accomplis pour fournir au comité, en toute transparence, la plupart des documents qui lui étaient nécessaires et constate que les entretiens sur site ont permis de lever bon nombre d'ambiguïtés.

²⁰ AERES, octobre 2014.

POSITIONNEMENT INSTITUTIONNEL ET STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT

Comme cela été répété par divers interlocuteurs, l'Upec est aujourd'hui à la croisée des chemins avec une transformation radicale de la stratégie de l'établissement dont l'abandon de la fusion UPEC-UPEM²¹. Cette transformation rend difficile l'articulation entre le bilan de l'équipe précédente (avant l'administration provisoire) et la nouvelle stratégie. En s'appuyant sur cinq axes stratégiques interdisciplinaires longuement négociés en interne²², la nouvelle équipe présidentielle a fait coup double : non seulement elle a su ainsi apaiser les tensions, déboucher sur des projets fédérateurs porteurs et innovants, mais aussi rendre peut-être possible, grâce à eux, une évolution institutionnelle du site. L'Upec fait le pari d'une autre logique que celle de la seule bipolarité Ville-Santé²³, fondée sur la transversalité, la légitimité et la transparence de projets ambitieux qui forceraient les structures à s'adapter. Mais il faudra compter sur l'esprit de responsabilité de l'ensemble des acteurs.

1.1 Un positionnement institutionnel encore en devenir mais porté par de solides fondamentaux

Après avoir été moteur dans le développement universitaire de l'Est parisien, après avoir concouru à l'émergence de la Comue et contribué significativement à son rayonnement en tant que membre fondateur, après avoir accompli un long travail de rapprochement avec l'UPEM qui devait l'amener à fusionner avec cet établissement en 2020, une tout autre évolution voit le jour. En effet, l'échec de la première réponse à l'I-SITE, qui comportait précisément la fusion, a sans doute sonné le glas de l'intégration. Le fait que l'Upec ne soit pas désignée ensuite comme membre dans l'I-SITE²⁴ pour lequel la Comue a été lauréate l'année suivante a poussé cette université, au moins dans un premier temps, à réagir par l'enclenchement d'une nouvelle dynamique de positionnement dont les effets restent à mesurer.

Suite à un changement d'équipe présidentielle, puis des difficultés de tous ordres²⁵, l'Upec a élu une nouvelle équipe en septembre 2018 qui prend en compte l'ensemble de l'héritage de l'Upec et propose un projet fédérateur et inclusif, consistant à se positionner comme une « université civique, engagée dans la transformation sociale et environnementale » face à la future Université Gustave Eiffel, elle-même sur la Cité Descartes, dédiée à la Ville Future.²⁶

Le rapport d'auto-évaluation fait référence à plusieurs analyses de type SWOT démontrant, selon l'équipe dirigeante actuelle de l'Upec qu'une fusion Upec/Upem n'était finalement pas souhaitable. Et de citer en particulier²⁷ :

- le caractère déjà pluri et interdisciplinaire de l'établissement, sans qu'une fusion n'y apporte de bénéfice majeur ;
- la taille de l'établissement fusionné, surdimensionnée par rapport aux principales universités européennes ;
- la différence d'organisation de ces deux universités et le déséquilibre des effectifs étudiants (trois fois plus d'étudiants à l'Upec) ;
- un nouvel ancrage territorial déséquilibré : « alors que l'Upec est multisite mais avec un barycentre clairement identifié au cœur de Créteil, l'université fusionnée aurait été un établissement polycentrique, rayonnant sur deux bassins de recrutement différents. » ;
- enfin, la non émergence d'un projet scientifique « solide ».

²¹ RAE, p. 2-3

²² Cf. *infra*, p.

²³ Cf. *Rapport d'évaluation de la coordination territoriale portée par la Comue, COMUE Université Paris-Est (UPE)*, Campagne d'évaluation 2018-2019, p. 6. Il s'agit d'une construction géographique et thématique sur deux zones : Créteil-Maison Alfort pour le pôle Santé et Cité Descartes à Champs sur Marne pour le pôle Ville.

²⁴ Mais seulement comme partenaire extérieur.

²⁵ Impossibilité de parvenir à l'élection d'un président, mise sous tutelle administrative après démission du CA, départs massifs de personnels de catégorie A, obérant toute possibilité de développement de l'université de 2016 à 2018.

²⁶ Les deux sites sont distants d'une vingtaine de kilomètres et nécessitent une demi-heure pour aller de l'un à l'autre, temps qui sera significativement réduit dans le cadre du Grand Paris.

²⁷ RAE, p.3-4.

Face à ces évolutions, l'Upec n'est pas restée inerte, (avec l'intégration de l'École de Montsouris pour les cadres de santé, créations de l'École d'urbanisme de Paris, de l'École d'ingénieur de Paris-Est²⁸).

Parfaitement conscient de ses forces, l'établissement souligne que « l'Upec est aujourd'hui l'université la plus importante du territoire de l'Est parisien, que ce soit en nombre d'étudiants ou en termes de production scientifique, tant en sciences expérimentales qu'en SHS. »²⁹

Pourraient ainsi se dessiner deux grands pôles de recherche et formation interdisciplinaires, articulés par une Comue affaiblie : celle-ci renonce en effet à la délivrance des diplômes doctoraux, après avoir installé puis abandonné une politique de signature commune et la représentation de l'UPE au niveau international, sans avoir jamais disposé d'une compétence en pilotage de la recherche. C'est ce qui semble ressortir du rapport d'évaluation de l'Hcéres sur la Comue, récemment publié³⁰, qui souligne à l'envi à quel point les missions de cette institution demandent à être redéfinies avant la fin de 2020, date prévue de la naissance de la nouvelle université-cible dont le périmètre et l'organisation prévoient la récupération de la gestion de l'I-SITE.

Le comité recommande à l'UPEC de tout mettre en œuvre pour que le projet de l'I-SITE FUTURE, avec la création de l'université-cible « Gustave Eiffel » dont l'ambition est « de devenir une université de classe mondiale, {...} l'établissement ESRI de référence »³¹, n'engendre pas une profonde fracture au sein de la communauté d'établissements de Paris Est.

Cependant, l'évolution du positionnement institutionnel des acteurs n'est pas terminée, tant s'en faut. Le fait que la Comue soit reconduite pour 5 ans permettra sans nul doute, selon le président de l'Upec, de « réécrire l'histoire »³² : l'abandon possible d'une vision bipolaire au profit de la mise en place d'axes thématiques³³ permettant aux différentes entités de coopérer sur projets est susceptible d'ouvrir la voie à des solutions structurelles innovantes, co-construites et fédératrices³⁴. L'ensemble des acteurs semble aujourd'hui jouer l'apaisement, ayant compris que personne n'a rien à gagner à une crispation à courte vue sur des prérogatives scientifiques ou territoriales.

Le comité considère donc comme très positive l'évolution qui semble se dessiner³⁵.

1.2 Une stratégie institutionnelle ambitieuse fondée sur les atouts de l'établissement et amorçant des changements prometteurs

Le nouveau projet de l'Upec, « une université civique de la transformation sociale et environnementale » fonde sa stratégie sur une intégration de ses missions de formation et de recherche dans l'évolution sociétale et environnementale du 21^e siècle. Deux objectifs principaux semblent vouloir ainsi être atteints : répondre aux besoins croissants de formation du territoire et augmenter la visibilité de la recherche.

Dès l'introduction du RAE, l'établissement se définit explicitement comme (1) « une université engagée au service de la cohésion sociale, profondément ancrée dans son territoire de l'Est parisien, au service de la réussite de tous ses étudiants et avec une forte dynamique d'innovation pédagogique et de professionnalisation ; (2) une grande université de recherche inscrite dans un écosystème francilien, national et international ».

L'un des points forts de cette ambition et un gage de sa solidité est qu'elle a été définie de manière participative (RAE, p 6). En effet, l'ensemble des entretiens sur ce sujet a confirmé les discussions nombreuses et intenses qui ont nourri son élaboration et en particulier l'identification des 5 axes stratégiques : 1. Santé, société et environnement ; 2. Transformations sociales, inégalités et résistances ; 3. Savoirs et pratiques en éducation et en formation ; 4. Numérique : sciences et pratiques ; 5. Francophonies et plurilinguismes.

²⁸ « L'Upec a donc su, sans fusion, étendre son périmètre, proposer des formations nouvelles et de nouvelles collaborations interdisciplinaires ou inter-institutionnelles, signe de son dynamisme et de son adaptabilité. » (RAE, p.4).

²⁹ RAE, p.4.

³⁰ *Op.cit.*, supra, note 14.

³¹ Comue, entretiens du 10 au 12 septembre 2020.

³² CA du 8 février 2019, Informations du Président, p.12-13.

³³ Notamment Santé-Société-Environnement.

³⁴ « Une politique beaucoup moins intégrative, mais avec une politique de projets préfigurative d'un conseil de projets scientifiques prenant en compte toutes les thématiques de Marne et de Créteil ». (Comue, entretiens du 10 au 12 septembre 2019)

³⁵ « Nous sommes en discussion à un stade largement préliminaire sur une avancée possible de retour dans l'I-Site, c'est-à-dire que nous pourrions non plus être membre partenaire extérieur, mais participer réellement dans une Comue expérimentale renouvelée. » Déclaration du Président Dubois-Randé, CA du 8 février 2019, p.13.

Ces axes ont fait l'objet d'un congrès, ont été approuvés par les instances et formellement validés lors d'un conseil d'administration (PV CA 19 avril 2019). Cette démarche a permis de rassembler les acteurs autour d'un projet ambitieux et novateur et de créer ainsi une dynamique forte.

a) Des actions nouvelles pour répondre aux besoins de formation croissants du territoire

Des structurations plus récentes et nettement plus originales que les intégrations et créations déjà citées³⁶ viennent compléter ces premières actions, telles que la création de l'Institut Universitaire du Handicap ou du Campus spatial en partenariat avec le Cnes, ou encore l'Institut du numérique qui se met en place. Ces nouvelles entités concernent des domaines attractifs pour les jeunes et sont un bel exemple du lien formation-recherche³⁷. Elles complètent en cela les deux EUR récemment obtenues.

Par ailleurs, l'Upec, engagée dans le développement de la formation continue en partenariat avec les entreprises, a développé fortement les formations en alternance : 2 600 personnes en 2017 et plus de 60 % d'augmentation en 7 ans³⁸. L'établissement entend amplifier cette approche via l'élargissement de ses partenariats industriels³⁹.

En outre, faisant le constat que la dotation financière (programme 150) n'était pas suffisante pour soutenir le développement rapide de l'établissement dans ce domaine, l'Upec a opté pour une stratégie d'augmentation de ses ressources propres⁴⁰, en particulier via le renforcement des partenariats industriels. Deux structures ont été créées en ce sens : le comité d'orientation stratégique des partenariats (COSP) et une fondation partenariale avec les entreprises⁴¹.

Si l'ancrage territorial de l'Upec fait partie de sa carte de visite⁴², le RAE rappelle aussi utilement que le nombre d'étudiants à l'Upec a augmenté de 10% en 5 ans et doit poursuivre une évolution identique dans les 10 prochaines années⁴³. L'Upec démontre ainsi sa volonté et sa capacité à développer son offre de formation.

Le potentiel d'augmentation des locaux, qui paraît limité pour l'instant au niveau de Créteil pousse l'Upec à délocaliser certaines formations sur des zones plus excentrées (Senart, Fontainebleau)⁴⁴.

Le comité recommande la plus grande vigilance dans les choix opérés dans le cadre de ses délocalisations.

b) Une stratégie volontariste pour servir une forte ambition en recherche

Les 5 axes stratégiques de l'établissement ont vocation à faire naître une nouvelle dynamique en particulier pour la recherche.

Ces axes s'appuient sur les forces identifiées, notamment la santé, mais également les mathématiques et le numérique ainsi que l'environnement, forces reconnues notamment à travers leurs participations à de nombreux projets structurants sélectifs (LabEx, RHU ou DIM)⁴⁵ ou par l'analyse bibliométrique⁴⁶. Grâce à leur caractère interdisciplinaire mettant mieux en avant les équipes travaillant dans le domaine des sciences humaines et sociales, ces axes de développement devraient permettre un certain décloisonnement, tant sur le plan scientifique qu'en termes de gestion entre les différentes composantes de l'établissement.

³⁶ *Supra*, p.6.

³⁷ Campus Spatial, Annexe 82 du RAE et Annexe 81, Projet de Chaire Handicap-Autonomie-Emploi et Santé au travail, CAC avril 2019.

³⁸ Rapport FA à la CFVU du 17 décembre 2018.

³⁹ Paragraphe Partenariats, RAE p.14-15.

⁴⁰ Discours introductif du Président, entretiens du 10 au 12 septembre 2019.

⁴¹ RAE, p.14. Annexe 30 du RAE. COSP document de cadrage 2019 (COSP : entité qui réunit l'équipe présidentielle avec des représentants des collectivités territoriales et des entreprises présentes dans le territoire de l'Upec ; c'est une instance de conseil en stratégie et de supervision des projets partenariaux sélectionnés. Annexe 31 du RAE. Voir aussi, COSP courrier d'invitation 2019.

⁴² RAE, p.2. « L'Upec s'attache à répondre aux demandes de ce territoire marqué par de fortes inégalités et vulnérabilités. »

⁴³ RAE, p.2. « Dans les prochaines années, les effectifs de l'établissement devraient approcher les 45 000 étudiants... »

⁴⁴ RAE p.28-29 et entretiens du 10 au 12 septembre 2019.

⁴⁵ RAE, p.30. « Le Labex VRI, coordonné par l'Upec, à partir de 2012 puis renouvelé en 2019 ; le RHU CARMMA, à partir de 2015 ; la participation aux Labex Futurs-Urbains, Bézout, Gr-Ex et MMCD dont l'Université est partenaire » et par exemple « au niveau régional, la participation au DIM One Health [2017-2020] et la coordination par le LISA du DIM QI2 [2017-2020], labellisé comme DIM à part entière en 2018 ».

⁴⁶ RAE, p.21 et IPERU Upec fourni par l'OST.

Ce remodelage structurel sera l'aboutissement d'une approche par projet qui se poursuit et s'amplifie⁴⁷. La création des Instituts thématiques déjà cités (handicap, numérique) et du campus spatial illustre ce processus en cours ; et aujourd'hui, des appels d'offre internes, basés sur les axes stratégiques et pour lesquels l'établissement a dégagé des ressources financières, sont publiés. Le COSP et la future fondation partenariale, dont la création est prévue le 1^{er} janvier 2020, devraient venir également étayer ce dispositif de développement⁴⁸.

Si tout cela n'est aujourd'hui qu'au début de sa mise œuvre, certains résultats sont néanmoins déjà visibles, tel le succès au récent appel d'offres EUR.

Dans le cadre de cette stratégie ambitieuse et innovante, le comité recommande à l'UPEC de maintenir les collaborations existantes et d'être vigilante sur la dispersion possible des forces de recherche.

c) Une communication dynamique qui ne profite pas actuellement aux étudiants

La communication est un outil support à la stratégie et aux projets de l'établissement particulièrement bien doté en moyens humains avec 10 agents publics. Avec l'arrêt du projet de fusion universitaire en 2016, la direction de la communication a réorienté son activité pour faire émerger une nouvelle identité de l'Upec, passant d'une université de banlieue à un établissement du supérieur situé en banlieue. Avec l'équipe présidentielle en place depuis 2018, en lien avec le directeur de cabinet et le DGS, elle est chargée de développer cette plateforme de marque autour d'un concept d'établissement d'enseignement et de recherche inséré dans son territoire et qui œuvre à la transformation sociale et environnementale. Elle pilote à ce titre une communication externe accompagnant l'équipe présidentielle autour des séminaires, des projets phares, des événements structurants. Elle assure une veille d'e-réputation pour évaluer, défendre et améliorer l'image que représente l'Upec sur les réseaux sociaux, avec des résultats appréciables⁴⁹. Elle promeut l'offre de formation et elle anime, dans le cadre d'un travail en partenariat avec la DRI depuis 2 ans, une campagne visant à améliorer l'attractivité et à renforcer la mobilité étudiante entrante.

Ses actions se déclinent par la réalisation de supports, de campagnes et l'animation du site Internet, remis en état en 2018, ainsi que la refonte de l'ensemble des 27 sites internet de l'établissement. Elle gère la relation avec les médias. Un partenariat avec « The Conversation France » permet aux enseignants-chercheurs de publier des articles présentant leurs travaux. La direction de la communication est aussi chargée d'animer le collectif des communicants des composantes et de leur offrir un accompagnement pour la gestion de leur site internet.

La communication interne est basée sur la rédaction de lettres hebdomadaires et de messages en diffusion générale et l'alimentation de l'intranet. Elle prend en charge la plateforme participative qui a servi récemment pour permettre à la communauté universitaire de s'exprimer sur le projet d'établissement.

Par contre, les étudiants ne peuvent se connecter aux ENT (espaces numériques de travail) de l'Upec et de ses composantes pour bénéficier des informations relatives à la scolarité. Le principe d'un travail commun avec la DSI, la DEVE et la communication a été arrêté, avec un calendrier fixant la date d'opérationnalité de ce projet en septembre 2020.

Le comité recommande prioritairement de disposer d'un espace numérique de travail totalement accessible aux étudiants.

d) Une stratégie affirmée de valorisation des partenariats socio-économiques ainsi qu'avec les collectivités territoriales

L'Inserm et les collectivités territoriales, qui sont membres du conseil d'administration, ont participé à l'élaboration du nouveau projet de l'Upec et soutiennent cette stratégie⁵⁰.

Le réseau des partenaires institutionnels est très actif, que cela soit à travers la co-accréditation de diplômes ou la réalisation de projets de haut niveau en particulier dans le domaine de la santé.

⁴⁷ RAE, p.34.

⁴⁸ Cf. réf. 21, 22, 23.

⁴⁹ L'Upec a été classé par Les Echos Start au 15^e rang des universités les plus influentes sur Twitter, source : RAE p. 20.

⁵⁰ PV de CA du 19 avril 2019 et entretiens du 10 au 12 septembre 2019.

Les liens sont forts avec de nombreux partenaires, tels que le CHU Henri Mondor, l'EFS, l'Inserm, l'ENVA et l'Anses. Afin de valoriser les relations avec ce dernier organisme, une convention cadre va être signée prochainement.

Par ailleurs, l'Upec développe une stratégie très active de renforcement ou développement de partenariats avec les entreprises. En effet, après les succès des formations en alternance développées avec certains partenaires anciens (Bred, BNP Paribas), de nouveaux partenaires ont été associés aux actions de formation de l'Upec en les diversifiant (Enedis, Thales)⁵¹. Concernant la recherche, des actions communes avec des industriels ont été réalisées et vont continuer à se déployer, à travers des chaires dédiées (numérique, handicap) et la création d'instituts spécifiques soutenus par le COSP.

Le comité considère que l'ensemble de ces éléments démontre l'engagement de l'établissement dans une politique partenariale originale et prometteuse qu'il s'agit d'amplifier. Dans ce cadre, le comité recommande de maintenir les collaborations fructueuses existantes, de prioriser les actions et de les inscrire dans un plan jalonné, ce qui permettrait une mise en œuvre plus visible et moins risquée de la stratégie institutionnelle.

⁵¹ RAE, p. 5 et *annexe 74* du RAE (Chaire Avenir santé numérique) et *annexe 81* du RAE (Projet de Chaire Handicap-Autonomie-Emploi et Santé au travail).

GOVERNANCE ET PILOTAGE DE L'ETABLISSEMENT

L'Upec, dans une période de gouvernance mouvementée, a pu bénéficier de son organisation facultaire pour continuer à fonctionner. Depuis que la nouvelle équipe est en place, un dialogue intense et plus serein entre présidence et composantes permet la mise en œuvre progressive d'un projet d'établissement intégrateur et fédérateur.

Le pilotage de l'université a été profondément réorganisé avec l'arrivée de la nouvelle équipe présidentielle en octobre 2018. Les directions et services de soutien et de support sont toujours encadrés par le directeur général des services (DGS). Ce dernier réunit l'ensemble des cadres administratifs du niveau central et des composantes chaque mois. Mais a été constituée par le président une direction politique qui exerce des fonctions de management de l'administration. Celle-ci est composée de 4 vice-présidents statutaires (CA, CR – commission de la recherche, CFVU – commission de la formation et de la vie universitaire, VPE – vice-président étudiant), de 4 vice-présidents thématiques⁵², de 4 vice-présidents délégués⁵³, de 10 assesseurs⁵⁴ et de 10 chargés de mission⁵⁵, tous dotés d'une lettre de mission⁵⁶. Des binômes ont été ainsi créés à la tête de certaines directions tenues d'être innovantes⁵⁷. Cette multiplication des donneurs d'ordre ne semble pas créer de difficulté à la plupart des directeurs administratifs, qui n'ont connu pour la plupart que cette dualité, étant nommés à l'Upec depuis peu.

2.1 Une gouvernance marquée par une forte autonomie des composantes

Le fédéralisme est un mode de gouvernance prégnant à l'Upec. Cette forte subsidiarité encourage le dynamisme des composantes⁵⁸, notamment en matière de développement des ressources propres, mais exacerbe les tensions entre ces entités internes et la direction lorsqu'est évoqué le partage ou la mutualisation de moyens humains ou financiers. L'étendue du pouvoir délégué par l'université à ses directeurs d'UFR (Facultés) s'observe au niveau de la délégation de signatures à large spectre, leur offrant de nombreuses prérogatives. Outre que les « facultés » détiennent 56 % des moyens humains Biats⁵⁹, elles bénéficient d'une autonomie dans les domaines de la formation continue dont elles conservent 80 % des ressources acquises⁶⁰, de l'organisation des enseignements et de la signature des contrats de chargés d'enseignement, de l'engagement des dépenses, de la gestion et de l'entretien du patrimoine, de la gestion des salles et amphithéâtres non mutualisés. Les unités de recherche ne disposent pas de délégation pour leur gestion qui reste sous la houlette des UFR, ce qui est critiqué par les équipes de recherche⁶¹.

Les relations entre les composantes et les services centraux sont formalisées par le dialogue de gestion, qui porte tant sur les allocations de ressources humaines que sur les finances. La nouvelle direction souhaite co-construire un nouveau modèle économique d'allocations des ressources qui facilite la mise en œuvre des axes stratégiques récemment adoptés.

Un groupe de travail a été formé dans cet objectif et doit produire ses conclusions début 2020. Les principes généraux de ce nouveau modèle seront présentés au conseil d'administration du 5 octobre 2019.

Le comité apprécie l'engagement de l'équipe de direction vers un nouveau modèle économique qui renforce dans le domaine stratégique l'intégration des composantes au sein de l'Upec. Pour cela, il recommande à l'UPEC une plus forte mutualisation des moyens humains, des ressources propres et suggère

⁵² Au numérique, au patrimoine et au développement durable, aux relations internationales, à la stratégie et au développement.

⁵³ Sciences humaines et sociales ; Partenariats ; FTLV – formation tout au long de la vie, FA – formation par apprentissage, alternance et entrepreneuriat ; réseaux des universités européennes.

⁵⁴ Aux moyens ; aux ressources humaines ; à l'architecture du système d'information ; sciences et internationalisation de la recherche ; campus spatial ; médecine et santé ; vie de campus et développement durable ; vie étudiante et coordination des campus ; promotion scientifique étudiante ; médiation étudiante.

⁵⁵ C2I – certificat informatique et internet ; Cellule Parcoursup ; Culture et partenariats artistiques ; Dialogue social ; Handicap ; Inégalités, parcours étudiant ; Inégalités, enjeux environnementaux et justice sociale ; Orientation des étudiants ; Projet Pulse ; transformation pédagogique.

⁵⁶ Information recueillie lors des entretiens. Le comité n'a pas eu accès à ces lettres de mission.

⁵⁷ RAE, p.16 : ressources humaines, finances, système d'information et patrimoine

⁵⁸ 14 composantes : 7 UFR (Facultés) 5 instituts, 1 Inspé, 1 OSU.

⁵⁹ Bilan social 2017-2018 p. 16, au 31/12/2018 : 569 BIATSS (Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé) travaillent dans les composantes sur un total de 1018.

⁶⁰ Document *orientation budgétaire 2019*, page 3.

⁶¹ Évoqué lors d'entretiens ; l'établissement explique cet état de fait par le manque de personnel qualifié dans les équipes et considère que le bon niveau de traitement est bien celui des UFR.

d'offrir aux unités de recherche un degré d'autonomie qui soit comparable à celui existant entre le CNRS et les UMR.

2.2 Une mise en œuvre du projet d'établissement basée sur la participation et le dialogue

La nouvelle équipe présidentielle privilégie le dialogue et la participation. Après une période difficile et la mise en place d'une administration provisoire, le fonctionnement des instances centrales s'est normalisé. À titre d'exemple, le projet d'établissement voté au CA du 29 mai 2019 a fait l'objet de deux séminaires en octobre 2018 et en avril 2019, rassemblant plus de 100 personnes, suivis d'une réunion en congrès des trois conseils en avril 2019⁶². Le conseil d'administration se réunit à un rythme soutenu (une dizaine de fois par an). L'établissement s'est pourvu de personnes chargées de faciliter les relations avec les organisations syndicales et le personnel : un chargé de mission au dialogue social et un médiateur⁶³. Le bureau de l'université est composé du président, des vice-présidents (VP), des assesseurs et chargés de mission, du DGS, de l'agent comptable, du directeur de cabinet et de la directrice de la communication. Il se réunit toutes les semaines⁶⁴. Le président réunit les directeurs de composantes tous les quinze jours⁶⁵.

Par contre, les responsables des unités de recherche ne se sentent pas suffisamment associés aux instances de discussion, alors que la nouvelle gouvernance affiche une ambition forte en recherche⁶⁶. Il semble toutefois qu'une rencontre informelle avec les directeurs de laboratoire soit prochainement organisée par le président⁶⁷.

Le comité recommande la poursuite d'une réflexion sur un projet d'établissement plus centralisé, et dont le fonctionnement serait intégratif.

2.3 Une organisation administrative réorganisée, pilotée directement par l'équipe de direction

L'Upec s'est dotée d'une organisation interne répondant à ses principaux besoins, tant dans le domaine de la formation que de la recherche. Elle a su identifier des points d'amélioration, par exemple, la mise en place d'une direction des relations internationales, en lien avec la direction de la recherche et de la valorisation, qui est considérée par le comité comme une avancée. La qualité de l'organisation interne de l'Upec est primordiale, en raison de son implantation sur 3 départements d'Ile de France. S'ajoutent à cet éclatement territorial un spectre étendu de disciplines scientifiques, au sein de 14 composantes, et une offre de formation très large, avec près de 600 formations s'adressant à un public étudiant varié.

a) Un pilotage confus

Le pilotage a évolué au fil des années, enrichi par de nombreux projets, portés politiquement par le président, mais qui restent encore éloignés du champ opératoire. L'administration de l'Upec est passée par trois phases depuis la dernière évaluation de l'Aéres en 2014 : (i) jusqu'en 2016, un travail collectif de l'ensemble des directions et services administratifs autour du projet de fusion avec l'Upem, avec la mise en place de modes de fonctionnement communs avec l'université partenaire ; (ii) de 2016 à 2018, l'Upec abandonne le projet de fusion, et l'activité de l'administration se concentre sur la gestion des affaires courantes ; (iii) depuis octobre 2018, le nouveau président impulse une dynamique de changement à l'Upec en proposant de nombreux projets, co-construits par des groupes de travail composés de volontaires (calendriers, réglementation, organisation...)⁶⁸.

Les 11 directions et services centraux et les 4 services communs interagissent entre eux autour de projets, telles la création d'un portail HAL Upec et la signature des publications via Savan⁶⁹. Mais les périmètres des

⁶² RAE, p. 6.

⁶³ Organigramme de l'Upec.

⁶⁴ RAE, p.16

⁶⁵ *Ibid.*, *idem*.

⁶⁶ Bien que le RAE, page 17, mentionne que le "dialogue stratégique associe désormais les directeurs de laboratoire". Ce dialogue est biannuel

⁶⁷ Evoqué lors des entretiens.

⁶⁸ RAE, p. 40.

⁶⁹ RAE p. 6.

directions administratives gagneraient à être plus formalisés. Les missions confiées au nouveau service, le SAPAS⁷⁰, devrait offrir l'occasion de clarifier les liens opérationnels entre ces directions et faciliter les interactions entre elles.

Le comité recommande à l'établissement une formalisation des processus de décision en pilotage administratif, une association du DGS aux réflexions stratégiques, et une clarification des périmètres des différentes directions administratives. Il préconise également d'établir un calendrier des étapes de la réflexion collective.

b) Une démarche qualité encore à mettre en œuvre

L'Upec s'est engagée depuis peu dans une démarche qualité en se dotant d'outils opérationnels et en engageant une approche pragmatique. Depuis 2017, l'université développe une trajectoire visant la certification de sa formation continue, avec l'obtention du label formation universitaire pour fin 2019⁷¹. L'établissement a également adopté en 2019, son schéma directeur pluriannuel du handicap, et souhaite présenter, mais sans fixer de date, un schéma directeur pluriannuel du numérique ainsi qu'un schéma traitant de la réussite étudiante⁷².

Afin de développer une approche globale de la qualité, l'Upec s'est dotée depuis octobre 2018 d'un service d'aide au pilotage et d'appui à la stratégie (Sapas), composé d'une cellule d'appui à la stratégie, qui a pour objet de préparer le futur contrat quinquennal, d'accompagner les réponses aux appels à projets et d'assurer un suivi des partenariats, et une cellule d'aide au pilotage dont le rôle concerne en particulier la démarche qualité⁷³. Cette cellule suit les évaluations périodiques et les dispositifs d'évaluation interne. Elle s'appuie sur la mise en place d'un entrepôt de données, sur de nouvelles applications de gestion et surtout sur une aide apportée aux directions, services et composantes pour mettre en œuvre une réflexion conduisant à la simplification des procédures de gestion⁷⁴.

Cette démarche engagée est considérée par le comité comme une première étape positive, en particulier par la création du Sapas.

Le comité recommande à l'Upec de poursuivre sa démarche qualité en définissant un calendrier des actions à conduire.

c) Un contrôle de gestion efficient, mais une comptabilité analytique inexistante

L'Upec a mis en œuvre un dispositif de contrôle interne qui fonctionne, mais l'université ne s'est pas encore engagée dans le calcul des coûts complets, malgré son activité intense en formation continue et en valorisation de la recherche.

Les principaux processus de cartographie des risques financiers et comptables ont été formalisés en 2014⁷⁵. Un référent « contrôle interne pour la paie » a été recruté en 2016 à la DRH⁷⁶. La cellule d'aide au pilotage du SAPAS assure la mission de contrôle de gestion, en établissant la cartographie des activités économiques, en réalisant des tableaux de bord et en rédigeant le RAPET⁷⁷ et le PAPET⁷⁸.

L'Upec ne dispose pas de comptabilité analytique, alors que ses ressources propres en formation continue et en contrats et prestations de recherche s'élèvent à 29M€ en 2018⁷⁹. L'université étudie actuellement la méthode des coûts complets à mettre en place, en formation dans un premier temps, puis veut l'étendre à la recherche⁸⁰.

⁷⁰ Service d'aide au pilotage et d'appui à la stratégie.

⁷¹ RAE, p.18

⁷² *Ibid.*, *Idem.*

⁷³ Lettre de cadrage au CT du 25 janvier 2019.

⁷⁴ RAE, p.18.

⁷⁵ Contrat de site 2015-2019, p. 80

⁷⁶ Cf. *compte annuel 2018*, p. 26-27.

⁷⁷ *Rapport annuel de performance*.

⁷⁸ *Projet annuel de performance* et Lettre de cadrage du CT du 25 janvier 2019.

⁷⁹ Annexe 32, RAPET 2018, p. 36.

⁸⁰ RAE, p. 23.

Le comité recommande de poursuivre le travail engagé visant à obtenir rapidement une comptabilité analytique.

d) Une gestion des ressources humaines sans vision stratégique pluriannuelle

L'Upec, passée aux RCE (responsabilités et compétences élargies) en 2010, n'a pas de vision stratégique pluriannuelle en matière de ressources humaines (RH). Ceci est d'autant plus dommageable qu'un départ important de personnels peut être observé, départ lié, avant 2016, au projet de fusion avec l'Upem, puis à la crise de gouvernance, de 2016 à 2018, puis, pour les cadres administratifs, à leur désaccord avec le nouveau modèle de gouvernance des directions administratives. En 2018, on observe 362 arrivées pour 405 départs de l'Upec, dont 60 % pour une fin de contrat et 21 % pour un départ volontaire⁸¹. En 2018, le pourcentage des agents publics⁸² ayant moins de 2 ans d'ancienneté s'élevait à 27 %⁸³. La répartition des moyens humains en RH entre directions et composantes n'est jamais remise en cause lors des dialogues de gestion⁸⁴ qui se tiennent annuellement lors des campagnes annuelles d'emplois et des allocations des moyens financiers. Pourtant, l'établissement affirme pouvoir établir une stratégie pluriannuelle et une prospective sur 5 ans pour ses ressources humaines⁸⁵. Ce qui semble bloquer l'élaboration d'un schéma pluriannuel des RH, voire des mesures ponctuelles comme le gel de postes ou la réaffectation de postes entre composantes et services administratifs pour les Biatss, c'est d'une part le fort flux sortant des agents publics, de 16 % en 2018⁸⁶, se traduisant par 43 emplois non pourvus⁸⁷, et d'autre part la forte sensibilité des composantes concernant les moyens dont elles disposent⁸⁸. Pourtant, le départ en retraite dans les années qui viennent de 250 agents publics⁸⁹ devrait encourager l'université à construire une stratégie en ressources humaines.

L'Upec cherche donc à réduire la rotation parmi le personnel, afin de construire un schéma directeur pluriannuel des RH fiable, en mettant progressivement en œuvre des mesures spécifiques prises entre 2016 et aujourd'hui : l'action sociale est étendue à l'offre locative, aux berceaux de crèche, à la culture et à la relaxation⁹⁰, la formation a intégré les parcours métiers, un réseau d'experts a été constitué⁹¹, la part de la Rifseep⁹² consacrée aux fonctions a fait l'objet d'une augmentation et des emplois d'enseignants-chercheurs ont été repyramidés.

Le comité recommande de poursuivre la politique sociale visant à réduire le flux sortant parmi le personnel et d'engager la mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (Gpeec).

L'autre point d'attention concerne la masse salariale. L'Upec a décidé de ne pas geler d'emplois et de saturer son enveloppe d'emplois : les ETPT consommés s'élevaient au 31 décembre 2018 à 2 591 sur une enveloppe d'emplois de 2 620⁹³. Mais cette politique suivie depuis plusieurs années par l'établissement a des conséquences en matière de masse salariale, d'un montant de 189 M€⁹⁴, d'autant que le GVT devenu positif notamment depuis le repyramidage de certains emplois d'enseignants-chercheurs, accroît la charge annuelle de près de 1 M€. Un élément montre cette tension : le ratio entre la masse salariale et les produits encaissables a dépassé le seuil d'alerte de la Dgesip, fixé à 82 % depuis 2014. Toutefois, ce ratio est descendu à 81,9 % en 2018⁹⁵. Dans le cadre de cette recherche de contrôle de la masse salariale, l'Upec pourrait se pencher sur les heures complémentaires (HC) (plus de 500 000 heures), dont 20 % effectuées par des chargés d'enseignement, pour un budget de près de 11 M€⁹⁶, qui tend à croître⁹⁷. Or, il n'existe pas de politique

⁸¹ Bilan social 2017-2018, p. 26 et 28. Les départs volontaires correspondent aux détachements, disponibilités, mises à disposition et mutations obtenus.

⁸² Titulaires et contractuels enseignants chercheurs, enseignants, BIATSS confondus.

⁸³ Bilan social 2017-2018, p. 22.

⁸⁴ Evoqué en entretien.

⁸⁵ RAE, p. 20.

⁸⁶ Bilan social 2017-2018, p.10 et 28 : 405 départs sur 2524 agents publics.

⁸⁷ Bilan social 2017-2018, p.28, avec 362 arrivées pour 405 départs d'agents publics.

⁸⁸ Evoquée en entretien.

⁸⁹ Bilan social 2017-2018, p.20, 170 enseignants et enseignants chercheurs et 80 BIATSS ont plus de 60 ans en 2018.

⁹⁰ RAE, p. 26.

⁹¹ RAE, p. 21.

⁹² Régime indemnitaire de fonctions, de sujétions, d'expertise et d'engagement professionnel concernant le personnel BIATSS.

⁹³ Compte financier 2018, annexe 48, p. 32, ces ETPT concernent le personnel du titre 2 et du titre 3, l'enveloppe globale est votée par le conseil d'administration, elle comprend 80 contrats doctoraux. A noter que le bilan social 2017-2018, p. 10 indique un effectif ETP au 31/12/2018 de 2524.

⁹⁴ Compte financier 2018, annexe 48, p. 32.

⁹⁵ RAE, p. 22.

⁹⁶ Annexe 39, Tableaux indicateurs RH, mars 2019, p. 7 et Annexe 40, Tableaux indicateurs finances.

⁹⁷ + 0,6M€ par rapport à 2017.

centralisée de maîtrise des HC, chaque composante étant chargée librement d'assurer l'évaluation à priori des HC et d'en vérifier l'effectivité. Toutefois, afin de disposer d'un outil de gestion des HC, l'Upec expérimente le logiciel OSE⁹⁸ qui vise à réaliser un recensement direct des heures de service des enseignants, à calculer la charge d'enseignement, et offre de nombreux indicateurs de pilotage⁹⁹. Aucune date de déploiement n'est cependant annoncée.

Le comité recommande de poursuivre et d'amplifier la politique de maîtrise de la masse salariale en prenant en particulier des mesures visant à réguler les charges en matière d'heures complémentaires.

e) Une situation financière saine et une réelle soutenabilité budgétaire

La santé budgétaire de l'Upec est excellente et la soutenabilité budgétaire de son plan pluriannuel de financement est assurée, dès lors que ses ressources propres ne baissent pas.

Toutefois, le comité recommande à l'UPEC de porter une attention particulière au niveau élevé de vieillissement des immobilisations informatiques et pédagogiques¹⁰⁰.

En 2018, le budget est maîtrisé : les charges d'exploitation représentent 245 M€, dont 77 % sont consacrés à la masse salariale du personnel¹⁰¹. Les produits d'exploitation s'élèvent à 249 M€, dont 79 % sont financés par la subvention pour charge de service public, 12 % proviennent des ressources propres, ces dernières étant en augmentation continue depuis 2015 et 9 % par des subventions autres¹⁰². La progression tant en dépenses qu'en recettes n'est que de 2 % par rapport à 2017. Le résultat de l'exercice 2018 s'élève à 4 M€, soit +14 % par rapport à 2017. Toutefois, les ressources propres ne progressent que grâce aux formations par apprentissage et continue, tandis que les contrats de recherche et prestations de service sont en diminution, passant de 6 M€ en 2015 à 2 M€ en 2018¹⁰³. L'Upec veut renforcer son ancrage territorial afin de pallier cette baisse tendancielle.

Les agrégats sont excellents ; ils indiquent qu'à court terme la soutenabilité financière est assurée¹⁰⁴. La CAF est à 8,4 M€¹⁰⁵, soit + 14 % par rapport à 2017. La diminution du fonds de roulement (FDR) n'est que de 0,2 M€. Le FDR représente 26 M€, soit 42 jours de fonctionnement. La variation de la trésorerie est de 2,5 M€, la trésorerie atteignant 48 M€, soit 48 jours de fonctionnement.

Toutefois, si le taux global de vétusté du matériel immobilisé n'est que de 30 %, le taux des équipements techniques, en particulier ceux relevant de la recherche, de la pédagogie et de l'informatique, arrive à 64 %, soit bien au-dessus du seuil d'alerte fixé par le plan comptable général fixé à 50 %.

Le comité recommande d'établir les prochains plans pluriannuels d'investissement en tenant compte des possibilités d'investissement qu'offriront les budgets et le fonds de roulement, en veillant à renouveler progressivement le matériel technique.

f) Un système d'information performant, avec de nombreux chantiers engagés mais non priorités.

Aucune priorisation des actions que doit entreprendre l'Upec dans le domaine informatique n'est formalisée, face aux nombreux projets novateurs portés par la direction de l'université pour le système d'information : la mise à jour du schéma directeur du numérique, l'urbanisation du système d'information, avec l'interopérabilité entre les briques applicatives et la création d'un entrepôt de données, la bascule vers un logiciel de l'AMUE, Sinaps¹⁰⁶, la réalisation d'un schéma directeur pluriannuel du numérique, la fiabilisation du socle du système d'information, la formalisation d'un plan de reprise des activités, d'un plan de continuité des activités, d'un planning des astreintes¹⁰⁷, le renforcement du Wifi de haute densité, le déploiement d'un nouveau LMS¹⁰⁸ / Moodle et la mise en place d'un ENT plus performant¹⁰⁹.

⁹⁸ Organisation des services d'enseignement utilisé à l'université de Caen Normandie.

⁹⁹ Evoqué lors d'entretiens.

¹⁰⁰ Annexe 48, Compte financier 2018, rapport financier au CA, p. 31.

¹⁰¹ Annexe 48, Compte financier 2018, rapport financier au CA, p. 8 et analyse financière, p.3.

¹⁰² Annexe 38, Compte financier 2018, analyse financière, p. 5 et annexe 32, RAPET, p.36.

¹⁰³ Annexe 32, RAPET, p.36.

¹⁰⁴ Diaporama de présentation du CF 2018 par l'agent comptable, diapositives n°6 et suivantes.

¹⁰⁵ Annexe 48 Compte financier 2018 rapport financier.

¹⁰⁶ Management de données de référence et orchestration des échanges dans le SI et vers un SI tiers.

¹⁰⁷ Projet annuel d'établissement 2019, p.19 et RAE, p. 21.

¹⁰⁸ Plateforme de e-learning.

¹⁰⁹ RAE, p.21.

L'université se donne les moyens de réussir ces projets en désignant une assesseure chargée de l'architecture du SI, un vice-président au numérique et en nommant sur le poste vacant un nouveau directeur du système d'information.

Pourtant, des freins importants limitent le passage en mode opératoire. D'une part, la DSI demeure une direction fragile où existaient de nombreuses vacances de postes qui se pourvoient au fur et à mesure, bien qu'il manque encore 8 personnes, l'une pourrait occuper la fonction de responsable de la sécurité du système d'information (RSSI). D'autre part, la commission permanente du numérique, chargée par l'équipe présidentielle de co-construire l'évolution¹¹⁰ du SI, n'est pas encore constituée, sans que nous ne puissions en connaître la raison. Enfin, il faut regretter l'absence d'un comité de pilotage du système d'information (COPIL), la direction de l'université hésitant entre la création d'un COPIL unique ou la reconstitution des anciens COPIL par domaine (formation, recherche, gestion).

Le comité recommande d'établir une priorisation et un calendrier des différents chantiers du domaine informatique.

2.4 Une gestion immobilière fédérative rendant difficile une politique globale d'établissement

L'université est dans une réflexion pluriannuelle dans la gestion de son domaine immobilier. La politique de l'Upec en matière de travaux immobiliers est basée sur le principe de la subsidiarité. L'université établit une enveloppe annuelle de travaux¹¹¹, et répartit cette somme entre les composantes. Ces dernières priorisent leurs projets dans le cadre de cette enveloppe, voire présentent si nécessaire une demande de crédits supplémentaires. Seule la politique de désamiantage, réalisée sur fonds propres de l'établissement, fait l'objet d'une centralisation¹¹².

Cependant, la réflexion qui s'organise au sein de l'université, en associant les composantes afin de définir les priorités à proposer dans le cadre du nouveau CPER (contrat de plan Etat-région), conduit l'ensemble de la communauté universitaire à partager des projets communs qui concernent les 5 prochaines années.

Répartis sur 16 sites situés dans 3 départements, la majorité des bâtiments datent des années 70¹¹³, mais un tiers des immeubles ont été construits sous l'actuel CPER¹¹⁴. Cette hétérogénéité a conduit l'établissement à remettre à jour son SPSI¹¹⁵ datant de 2013, le conseil d'administration devant le valider très prochainement¹¹⁶. Le schéma directeur du handicap, dont une partie porte sur l'accessibilité, a été validé par l'assemblée délibérante en 2019¹¹⁷. Par ailleurs, le site de Melun, trop vétuste, a été fermé en 2016¹¹⁸. De nombreux chantiers concernant toute la communauté sont devenus incontournables et doivent faire l'objet d'une centralisation, comme la réfection de la dalle ou la modernisation du réseau d'eau¹¹⁹. Si les travaux de maintenance et d'entretien sont assurés au niveau central, 3 composantes disposent des crédits pour piloter elles-mêmes leurs travaux¹²⁰.

L'université a bien anticipé la construction d'immeubles, mais ne dispose pas des outils et des compétences pour développer une politique immobilière maîtrisée d'université. Sous l'actuel CPER, l'Upec a obtenu la maîtrise d'ouvrage des nouvelles constructions, et a constitué une cellule de maîtrise d'ouvrage composée de 5 conducteurs d'opérations et d'un architecte stagiaire¹²¹. L'établissement souhaite que le nouveau CPER maintienne la délégation de maîtrise d'ouvrage à l'Upec. Si celle-ci n'est pas obtenue, l'université devra réexaminer l'effectif de cette cellule et porter ses efforts en RH sur la gestion immobilière. L'établissement ne dispose pas en effet jusqu'à ce jour d'un dossier numérique des ouvrages exécutés dont les informations seraient déversées dans le futur système d'information urbanisé de l'établissement. Toutefois, 2 bâtiments

¹¹⁰ AXE 2020, p.5.

¹¹¹ Un montant de 3,5 M€, évoqué lors d'entretiens.

¹¹² Evoqué lors d'entretien : 3 ailes désamiantées depuis 3 ans, représentant 6000 M².

¹¹³ RAE, p. 28.

¹¹⁴ Evoqué lors d'entretiens.

¹¹⁵ Schéma pluriannuel de stratégie immobilière.

¹¹⁶ Evoqué lors d'entretiens.

¹¹⁷ Schéma directeur du handicap 2018-2022.

¹¹⁸ RAPET 2018, p. 30.

¹¹⁹ Evoqué lors d'entretiens.

¹²⁰ Evoqué lors d'entretiens.

¹²¹ RAE, p. 29.

bientôt terminés offriront un BIM¹²². Pour construire une gestion qualitative de son parc immobilier, l'Upec dispose de l'outil GTB¹²³ qui gère certains immeubles à technologie embarquée complexe, mais ne dispose pas de GMAO¹²⁴. Elle ne dispose pas non plus d'une personne ressource apte à travailler avec ces 3 outils¹²⁵.

Le comité recommande à l'Upec de compléter ses outils de gestion du parc immobilier et de se doter d'une ressource humaine spécifique à la maîtrise d'ouvrage.

L'université souhaite obtenir le label campus vert, en développant de bonnes pratiques environnementales, en profitant des nouveaux bâtiments dont elle dispose qui bénéficient du label HQE (haute qualité environnementale). Elle a nommé une assessseure « développement durable » dans la nouvelle équipe. Mais pour réaliser ces intentions louables, il faut passer dès à présent à la mise en œuvre opérationnelle.

Le comité recommande de définir un plan d'action et d'établir un calendrier visant à obtenir le label « Campus vert » pour chacun des sites.

¹²² BIM : Modélisation des données du bâtiment, maquette numérique 3D qui contient des informations portant sur la vie de tous les ouvrages qui constituent le bâtiment, il définit ce qui doit être fait et à quel moment.

¹²³ GTB : Gestion technique du bâtiment : système informatique installé afin de superviser l'ensemble des équipements qui sont installés dans le bâtiment.

¹²⁴ GMAO : Gestion de la maintenance assistée par ordinateur : logiciel destiné aux services de maintenance.

¹²⁵ BIM ou modélisation des données du bâtiment, GTB, ou gestion technique du bâtiment et GMAO gestion de la maintenance assistée par ordinateur.

RECHERCHE ET FORMATION

3.1 Une politique de la recherche en pleine mutation

La commission de la recherche (CR) composée de 39 membres se réunit toutes les six semaines. Elle définit la politique de soutien des laboratoires en matière d'investissements, la politique des appels d'offres internes, la politique en matière de sciences ouvertes, l'éthique, la déontologie et l'intégrité scientifique. De même, la CR définit les principes de répartition des dotations aux laboratoires¹²⁶.

Les 590 doctorants de l'UPEC sont inscrits dans 8 écoles doctorales ; 6 portées par la ComUE UPE, et 2 co-accréditées par l'université Paris-Saclay et la Comue UPE¹²⁷. Concernant l'encadrement de la recherche, l'UPEC compte 380 Chercheurs ou EC HDR réparti de manière équilibrée entre SHS 36,5%, Sciences de la Vie et Santé 30% et Sciences 33,5 %¹²⁸.

Centrée sur la transformation sociale et environnementale, la recherche à l'Upec regroupe 800 enseignants-chercheurs, des doctorants et des personnels de recherche (CNRS, Inserm, IRD...) dans 32 laboratoires, soutenus par une trentaine de plateformes technologiques.

Pour répondre aux enjeux territoriaux comme internationaux, l'Upec met en œuvre un grand nombre d'actions afin d'améliorer la visibilité et l'efficacité de ses programmes scientifiques, en s'appuyant sur une forte interdisciplinarité, une substantielle réorganisation des services supports et une vigilance particulière pour de nouveaux programmes dans l'espace ESRI de Paris-Est.

La politique de structuration de la recherche constitue encore en 2019 un axe majeur, déjà souligné dans le rapport Aères de 2014. Plusieurs années ont cependant été perdues, dans ce domaine comme ailleurs, et les décisions concernant les cinq axes stratégiques interdisciplinaires, encore récentes, n'ont pas encore permis le déploiement d'actions incitatives concrètes. Celles-ci sont planifiées ou en attente de vote dans les instances¹²⁹. Certaines sont structurantes, comme le renforcement de la direction de la recherche et de la valorisation (DRV) et des outils de gestion des laboratoires, l'amélioration des systèmes d'information pour la recherche, la tenue d'une commission avec les directeurs d'unités, des moyens financiers spécifiques pour les axes afin de favoriser l'interdisciplinarité et les collaborations entre laboratoires. Cette réorganisation, construite collégialement, est bien accueillie en interne.

Malgré de belles réussites dans les domaines de la sociologie de la santé et du plurilinguisme, lors de l'appel à projet EUR (Ecoles universitaires de recherche) du PIA3¹³⁰, le secteur des SHS et Droit-Eco-Gestion souffre d'un manque de partenariat avec les organismes de recherche. Plus généralement, cette faible interaction est constatée dans la plupart des secteurs (6 UMR avec le CNRS, une avec l'Inserm pour 32 laboratoires de recherche).

Le comité recommande à l'Upec, après discussion et formalisation avec ses partenaires, de positionner rapidement sa politique de recherche dans l'écosystème de la recherche en Ile-de-France. Afin de clarifier la future organisation des écoles doctorales, le comité recommande de définir les rôles respectifs de l'Upec et de la Comue dans ce domaine.

a) Un soutien continu à la recherche

Le soutien de l'Upec à ses laboratoires se traduit par :

- une dotation récurrente aux unités en fonction du nombre d'EC, du secteur d'activité, et en 2019 une revalorisation en faveur des SHS ;
- des soutiens forts en faveur de la trentaine de plateformes¹³¹ (1,86 M€ d'équipement en 2019 et une participation à la maintenance des équipements scientifiques *via* ses composantes) ;
- une volonté politique d'augmentation du nombre d'allocations doctorales financées par l'Upec¹³².

¹²⁶ RAE, p. 32.

¹²⁷ RAE, p.8 et 31.

¹²⁸ RAE, p.8.

¹²⁹ RAE, p.35 et entretien lors de la visite.

¹³⁰ Dépêche AEF N°611640 du 28 août 2019 : les EUR Life (Trajectoires et vulnérabilité en santé), PluFaPoLa (EUR de Grand Paris Plurilinguismes-Francophonies).

¹³¹ RAE, p.35 Notamment dans le domaine de la biologie-santé, de la chimie des matériaux, de la santé et de l'environnement.

¹³² RAE, p. 31. Entre 21 et 30 annuellement par l'UPEC et dès 2019 un volant complémentaire de 3 allocations.

Le comité s'interroge néanmoins sur la masse critique de certaines unités de recherche et des possibilités de renforcement des partenariats avec les grands organismes, en particulier l'absence du CNRS au sein des unités de recherche en SHS, qui sont nombreuses (ratio UMR/Équipes d'accueil de 8/32)¹³³.

Le nombre de publications (toutes disciplines) est en croissance constante depuis 2012. Pour la période d'évaluation, ce nombre est passé de 1 598 en 2014 à 1 655 en 2017.

Dans un processus d'amélioration de ses indicateurs et de ses services aux chercheurs, notamment pour des partenariats scientifiques européens et internationaux, l'Upec renforce le pôle d'aide aux montages des projets européens via un recrutement de personnel hautement qualifié, commun à la DRV et la DRI. Dans le même sens, l'Upec affiche la volonté de renforcer la DRV par du personnel supplémentaire afin de mieux accompagner les laboratoires notamment en termes de gestion financière, et afin de soutenir la transversalité Recherche – Formation et Recherche – Relations Internationales.¹³⁴

En vue d'une meilleure efficacité de l'aide apportée aux laboratoires et aux chercheurs, le comité recommande de simplifier la gestion financière des laboratoires en harmonisant les relations laboratoire-composante-niveau central et en donnant plus d'autonomie aux directeurs d'unité, surtout dans un contexte où plusieurs laboratoires sont multi-tutelles (CNRS, Inserm, Upem ou autres).

b) L'interdisciplinarité au service d'une université « civique »

L'Upec est une université pluridisciplinaire qui suscite de fortes attentes de la part du monde socio-économique. Elle couvre de larges champs allant des SHS aux mathématiques, en passant par la chimie et la santé ; La recherche est développée au sein de 32 laboratoires dont 8 UMR (7 CNRS et une très grosse unité Inserm) et neuf sont communs avec d'autres universités (6 avec l'Upem, 2 avec Paris VIII Vincennes-Saint Denis et une avec l'université de Paris).

L'interdisciplinarité est une priorité stratégique qui doit toucher tous les domaines de la recherche de l'Upec, avec pour objectifs d'accroître la visibilité et l'innovation, en mettant en relation les enseignants-chercheurs de disciplines et de laboratoires différents et de faire émerger des projets communs originaux, en formation comme en recherche, y compris en partenariat avec les industriels. L'adhésion interne à cette priorité est d'un degré surprenant et les collectivités elles-mêmes sont très sensibles aux programmes de recherche appliquées que l'université est en train de faire émerger, en particulier pour tous ceux qui croisent l'environnement et la santé ou les implications sociales et sociétales d'une vie urbaine en rapide transformation. Des programmes dans ces domaines sont en cours d'élaboration, qui pourront sans doute être mis en œuvre dans le cadre de la Comue.

c) Une visibilité internationale de la recherche à améliorer

L'Upec a une réelle visibilité internationale, avec un nombre conséquent de publications¹³⁵ à fort impact (3^e rang français parmi les établissements avec 1,4 % de ses publications dans le 1% des publications les plus citées dans le monde), essentiellement dans les domaines de recherche médicale, des sciences de l'univers comme en attestent les classements de Leiden¹³⁶ et des mathématiques (OST)¹³⁷.

Ces domaines sont ceux qui produisent la plus grande proportion de publications en collaboration internationale même s'ils ne sont pas toujours les plus mis en avant par l'établissement¹³⁸. Néanmoins, le nombre de publications en collaboration internationale demeure inférieur à la moyenne des établissements français.

¹³³ Note de caractérisation Upec, HCERES, juin 2019.

¹³⁴ RAE, p.58 et entretien lors de la visite.

¹³⁵ CWTS Leiden Ranking 2019. De 2014 à 2017 : 2007 publications en calcul fractionnaire et 6060 en calcul non fractionnaire.

¹³⁶ CWTS Leiden Ranking <https://www.leidenranking.com/>

¹³⁷ Classement OST 2017.

¹³⁸ IPERU page 17 UPEC Co-publications. RAE, p. 31.

3.2 La formation tout au long de la vie (FTLV), l'un des fleurons de l'Upec

Le développement de la FTLV est une priorité affichée pour l'Upec depuis 2015. Un travail considérable a été accompli par le Service Commun d'Education Permanente et des Partenariats Entreprises (SCEPPE) qui a été intégré à la DEVE, pour élaborer des formations hybrides, courtes, certifiantes ou diplômantes, en lien étroit avec les compétences requises par les entreprises tout en associant une flexibilité nécessaire pour les stagiaires. La nouvelle équipe présidentielle a pleinement conscience de l'importance pour l'université d'être repérée comme un opérateur majeur de la formation FTLV, jouant un rôle dans le développement du territoire.

Courant 2020 le SCEPPE quittera la DEVE pour être plus visible en devenant une direction, afin d'être « agile » et en interaction directe avec les autres directions. Il restera à mettre en place une démarche qualité homogène (les conseils de gestion étant dans les composantes) afin d'analyser l'action de formation et améliorer ainsi de façon continue l'offre au plus près des besoins des stagiaires. Un modèle économique reste à finaliser afin d'assurer un cadre minimal commun à toutes les composantes.

Pour promouvoir et développer la FTLV, le service mène régulièrement des actions de communication et de valorisation¹³⁹, animant des réseaux sociaux pour relayer les actualités de la formation continue et utilisant des produits d'appel comme des Mooc. La direction est consciente de la nécessité d'améliorer le référencement Google pour rendre plus visible l'offre de formation.

a) La formation initiale

L'Upec propose plus de 600 parcours de formation dans 7 facultés, 4 instituts et 3 écoles, formant ainsi plus de 36 000 étudiants chaque année. L'université compte 150 formations certifiantes ou qualifiantes (dont 70 DU/DUI en médecine), 41 mentions de Licence Professionnelle en 2019-20,¹⁴⁰ 25 DUT, 60 licences générales, 13 double licences, 3 diplômes d'ingénieur et 164 masters dont 47 masters proposés en alternance. Le nombre d'étudiants en licence professionnelle et master en alternance a permis de passer de 1694 apprentis en 2011-12 à 2572 en 2017-18. Ces formations nouent des liens privilégiés importants avec les entreprises de la région et la création d'une fondation basée sur ces partenariats et le travail de la MIEE¹⁴¹ devrait se concrétiser en 2020.

L'INSPE¹⁴² est répartie en 5 sites de formation sur l'ensemble de l'académie de Créteil et propose un Master MEEF 1^{er} degré et 25 parcours de masters MEEF 2nd degré. La professionnalisation des étudiants de l'Inspé est particulièrement importante dans l'académie de Créteil où la diversité des élèves nécessite des réponses adaptées. Cette professionnalisation s'inscrit pleinement dans le cadre du projet d'université civique de l'UPEC.

b) La formation continue : un enjeu prioritaire pour répondre aux besoins de la cité et développer des ressources propres

Le développement de la FTLV constitue l'une des principales priorités de l'Upec¹⁴³. Elle exprime la volonté de l'établissement d'améliorer la réussite de tous les étudiants, dans la diversité de leur parcours. Le SCEPPE extrêmement proactif (14 personnes, un chiffre d'affaire de 7,5 millions d'euros en 2018) est reconnu par ses partenaires du monde socio-économique du territoire et accueille près de 7500 stagiaires par an en formation continue. Toutes les formations de l'Upec seront inscrites au RNCP¹⁴⁴ avant la fin de l'année 2019¹⁴⁵. Des actions de sensibilisation en interne et en externe seront nécessaires pour relancer les VAE dont le nombre stagne depuis 2016¹⁴⁶.

Le comité salue le travail accompli. Il recommande de poursuivre les actions entreprises en favorisant l'implication de l'ensemble des composantes.

¹³⁹ En juin 2020 le 47^{ème} Colloque National de la Formation Continue se tiendra à l'Upec, rassemblant les établissements de l'ESR et les grandes écoles.

¹⁴⁰ RAE, p. 41-42 et site de l'université.

¹⁴¹ Maison de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat Etudiant.

¹⁴² Au 1^{er} septembre 2019, les Espé sont devenues les Inspé (Instituts nationaux supérieurs du professorat et de l'éducation).

¹⁴³ Elle exprime la volonté de l'établissement d'améliorer la réussite de tous les étudiants dans la diversité de leurs parcours. Le SCEPPE extrêmement proactif (14 personnes et un chiffre d'affaire de plus de 20 millions d'euros en 2018) est reconnu par ses partenaires du monde socio-économique du territoire et accueille près de 7 500 stagiaires par an en formation continue.

¹⁴⁴ RNCP - Répertoire National de la Certification Professionnelle.

¹⁴⁵ RAE, p.18.

¹⁴⁶ Les chiffres donnés en entretien sont de 72 VAE en 2016 contre 82 VAE en 2018.

c) Un apprentissage des langues en développement ¹⁴⁷

En ce qui concerne l'apprentissage des langues, le comité n'a pas constaté de véritable stratégie ou politique des langues à l'échelle de l'université. Le pilotage par composante a pour conséquence une grande hétérogénéité de mise en œuvre des enseignements. 15 parcours de licence sont entièrement dispensés en anglais pour soutenir la mobilité, ce qui est sans doute un point fort de l'établissement, de même que le large choix d'options thématiques transversales en langues¹⁴⁸. Cependant, toutes les licences n'ont pas de langue dédiée en L3 par exemple et le nombre de cours disciplinaires enseignés en langue étrangère est limité principalement à l'anglais, l'espagnol et l'italien.

La Maison des langues et les relations internationales proposent des options transversales en licence parmi un large choix de thématiques comme la peinture, le cinéma, la littérature, ainsi que des ateliers de conversation et des tandems bilingues, mais le nombre de langues proposées est réduit (entre cinq et sept selon le dispositif) et seul l'anglais et l'allemand sont proposés en modules à la formation continue. Malgré une éventuelle concurrence¹⁴⁹, il pourrait être intéressant de proposer d'autres langues en formation continue en lien avec les besoins du territoire.

Le comité recommande de proposer d'autres langues en formation continue en lien avec les besoins du territoire.

d) L'innovation pédagogique, axée sur la réussite de tous les étudiants

Avec le projet PULSE, obtenu dans le cadre du PIA 3 « Nouveaux cursus à l'université », (NCU)¹⁵⁰, l'Upec s'est engagée avec détermination dans la transformation pédagogique. Le projet vise l'individualisation et la flexibilisation des parcours avec une spécialisation progressive pour faciliter la réorientation. L'approche par compétences se déploiera graduellement avec l'aide d'approches pédagogiques transformantes, d'où l'importance de l'accompagnement du projet qui s'appuiera notamment sur l'axe stratégique Savoirs et Pratiques en Éducation et en Formation (SPEF) et la recherche qu'il induit. Cette transformation des pratiques sera reflétée également dans de nouveaux espaces d'apprentissage adaptés.

Le centre d'ingénierie et de développement pédagogique (CIDP) remplacera, dans les mois à venir, le service d'appui actuel, et sera la cheville ouvrière du projet PULSE jouant un rôle important dans l'accompagnement, l'essaiage et la transférabilité des actions¹⁵¹.

Si plusieurs entretiens ont confirmé la pertinence de cette transformation pédagogique profonde, certains interlocuteurs rencontrés ont exprimé leurs inquiétudes et réserves notamment par rapport à l'hybridation et à la mise en place de l'approche par compétences qui serait imposée par « le haut » et qui « dénaturerait les enseignements disciplinaires ». Sauf en médecine où les CM ont été entièrement remplacés avec succès par des séances interactives sur campus numérique, le pourcentage de cours hybrides reste faible, (environ 20 %) avec seulement quelques ébauches de scénarisation. Le déploiement de Moodle et l'extension du nombre de cours hybrides, soulèvera également la question du modèle économique et donc de la rémunération des cours à distance¹⁵². Cette transformation nécessitera un changement de posture des enseignants-chercheurs et enseignants et modifiera les activités administratives ainsi que la façon de travailler des étudiants.

Le comité recommande de mieux formaliser l'organisation à la conduite du changement.

¹⁴⁷ Le pôle Langues de la Direction des Relations Internationales accompagne les étudiants et le personnel de l'Upec dans l'apprentissage et la pratique des langues étrangères. Plusieurs dispositifs comme des tandems existent pour améliorer les compétences linguistiques. La plateforme Eprel-Langues propose 5 langues en autoformation.

¹⁴⁸ Cf. *Infra*, paragraphe suivant.

¹⁴⁹ Concurrence de la CNAM.

¹⁵⁰ Le PIA 3 « Nouveaux cursus à l'université » vise à soutenir les universités, les écoles et les regroupements d'établissements qui souhaitent faire évoluer leur offre de formation afin de répondre aux enjeux auxquels est confronté le système français d'enseignement supérieur. La création de nouveaux cursus doit assurer une meilleure réussite des étudiants par une diversification et un décloisonnement des formations. 114 projets ont été déposés dans le cadre de cet appel (66 en vague 1, 48 en vague 2). 36 ont été retenus par le Premier ministre (17 en vague 1, 19 en vague 2), dont le projet PULSE de l'Upec (vague 2) qui reçoit une dotation de 10 200 000€ sur 10 ans.

¹⁵¹ Informations obtenues en entretien.

¹⁵² Certaines composantes ont appliqué leur propre grille de rémunération.

e) Vers un pilotage de l'offre de formation mieux coordonné entre les services centraux et les composantes

Le contrat quinquennal 2015-2019 avait pour objectifs prioritaires la mise en place de dispositifs en faveur de la réussite pour tous et le développement de la FTLV. Chaque composante a pu proposer des filières sélectives (souvent par le biais des double cursus) ainsi que des dispositifs en faveur de la réussite pour les étudiants les plus fragiles¹⁵³. Des appels à projet ont permis de soutenir les composantes souhaitant s'investir dans l'innovation pédagogique¹⁵⁴ mais la démarche n'était pas systémique. Le développement de la FTLV a été inégal en ses débuts, mais l'ouverture de la plupart des formations aux étudiants en formation initiale et continue est aujourd'hui actée et environ 7500 stagiaires par an y sont accueillis¹⁵⁵.

Un travail est en cours pour solliciter l'accréditation pour la délivrance des diplômes de l'offre de formation 2020-24. En cohérence avec la loi ORE (relative à l'orientation et à la réussite des étudiants), l'offre de formation privilégiera la mise en place de l'approche par compétences, la flexibilisation et l'individualisation des parcours étudiants avec l'introduction de mineures et la poursuite des parcours adaptés. Le projet PULSE accompagnera cette transformation pédagogique pendant une période de 10 ans.

La lettre de cadrage présentée en CFVU relative à la prochaine offre de formation est seulement « incitative ».¹⁵⁶

Afin d'assurer une cohérence des dispositifs et actions à venir et de faciliter l'arbitrage des conseils centraux au moment du vote, le comité recommande de renforcer la coordination entre la direction de l'université et chaque composante pour réaliser une analyse plus fine des formations et leur adéquation avec les attentes du monde socio-économique.

La CFVU fonctionne dans la transparence et dans un souci de dialogue et de débat. Néanmoins, aucune formation n'est proposée aux élus au moment de leur élection. Ces derniers jugent le pilotage actuel des formations purement quantitatif ce qui rend leur rôle d'arbitrage plus difficile. L'absence marquée des représentants des collectivités territoriales et des entreprises est jugée « regrettable » par les élus.

Le comité recommande à l'établissement de s'interroger sur la faible mobilisation des partenaires socio-économiques dans la CFVU à un moment où le développement de la formation FTLV est si prégnant.

3.3 Un lien soutenu entre recherche et formation

Le lien recherche et formation constitue un des éléments clés de structures identifiées récemment : Institut universitaire du Handicap, Institut universitaire du Numérique, Campus Spatial, qui associent fortement ces 2 activités et s'appuient sur des partenariats essentiellement industriels¹⁵⁷. De plus, l'Upec apparaît comme l'épicentre d'un ensemble d'institutions de formation et de recherche en santé dont les collaborations sont fructueuses, le CHU Henri Mondor a bien évidemment des liens étroits avec l'UPEC. L'Institut Mondor de Recherche Biomédicale, U955 Inserm, dont plus de 80% des chercheurs sont des hospitalo-universitaires est l'un des meilleurs exemples de ces liens fructueux.

L'Upec mène de front recherche de haut niveau¹⁵⁸ et souci de la réussite des étudiants.¹⁵⁹ Les liens entre recherche et formation se trouvent renforcés au travers des axes stratégiques de l'établissement, résolument transdisciplinaires et liés aux défis sociétaux.

Ces liens se concrétisent dans des projets de formation (initiale et/ou continue) où la recherche permet de répondre aux besoins du monde socio-économique et du territoire. Cette imbrication de la recherche dans la conception de la formation continue est un atout important pour les étudiants et les entreprises et mérite d'être mieux valorisé.

¹⁵³ RAE, p. 49.

¹⁵⁴ RAE, p. 46.

¹⁵⁵ RAE, p. 39.

¹⁵⁶ Un écart existe entre la note de cadrage et la réalité du terrain, un exemple étant les seuils d'ouverture : la note recommande de « respecter un seuil limite d'ouverture pour une mention de licence à 50 étudiants attendus en L3 » mais les directeurs de composantes peuvent décider, in fine, sur les fonds alloués, des seuils qui peuvent aller de 8 pour une licence à 6 pour un master s'il s'agit d'une niche. La CFVU peut refuser une formation ne lui semble pas opportune à ouvrir.

¹⁵⁷ Cf. ref 43 et RAE, p.37 et Annexe 80 du RAE, Présentation de l'Institut Universitaire du Handicap, Annexe 82 du RAE, Présentation du Campus Spatial Universitaire.

Un exemple frappant en ce sens est donné par la cellule handicap (une équipe pluri-professionnelle experte dans le champ du handicap et de l'insertion), qui organise non seulement des sessions de formation au handicap pour les acteurs de l'Upec accueillant des étudiants handicapés, mais aussi pour les personnels d'autres ministères ou d'entreprises, y compris par de la formation diplômante (DU)¹⁵⁸. La création d'une chaire Handicap-Autonomie-Emploi et santé au travail est prévue dans le cadre de la Fondation partenariale. Enfin, l'ouverture d'un Institut universitaire du Handicap, en collaboration avec le CHU Henri Mondor doit permettre, entre autres, des recherches appliquées en intelligence artificielle.¹⁵⁹

Le comité recommande à l'université de communiquer davantage sur l'intérêt pour le monde socio-économique des formations nourries par la recherche.

A l'avenir, les deux écoles universitaires de recherche (EUR) déjà citées consolideront l'articulation entre recherche et formation avec l'inclusion des étudiants de master et de doctorat dans des programmes scientifiques transdisciplinaires¹⁶⁰. Ces deux EUR potentiellement structurantes, seront associées à un ou plusieurs laboratoires de recherche de haut niveau¹⁶¹.

Cette articulation étroite entre recherche et formation est moins visible et homogène¹⁶² au niveau des licences, même si ce lien est mis en exergue dans les profils de poste au moment de la campagne d'emploi. Il est néanmoins à noter une intégration très forte des doctorants dans les équipes pédagogiques de l'Upec pour des missions d'enseignement ou des vacances.

La multiplicité des sites et le mélange de doctorants de différentes universités dans les laboratoires multi-tutelés ne facilitent pas le sentiment d'appartenance à un établissement. A l'inverse, les doctorants sont généralement bien considérés, intégrés et très impliqués dans les laboratoires.¹⁶³

Le comité recommande à l'Upec la tenue d'événements phares inter-composantes pour les doctorants.

3.4 Un service commun de documentation constamment adapté aux besoins de l'établissement

Le service commun de documentation (SCD) gère 11 bibliothèques en réseau, réparties sur 9 sites¹⁶⁴ et rassemblées en 6 sections¹⁶⁵.

La pluridisciplinarité de l'Upec génère une grande variété de besoins, bien prise en compte grâce à une organisation à la fois très centralisée sur le plan organisationnel et très transversale.¹⁶⁶

Avec 103 personnels, correspondant à 3,6 ETPT pour 1000 étudiants, le SCD est en mesure d'offrir un nombre élevé d'heures d'ouverture hebdomadaire de ses bibliothèques. Avec 67,75 h, il se situe en effet au-dessus de la moyenne nationale¹⁶⁷ (59 h, chiffre pour les bibliothèques offrant plus de 100 places¹⁶⁸.)

Les outils informatiques mis à disposition du SCD répondent bien à ses besoins, et l'articulation avec la DSI est très bonne.

L'Upec s'est fixée pour objectif, en l'inscrivant dans son PAPET 2019¹⁶⁹, de développer une politique documentaire ambitieuse, au service de la formation et de la recherche, en s'appuyant notamment sur le numérique¹⁷⁰. Cet objectif se décline autour de 3 axes majeurs¹⁷¹ :

¹⁵⁸ Diplôme universitaire Référent handicap secteur privé-fonctions publiques.

¹⁵⁹ La cellule handicap de l'Upec forme ainsi tous les référents handicap du ministère de la Justice, alors que Thales et Orange ont demandé l'ouverture d'un DU qui fonctionne par session de quarante personnes maximum (source : entretiens du 10 au 12 septembre 2019).

¹⁶⁰ à titre d'exemple L'EUR Francophonies et plurilinguismes s'appuie sur une dynamique interdisciplinaire entre spécialistes de littérature, linguistique, langues étrangères, géographie, histoire, philosophie, droit, économie, sciences politiques et sociologie, tous concernés par les questions de pouvoir en régime de globalisation, tous impliqués localement pour prendre en compte les besoins éducatifs des étudiants.

¹⁶¹ RAE, annexe 76.

¹⁶² Les descriptifs de licence (consultés sur le site de l'Upec) ne mentionnent pas de façon homogène les liens existants entre la formation et la recherche.

¹⁶³ Entretien lors de l'évaluation Hcéres 10 au 12 septembre 2019

¹⁶⁴ Cf. *Indicateurs d'activité*, sep. 2019.

¹⁶⁵ http://bibliotheque.u-pec.fr/medias/fichier/organigrammes-v20-septembre-2019-hierarchique_1567415430235-pdf. [D'après l'organigramme SCD 2019-2020].

¹⁶⁶ Information issue de la visite.

¹⁶⁷ 59h pour les bibliothèques de plus de 100 places, chiffres 2013-2016.

¹⁶⁸ PAPET 2019, p.31.

¹⁶⁹ RAE, p.46.

- adapter les accès à la documentation à l'évolution des modes d'acquisition des connaissances. Les missions du SCD évoluent dans le cadre de la transformation pédagogique¹⁷². On observe par exemple un quasi doublement du nombre de participants aux formations pour l'usage du numérique entre 2012 et 2018¹⁷³ ;
- adapter les accès à la documentation aux besoins des chercheurs. Créé fin 2016 au sein du SCD, le service SAVAN (Service d'Appui et de Valorisation de la recherche par l'Accès ouvert et le Numérique) a pour mission de créer les conditions d'accès adaptées aux besoins des chercheurs ;
- adapter l'offre documentaire aux évolutions de l'offre éditoriale (notamment électronique) et à l'environnement de la recherche dans le contexte de l'Open-Access. Cette action reste partiellement à engager.

Le lien entre la recherche et le SCD s'est renforcé depuis 2017, et se traduit, entre autres, par la participation occasionnelle de la direction du SCD à la commission recherche.¹⁷⁴

Au-delà de la politique de documentation, le SCD est impliqué dans la création d'un portail HAL propre à l'UPEC¹⁷⁵, enjeu important pour l'établissement. Il est aussi impliqué dans la politique de signature des publications et de leur valorisation, via le Savan.

Comme le veut la réglementation, le SCD s'appuie sur un conseil de la documentation, auquel s'ajoutent des commissions locales, mais le comité n'a pas eu d'éclairage précis sur le fonctionnement de ces instances¹⁷⁶.

Le comité recommande d'établir une politique de documentation ambitieuse à même de soutenir les orientations stratégiques de l'établissement, tout particulièrement dans le domaine de la recherche.

¹⁷⁰ RAE, p.46.

¹⁷¹ PAPET 2019 – Programme d'actions – p.16.

¹⁷² RAE, p.46.

¹⁷³ Cf. *Indicateurs d'activité*, op.cit.

¹⁷⁴ Information issue de la visite.

¹⁷⁵ RAE, p.36.

¹⁷⁶ Informations sur le Conseil de la documentation, *ibid.*

RÉUSSITE DES ÉTUDIANTS

La réussite des étudiants est l'une des forces de l'université avec des taux de réussite constatés bien supérieurs aux objectifs de l'université (pour la cohorte 2014-15 la réussite d'une licence en 3 ans est de 42,5 % pour un taux attendu de 35,1 %¹⁷⁷). Pour l'année 2018-19, 734 étudiants ont suivi des dispositifs « oui si », ce qui représente 10 % des inscrits Parcoursup¹⁷⁸. 40 % de ces étudiants ont choisi le dispositif « licence en 4 ans » et 22 % viennent de baccalauréats technologiques et 8 % des baccalauréats professionnels¹⁷⁹.

Les étudiants sont suivis durant l'ensemble de leur formation grâce à la mise en place de nombreuses actions. Ceci se traduit par un taux de réussite élevé et les taux d'insertion des étudiants (après 30 mois) sont, pour la plupart, supérieurs aux taux nationaux : 94 % en droit/économie/gestion (national 93 %), 83 % en lettres/langues/arts (national 87 %), 90 % en SHS (national 87 %), 94 % en sciences/technologies/santé (national 91 %) et 99 % en masters enseignement (national 97 %)¹⁸⁰.

4.1 Un effort pour orienter et accompagner les étudiants jusqu'à leur insertion professionnelle

L'Upec entretient des relations suivies et coordonnées avec les lycées. Les relations entre le SCUIO-BAIP¹⁸¹ et les représentants de l'enseignement secondaire sont formalisées, grâce à environ 50 conventions de partenariat. Des conventions bilatérales avec certains établissements (notamment le lycée Léon Blum de Créteil) ont permis de renforcer l'axe CPGE (classes préparatoires aux grandes écoles) pour l'accueil des étudiants « cumulatifs » inscrits en CPGE et à l'université.

Pratiquement, les proviseurs des lycées du territoire et leurs équipes pédagogiques sont reçus en début d'année universitaire afin de rencontrer celles des licences et des IUT. A partir de fin avril, l'université organise des journées d'immersion, les « Envies de Savoir », pour les lycéens de première.

Des formations spécifiques sont organisées régulièrement à l'Upec afin de faire découvrir aux enseignants du secondaire, la vie, les formations, les laboratoires de recherche au sein de l'université et de ses composantes.

L'Upec décline une politique d'information et d'accueil des différents publics étudiants à tous les niveaux de formation. Depuis 2016 et à la demande des composantes, le SCUIO-BAIP présente, ses activités durant les journées d'accueil des licences, et organise des « jobs/services » permettant de cibler certaines populations étudiantes fragiles. L'accompagnement des étudiants internationaux et réfugiés est spécifiquement pris en charge par les conseillers du SCUIO-BAIP et ses partenaires au moyen de séances d'information. Néanmoins, bien que certains dispositifs aient été mis en place dans les UFR (Facultés), l'Upec rencontre des difficultés pour repérer les étudiants décrocheurs.

L'Upec va repenser son affichage dans le catalogue Parcoursup, et travailler sa communication autour de la qualité de ses formations et services d'accompagnement à la réussite étudiante.

Les procédures d'évaluation sont consignées dans les modalités des contrôles des connaissances et compétences (MCCC) mises à disposition des étudiants sur le site de l'université et communiquées aux étudiants à la rentrée. Une « charte des examens » est éditée. Ces documents sont disponibles sur la plateforme officielle de communication vers les étudiants (Eprel) sauf pour ce qui concerne l'UFR (Faculté) de médecine qui dispose d'une plateforme propre (Cristolink).

La réorientation des étudiants est prise en charge sur l'ensemble du parcours universitaire. Une procédure de réorientation au premier semestre est inscrite dans l'outil e-candidat depuis 2016 et comprend avec un programme d'accompagnement.

Dans le cadre du NCU Pulse, un semestre d'orientation permet à l'étudiant une réflexion autour de ses projets de formation et professionnel, ainsi que le travail de compétences transversales.

¹⁷⁷ RAE, p.6.

¹⁷⁸ Cf. Bilan Parcoursup présenté en CFVU le 22.10.2018.

¹⁷⁹ Idem.

¹⁸⁰ Rapet 2018, p.16. Source MESRI-DGSIP-SIES 2016.

¹⁸¹ Service commun universitaire d'information, d'orientation-Bureau d'aide à l'insertion professionnelle.

Les étudiants en réorientation peuvent participer aux événements métiers organisés par l'établissement comme le « Jobdating » et évoluant autour de secteurs professionnels dynamiques comme les métiers de la prévention et de la sécurité ou les métiers de la santé.

L'insertion professionnelle est assurée notamment grâce à plusieurs protocoles d'accord ou de partenariat avec l'Apec, Pôle Emploi, le réseau des missions locales et BNP-Paribas (octroi de 13 bourses de 1 500 €).

Afin de pouvoir mettre en place une politique générale cohérente au niveau de l'université, le comité recommande que les SCUIO-BAIP et la DEVE disposent des informations concernant les accords signés avec l'Apec, Pôle Emploi, le réseau des missions locales et BNP-Paribas.

L'Upec participe, depuis 2016, au *Challenge* du Monde Grandes Écoles et Universités. Des dispositifs de type « projet professionnel » en licence 1, enseignements spécialisés en master, permettent, grâce à l'implication des professionnels du domaine, d'informer les étudiants sur les possibilités qui leurs sont offertes.

Si les composantes ont témoigné des meilleurs taux de réussite de façon générale et d'une baisse de l'érosion¹⁸², la nomination d'une chargée de mission « inégalités, parcours étudiant » devrait permettre à l'Upec de structurer une analyse qualitative et quantitative quant à l'efficacité des mesures en lien avec le profil de l'étudiant. Un groupe de travail étudiera les cohortes, les taux de réussite, les raisons du décrochage ou de la réorientation au sein de l'Upec tout en fournissant les données aux chercheurs pour permettre à l'université de mieux comprendre son territoire. La chargée de mission devra également améliorer la communication et la diffusion des données de la réussite pour une information plus qualitative.

Depuis octobre 2016, l'Upec a mis en place des actions spécifiques favorisant l'entrepreneuriat étudiants en se dotant d'un pôle entrepreneuriat et d'un Lab'Innov (espace de « co-working » et pré-incubateur), dont les missions comprennent différents mécanismes visant à la sensibilisation des étudiants à l'entrepreneuriat : des options transversales et des formations en entrepreneuriat, des conférences, des ateliers, etc. Pour la période considérée, 800 étudiants ont participé à ces mécanismes.

Depuis la création du pôle entrepreneuriat, 33 statuts étudiants-entrepreneurs ont été accordés à l'Upec (sur 52 candidatures), 45 étudiants poursuivent une formation en entrepreneuriat se traduisant en 15 créations de start-ups.

Le comité recommande que l'Upec soutienne les nombreuses initiatives mises en place en ce qui concerne l'entrepreneuriat, gages d'une démarche prometteuse. Afin de supporter la forte croissance des activités de ce pôle, il recommande qu'un support logistique adapté soit mis en œuvre en lien avec le dispositif national Pépite.

4.2 Une vie étudiante trop centralisée

a) Un schéma directeur en devenir

Si la gouvernance de l'établissement fait preuve d'une vision claire pour la vie étudiante¹⁸³ et le développement de sa qualité, aucune stratégie globale n'est encore en place. Le RAE mentionne l'absence d'un schéma directeur,¹⁸⁴ mais précise que sa construction est en cours¹⁸⁵. Malgré la mobilisation d'« une équipe de 11 personnes expertes dans leurs domaines respectifs »¹⁸⁶, les entretiens ont cependant montré que ce travail n'est pas connu des personnes concernées et qu'elles n'y sont pas associées.

Le positionnement de l'établissement, sur un territoire très large, urbanisé et très hétérogène en fonction des campus, le place dans un contexte à la fois très concurrentiel pour certains sites, ou très délaissé pour d'autres. Les partenariats avec d'autres acteurs s'ils sont existants, et parfois de longue date, ne sont pas toujours clairs et font écho à l'absence de stratégie.

¹⁸² En STAPS, le taux de réussite des L1 est passé de 37% à 49% et est à 53% pour les primo-entrants. Ces chiffres ont été communiqués lors des entretiens mais les taux de réussite pour les autres formations n'ont pas été donnés.

¹⁸³ Comme l'ont confirmé les entretiens.

¹⁸⁴ RAE, p55, « Il n'existe pas encore de Schéma Directeur de la Vie Étudiante ».

¹⁸⁵ RAE, p55 : « le travail avait été amorcé avec identification des axes prioritaires pour chaque service. Actuellement, une équipe de 11 personnes expertes dans leurs domaines respectifs a été constituée et devra permettre d'aboutir à la réalisation du Schéma Directeur. »

¹⁸⁶ RAE, p.52.

C'est ainsi que les actions de vie étudiante de l'établissement sont essentiellement concentrées sur un campus (Campus centre), les autres sites étant plus négligés, même s'ils sont animés par des initiatives locales issues des composantes ou du tissu associatif¹⁸⁷.

Le comité recommande une construction plus collaborative et plus partagée du futur schéma directeur de la vie étudiante réalisé avec tous les acteurs concernés.

b) Une « Vie de Campus » difficile à mettre en œuvre

L'établissement a créé le service Vie de Campus en 2014 par fusion des services SECASC et Vie de l'étudiant afin de proposer une gamme de services plus étendus. Il opère sous l'égide de la DEVE, dont les fonctions dépassent la simple vie étudiante. Compte tenu de la dispersion de l'université en de nombreux sites, le tissu associatif est très hétérogène d'une composante à l'autre¹⁸⁸ et le positionnement très central¹⁸⁹ du service (sur le campus de Créteil) le rend peu accessible¹⁹⁰. En ce qui concerne le soutien financier aux initiatives, l'établissement met en œuvre deux dispositifs : la labellisation (financement annuel du projet associatif) et le FSIE (financement des initiatives), déclinaison locale du FSDIE, dont la distinction et la pleine pertinence ne sont pas claires pour les acteurs associatifs et sont sous-utilisés¹⁹¹.

L'action culturelle, mise en place par le service « vie de campus », manifeste une volonté de développement et d'inclusion avec les acteurs culturels du territoire¹⁹², mais elle est sous-dimensionnée et souffre de l'absence d'une stratégie générale visible, ce qui a sans doute pour conséquence une participation réduite de la communauté universitaire.

S'agissant des activités physiques et sportives, le SUAPS propose 30 activités physiques sportives et artistiques. Toutefois, il souffre lui aussi de sa petite taille (6 personnes titulaires dont le coordinateur), de l'absence d'infrastructure dû au contexte immobilier local, d'une centralisation importante dans un contexte très concurrentiel vis-à-vis des offres privées, si bien que la participation aux activités ne représente que 7 à 8 % de la communauté.

Les financements apportés par la CVEC permettront le développement de structures dont la construction est programmée, mais le sous-dimensionnement RH du service pose la question de son bon fonctionnement.

La cellule handicap et le médecin du service de santé universitaire assurent l'accueil et l'accompagnement des étudiants en situation de handicap pour lesquels des matériels adaptés sont mis à leur disposition : logiciel ZoomText et téléviseurs agrandisseurs avec synthèse vocale, dans certaines bibliothèques. La mise totale en accessibilité des locaux, court sur les six prochaines années¹⁹³.

Il faut noter enfin que la reconnaissance de l'engagement des étudiants dans la vie associative ou culturelle fait l'objet de 4 quatre options transversales¹⁹⁴, et d'une valorisation dans certaines composantes. Cependant, cette reconnaissance est mal connue des étudiants, engagés ou non¹⁹⁵, et ne s'appuie pas sur des critères clairement établis dans les composantes¹⁹⁶, selon une procédure insuffisamment formalisée à ce niveau malgré l'existence d'un cadrage par l'université¹⁹⁷.

Le comité recommande à l'établissement de mettre en cohérence et de mieux coordonner les différentes actions pour animer les campus en étroite collaboration avec le VPCFVU et le VPE.

¹⁸⁷ Les témoignages avec les différents étudiants reçus en entretien l'ont confirmé.

¹⁸⁸ Comme mis en avant par les entretiens.

¹⁸⁹ Propos des entretiens et programmation diffusée sur le site de l'Upec.

¹⁹⁰ Propos rapportés des associations rencontrées.

¹⁹¹ RAE, p55.

¹⁹² Travail avec les acteurs culturels du territoire indiqué en entretien.

¹⁹³ Cf. Entretiens du 10 au 12 septembre 2019. Un DU interuniversitaire Référent handicap secteur privé-fonctions publiques est ouvert avec succès aux étudiants comme au monde de l'entreprise depuis 2015. Un institut universitaire du handicap doit voir le jour au CHU Henri Mondor et une chaire « Handicap-Autonomie-Emploi et Santé au travail » doit être créée dans le cadre de la nouvelle fondation partenariale.

¹⁹⁴ <http://www.u-pec.fr/formation/etudes-et-scolarité/la-valorisation-de-l-engagement-etudiant-a-l-upec-841778.kjsp>.

¹⁹⁵ Information obtenue en entretiens.

¹⁹⁶ Questionnement des étudiants rencontrés : « quelle garantie d'égalité de traitement ? ».

¹⁹⁷ Upec- Cadrage mise en œuvre de l'engagement étudiant - 2019-2020, <http://www.u-pec.fr/formation/etudes-et-scolarité/mise-en-oeuvre-de-l-engagement-etudiant-879306.kjsp?RH=1511964093914>

4.3 Une participation étudiante à la gouvernance effective, mais à améliorer, sans reconnaissance ni visibilité.

Le processus démocratique étudiant fonctionne, les élections sont tenues, des représentants sont élus et siègent dans les instances¹⁹⁸, même si, comme dans beaucoup d'établissements, la participation aux élections est faible. Aucune action n'est mise en place pour inciter l'engagement démocratique des étudiants au-delà d'une communication classique. La situation est différente pour la commission recherche, où la présence des doctorants est très variable. Au cours de la visite, des interlocuteurs ont signalé que, « des efforts devraient être faits » pour rendre plus visible le rôle démocratique de la communauté étudiante.

Ainsi, aucun statut de l' élu n'est mis en place pour aider les élus étudiants dans leurs missions, d'éventuelles adaptations étant permises au cas par cas dans les composantes. L'existence d'un « parlement étudiant » a été mentionnée,¹⁹⁹ mais celui-ci ne s'est pas réuni depuis plusieurs années.

Certes, l'établissement est doté d'un vice-président étudiant intégré à l'équipe présidentielle et qui a des moyens pour agir²⁰⁰. Il est même accompagné de plusieurs assesseurs dans ses fonctions, mais leur rôle respectif n'est pas bien connu des étudiants²⁰¹, non plus que les possibilités de valorisation de leur engagement. En outre, l'effectivité de cette valorisation au sein des composantes fait l'objet d'une procédure sommaire et mal formalisée.

On remarquera enfin qu'en dehors des commissions « vie étudiante » dont ils sont membres, les élus étudiants ne sont pas, ou très peu, associés à la politique de formation de l'établissement, à sa mise en place ou à son évaluation.

Le comité recommande à l'établissement de mieux impliquer les élus étudiants dans les différentes instances.

¹⁹⁸ Comme le montrent les PV de CFVU et de CA.

¹⁹⁹ *Idem*.

²⁰⁰ Le VP étudiant de l'Upec jouit des mêmes prérogatives que les autres vice-présidents et des mêmes moyens (indemnités, bureau, équipement informatique et portable de fonction, fait assez rare pour être signalé.

²⁰¹ *Idem*.

VALORISATION ET CULTURE SCIENTIFIQUE

5.1 Une politique de valorisation de la recherche efficace

La DRV aide les laboratoires à assurer la protection de la propriété intellectuelle et la valorisation du portefeuille de brevets de l'Upec dont la gestion a été déléguée à la Satt IDF-Innov en 2012.

Ce partenariat a permis d'augmenter le nombre de titres de propriété de 30 familles en décembre 2016 à 44 familles en décembre 2017. L'Upec a bénéficié de financements pour 11 projets de maturation par la Satt depuis 2013. Deux de ces projets ont conduit à la création de start-ups en 2017.

Les revenus liés à la valorisation de la recherche ont fortement augmenté passant de 653 749 € en 2013 à 1 149 871 € en 2018.

La DRV conseille également la communauté scientifique de l'établissement en matière de valorisation de la recherche et se charge de la mise en œuvre de cette valorisation dans son périmètre. Néanmoins, certaines entités ne font pas appel à elle, estimant sa valeur ajoutée trop faible. Ceci a pour conséquence que le prélèvement des frais de gestion sur les projets n'a pas permis à la DRV d'atteindre son équilibre budgétaire. Le renforcement en cours des effectifs²⁰² devrait permettre d'augmenter les services offerts aux UFR (Facultés).

L'Upec soutient la démarche des laboratoires visant à attirer, dans les locaux dont ils disposent, des entreprises en lien avec leurs thématiques de recherche comme la start-up Adionics, arrivée fin 2017 dans les locaux de l'ICMPE à Thiais. Au sein de l'Upec, diverses composantes mettent à disposition du monde économique et industriel, sous conditions, l'utilisation de leurs plateformes.

La création, en 2017, du Savan²⁰³ au sein du SCD a permis d'amorcer les premières synergies nécessaires à la construction d'une politique de valorisation des publications scientifiques de l'Upec. Certaines équipes scientifiques de l'université travaillent étroitement avec les partenaires territoriaux et ont fait le choix de valoriser leurs travaux par le biais de publications ouvertes. Ce choix correspond très logiquement à l'université « civique » revendiquée par la direction.

Sans qu'il ait été possible, lors de la visite sur site, d'en connaître le nombre exact, des *Fablabs* existent au sein des composantes comme le Gamixlab sur le campus Saint-Simon.

Dans le cadre de la création de la maison de l'innovation et de l'entrepreneuriat étudiant (MIEE), en octobre 2016, l'Upec s'est dotée du Lab'Innov (espace de « co-working » et pré-incubateur). Seul le nouveau *Fablab* Fabuval inauguré en juillet 2019, est inter-UFR

Depuis 2018, le partenariat avec la Satt IDF-Innov est fragilisé par la restructuration qu'elle entreprend, ce qui ne permet pas d'avoir une quelconque visibilité sur les actions de valorisation communes futures.

Le comité recommande à l'Upec de consolider son partenariat avec la Satt.

5.2 Une contribution diversifiée à la diffusion, l'enrichissement du patrimoine et au développement de la culture scientifique et technique.

L'Upec est membre fondateur de *The Conversation France*, média en ligne créé en 2015 dont le but est de donner aux universitaires et chercheurs une plus grande place dans le débat public. Près de 100 articles de vulgarisation dus à des EC de l'Upec ont été publiés à ce jour.

Grâce au parcours « Littératures, Discours, Francophonie » du Master Lettres, l'Upec participe, principalement en Europe, au rayonnement de la francophonie. Ce parcours forme à la recherche et par la recherche les étudiants qui étudient la langue française, notamment dans la perspective de la promouvoir et de l'enrichir.

Les activités de préservation et d'enrichissement du patrimoine comprennent la gestion et l'hébergement de différents fonds.

²⁰² Organigramme 2018-2019 de la DRV : le Pôle contrats de recherche et de recherche partenariale est composé de 8 personnes.

²⁰³ Cf *supra*, p.22.

L'ESPE à Bonneuil héberge le fonds patrimonial des anciennes Ecoles Normales de Melun et du Bourget. La bibliothèque de Médecine accueille le fonds Laborit. La bibliothèque du Campus Centre conserve le fonds Ignace Meyerson.

L'Ecole d'Urbanisme de Paris conserve à la bibliothèque du Mail des mèches une collection spécialisée en urbanisme et constituée de 5 fonds documentaires : fonds de l'ancien Institut d'urbanisme de l'Université de Paris, fonds Henri Sellier, fonds Marcel Cornu, fonds Michel Steinebach et fonds Roger-Henri Guerrand. Cette collection est constituée d'environ 11.000 documents datant principalement de la première moitié du XX^e siècle. Un programme de numérisation est en place et comprend plus de 400 thèses, 400 documents historiques et plus de 4500 images.

La valorisation de ces fonds est notamment assurée par des expositions sur place et virtuelles en ligne.

La diffusion de la culture scientifique est orientée vers un public jeune et est organisée par la faculté des Sciences et Technologies FST. Celle-ci gère une cordée de la réussite depuis 2011. Elle a sensibilisé à la culture scientifique plus de 1 400 élèves du Val de Marne, de Seine Saint Denis et de Seine et Marne en 2019. Elle a également fait participer 120 élèves des mêmes départements au concours "Faites de la science" en avril 2019.

Depuis 2017, les rendez-vous mensuels de la MIEE permettent à des EC, des anciens étudiants, des experts du monde institutionnel et politique, etc., de partager leurs expériences auprès d'étudiants, de lycéens, de collaborateurs ou de chefs d'entreprise, d'agents de collectivités, de porteurs de projets, etc.

Par ailleurs, plusieurs composantes organisent des manifestations à caractère scientifique et culturel permettant de valoriser la recherche effectuée au sein de l'établissement telles que « les L de la nuit » (au sein de LLSH) et « les journées scientifiques de l'environnement », dans le cadre de l'OSU. Afin de pérenniser ses actions de valorisation, l'Upec a signé des conventions de partenariat avec le conseil départemental du Val-de-Marne et avec le territoire du Grand Orly-Seine-Bièvre.

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

Comme les documents mis à disposition ainsi que les entretiens n'ont pas fait apparaître une politique centralisée et structurée de diffusion de la culture scientifique et technique, le comité en recommande la mise en œuvre.

RELATIONS EUROPÉENNES ET INTERNATIONALES

L'Upec énonce clairement l'importance qu'elle accorde à son rayonnement international²⁰⁴. Elle a mis en œuvre au cours du dernier contrat de nouvelles approches et de nouveaux outils qui doivent lui permettre de développer une politique européenne et internationale claire et attractive. L'Upec est ainsi dans un contexte favorable pour consolider et faire rayonner sa politique internationale, après en avoir défini les priorités.

Le passage du statut de service à celui de direction des relations internationales, accompagné d'une augmentation des effectifs, s'inscrit dans cette démarche²⁰⁵. Deux nouveaux outils de pilotage sont également en cours de mise en place : un comité de pilotage des relations internationales (CPRI)²⁰⁶ et un groupe de travail sur les Relations internationales (GTRI).

6.1 Une politique internationale institutionnelle non aboutie

a) Des relations internationales nombreuses mais dispersées

Un travail très utile, mené ces dernières années par la DRI, est la centralisation administrative de tous les accords de partenariats internationaux, clarifiant les circuits de signature et permettant leur cartographie²⁰⁷. On note ainsi l'existence de 394 accords de partenariats internationaux pour l'année universitaire 2017 – 2018 dans le domaine de la formation²⁰⁸, dont 266 via le programme ERASMUS+. Il semble que ces accords résultent pour la plupart de contacts développés au fil du temps par chaque composante qui, jusqu'à récemment, gérait elle-même ses relations internationales²⁰⁹.

Parmi les 128 accords établis hors ERASMUS+, 43 concernent l'Amérique Latine, 28 l'Amérique du Nord, 32 l'Asie, 15 l'Afrique, 3 le Moyen-Orient, 1 l'Océanie et 21 l'Europe. Il est néanmoins difficile de se faire une idée du poids respectif de ces différents accords (nombre d'étudiants concernés, nombre de jours de mobilité sortante et entrante pour chacun de ces accords), de leur contenu (double diplomation, échanges d'étudiants en parcours de formation, stages), pas plus que leur rattachement à une ou plusieurs composantes, et donc des domaines scientifiques concernés. On voit que le nombre d'étudiants en mobilité entrante à l'Upec à travers des programmes partenariaux est relativement faible : 245 sur 3 248 au total²¹⁰. La mobilité sortante de ceux qui s'inscrivent dans des partenariats académiques n'a pas été communiquée ce que le comité regrette.

On peut noter aussi le nombre important de doubles diplômes internationaux, qui est de 24, dont 18 en Europe²¹¹, ainsi qu'une activité en formation continue au Vietnam destinée aux directeurs et cadres du campus d'Ho Chi Minh Ville de l'école centrale d'administration publique²¹². A titre d'exemple, le parcours "Littératures, Discours, Francophonie" du Master Lettres possède un cursus intégré avec le Master Langue et Littérature françaises de l'Université de Galatasaray (Turquie). Il fait également l'objet de six co-diplomations avec l'Université Pazmany Peter Katolikus Egyetem (Hongrie), l'Universita degli Studi di Catania (Italie), l'Université Mazaryk de Brno (République tchèque), l'Université Cuza de Iasi (Roumanie), l'Université de Jagellone à Cracovie (Pologne) et l'Université de Yaoundé 1 (Cameroun).

De plus, l'Upec vient de se voir accorder l'EUR « PluFraPoLa » de Grand Paris Plurilinguismes-Francophonie.

Le comité recommande d'établir une stratégie de co-diplomation internationale lisible et plus attractive.

L'Upec indique avoir « travaillé à la structuration progressive de ses partenariats autour de thématiques privilégiées et en tendant à concentrer ses forces sur certains partenariats »²¹³ et le Comité ne peut qu'encourager cette démarche. En effet, une analyse plus fine des partenariats existants devrait permettre d'identifier ceux qui sont susceptibles de prendre de l'ampleur et de s'inscrire dans les axes stratégiques de l'établissement. Dans le domaine de la santé, les partenariats internationaux sont nombreux, même s'ils sont peu identifiables, par exemple, l'IMRB U955 indique avoir près de 150 collaborations internationales, principalement européennes et américaines²¹⁴.

²⁰⁴ RAE, p.59.

²⁰⁵ *Ibid.*, p.60. Le service est passé de 11 à 15 personnes entre 2013 et 2019. (*Ibid.*, p.57)

²⁰⁶ La composition du CPRI n'est pas explicite mais y sont invités les directeurs et assesseurs RI des composantes.

²⁰⁷ Rapport DRI 2017-2018, p. 8 et p. 61.

²⁰⁸ *Ibid.*, p.4.

²⁰⁹ Information obtenue lors de la visite.

²¹⁰ Rapport DRI, *op.cit.*, p. 9.

²¹¹ *Ibid.* p.13.

²¹² *Ibid.*, p.58.

²¹³ RAE, p.9.

²¹⁴ Institut Mondor de Recherche Biomédicale U955 : <https://www.imrb.inserm.fr/>

Le comité s'étonne par ailleurs d'une absence de partenariats scientifiques institutionnels avec les Etats-Unis vu la position dominante des co-publications avec les laboratoires de ce pays devant la Grande-Bretagne, l'Italie et l'Allemagne, d'une part et la Chine, d'autre part²¹⁵.

Le comité recommande à l'établissement d'identifier les partenariats où recherche et formation seraient judicieusement associés, puisque ce lien est affiché comme stratégique dans le projet de l'Upec²¹⁶.

Afin de faciliter le pilotage des relations européennes et internationales et d'en augmenter la visibilité, le comité recommande de s'appuyer sur une batterie d'indicateurs clairement définis.

b) Une attractivité internationale à renforcer

On observe globalement une diminution de la mobilité entrante étudiante depuis 2013²¹⁷, même si une légère remontée est constatée depuis 2 ans. Les actions en cours telles que la création d'un pôle langues, de formations entièrement en anglais, de nombreux parcours internationaux au sein des différentes composantes et des mesures d'intégration et d'accompagnement des étudiants étrangers, sont sans aucun doute des actions qui aideront à inverser cette tendance. Une autre piste prometteuse est l'actualisation annoncée de la charte qualité des programmes internationaux, préparée conjointement par la DRI, la DAJG, la DEVE et la DRV, et sa diffusion.

Le comité a constaté un fort déséquilibre entre les mobilités entrantes et sortantes, les étudiants de ces universités ne venant qu'exceptionnellement étudier ou faire un stage à l'Upec (3 234 étudiants étrangers soit 9,8 % de la population étudiante²¹⁸). Si les questions de langue et de coût de la mobilité ont été évoquées pour expliquer ce faible taux d'étudiants étrangers, l'Upec souhaite faire la promotion de son offre en termes d'accueil et d'accompagnement, en soulignant qu'elle est une université parisienne de rayonnement international située en banlieue (et pas une université de banlieue), où le coût de la vie est moins élevé qu'à Paris, comme suggéré précédemment par l'Aéres.

La mise en place d'un réseau d'Alumni internationaux permettrait de faire connaître la qualité de l'accueil des étudiants étrangers à l'Upec : en effet, les étudiants étrangers que le Comité a rencontrés ont été unanimes sur l'excellent accompagnement qui leur est proposé. Leur témoignage, sur une page Web dédiée par exemple, pourrait aider à promouvoir les mobilités entrantes, tout particulièrement dans le cadre de partenariats avec des pays anglo-saxons, où les étudiants sont habitués à un accompagnement renforcé.

Le comité recommande de renforcer la mobilité étudiante entrante et de créer un réseau d'Alumni internationaux.

La mobilité sortante des personnels Upec, quant à elle, est relativement importante pour des activités en lien avec la formation, avec 1 182 missions à l'étranger²¹⁹. En miroir, l'Upec accueille 47 professeurs invités par an. Il serait intéressant de pouvoir comparer, sur une année, le nombre de jours de mission à l'étranger des enseignants-chercheurs de l'Upec avec le nombre de jours de professeurs associés mis à disposition par l'Upec, et travailler à l'attractivité des postes proposés.

6.2 Des collaborations internationales en recherche peu développées

L'Upec souligne la mise en œuvre d'une internationalisation plus structurée de la recherche²²⁰, cependant, les mobilités internationales en lien avec cette dernière sont difficiles à évaluer à partir des documents dont dispose le Comité. Il est clair que les laboratoires de recherche de l'Upec ont de nombreux partenariats internationaux, mais sans doute le plus souvent hors convention spécifique, puisque « La moitié des publications (46%) de chercheurs de l'Upec, toutes disciplines confondues, sur la période 2015-2017 étaient

²¹⁶ S'agissant des Etats-Unis, on notera que l'Upec s'est vu attribuer 24 semestres pour ses étudiants par la Mission Interuniversitaire de coordination des échanges franco-américains (MICEFA) contre 12 en 2013 (RAE, p.59).

Par ailleurs, sur les 1 434 articles de l'Upec publiés durant les 5 dernières années, dans des revues à comité de lecture, les USA sont premiers partenaires avec 160 articles, devant UK (141), Italie (111), Allemagne (98). La Chine est 13^{ème} partenaire avec 40 articles. Source : Web of Science.

²¹⁶ Ibid., p.2.

²¹⁷ On passe de 3621 étudiants en 2012-2013 à 3234 en 2017-2018 (RAE, p.60).

²¹⁸ PAPET 2018, p.22.

²¹⁹ Rapport DRI, op.cit., p.12.

²²⁰ RAE, p.35.

des co-publications internationales. Cette proportion dépasse 70 % pour les sciences de l'univers, et 60 % pour la physique et la recherche biomédicale »²²¹.

Si la participation d'équipes de l'Upec à deux laboratoires internationaux associés (LIA) portés par le CNRS est également mentionnée, le Comité n'est pas en mesure d'identifier quelle est l'importance des accueils de chercheurs et d'enseignants-chercheurs étrangers au sein des laboratoires de l'établissement, au-delà d'actions phares telles que des chaires spécifiques (MOPGA par exemple), et les postes de professeurs invités cités plus haut.

Deux actions en faveur du renforcement de partenariats internationaux en recherche ont été lancées :

- Le recrutement d'un personnel à l'interface entre la DRI et la DRV ;
- La nomination d'un assesseur « Sciences et internationalisation de la recherche ».

Il est trop tôt pour juger de leur impact, mais ces mesures vont dans le bon sens.

Le comité recommande de renforcer les échanges avec les directeurs de laboratoires tout en veillant à l'articulation de la politique internationale avec les 5 axes stratégiques identifiés, afin de conserver la cohérence du projet d'établissement et en associant les collectivités territoriales à la stratégie internationale de l'université.

Le comité insiste en outre sur la nécessité de mettre à disposition des outils permettant de structurer les coopérations internationales des Équipes d'Accueil dans le cadre d'une politique internationale globale fondée sur des priorités affirmées.

²²¹ *Ibid.*, p.37.

CONCLUSION

L'Upec, malgré les vicissitudes institutionnelles qu'elle a pu traverser et dont elle vit encore les conséquences, a su demeurer une université puissante et attractive qui a maintenant la difficile tâche de maîtriser son développement dans un environnement territorial très dynamique et un espace ESRI en pleine évolution.

Force est de constater qu'après une période de vives tensions internes comme externes, l'Upec, sous la houlette d'une présidence particulièrement volontariste, a su rassembler sa communauté d'enseignement et de recherche autour d'un projet mobilisateur et novateur qui peut aussi redonner aux sciences humaines et sociales un rôle de premier plan.

Ce projet l'inscrit plus profondément encore dans son territoire en termes de formation et de recherche, rencontre l'assentiment des collectivités comme des entreprises et permet d'imaginer, dans le cadre de la nouvelle Comue, des rapports apaisés et de substantiels partenariats scientifiques co-construits. Ceci est d'autant plus vraisemblable que l'Upec a su montrer, en très peu de temps, sa capacité à porter un grand nombre de projets structurants en pleine cohérence avec sa feuille de route et à mettre en œuvre une réorganisation administrative d'envergure.

Financièrement solide, possédant plusieurs fleurons qui signent son identité, qu'il s'agisse de la francophonie, de la filière santé, de la formation tout au long de la vie, de la formation en apprentissage, dans l'accompagnement du handicap ou encore de la recherche en médecine, en mathématiques et sciences de l'univers, l'Upec déploie d'importants efforts pour parvenir, dans les années qui viennent, à surmonter les difficultés engendrées par un campus multi-sites et une culture encore trop facultaire.

Pour ce faire, elle devra engager un important travail de priorisation de ses projets et de ses actions et mettre en œuvre l'ensemble des schémas pluriannuels nécessaires, au risque de perdre le bénéfice de l'élan interne unanime dont elle jouit aujourd'hui.

Il lui restera enfin à se tourner plus résolument vers l'extérieur, d'une part pour mettre en corrélation l'excellence de ses publications internationales et les partenariats scientifiques qu'elle est susceptible de nouer avec des institutions étrangères prestigieuses, d'autre part, pour augmenter significativement la mobilité sortante et entrante des étudiants comme des chercheurs.

Les points forts

- Un projet politique ambitieux autour duquel l'équipe présidentielle a su rassembler la communauté et recréer une dynamique d'établissement.
- Une forte capacité de résilience en dépit des difficultés institutionnelles traversées.
- Des domaines de recherche d'excellence, notamment un pôle santé bien structuré et à forte visibilité nationale et internationale.
- Une université très engagée dans ses missions de formations initiale et continue sachant mettre son interdisciplinarité au service de son territoire.
- Une situation financière saine qui permet une soutenabilité des projets.
- Un dialogue nourri avec le monde de l'entreprise ouvrant à de solides partenariats.

Les points faibles

- Un positionnement institutionnel territorial instable.
- Une absence de schémas directeurs pluriannuels dans des domaines cruciaux de développement.
- Un grand nombre d'unités de recherche parfois de taille sous critique, avec peu de présence des organismes.
- Une politique internationale peu lisible.
- Une fragilité des ressources humaines liée à un fort renouvellement du personnel.
- Un système d'information dont les applications ne communiquent pas entre elles.

Les recommandations

- Etre un acteur de premier plan dans l'évolution de la Comue UPE, y compris dans l'optique du développement de la thématique Ville-Santé.
- Définir une priorité entre les projets pour passer du portage politique à la mise en œuvre opérationnelle.
- Accroître le rayonnement international de l'université à partir d'une stratégie de partenariats.
- Améliorer la qualité de la gestion et développer les services supports de la recherche et de la formation.
- Accompagner les personnels dans la conduite du changement.
- Favoriser la présence des organismes de recherche dans les laboratoires.
- Consolider l'attractivité de l'université (vie de campus, politique sociale encore améliorée pour le personnel, mobilité internationale).

Liste des sigles

A

AC	Agent comptable
Acmo	Agent chargé de la mise en œuvre des règlements d'hygiène et de sécurité
Ader	Association pour le développement de l'enseignement et de la recherche
ADAENES	Attaché d'administration de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur (grade de l'AENES)
Ademe	Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie
AENES	Administration de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur
AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
AES	(Fillière) Administration économique et sociale
Amue	Agence de mutualisation des universités et établissements d'enseignement supérieur et de recherche
ANR	Agence nationale de la recherche
Anvar	Agence nationale de valorisation de la recherche
AP	Assistance publique
Apogee	Application pour la gestion des étudiants et des enseignements
ARTT	Aménagement et réduction du temps de travail
Astre	(Logiciel de gestion de la paie des personnels rémunérés sur budget d'établissement)
Ater	Attaché temporaire d'enseignement et de recherche

B

Baip	Bureau d'aide à l'insertion professionnelle
BDE	Bureau des élèves
Biatss	Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
Bib	Bibliothèque (application informatique)
BQF	Bonus qualité formation
BQR	Bonus qualité recherche
BRGM	Bureau de recherches géologiques et minières
BTS	Brevet de technicien supérieur
BU	Bibliothèque universitaire
BUIIO	Bureau universitaire d'information d'insertion et d'orientation
BVE	Bureau de la vie étudiante

C

3C	(Pôle) Comportement cerveau cognition
C2I	Certificat informatique et internet
CA	Conseil d'administration
CAC	Conseil académique
CAE	Centre d'analyse économique
Capès	Certificat d'aptitude au professorat de l'enseignement du second degré
CCI	Chambre de commerce et d'industrie
CCRA	Comité consultatif de la recherche architecturale
CCSTI	Centre de culture scientifique technique et industrielle
CEA	Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives
CEAA	Certificat d'études approfondies en architecture
CEF	Centre pour les études en France
Cerege	Centre européen de recherche et d'enseignement des géosciences de l'environnement
Cerimed	Centre européen de recherche en imagerie médicale
CFVU	Commission de la formation et de la vie universitaire
CFA	Centre de formation d'apprentis
CG	Conseil général
CHS	Comité d'hygiène et de sécurité

CHU	Centre hospitalo-universitaire
CIES	Centre d'initiation à l'enseignement supérieur
Cifre	Convention industrielle de formation par la recherche
Cive	Conseil des initiatives et de la vie étudiante
CFVU	Commission de la formation et de la vie universitaire
Cles	Certification en langues de l'enseignement supérieur
CM	Cours magistraux
Cnap	Corps national des astronomes et physiciens
Cnes	Centre national d'études spatiales
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CNU	Conseil national des universités
Comue	Communauté d'universités et établissements
COP	Conseiller d'orientation psychologue
Cos	Comité d'orientation stratégique
Costi	Comité d'orientation pour les systèmes et technologies de l'information
CPE	Commission paritaire d'établissement
CPER	Contrat de plans État-région
CPGE	Classe préparatoire aux grandes écoles
CPR	Conseil de la pédagogie et de la recherche (Écoles d'architecture)
CPU	Conférence des présidents d'université
CRCT	Congés pour recherche ou conversion thématique
CR	Commission de la recherche
Cri	Centre de ressources informatiques
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CS	Conseil scientifique
CTI	Commission des titres d'ingénieur
CTU	Centre de télé-enseignement universitaire
Cuef	Centre universitaire d'études françaises
CV	Curriculum vitae

D

D	(LMD) Doctorat
DAEU	Diplôme d'accès aux études universitaires
DEA	Diplôme d'État d'architecte
DEA	Diplôme d'études approfondies
DEEA	Diplôme d'études en architecture
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	Directeur général des services
DPEA	Diplôme propre aux écoles d'architecture
DRH	Direction des ressources humaines
DRRT	Délégation régionale à la recherche et à la technologie
DRV	Direction de la recherche et de la valorisation
DU	Diplôme universitaire
DUT	Diplôme universitaire de technologie

E

EA	Équipe d'accueil
EC	Enseignant chercheur
ECN	Examen classant national
ECTS	<i>European credit transfer system</i> (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre)
ED	École doctorale
Engref	École nationale du génie rural, des eaux et des forêts
Eni	École nationale d'ingénieurs

ENM	École nationale de la magistrature
ENSA	École nationale supérieure d'architecture
ENT	Environnement numérique de travail
EPA	Établissement public à caractère administratif
EPCS	Etablissement public de coopération scientifique
EPS	Éducation physique et sportive
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
EPU	École polytechnique universitaire
Equipex	Équipement d'excellence
EQUIS	(Certification) <i>European quality improvement system</i>
Erasmus	<i>European action scheme for the mobility of university students</i> (programme européen)
ERP	Etablissement recevant du public
ESA	<i>European Space Agency</i> - Agence spatiale européenne
ESC	École supérieure de commerce
Espé	Ecole supérieure du professorat et de l'éducation
ETP	Équivalent temps plein

F

Feder	Fonds européen de développement régional
FLE	Français langue étrangère
FOAD	Formation ouverte et à distance
FR	Fédérations de recherche
FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes
FST	Faculté des sciences et techniques

G

GBCP	Gestion budgétaire et comptable publique
Geisha	Gestion des enseignements Informatisée et suivi des heures assurées (application informatique)
Gip	Groupement d'intérêt public
Gis	Groupement d'intérêt scientifique
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
GRH	Gestion des ressources humaines

H

Harpege	Harmonisation de la gestion des personnels (application informatique)
HC	Heures complémentaires
Hcéres	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
HCR	Haut comité à la recherche
HDR	Habilitation à diriger des recherches
H/E	Nombre d'heures d'enseignement équivalent TD par étudiant
HMONP	Habilitation à la maîtrise d'œuvre en son nom propre

I

IAE	Institut d'administration des entreprises
IAR	Institut d'aménagement régional
Iatss	Ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
IDEX	Initiative d'excellence
IEP	Institut d'études politiques
IFR	Institut fédératif de recherche
Ifremer	Institut français de recherche pour l'exploitation de la mer
Ifsttar	Institut français des sciences et technologies des transports, de l'aménagement et des réseaux
IGAENR	Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche
IGE	Ingénieur d'études

IGR	Ingénieur de recherche
Ineris	Institut national de l'environnement industriel des risques
INSPE	Institut national supérieur du professorat et de l'éducation
Inpi	Institut national de la propriété industrielle
Inra	Institut national de la recherche agronomique
Inria	Institut de recherche en informatique et en automatique
Insa	Institut national des sciences appliquées
Insee	Institut national des statistiques et des études économiques
Inserm	Institut national de la santé et de la recherche médicale
Insu	Institut national des sciences de l'univers
IP	Internet protocol (adresse identifiant une machine sur le réseau)
lpag	Institut de préparation à l'administration générale
IRD	Institut de recherche pour le développement
Irstea	Institut de recherche en sciences et technologies pour l'environnement et l'agriculture
ISBA TP	Institut supérieur du bâtiment et des travaux publics
Iso	Organisation internationale de normalisation
IST	Information scientifique et technique
ITA	(Personnels) Ingénieurs, technique et administratif
ITER	<i>International Thermonuclear Experimental Reactor</i>
IUF	Institut universitaire de France
IUP	Institut universitaire professionnalisé
IUT	Institut universitaire de technologie

J

JE	Jeune équipe
----	--------------

L

L	(LMD) Licence
L/L1/L2/L3	(LMD) Licence, licence 1re année, 2e année, 3e année
LabEx	Laboratoire d'excellence
LEA	Langues étrangères appliquées
LLSH	Lettres, langues et sciences humaines
LMD	Licence-master-doctorat
Lolf	Loi organique relative aux lois de finances
LP	Licence professionnelle
LRU	Loi relative aux libertés et responsabilités des universités
LSH	Lettres et sciences humaines

M

M	(LMD) Master
M/M1/M2	(LMD) Master, master 1ère année, 2e année
MA	Maître assistant
MAAF	Ministère de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt
MCF	Maître de conférences
MCU-PH	Maître de conférences des universités - praticien hospitalier
MDE	Maison des étudiants
MDPH	Maison départementale des personnes handicapées
MESRI	Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation
MERRI	Missions d'enseignement, recherche, référence, innovation
MRE	Mission relations entreprises
MSG	Maîtrise des sciences de gestion
MSH	Maison des sciences de l'homme
MST	Maîtrise des sciences et techniques
MUE	Mission université entreprise

N

NBI	Nouvelle bonification indiciaire
Neige	Nouvelle écriture informatique de gestion des étudiants

O

OEVP	Observatoire des études et de la vie professionnelle
OFVE	Observatoire des formations et de la vie étudiante
Onera	Office national d'études et de recherches aérospatiales
Onisep	Office national d'information sur les enseignements et les professions
Osu	Observatoire des sciences de l'univers
OVE	Observatoire de la vie étudiante

P

P	(Master) professionnel
P/B	Potentiel/besoins
PACES	Première année commune aux études de santé
PCRD	Programme cadre de recherche et développement (programme européen)
PDG	Président directeur général
PES	Prime d'excellence scientifique
PEDR	Prime d'encadrement doctorale et de recherche
PHRC	Programme hospitalier de recherche clinique
PIA	Programme d'investissements d'avenir
PIB	Produit intérieur brut
PME	Petite et moyenne entreprise
PMI	Petite et moyenne industrie
PPE	Projet professionnel de l'étudiant
PPF	Programme pluriformations
PR	Professeur des universités
Pres	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
PES	Prime d'excellence scientifique
PRL	Plan réussite en licence
PRM	Personne responsable des marchés
PU-PH	Professeur des universités-Praticien hospitalier

R

R&D	Recherche et développement
RCE	Responsabilités et compétences élargies
Renater	Réseau national de télécommunications pour la technologie, l'enseignement et la recherche
RH	Ressources humaines
RI	Relation internationales
RNCP	Répertoire national des certifications professionnelles
ROF	Référentiel de l'offre de formation (logiciel de gestion d'accréditation et de publication de l'offre de formation)
Rome	Registre officiel des métiers et emplois
RTRA	Réseau thématique de recherche avancée

S

Saic	Service d'activités industrielles et commerciales
Satis	(Département) Sciences, art et techniques de l'image et du son
Satt	Société d'accélération du transfert de technologies
Sc	Sciences
SCD	Service commun de documentation

SCUIO	Service commun universitaire d'information et d'orientation
SCUIOP	Service commun universitaire d'information, d'orientation et d'insertion professionnelle
SDV	Sciences de la vie
Seva	Service de la valorisation de l'université
SG	Secrétariat général
SGA	Secrétaire général adjoint
Shon	Surface hors œuvre nette
SHS	Sciences humaines et sociales
SIHAM	Application de gestion et de pilotage de la masse salariale et des emplois
Sifac	Système d'information financier analytique et comptable
SIUAPS	Service interuniversitaire des activités physiques et sportives
SIUH	Service interuniversitaire handicap
SPI	Sciences pour l'ingénieur
Staps	Sciences et techniques des activités physiques et sportives
Stic	Sciences et technologies de l'information et de la communication
STS	Section de technicien supérieur
SRI	Service des relations internationales
SUAPSPA	Service universitaire des activités physiques, sportives et de plein air
SUIO	Service universitaire d'information et d'orientation
SUFA	Service universitaire de formation tout au long de la vie
S(I)UMPPS	Service (inter-)universitaire de médecine préventive et de promotion de la santé

T

TD	Travaux dirigés
TIC	Technologies de l'information et de la communication
Tice	Technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement
TG	Trésorerie générale
TGU	Très grandes unités
TOEFL	<i>Test of english as a foreign language</i> (test d'anglais en tant que langue étrangère)
TOEIC	<i>Test of english for international communication</i>
TP	Travaux pratiques

U

UE	Unité d'enseignement
UFR	Unité de formation et de recherche
UMR	Unité mixte de recherche
UMVF	Université médicale virtuelle francophone
UNR	Université numérique en région
UNT	Universités numériques thématiques
UPA	Unité pédagogique d'architecture
UPR	Unité propre de recherche
UPS	Unité propre de service
USR	Unité de service et de recherche
UV	Unité de valeur

V

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

W

Wifi	<i>Wireless Fidelity</i> (Fidélité sans fil)
WoS	<i>Web of sciences</i>

Observations du président de l'université



PRÉSIDENTE

JLDR/ n°32

Téléphone :
01 45 17 10 12

Courriel :
cab.presidente@u-pec.fr

A l'attention de Monsieur Michel Robert
Directeur du département d'évaluation des
établissements
Hcéres

Objet : Réponse de l'UPEC sur les éléments du rapport final d'évaluation de l'établissement

Monsieur le Directeur,

Avec mon équipe, je remercie le comité de visite du HCERES et son président pour la qualité des échanges conduits avec les membres et partenaires de l'UPEC, ainsi que pour l'évaluation attentive de notre établissement. Nous vous savons gré de la clarté autant que de la profondeur des appréciations portées ainsi que des recommandations faites, malgré la complexité de la situation institutionnelle que l'UPEC a traversée entre 2014 et 2019.

Nous vous remercions d'avoir ainsi mis en exergue la stratégie de notre nouvelle équipe politique, « s'appuyant sur cinq axes stratégiques interdisciplinaires longuement négociés en interne », en résonance avec les objectifs du développement durable des Nations Unies, et qui a « su ainsi apaiser les tensions, déboucher sur des projets fédérateurs porteurs et innovants », faire « le pari d'une autre logique que la seule bipolarité Ville-Santé, fondée sur la transversalité, la légitimité et la transparence de projets ambitieux ». Cette logique de développement des projets, sans visée de remodelage institutionnel, vient conforter des dynamiques en complément du soutien récurrent aux formations et à la recherche, toutes deux envisagées de manière intimement liée.

Les points forts que le comité a relevés ont encore été affermis depuis cette visite en septembre 2019.

Les forces en recherche de l'UPEC, à forte visibilité nationale et internationale, en santé notamment, se sont encore renforcées au cours de l'année 2019-2020 et des collaborations sont engagées avec « l'Arc Sud » et l'Université de Saclay. S'appuyant sur des projets en santé (comme SENEC - sur les trajectoires de sénescence - et ADAPT - concernant les pathologies mentales -, lauréats du concours FHU), elles seront amenées à se développer plus globalement dans le domaine des SHS, et autour de l'environnement. Une cartographie des collaborations est en cours. Il convient de ne pas omettre nos UMR, ou bien nos forces dans le domaine de la ville et des francophonies. Ils sont étroitement associés à des formations d'excellence interdisciplinaires, dans le cadre de nos EUR et de *Graduate Programs*, notamment autour des liens entre sociétés et environnement, que nous souhaitons mettre en œuvre dans une perspective interdisciplinaire.

L'engagement de l'UPEC se lit à travers son implication en formation autant qu'en recherche pour répondre aux défis des transformations sociales et environnementales, des questions centrales que pose la société d'aujourd'hui pour un avenir plus soutenable. Promouvant **les excellences**, l'UPEC s'attache à la réussite de tous les étudiants (7 points de plus par rapport au taux de réussite attendu en 3 ans en licence en 2017). Elle s'appuie désormais notamment sur le NCU Pulse et tous les dispositifs mis en place dans le cadre de la loi ORE (parcours « Oui si »...). Une chargée de mission « Inégalités, parcours étudiants » pilote la mise en place d'un observatoire de la vie étudiante, afin de mieux promouvoir les réussites étudiantes. En 2020, a été créé un Centre d'Ingénierie et de Développement pédagogique (CIDP) dédié à la formation des enseignants, à l'accompagnement des projets, à leur évaluation et essaimage, étayé par des congés pour projets pédagogiques. Il vient renforcer la transformation pédagogique pour des trajectoires de réussite, aussi bien en formation initiale que tout au long de la vie, en lien avec toutes les composantes, la nouvelle Direction de la Formation professionnelle (DIFPRO) et les acteurs du territoire, avec lesquels elle est fortement engagée. L'UPEC a

aussi pris la décision de mettre en place un Organisme de Formation en Alternance (OFA) qui lui soit propre. En complément, dans le cadre de l'obtention de la labellisation Formation Continue Universitaire, le déploiement de la démarche qualité sera élargi à l'ensemble des composantes. Enfin pour compléter le dispositif, l'UPEC a été désignée référente pour la création et l'animation du réseau local de l'orientation, au plus près des Franciliens, dans le bassin d'emploi Grand Paris Sud Est Avenir, en lien avec le Service Public Régional de l'Orientation.

Le dialogue avec le monde de l'entreprise et les partenariats se sont renforcés à travers les réunions du Comité d'orientation et de stratégie partenariale et l'organisation d'événements thématiques. Plusieurs projets ont été menés avec des partenaires sur des enjeux articulant formation et recherche. Ces initiatives seront développées avec le soutien de la DIFPRO mais aussi de la fondation partenariale, qui sera créée en juin 2020 et qui pourra soutenir des projets innovants dans ce domaine. En formation, les conseils de perfectionnement comprennent des représentants du monde socio-professionnel. Le suivi plus précis de leurs activités permettra une meilleure prise en compte du monde socio-économique. L'UPEC s'est dotée par ailleurs d'un comité de pilotage de la formation en alternance et d'un comité de développement de la formation continue auxquels prennent part les composantes de l'UPEC. L'articulation entre ces instances ira dans le sens d'interactions renforcées. Les actions de sensibilisation à **l'entrepreneuriat étudiant** et d'accompagnement d'étudiants porteurs de projets, développées autour de la Maison de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat Etudiant (MIEE), renforcent encore ces dynamiques.

Ces orientations stratégiques sont soutenues par une **situation financière saine** qui s'est encore améliorée au cours de l'année 2019-2020, le ratio masse salariale sur produits encaissables par exemple ayant continué de diminuer (80,9 %) et les recettes propres d'augmenter (+ 10 % au compte financier 2019 par rapport à 2018). C'est aussi un signe des liens forts entre l'UPEC et ses partenaires et témoignage du fait qu'elle est un acteur pleinement engagé dans la société.

Attentifs aux recommandations du HCERES, à partir d'un diagnostic que nous partageons pleinement, nous avons déjà engagé des processus de remédiation ou de transformation et nous nous préparons à ouvrir les nouveaux chantiers nécessaires.

Concernant le **pilotage de l'établissement**, le retour à une situation plus stable est propice aux réorganisations afin d'assurer l'opérationnalisation des projets politiques. Un adjoint au DGS en charge des projets transversaux, de nature stratégique, a été recruté à l'automne 2019. L'alignement de l'organisation administrative et de son pilotage avec les objectifs stratégiques de l'établissement sont une priorité. La réorganisation du pilotage, la co-construction de la priorisation des projets avec les cadres de direction, ainsi que l'accompagnement à la conduite du changement se poursuivront. Le Service d'Aide au Pilotage et d'Appui à la Stratégie vient en soutien de cette démarche.

Dans le domaine des **ressources humaines**, le dialogue stratégique de gestion de l'UPEC a été l'occasion de mobiliser les nombreux indicateurs déjà existant à l'UPEC et de s'appuyer sur de nouveaux outils pour tracer des perspectives pour les cinq prochaines années. La forte mobilisation des services pour assurer le déploiement du nouvel outil de gestion RH SIHAM permettra de s'appuyer sur un système d'information plus efficient et de développer une gestion prévisionnelle pluriannuelle. L'élaboration d'un schéma directeur des RH avec la nouvelle Direction des Ressources Humaines, en cours de recrutement, permettra de formaliser davantage les orientations politiques prises.

Dans le domaine informatique, **la gouvernance du numérique** s'appuie sur un comité stratégique (décisionnel), une commission de pilotage du numérique (conseil et proposition d'arbitrage vers le comité stratégique) et un comité de projets. La commission de pilotage du numérique est en train d'élaborer une grille d'évaluation des projets qui débouchera sur un document de priorisation et de planification. La mise en place de SINAPS sera un levier majeur pour assurer l'interopérabilité des applications.

En termes d'outils de **pilotage**, le déploiement du logiciel OSE participera à renforcer la soutenabilité de l'offre de formation et la **maîtrise de la masse salariale**. La mise en œuvre d'une comptabilité analytique se fera avec le concours de l'agence comptable et se déploiera conjointement avec le recrutement en cours d'une nouvelle direction des services financiers.

Plus globalement, la **réforme du modèle économique** de l'établissement, même si sa solidité financière actuelle est constatée, est un chantier majeur afin d'anticiper les évolutions à venir. Un travail important a été engagé avec la Commission des Moyens impliquant les composantes autour de cette réforme. Il se poursuit en 2020, avec le concours d'un cabinet de conseil, pour intégrer plus largement les enjeux relatifs à la masse salariale, à la politique d'investissement, aux aspects patrimoniaux, aux équilibres entre les services centraux ou mutualisés, et la dynamique propre des composantes et laboratoires, ainsi qu'à la création d'un OFA propre à l'UPEC. Une organisation en campus, conçus comme des centres de services partagés, complétera ce chantier.

A l'échelle internationale, le rayonnement de l'UPEC est une priorité. L'UPEC a défini une stratégie internationale en cohérence avec les cinq axes stratégiques de l'université, incluant les doubles-diplômes et des partenariats privilégiés clairement identifiés. L'UPEC est, en particulier, impliquée dans un projet d'universités européennes (UNES, candidature en février 2020) mais également dans des consortiums internationaux en Afrique du Sud (F'SATI), au Vietnam (USTH) et en Turquie (Université de Galatasaray). Elle a également développé des relations privilégiées avec l'Université de Sherbrooke au Québec. Chaque année, un rapport d'activités recueille l'ensemble des données et indicateurs qui permettent de piloter la stratégie internationale. L'UPEC accueille chaque année davantage d'étudiants internationaux, passant de 3000 étudiants en 2016 à 3700 en 2019. Cela a été rendu possible par de nombreuses actions qui ont, en particulier, conduit à l'obtention du label "Bienvenue en France".

La stratégie internationale va encore être affinée pour inclure un volet recherche. Un dialogue direct entre la Direction des Relations internationales et les directeurs des équipes de recherche a été initié avec une enquête en cours. Une cartographie des coopérations internationales des laboratoires de recherche va aboutir à une stratégie internationale institutionnelle cohérente associant à la fois recherche et formation. Un séminaire dédié qui associera les collectivités territoriales (départements et région Île-de-France) sera organisé en 2020. La formation doctorale et l'animation des écoles doctorales, pour le contrat à venir, resteront à la ComUE UPE, et l'UPEC (à qui revient la diplomation doctorale) se saisira également de cette opportunité pour renforcer sa politique de recherche et sa politique internationale en liaison avec ses composantes.

Quant aux **services support** de l'ensemble des activités de l'établissement, y compris les services dédiés à la formation et à la recherche comme l'a noté le comité, ils font l'objet d'une attention particulière, pour répondre au mieux aux besoins et stabiliser les personnels recrutés. L'UPEC met ainsi en place une politique comprenant un volet indemnitaire pour les titulaires, notamment pour certains métiers identifiés comme « en tension », ainsi qu'une approche équitable pour les agents contractuels, afin de rendre les emplois plus attractifs dans le contexte francilien. Une politique de formation et d'accompagnement à la présentation de concours de la fonction publique complète l'ensemble.

En **recherche**, un travail est en cours pour améliorer la **visibilité internationale** de l'UPEC en s'appuyant sur une politique de signature concertée avec ses partenaires et sur les indicateurs internationaux dans les disciplines pour lesquelles ils sont pertinents. Le prisme d'analyse des Indicateurs de Production des établissements de Recherche universitaire (IPERU) pour évaluer à la fois la visibilité internationale et la reconnaissance scientifique de nos laboratoires peut, sous certains rapports, apparaître partiel. Il est de notoriété que le Web of Science, les analyses de l'Observatoire des Sciences et Techniques (OST) ou de Leiden, ne couvrent correctement que certains champs disciplinaires (comme les sciences biomédicales ou sciences de l'univers) à l'exclusion d'autres qui sont parmi les fleurons de l'UPEC : l'obtention d'une EUR « francophonies et plurilinguismes », par exemple, atteste de la reconnaissance mondiale d'une production scientifique rédigée essentiellement en français et indétectable dans le WoS, alors même qu'elle participe sans conteste possible du rayonnement de notre université à l'international. L'UPEC est en relation avec les principaux acteurs internationaux en ce domaine, comme le WoS, afin de mieux prendre en compte les publications de l'établissement, en santé, en sciences expérimentales comme en SHS, ce qui lui assurera une plus grande visibilité. Le portail HAL UPEC en cours de développement sera aussi un outil de visibilité privilégié et conforme aux principes de l'*Open Science*.

Pour renforcer le **soutien à la recherche**, la simplification des procédures de gestion des laboratoires est engagée à travers la mise en place d'outils numériques mais également d'une délégation de gestion, partielle ou totale, aux laboratoires qui disposent des compétences et des forces suffisantes. Des rencontres périodiques interlaboratoires (RIL) sont mises en place depuis octobre 2019 pour dialoguer sur les enjeux de la recherche à l'UPEC et associer les laboratoires à la politique

d'établissement. Un schéma directeur de l'appui à la recherche est en cours d'élaboration. Les discussions sont également engagées avec le CNRS et avec les autres organismes ou établissements tutelles de nos laboratoires afin d'harmoniser les pratiques et de partager les outils de gestion. Désireuse de **renforcer la présence des organismes** dans ses laboratoires, l'UPEC souhaite créer avec UGE et ses partenaires de la ComUE une MSH, à l'interface entre SHS et sciences expérimentales, qui ouvrira ainsi des perspectives de labellisation. Le CNRS sera bien entendu associé à la conception du projet.

Au service des étudiants, en formation et en recherche, l'UPEC envisage leurs parcours de réussite dans leur globalité, en intégrant le développement d'une **vie de campus** de qualité. Un **schéma directeur de la réussite étudiante** sera mis en place, pour des étudiants toujours plus nombreux, ce qui est aussi un signe de l'attractivité de l'UPEC. Une assesseuse pilote le chantier relatif au développement durable qui bénéficiera de l'organisation en campus et des actions de rénovation patrimoniales pour plus d'opérationnalité. Un conseil de la culture est en cours d'installation et les célébrations du cinquantenaire de l'UPEC seront notamment l'occasion de promouvoir une vie sociale et culturelle plus intense. Une plus grande mobilisation et une association plus forte des étudiants à la vie de l'établissement sont un objectif de l'équipe politique. Des actions ciblées couronnées de succès sont le gage de la mise en place d'une telle dynamique. Grâce aux initiatives étudiantes, l'UPEC fait ainsi partie par exemple désormais des universités pionnières dans la lutte contre la précarité menstruelle et va mettre en place une épicerie solidaire.

Pleinement engagée dans la société en formation et en recherche pour promouvoir les excellences et répondre aux défis des transformations sociales et environnementales, l'UPEC affermit son **positionnement institutionnel et étend ses réseaux de coopération**. Dans la continuité de collaborations bien ancrées, l'UPEC participe comme partenaire à la candidature à l'AAP SFRI porté par UGE pour l'I-Site. Le travail d'élaboration du prochain contrat de site se construit autour de projets communs structurant de manière ambitieuse le territoire Est francilien en matière de formation et de recherche. Il s'agit d'un projet partagé de MSH précédemment cité, du développement de plateformes de traitement et d'analyse de données massives, et d'un volet de « E-City », projet porté par l'UPEC. Regroupant un large éventail de partenaires, celui-ci s'appuiera sur de nouvelles plateformes, à même de traiter des données massives, et fédérera SHS et sciences expérimentales autour de la transition environnementale et de la justice sociale, des trajectoires en santé, des enjeux péri/urbains et des droits et libertés des citoyens. Résolument tournée vers l'avenir, l'UPEC étend son réseau de collaborations académiques, notamment en direction de l'arc Sud et de l'Université de Saclay, tout en déployant ses réseaux internationaux.

Nous vous remercions pour cette évaluation attentive des forces, faiblesses et perspectives d'évolution de notre établissement, qui contribuera de manière décisive à la mise en œuvre de nos projets d'université engagée.

Je vous prie de recevoir, Monsieur le Directeur, mes respectueuses salutations.

Jean-Luc Dubois-Randé

Président de l'UPEC



Organisation de l'évaluation

La visite de l'Upec a eu lieu du 10 au 12 septembre. Le comité était présidé par **M. André Siganos**, professeur des universités en littérature générale et comparée et anciennement : recteur de l'Académie de Martinique, directeur général de Campus France, directeur adjoint de la coopération scientifique et universitaire au Ministère des affaires étrangères et conseiller culturel à l'ambassade de France à Tôkyô.

Le comité est composé des experts suivants par ordre alphabétique :

- **M. Elie Assaf**, professeur (économie) à l'USEK Business School (Liban) et ancien directeur général des affaires économiques, sociales et de l'éducation, à la Présidence de la République libanaise.
- **M. Bernard Baraton**, ancien directeur général des services adjoint à l'EHESS, ancien directeur général des services adjoint à l'université Pierre et Marie Curie.
- **M. Hugo Boisauvert**, vice-président étudiant de l'Université de Nantes.
- **Mme Anne Corval**, directeur de recherche au CNRS et conseillère auprès de la direction générale déléguée à la science du CNRS.
- **Mme Linda Lawrance**, professeur agrégé d'anglais, directrice du DEFLE (français langue étrangère) et vice-présidente déléguée aux ressources humaines de l'université Bordeaux Montaigne.
- **Mme Sylvie Négrier**, professeur des universités - praticien hospitalier (PU-PH) – Centre de Lutte contre le cancer - Centre Léon Bérard et membre du conseil d'administration de l'université de Lyon.
- **M. Xavier Pannecoucke**, professeur des universités (chimie organique, minérale industrielle) à l'Insa de Rouen et délégué régional à la recherche et la technologie (DRRT) de Normandie – Mesri.
- **M. Stephan Wojcik**, consultant et ancien expert à l'Académie royale flamande des sciences et des arts de Belgique.

Jean-Luc Clément, Professeur des universités, conseiller scientifique et Viviane Renault, chargée de projet, représentaient le Hcéres.

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 le Hcéres à l'adresse URL <http://www.hceres.fr/MODALITES-D-EVALUATIONS/Liste-des-experts-ayant-participe-a-une-evaluation>.

Les rapports d'évaluation du Hcéres
sont consultables en ligne : www.hceres.fr

Évaluation des coordinations territoriales
Évaluation des établissements
Évaluation de la recherche
Évaluation des écoles doctorales
Évaluation des formations
Évaluation et accréditation internationales



2 rue Albert Einstein
75013 Paris, France
T. 33 (0)1 55 55 60 10

hceres.fr

[@Hceres_](https://twitter.com/Hceres_)

[Hcéres](https://www.youtube.com/Hceres)