



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

Section des établissements

Rapport d'évaluation de l'université Paris-Est Marne-la-Vallée (UPEM)



Novembre 2014



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

Section des Établissements

*Pour l'AERES, en vertu du décret du 3
novembre 2006¹,*

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

Au nom du comité d'experts,

- Jean-Pierre Gesson, président du
comité

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

Sommaire

Présentation.....	7
La stratégie et la gouvernance.....	9
I - Des missions et des priorités partagées au sein de l'université.....	9
II - Un modèle d'organisation original face à des enjeux importants	9
III - Une politique de partenariats autour de laquelle se prépare le futur	10
IV - Une identité claire s'appuyant sur une stratégie de communication adaptée.....	11
V - Une politique de la qualité encore à développer, en particulier au niveau de la formation....	11
La recherche et la formation.....	13
I – Une recherche de bonne qualité	13
1 ● Une organisation originale pour soutenir la priorité recherche	13
2 ● Un pilotage qui a bénéficié d'une période favorable mais qui pourrait faire face à plus de difficultés à l'avenir.....	14
3 ● Un développement de la recherche qui s'inscrit dans le cadre des évolutions de la Comue	14
II – Une politique de formation initiale et continue face à des difficultés de soutenabilité	14
1 ● Une offre de formation orientée vers la professionnalisation.....	15
2 ● Un modèle dont la soutenabilité est remise en question.....	15
III - Un lien fort entre recherche et formation aux niveaux master et doctorat.....	15
IV - Une politique documentaire dynamique en attente d'une véritable bibliothèque centralisée	16
La réussite des étudiants.....	17
I - Des actions nombreuses d'aide à l'orientation et de suivi au bénéfice des étudiants.....	17
II - Une priorité à l'amélioration de la vie étudiante.....	17
La valorisation de la recherche	19
I – Une activité de partenariats, essentiellement publics et parapublics, au service de la recherche.....	19
II - Un développement de projets européens qui demande un suivi plus étroit	19
III - Une gestion financière et comptable à standardiser	19
IV - L'émergence d'une politique de propriété intellectuelle et de transfert	20
V - Une politique de valorisation à construire dans le contexte de l'évolution de la Comue	20
Les relations européennes et internationales.....	21
I - Des bases solides pour développer l'internationalisation des formations.....	21

II - Une stratégie laissée à l’initiative des unités de recherche, mais disposant de l’appui logistique de services communs.....	21
Le pilotage et la gestion.....	23
I - Des solutions à trouver pour disposer d’une prospective pluriannuelle	23
II - Une gestion des ressources humaines assurée par un service parvenu à maturité	23
III - Une agence comptable dont le rôle de conseil doit s’affirmer	24
IV - Des services financiers à centrer sur la fiabilité de la construction budgétaire.....	24
V - Une gestion patrimoniale qui s’inscrit dans une politique de grands projets lourde à porter.....	25
VI - Un service informatique maillon historique des services.....	25
Conclusion	27
I – Les points forts.....	27
II – Les points faibles.....	27
III – Les recommandations.....	27
Liste des sigles.....	29
Observations du président	31
Organisation de l’évaluation	33

Présentation

L'université Paris-Est Marne-la-Vallée (UPEM) est une université récente (créée en 1991), pluridisciplinaire hors santé, qui accueille environ 10 500 étudiants majoritairement inscrits en premier cycle (65 %, dont 1 250 en Institut universitaire de technologie - IUT - et 1 550 en licence professionnelle²). Elle se distingue par sa forte ouverture vers l'apprentissage (23 % des effectifs, 101 formations concernées) et la professionnalisation (2 700 stages en 2012). La part d'étudiants étrangers s'établit à 13 %. Les effectifs globaux n'ont pas évolué depuis dix ans, une stabilité revendiquée par l'UPEM compte tenu de ses moyens.

L'UPEM est organisée autour de 12 composantes, dont 7 UFR et 5 instituts (l'Institut français d'urbanisme a été intégré à l'université en 2010), en charge de la formation avec des effectifs équivalents dans les trois domaines : droit - sciences économiques - administration économique et sociale ; lettres - langues - sciences humaines ; et sciences de l'ingénieur (5 % sont inscrits dans le domaine des sciences et techniques des activités physiques et sportives - Staps). La part d'étudiants boursiers (22 %) est plus basse que la moyenne nationale (35,2 %³), en partie en raison de la part élevée d'apprentis à l'UPEM. La formation doctorale a été transférée au pôle de recherche et d'enseignement supérieur (Pres) - devenu communauté d'universités et établissements (Comue)⁴ - Université Paris-Est (UPE) depuis sa création en 2007.

Les activités de recherche sont conduites au sein de 16 unités dont 5 unités mixtes de recherche (UMR) associant le CNRS ou l'Ifsttar, avec deux caractéristiques importantes : 11 unités sont en cotutelle avec d'autres établissements d'UPE et les enseignants-chercheurs (EC) sont rattachés à ces unités et non aux UFR et instituts. L'UPEM est particulièrement impliquée dans la thématique « Ville, environnement et leurs ingénieries » et, à un degré moindre, dans celle de « Santé et société » autour desquelles s'articule la recherche portée par UPE. Les unités de l'UPEM participent à quatre laboratoires d'excellence (Labex) et ont des partenariats avec plusieurs structures dédiées à l'innovation et au transfert : trois pôles de compétitivité, l'institut Efficacity, l'Institut francilien recherche, innovation, société (Gis Ifris) et la société d'accélération du transfert de technologies (Satt) Île-de-France Innov.

En 2013, l'effectif de l'UPEM compte 609 enseignants et enseignants-chercheurs (393 titulaires et 216 non permanents) et 476 Biatss (292 titulaires et 184 contractuels)⁵. Le taux d'encadrement de l'UPEM se situe parmi les plus faibles des universités françaises avec un déficit de 199 emplois dans le système de répartition des moyens à la performance et à l'activité (modèle Sympa) pour 2014. Ce déficit est, en valeur absolue, le 8^e plus important en France⁶.

L'UPEM, qui dispose de 90 000 m² Shon, est installée principalement sur le site Descartes à Champs-sur-Marne avec trois autres implantations à Noisy-le-Grand (bâtiment de l'Institut francilien d'ingénierie - IFI), Meaux (IUT) et à Val d'Europe (Institut francilien d'ingénierie des services - Ifis), le site de Coulommiers ayant été fermé en 2010. Ce patrimoine sera bientôt augmenté de plus de 10 000 m² avec la maison de l'étudiant (1 975 m²), qui doit être livrée en 2014, et la bibliothèque centrale Georges Perec (8 675 m²). Le contexte actuel est marqué par un projet de fusion au 1^{er} janvier 2017 avec l'université Paris-Est Créteil (UPEC)⁷. Cet objectif interpelle nécessairement l'environnement local (collectivités, entreprises) et les partenaires de la Comue Université Paris-Est (UPE) dans le cadre de laquelle de nombreuses actions existent (recherche, doctorat, etc.) sans occulter les conséquences internes sur l'organisation

² Ce pourcentage ne tient pas compte du nombre de doctorants, dont l'inscription se fait au niveau de la Comue Université Paris-Est (voir *infra*).

³ Source : Repères et références statistiques (RERS), 2013.

⁴ Dans le cadre de la Loi n° 2013-660 du 22 juillet 2013 relative à l'enseignement supérieur et à la recherche.

⁵ Source : fiche de la Direction générale des ressources humaines (DGRH) du Ministère de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche (MENESR) 2014 - Politique contractuelle.

⁶ Source : Documents préparatoires de la Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle (DGESIP) pour le Conseil national de l'enseignement supérieur et de la recherche (Cneser) du 11 décembre 2013.

⁷ Les conseils d'administration de l'UPEM et de l'UPEC, réunis respectivement les 26 et 27 juin 2014, ont approuvé le principe, les modalités et le calendrier de création de la nouvelle université au 1^{er} janvier 2017.

(aujourd'hui caractérisée par un modèle de gouvernance spécifique) et les outils (assurance qualité). Ces réflexions s'inscrivent dans le cadre de difficultés budgétaires (depuis 2012) auxquelles la nouvelle équipe doit faire face.

La stratégie et la gouvernance

I - Des missions et des priorités partagées au sein de l'université

La stratégie de l'UPEM est caractérisée par trois priorités qui sont très largement partagées en son sein :

- offrir aux jeunes d'un territoire un accès aux études supérieures et à la réussite correspondante ;
- développer une offre de formation pouvant faciliter l'insertion professionnelle des diplômés à tous les niveaux, en s'appuyant fortement sur l'apprentissage ;
- disposer d'unités de recherche de haut niveau en partenariat avec d'autres établissements membres de la Comue UPE.

L'UPEM assume donc ses doubles missions locale et nationale en cohérence avec les réalités démographiques du territoire de recrutement, tout en étant une université reconnue au plan de la recherche. Cet objectif est réaffirmé dans le rapport d'autoévaluation et démontre ainsi une continuité dans la politique de l'université.

Le maintien d'un équilibre à long terme entre ces priorités est un enjeu clairement identifié par l'UPEM, d'une part compte tenu des ressources actuelles ou disponibles à court et moyen termes, et d'autre part au regard des évolutions possibles en matière d'organisation structurelle (interne, dans le cadre de la Comue et/ou de la fusion avec l'UPEC). Si la priorité recherche a bénéficié de conditions favorables que l'UPEM a su exploiter avec succès avec ses partenaires au cours du contrat 2009-2014 (Programme d'investissements d'avenir - PIA, Initiative d'excellence en formations innovantes - Idefi, Agence nationale de la recherche - ANR, *European Research Council* - ERC, etc.), la mission formation a rencontré un contexte plus difficile (évolution du modèle de financement de l'apprentissage⁸, fixation de capacités d'accueil supérieures au seuil souhaité par l'établissement⁹, etc.). C'est également le cas de la gestion administrative qui a dû intégrer le passage aux responsabilités et compétences élargies (RCE) en 2009 tout en poursuivant des efforts de structuration et de professionnalisation. Cette évolution contrastée s'est traduite par des difficultés budgétaires avec des déficits en 2012 et 2013 dont les causes doivent être plus précisément mesurées. Cette situation est susceptible d'occasionner des tensions internes auxquelles l'équipe présidentielle pourrait faire face dans le futur pour maintenir l'équilibre souhaité entre ses missions.

La poursuite de la prise en compte par les autorités de tutelle de la situation de sous-encadrement (par exemple par la création d'emplois) ne doit pas dispenser l'UPEM de mieux traduire ses objectifs prioritaires dans son organisation.

II - Un modèle d'organisation original face à des enjeux importants

Depuis sa création, l'UPEM dispose d'un système de gouvernance et d'un mode d'organisation qui lui sont propres. La gouvernance est fondée sur une direction exécutive resserrée autour de l'équipe présidentielle. Un grand nombre de fonctions (scolarité, gestion budgétaire, ressources humaines, patrimoine) sont assurées par cette équipe de direction nommée par le président de l'université. Elle est constituée de la directrice générale des services, de la directrice de cabinet, de l'agent comptable et de trois vice-présidents exécutifs, tous validés par le conseil d'administration (CA) sur proposition du président. Récemment, la vice-présidente du CA a été également nommée vice-présidente « évolutions institutionnelles » et associée à la direction exécutive. Il faut noter que les deux autres vice-présidents élus des conseils centraux (commission de la recherche et commission de la formation et de la vie universitaire) ne font pas partie de la direction exécutive, mais ils portent d'importantes responsabilités pour préparer les décisions prises par les conseils.

À côté des conseils centraux, diverses commissions spécifiques permettent des échanges approfondis préparatoires aux décisions de ces conseils. Il s'agit, entre autres, des commissions du budget, du patrimoine, de l'orientation stratégique, des usages numériques, des questions d'apprentissage et de formation.

⁸ Le coefficient de prise en compte d'un apprenti est passé de 1 à 0,5 dans le modèle Sympa 2.

⁹ En vertu de l'article D 612-10 du Code de l'Éducation, qui a codifié les dispositions précédemment contenues dans le décret 2000-457 du 23 mai 2000, abrogé à la suite de la loi du 23 juillet 2013.

L'organisation de la formation et de la recherche est présentée comme un élément fort de l'identité de l'université. Contrairement à la logique facultaire traditionnelle, l'UPEM a fait le choix de mettre les composantes et unités de recherche au même niveau de responsabilité et, tout particulièrement, d'affecter les EC dans les laboratoires. Les formations sont gérées par les composantes qui doivent constituer des équipes pédagogiques sur la base de projets collectifs et avec l'adhésion des membres des unités de recherche.

Le système de gouvernance ainsi que le choix d'organisation sont bien définis pour l'ensemble des personnes rencontrées, qu'il s'agisse d'enseignants, d'étudiants ou du personnel administratif et technique. Les attributions de l'exécutif et des personnalités élues sont comprises et acceptées. Une récente enquête interne sur le modèle de l'UPEM a fait état d'une bonne adhésion de la communauté. Au moment où l'institution est confrontée à des choix difficiles (élaboration d'un nouveau modèle économique, processus de fusion, etc.), des représentants élus font eux aussi mention d'un esprit de communauté et d'un sentiment d'appartenance qui permettent de surmonter les obstacles.

Le dialogue démocratique existe à tous les niveaux. Le conseil d'administration n'est pas un simple organe d'entérinement mais bien un lieu d'échanges où la position du président n'est pas toujours suivie. Les représentants élus des étudiants affirment que leurs prises de position dans les conseils sont écoutées et que l'université fait montre d'une bonne réactivité à leurs demandes. L'ensemble des enseignants élus fait aussi état de l'écoute qui leur est accordée dans les conseils et de la prise en compte des remarques qu'ils formulent. Selon eux, l'élection du président et l'approbation de son programme vaut acceptation du modèle d'organisation de la gouvernance.

Cependant, la longueur des ordres du jour des conseils et la brièveté des délais constatés nuisent à une certaine efficacité de ce dialogue, pourtant apprécié. Le dossier complexe de la fusion de l'UPEM avec l'UPEC en est une illustration : le délai et les modalités d'exécution échappent au personnel, lequel souhaiterait que le dossier soit plus partagé. De même, le dossier relatif aux difficultés budgétaires de l'institution mériterait d'être approfondi et plus clairement explicité auprès du personnel.

L'orientation professionnalisante des études et le soutien à l'activité de recherche figurent au centre de la stratégie de l'UPEM et apparaissent de manière cohérente dans son organisation. Ces orientations stratégiques sont partagées par l'ensemble des unités et des composantes qui participent activement à leur réalisation. L'évaluation très positive des unités de recherche par l'Aeres et l'attractivité des formations proposées en font foi.

Toutefois, des interrogations sont émises quant à la survie de ce modèle fortement orienté vers l'apprentissage. Il apparaît que, depuis plusieurs années, le développement de l'apprentissage a été réalisé sans que l'université n'en évalue la soutenabilité économique, ce qui en rend difficile le pilotage. Les modalités de prise en compte des apprentis dans le calcul de la dotation allouée par l'État renforce l'acuité de cette question. L'établissement a souhaité s'emparer de ce dossier en le confiant aux équipes administratives renouvelées.

III - Une politique de partenariats autour de laquelle se prépare le futur

La politique de partenariats de l'UPEM a été déterminante sur le site de la Cité Descartes avec les écoles (École nationale des ponts et chaussées - ENPC, École supérieure d'ingénieurs en électronique et électrotechnique - Esiee Paris), l'Ifsttar et le CNRS pour créer, au sein d'UPE, le pôle « Ville, environnement et leurs ingénieries ». L'UPEM bénéficie également de liens renforcés avec le Crous (logement, activités culturelles) et avec les collectivités ou structures territoriales (cluster Descartes « Ville durable » et cluster « Tourisme » Val d'Europe). Il convient cependant de noter que le site Val d'Europe, localisé sur un territoire en développement, ne bénéficie pas actuellement de conditions logistiques favorables et qu'une stratégie doit y être arrêtée par l'UPEM (en lien avec l'UPEC). L'UPEM participe également à trois pôles de compétitivité sur le territoire.

Mais le partenariat le plus important pour l'avenir est celui avec l'UPEC, dont la complémentarité en termes de recherche et de formation (qui demande toutefois à être précisée) apparaît justifier un rapprochement cohérent. Pour autant, le processus de fusion, acté dans son principe fin juin 2014, doit être mieux explicité et discuté au sein de l'université pour répondre aux inquiétudes internes et aux interrogations des partenaires locaux de l'UPEM, et en particulier des collectivités territoriales. L'UPEM doit clairement évaluer les avantages attendus et les risques possibles pour le développement de ses activités (et celui de ses partenaires sur le site) afin de définir les meilleurs choix stratégiques et leurs déclinaisons opérationnelles dans le cadre de la fusion.

IV - Une identité claire s'appuyant sur une stratégie de communication adaptée

L'établissement développe une identité très claire, qui est partagée par l'ensemble des parties prenantes (enseignants-chercheurs, étudiants, Biatss, etc.) : une université ancrée dans son territoire, de taille humaine et proche des milieux professionnels, dont les fers de lance, malgré des moyens limités, sont la professionnalisation et l'apprentissage d'une part, et la qualité de la recherche d'autre part. Les changements de logo et de dénomination, opérés il y a quelques mois, ont été parfaitement acceptés et intégrés dans la communication.

Le service de la communication, malgré une diminution de ses moyens, a développé une stratégie lucide tant en interne qu'en externe. Elle se caractérise par un souci évident d'amélioration fait de prises d'informations, d'enquêtes et de retours systématiques sur les outils mis en place, ce qui lui permet d'identifier ses marges de progression.

Cela se traduit, dans la communication interne par exemple, par la mise en place d'une politique volontariste de communication spécifique face au défi que posent les évolutions institutionnelles envisagées. La démultiplication des canaux d'information nécessite cependant une alimentation et une veille permanentes par le service communication.

L'établissement investit intelligemment l'internet et les réseaux sociaux, ce qui lui permet de communiquer avec les multiples parties prenantes et particulièrement les anciens étudiants qui sont encouragés à s'organiser en partenariat avec l'université.

L'UPEM participe à la diffusion des savoirs par diverses actions récurrentes (Université à tout âge, Fête de la Science) ou ponctuelles (expositions, conférences) qui lui permettent de promouvoir les compétences de ses enseignants-chercheurs. Le site du Val d'Europe permet de présenter mensuellement des conférences ouvertes à tous sur le thème du tourisme.

V - Une politique de la qualité encore à développer, en particulier au niveau de la formation

Il faut constater d'emblée que l'UPEM n'est pas engagée dans une politique globale de la qualité. À titre indicatif, le rapport d'autoévaluation ne propose qu'une trentaine de lignes sur la « qualité de l'évaluation », en l'occurrence la description des enquêtes menées par l'Ofipe (Observatoire des formations et des insertions professionnelles, évaluations) ainsi que leur utilisation. Il n'existe pas d'organe spécifique ou de responsable du processus de qualité. Le président confirme que la politique d'amélioration de la qualité n'est pas formalisée, mais que l'UPEM se doit de se concentrer pour l'instant sur ses missions essentielles.

Une politique de qualité est fort différente en ce qui concerne la recherche et la formation. L'évaluation des activités de recherche est basée en partie sur des indicateurs universels utilisés par les unités : publications dans les revues reconnues de la discipline, reconnaissance internationale, contrats de recherche.

En ce qui concerne la formation, une vraie politique de la qualité est fondée sur des objectifs explicites, sur des évaluations internes et externes, sur leur fréquence, sur le suivi des évaluations. Pour l'UPEM, l'organisation de l'évaluation des enseignements est laissée à l'initiative des composantes et sa mise en œuvre est variable. L'essentiel des évaluations concerne celles qui sont effectuées par les étudiants, limitées nécessairement à la manière d'enseigner plutôt qu'au contenu, lequel ne peut être jugé que dans le cadre d'une évaluation externe. Une démarche d'autoévaluation est mise en œuvre dans toutes les mentions de licence et contribue, parfois de manière tout à fait significative, à alimenter le bilan établi par les responsables pédagogiques, mais à de rares exceptions près, les évaluations des enseignements ne sont pas utilisées à des fins de pilotage. On notera qu'il s'agit d'autoévaluations et non d'évaluations externes. La culture d'évaluation des licences professionnelles devrait en particulier être partagée avec les porteurs de ces licences. Pour les formations de master, on note dans certains cas l'insuffisance ou l'absence de conseils de perfectionnement et/ou d'évaluation des enseignements.

Pour conclure, il serait judicieux que l'UPEM se dote d'une politique globale de la qualité appliquée dans chaque type et secteur de formation, ce qui ne ferait qu'accroître l'efficacité et la reconnaissance des efforts fournis par l'ensemble des enseignants au profit de leurs étudiants.

La recherche et la formation

I – Une recherche de bonne qualité

1 • Une organisation originale pour soutenir la priorité recherche

Pour structurer la recherche, considérée comme priorité stratégique de cette université depuis sa création, l'établissement transcende les dimensions facultaires, habituelles dans les universités, en affectant les EC dans les unités de recherche (UR) et non dans les unités de formation et de recherche (UFR), qui n'ont ici en charge que la formation, ni dans les instituts. En outre, pour adapter sa politique à sa taille, l'UPEM assure une gouvernance scientifique centralisée mais complexe, qui propose et accompagne les orientations stratégiques. Il résulte de ces deux choix une appartenance fortement marquée à l'égard des laboratoires et des rapports soutenus de proximité avec la vice-présidence recherche.

Cette dernière se compose de deux éléments : une vice-présidence « exécutive » proposée par le président et qui définit et pilote les orientations majeures ; et une vice-présidence « du conseil » élue par la commission de la recherche, en charge des questions individuelles traitées en formation restreinte. Le risque est, d'une part, celui de conflits entre les deux structures et, d'autre part, celui de la fragmentation et de l'illisibilité du système. Le fonctionnement observé est néanmoins ressenti comme satisfaisant en raison des bonnes relations personnelles entre les acteurs et de leur appartenance commune à l'équipe présidentielle. On ne constate pas de nostalgie ou de désir d'un écran facultaire entre les UR et l'établissement, et donc pas de forces centrifuges. Au contraire, le rôle des directeurs d'unités est valorisé. Néanmoins, ce dédoublement entre les orientations stratégiques décidées par l'exécutif et leur traduction par la commission de la recherche rend la fonction de cette dernière plus consultative que force de proposition. Existente également une assemblée des directeurs d'UR et un comité d'orientation stratégique regroupant des élus de la commission de la recherche avec ceux des deux autres conseils centraux.

Il n'y a pas de service administratif central dédié à la recherche, et la vice-présidence, disposant d'une seule assistante administrative, s'appuie sur les services généraux (direction des affaires financières - Daf, ressources humaines - RH, affaires générales). Il conviendrait de développer un service recherche purement opérationnel et placé sous la responsabilité de la vice-présidence, à partir des services généraux, dédié aux partenariats, au suivi des indicateurs et à l'aide systématique au montage de projets. Il inclurait également des études de prospective. Toutefois, le service d'activités industrielles et commerciales (Saic) de l'UPEM couvre actuellement une partie de ces missions (voir *infra*).

L'UPEM compte 16 UR, dont 5 UMR (4 avec le CNRS, 1 avec l'Ifsttar et une autre avec le ministère en charge de l'agriculture), qui couvrent deux grands domaines scientifiques - sciences humaines et sociales (SHS) ; sciences et technologie - et s'insèrent dans les deux axes majeurs de la Comue UPE, « Ville, environnement et leurs ingénieries » et « Santé et société ».

Ces UR, dans l'ensemble bien évaluées par la section des unités de recherche de l'Aeres, s'intègrent en outre dans des structures d'excellence (quatre Labex¹⁰) et dans trois pôles de compétitivité¹¹. Les partenariats sont importants et constituent une des caractéristiques majeures de cette organisation : 11 laboratoires sont en cotutelle avec des établissements membres d'UPE (UPEC, ENPC, Ifsttar, Esiee). Ces partenariats contribuent massivement à la bonne qualité de la recherche et complètent le potentiel propre de l'UPEM.

¹⁰ Il s'agit des Labex Sites (Sciences, innovation et techniques en société), MMCD (Modélisation et expérimentation pour la construction durable), Futurs Urbains (aménagement, architecture, environnement et transport pour la ville durable) et Bézout (modèles et algorithmes en mathématiques et sciences informatiques).

¹¹ Il s'agit des pôles Advancity (ville et mobilité durables), Cap Digital (transformation numérique) et Systematic (systèmes complexes et innovation).

- 2 ● Un pilotage qui a bénéficié d'une période favorable mais qui pourrait faire face à plus de difficultés à l'avenir.

Le budget géré par la vice-présidence recherche, premier outil du pilotage, qui était en 2013 de 1,2 M€, est en baisse en 2014. Les crédits récurrents des UR représentaient 65 % des dépenses, le reste étant attribué sur appel à projets selon trois modalités : le bonus qualité recherche (BQR), le « super-BQR » (250 k€ sur deux ans) et un projet pluriannuel structurant (PPS) (900 k€ sur trois ans) encourageant les partenariats. La répartition des crédits récurrents s'effectue à partir d'une clé définie lors des mandats précédents et qui ne fait pas débat. Les appels à projets incitent à l'interdisciplinarité et aux partenariats, principalement avec le monde économique régional. De fait, les dotations récurrentes et les projets internes représentent une part minoritaire des ressources, de 10 à 50 % selon les unités. Les unités sont abondées par les contrats ANR et industriels, ainsi que par les ressources générées par leur participation aux Labex et aux projets de la région francilienne avec le système des « Domaines d'intérêt majeur ». De fait, les unités rencontrées ne manifestent pas de difficultés particulières concernant les attributions de ressources, et ce en dépit des baisses de dotation.

Les UR d'urbanisme et d'environnement, de même que celles traitant des matériaux, sont plus tournées que les autres vers les milieux économiques. En effet, l'UPEM est une université qui exprime sa volonté de s'inscrire dans la dynamique territoriale régionale. Ainsi, ses UR sont associées aux différents appels d'offres, par exemple dans l'urbanisme et le bâtiment avec la présence du Centre scientifique et technique du bâtiment (CSTB), ou dans les grandes infrastructures avec l'appui de l'Ifsttar et des Ponts. Une marge de progression paraît cependant possible notamment en informatique et dans le domaine de l'électronique professionnelle. Il y a donc partiellement rencontre entre la stratégie de l'établissement et les pratiques des laboratoires en sciences et en sciences sociales.

En 2013, l'UPEM compte 295 EC, dont 90 professeurs (30 %). La croissance des effectifs est relativement importante : 31 % depuis 2008. Elle résulte de dotations ministérielles et, pour la dernière année, de créations dues au dispositif ministériel mis en place en 2012. L'établissement, soucieux de son attractivité dans l'ensemble Paris-Est et concurrencé par des établissements voisins plus grands, s'est donné une stratégie de recrutement qui se traduit par un processus endogène presque formalisé pour retenir les meilleurs maîtres de conférences en ouvrant des postes de professeurs correspondants, et par des conditions d'accueil et d'exercice favorables comme le bon niveau des primes d'excellence scientifique (7 k€ pour un enseignant-chercheur noté A par l'instance nationale d'évaluation) et des décharges de services (30h par an, limitée à deux ans) pour tous les nouveaux maîtres de conférences qui le souhaitent.

Les recrutements sont définis par les laboratoires dans les thématiques prioritaires de l'établissement. Les demandes sont croisées avec les besoins exprimés par les composantes en charge de la formation. Mais la priorité accordée à l'initiative des UR risque, à terme, de se traduire par une reconduction à l'identique des postes et donc gêner une stratégie de l'établissement fondée sur d'autres priorités. Les redéploiements sont quasi inexistantes et il n'est pas possible d'écarter sur la durée un risque de fossilisation.

- 3 ● Un développement de la recherche qui s'inscrit dans le cadre des évolutions de la Comue

Les résultats de cette stratégie sont manifestes au travers d'un fort taux de producteurs, d'une production scientifique plutôt élevée et réputée (cf. le nombre élevé de colloques accueillis) et d'une internationalisation croissante de la recherche. Les partenariats sont nombreux et efficaces. La politique scientifique et sa traduction par les allocations de moyens sont visibles et intégrées très majoritairement par la communauté de l'UPEM. En dépit de sa taille, il n'y a pas de marginalisation scientifique de l'établissement au sein de la Comue. Toutefois, les fonctions support spécifiques sont insuffisantes. Le taux élevé des formations par apprentissage peut également peser sur la disponibilité des enseignants-chercheurs et se révéler difficile à gérer sur le long terme.

Les évolutions institutionnelles synchrones (fusion en perspective avec Créteil, construction de la Comue UPE) vont entraîner la redéfinition des périmètres et des domaines de recherche, qui, mal maîtrisée, pourrait perturber la stratégie et la structure de la recherche.

II – Une politique de formation initiale et continue face à des difficultés de soutenabilité

La politique déployée par l'établissement en matière de formation est d'une grande constance, particulièrement visible et confère à celui-ci une identité forte dans le paysage de l'enseignement supérieur. Sa mise en œuvre est facilitée par un dialogue étroit et fréquent entre la direction de l'établissement et les composantes. Il y

a, dans ces domaines, un vrai projet d'établissement structurant, qui fait consensus et dont la clé de voûte est la volonté partagée de répondre aux attentes des étudiants.

1 ● Une offre de formation orientée vers la professionnalisation

L'architecture de l'offre de formation qui en résulte, dont il a déjà été indiqué qu'elle accorde une large place à l'apprentissage, prend appui sur des projets pédagogiques souvent clairs et pertinents. Elle souffre néanmoins d'un certain manque de lisibilité qui résulte d'une logique de juxtaposition de formations aux finalités très différentes et souvent peu articulées les unes aux autres. On pense ici à l'offre foisonnante de licences professionnelles dont les liens avec les licences générales sont pour l'heure très limités, ou bien encore à l'offre de masters qui est parfois d'une grande complexité. Le développement important de l'apprentissage en master est également un élément qui pose question en ce qu'il a contribué à favoriser l'apparition de filières tubulaires (reliant licences professionnelles et masters) qui viennent, en quelque sorte, concurrencer les filières de licences et de masters qui n'offrent pas cette forme de professionnalisation.

Ces problématiques, qui doivent inciter à mieux faire apparaître les passerelles entre les différents pans de l'offre de formation et à améliorer la cohérence d'ensemble des parcours offerts aux étudiants, sont clairement repérées par l'établissement et désormais saisies à bras-le-corps par la vice-présidence exécutive « enseignement et professionnalisation », avec le souhait affirmé de renforcer la qualité du pilotage. Elle est notamment engagée dans une démarche visant à identifier les forces et faiblesses des formations en apprentissage ou de licences professionnelles, dont certaines peinent aujourd'hui à rencontrer leur public ou bien sont positionnées dans des domaines de spécialité où les ressources en enseignants-chercheurs sont limitées (au point que l'on peut se demander parfois si elles sont réellement portées par l'université). Pour parvenir à mettre au jour ces éléments de diagnostic, l'établissement peut s'appuyer sur une culture avérée en matière de production d'indicateurs, comme en attestent les publications régulières de l'Ofipe.

2 ● Un modèle dont la soutenabilité est remise en question

De manière plus générale, se pose aujourd'hui avec acuité la question des moyens humains dont dispose l'université pour animer une offre de formation dont l'étendue et le haut degré de professionnalisation nécessitent un engagement très intense. L'université se trouve en effet aujourd'hui dans une situation assez paradoxale où les composantes et les équipes pédagogiques, tout en continuant à adhérer à la politique de formation menée depuis 20 ans, expriment le sentiment d'être parvenues à « la limite d'un modèle » qui les mobilise fortement dans un contexte de sous-encadrement patent et de réduction des moyens financiers mis à leur disposition. Cette situation est d'autant plus préoccupante qu'elle réduit singulièrement les marges de manœuvre dont dispose l'université pour intégrer davantage dans sa stratégie d'autres modalités de formation, qui demeurent actuellement dans un état embryonnaire (comme la formation continue ou la valorisation des acquis de l'expérience, laquelle a cependant fait l'objet d'efforts récents). On peut à cet égard regretter que, sur toutes ces questions, la commission de la formation et de la vie universitaire (animée par une vice-présidence ne faisant pas partie de la direction exécutive) ne semble pas incarner une vraie force de proposition, alors même que ce qui est en jeu n'est rien de moins qu'un axe historique majeur de la politique de l'établissement et la capacité de celui-ci à rendre ses choix stratégiques effectifs. Il n'est donc pas avéré que le mode de gouvernance adopté (et accepté par tous) en matière de politique de formation soit toujours adapté à la nature des défis qui surgissent aujourd'hui.

Ces points de fragilité n'enlèvent rien à l'attractivité, notamment locale, des formations portées par l'UPEM. Cette attractivité se nourrit des relations étroites tissées par l'université, tant avec les établissements du secondaire qui forment le bassin de recrutement qu'avec de nombreux acteurs du monde socioéconomique, et qui contribuent à dessiner une offre de formation très bien intégrée dans son environnement territorial. Le bilan est plus contrasté s'agissant de la dimension internationale de la formation dont le développement est en grande partie limité en raison des contraintes liées à l'apprentissage et à sa part prépondérante dans l'offre de formation. Cela renvoie, ici encore, à la question du modèle de formation choisi par l'UPEM.

III - Un lien fort entre recherche et formation aux niveaux master et doctorat

Le lien entre recherche et formation est particulièrement évident au niveau des masters où certains d'entre eux paraissent appliquer directement les acquis de la recherche, comme par exemple en urbanisme ou en mathématiques. Il semble plus distendu dans le cycle L, où une part importante des enseignements et des responsabilités pédagogiques est assurée par des enseignants du second degré et des vacataires, en dehors des

laboratoires. Il y a là un point de vigilance et les enseignants-chercheurs devraient s'impliquer davantage dans ce niveau.

La gestion des écoles doctorales (inscriptions et formation dispensée) relève depuis 2009 du département d'études doctorales du Pres et aujourd'hui de la Comue en transition. Cette intégration forte semble satisfaisante et les doctorants sont physiquement intégrés dans les UR de l'établissement. Le fléchage des contrats doctoraux s'effectue vers les UR et les étudiants de l'établissement.

Le département d'études doctorales d'UPE, dont le rôle est apprécié, forme un ciment permettant par son accompagnement et ses modules transversaux l'acquisition d'une culture commune aux doctorants. Les différentes écoles doctorales mènent des actions pour limiter la durée des thèses et imposer avec les directeurs de recherche des sujets tenant dans un calendrier de trois à cinq ans. Les cotutelles représentent environ 15 % des effectifs. L'encadrement par la recherche est satisfaisant, avec la mise en place de comités de thèse et une régulation interne (nombre de directions de thèses limitées à huit par encadrant, cotutelles).

IV - Une politique documentaire dynamique en attente d'une véritable bibliothèque centralisée

L'accès à la documentation sur le site Descartes souffre d'un éclatement du service avec neuf salles distribuées dans les différents bâtiments (plus deux à Meaux et à Val d'Europe). La construction d'une véritable bibliothèque universitaire (Georges Perec) constitue un enjeu majeur, mais les maléfactions constatées n'ont pas permis sa livraison et aucune date proche ne peut être avancée compte tenu de l'ampleur des travaux nécessaires. Cette situation pénalise fortement l'UPEM.

Malgré ce contexte difficile, l'activité du service est dynamique et se caractérise par un degré élevé de mutualisation avec un portail commun à UPE et une participation active à son groupe documentaire. L'établissement a fait le choix d'un portail HAL (hyper articles en ligne) en commun avec l'UPEC. Comme ailleurs, le développement du numérique coûte cher et représente la moitié du budget des achats. Après une période de flottement en 2012, les liens entre la présidence et le service commun de documentation (SCD) se sont resserrés. Il y a une véritable politique documentaire aux échelles de l'établissement et de la Comue.

La réussite des étudiants

I - Des actions nombreuses d'aide à l'orientation et de suivi au bénéfice des étudiants

En matière d'orientation à destination des lycéens, l'établissement développe des stratégies originales afin de nouer des partenariats étroits avec les professionnels de l'enseignement secondaire (professeurs, proviseurs, documentalistes, etc.), mais aussi avec les associations de parents. Avec le concours de ses étudiants, l'UPEM propose aux élèves de participer à un ensemble d'événements réguliers favorisant la découverte des études universitaires. Cette politique est en cohérence avec l'ambition de développer une offre de formation de proximité dans une académie où le taux de poursuite d'études supérieures est inférieur à la moyenne de l'Île-de-France¹². La présence de stages - obligatoires ou optionnels - en licence et en master, ainsi que les nombreuses connexions avec les milieux professionnels contribuent à la préparation de cette insertion professionnelle. Des différents services concernés par l'orientation, le suivi des étudiants et de leur insertion se dégagent une image de dynamisme et de volontarisme. Enfin, le service de la vie étudiante a défini des procédures efficaces en ce qui concerne l'accueil et l'intégration des étudiants en situation de handicap. Il associe les autres étudiants à ce service en leur proposant de devenir accompagnateurs, ce que le comité d'experts salue particulièrement.

Pour ce qui concerne l'aide à la réussite, l'université développe un programme d'actions dont certaines sont maintenant récurrentes - par exemple, la mise en place systématique d'actions de tutorat assurées par des enseignants référents. Le dispositif d'orientation est complété par une offre de passerelles tout au long des parcours de licence. Deux fois par an, des « journées des indécis » destinées aux étudiants souhaitant se réorienter sont organisées au niveau de l'établissement. S'il est difficile d'apprécier quantitativement l'efficacité de ces dispositifs, cette politique d'aide à la réussite et à l'orientation des étudiants semble néanmoins porter ses fruits, le taux de poursuite en L2 ayant augmenté ces dernières années, passant de 44,3 % en 2009-2010 à 49,1% en 2011-2012.

L'établissement encourage l'innovation pédagogique en suscitant ou en relayant des appels à projet et en mettant en place une cellule d'innovation pédagogique, qui a défini des axes de travail. L'établissement incite également à l'utilisation d'une plateforme de cours en ligne dont la fréquentation par les étudiants augmente régulièrement. Néanmoins ces actions pourraient être davantage identifiées comme étant au service de l'aide à la réussite. Un gisement important de valorisation pédagogique est également constitué par l'expertise acquise depuis de nombreuses années dans le développement de l'apprentissage et de l'alternance.

Au-delà des enquêtes annuelles d'insertion professionnelle, l'Ofipe propose des analyses alternatives ou réalise des enquêtes complémentaires qui sont portées à la connaissance de tous sur le site internet de l'université. Il diffuse aussi des données d'aide au pilotage au sein des différentes composantes - notamment les taux d'insertion professionnelle - mais il est à noter que l'appropriation de ces informations n'est pas suffisante ou uniforme au sein de l'établissement, ce qui constitue un frein au pilotage des formations.

II - Une priorité à l'amélioration de la vie étudiante

Trois éléments rendent plus difficile la dynamisation de la vie de campus à l'UPEM : une localisation dans la grande couronne de Paris (à 20 min en RER), une part importante des étudiants logés dans leur famille (nécessitant parfois jusqu'à deux heures de transport), en partie due à une faible offre de logement sociaux, et l'absence de lieux dédiés aux activités péri-universitaires. Ces problèmes, clairement identifiés par les responsables de l'université, ont conduit à une politique active de revitalisation du campus.

La construction (prévue depuis longtemps, et qui devrait s'achever à temps pour la rentrée de 2014) d'une maison de l'étudiant constitue une étape importante. Cette maison rassemblera une salle des fêtes à l'usage des étudiants, une salle de répétition, la résidence administrative des associations étudiantes, ainsi qu'une cafétéria.

¹² Créteil : 71,4% ; Île-de-France : 76,1%. Ce taux reste néanmoins supérieur à la moyenne métropolitaine (69,4%). Source : Strater, Focus post-bac Île-de-France, mars 2014.

Le problème de la restauration se pose depuis longtemps. Le bâtiment Copernic abrite le point de restauration classique le plus important mais, bien que le campus ne soit pas très vaste, les étudiants ne peuvent parfois pas y accéder compte tenu des délais de déplacement et d'attente. Une alternative a été mise en place dans le bâtiment Lavoisier avec un point de restauration diversifié Crous. Cependant cette prestation est perçue comme trop chère par les étudiants, qui préfèrent dès lors se restaurer par leurs propres moyens. Les responsables des composantes sont à l'écoute des étudiants et leur permettent ainsi d'occuper des salles à l'heure du déjeuner. À ce titre, les étudiants plébiscitent l'installation de divers équipements qui leur sont fournis par l'université. L'installation d'une cafétéria dans les locaux de la maison de l'étudiant devrait apporter une amélioration sur ce point.

L'attention que porte l'université à ses étudiants et à la dynamisation du campus trouve une illustration dans la politique du Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes (FSDIE) clairement explicitée. L'utilisation du FSDIE par l'UPEM permet de soutenir des projets ambitieux et variés, en les finançant jusqu'à la totalité s'ils se déroulent sur le campus. L'aide à des soirées régulières ou exceptionnelles, largement suivies par les étudiants, constitue un appui au développement d'une vie de campus.

Si certaines interférences peuvent être soulignées entre les missions du Crous et celles de l'université, il convient de noter la volonté commune de travailler ensemble, notamment pour ce qui concerne le logement étudiant et les activités culturelles.

Les étudiants de l'UPEM expriment un fort attachement au campus et à l'université. La vie associative, soutenue par l'université, devient de plus en plus riche, avec un personnel très à l'écoute qui n'hésite pas à aider les associations présentes.

En somme, l'université semble avoir saisi le problème de la vie étudiante sur le campus et œuvre à la résolution des problèmes précités.

La valorisation de la recherche

I – Une activité de partenariats, essentiellement publics et parapublics, au service de la recherche

L'UPEM s'est engagée dans une politique de valorisation visant à conforter l'activité de ses laboratoires et à offrir des ressources complémentaires à ses équipes. Un service des activités industrielles et commerciales (Saic) a été créé en 2005 avec pour mission d'inciter, de préparer et de gérer les contrats de recherche partenariale. Il a été renforcé en 2009 pour accompagner les laboratoires dans les programmes européens. Ce service est aujourd'hui constitué d'une équipe de sept personnes réparties entre un pôle de gestion des contrats/valorisation de quatre personnes, incluant un responsable Europe, et un pôle financier de trois personnes. Le Saic offre un service global pour accompagner les chercheurs et enseignants-chercheurs dans la gestion de leurs contrats de recherche. Il intervient depuis le repérage des chercheurs, l'établissement d'un appel à projet, la phase préparatoire d'un contrat (négociation, montage administratif et financier), l'établissement du contrat, sa gestion et sa clôture. Rattaché à la direction générale des services, il est par ailleurs en relation avec le vice-président exécutif recherche. Les missions de ce service, qui dépassent largement celles d'ordinaire dévolues au Saic, pourraient être confiées à un service dédié à la recherche, ce qui permettrait de recentrer le Saic sur son cœur de métier.

Le Saic fait état d'un bilan globalement satisfaisant en termes d'activité contractuelle et de relation de confiance avec les chercheurs et enseignants-chercheurs. Les contrats qu'il gère (2 000 k€ en 2009, 2 355 k€ en 2012 et 5 200 k€ en 2013) sont engagés principalement avec des partenaires publics (90 % des ressources) : ANR, différents ministères et agences, collectivités locales et territoriales et Europe (avec une augmentation significative de ces derniers : deux en 2009 et sept en 2012).

Les partenariats avec les entreprises sont quant à eux en stagnation (moins d'1 M€ annuel). Ainsi l'intégration de l'UPEM dans les pôles de compétitivité Advancity et Efficacity n'a pas généré de projets avec les entreprises de proximité. Ceci peut s'expliquer par la mixité des laboratoires dont les contrats avec les entreprises sont gérés par d'autres tutelles : ENPC, CNRS, etc. Un recensement des contrats gérés par les partenaires serait indispensable pour disposer d'un bilan consolidé de l'activité de recherche partenariale, notamment avec les entreprises.

II - Un développement de projets européens qui demande un suivi plus étroit

Depuis 2009, des efforts ont été entrepris pour promouvoir le programme cadre de l'Union européenne à travers une veille des programmes et le montage des projets en relation avec les chercheurs. Cet effort a porté ses fruits avec notamment l'obtention de bourses de l'*European Research Council* (ERC) qui contribuent au rayonnement scientifique de l'établissement. Compte tenu de ce savoir-faire, le directeur du Saic a été missionné par la Comue pour accompagner de nouveaux chercheurs dans le montage de projets européens.

Cette montée en puissance exige toutefois d'être associée à une qualité de gestion incontournable et suppose une équipe de taille critique pour assurer la coordination de contrats de consortium. L'UPEM aurait avantage à mettre en place une organisation adaptée qui associe toutes les composantes nécessaires au suivi de tels projets. Des coopérations ont été initiées avec les services de valorisation des autres établissements de la Comue pour le montage de projets communs. Elles gagneraient à être élargies pour standardiser les procédures et réduire les coûts de gestion par les établissements concernés.

III - Une gestion financière et comptable à standardiser

Le Saic dispose d'une unité budgétaire spécifique et, à ce titre, œuvre à mettre en place les budgets des opérations de valorisation et à garantir leur justification. Il est chargé d'assurer la facturation et le recouvrement des dépenses auprès des financeurs et le recrutement des personnels sur ressources externes. Dans cet objectif, le travail de formalisation des procédures entre les différentes composantes de la gestion des laboratoires, des services financiers et de l'agence comptable est à poursuivre pour aboutir à des indicateurs fiables et à des comptes de résultat dont l'interprétation est actuellement difficile.

Le Saic a réalisé un travail de mise en cohérence pour disposer de bases de données sur les contrats (logiciel contrathèque) qui doit être étendu à d'autres services de valorisation au niveau de la Comue. Il a participé également à un groupe de travail de l'Amue (Agence de mutualisation des universités et établissements d'enseignement supérieur et de recherche) sur le calcul des coûts complets d'un projet. Cette analyse est nécessaire pour ne pas creuser les déficits du Saic et pour permettre aux laboratoires de mieux percevoir le coût réel des actions de recherche partenariales (le Saic mentionne le cas de bourses Cifre - conventions industrielles de formation par la recherche - sans financement des coûts induits dans le laboratoire).

Le Saic et les services associés de l'université sont également contraints de tenir compte de l'incidence de la montée en puissance des contrats européens et d'intégrer les normes européennes au niveau de la gestion des projets, notamment en termes de méthodes de justification des coûts qui pourront être audités par la Commission européenne.

On peut donc s'interroger aujourd'hui sur l'avantage d'un statut de Saic qui n'a pas réellement intégré la dimension industrielle et commerciale dans ses activités, pour gérer les contrats de partenariats essentiellement publics dans la mesure où la loi relative aux libertés et responsabilités des universités a rendu possible le recrutement de CDD sur ressources externes et où les questions fiscales ne nécessitent pas d'unité comptable spécifique pour des subventions à but non lucratif.

IV - L'émergence d'une politique de propriété intellectuelle et de transfert

Les activités de protection industrielle (PI) et de transfert n'ont pas été développées par le Saic, notamment en termes de sensibilisation à la PI pour les chercheurs et enseignants-chercheurs ou d'outils leur permettant de protéger leurs inventions. Compte tenu des moyens affectés à la valorisation, le choix de l'université a été de confier au cas par cas les projets de transfert aux établissements en cotutelle des laboratoires.

Toutefois, le recensement des connaissances des chercheurs et la traçabilité de leur PI, préalable indispensable à la réalisation d'un projet de partenariat, ont été pris en compte, de même que les règles de transmission entre équipes pour régler les éventuelles questions de PI (notamment dans les contrats de consortium) et assurer la défense des droits de l'université, de ses personnels et laboratoires.

Il serait cependant utile pour les équipes de formaliser ces règles à travers une « charte des recherches partenariales ». Cette charte pourrait être réalisée dans le cadre de la Comue en collaboration avec la Satt Île-de-France Innov afin de disposer de bases de travail solides avec cette dernière.

La création de la Satt a constitué, pour l'UPEM, une réelle opportunité pour développer le périmètre des activités de valorisation qui n'étaient pas prises en charge par le Saic. Les modalités de partenariat pour la détection, la protection intellectuelle, la maturation des inventions, leur transfert aux entreprises et la création d'entreprises ont été définies dans une convention signée le 27 juillet 2012. Des procédures de travail ont été mises en place avec une participation des ingénieurs valorisation de l'UPEM à la démarche de détection de la Satt auprès des laboratoires. La Satt va démarrer un premier projet de maturation avec pour voie de sortie la création d'une *start-up*. Deux autres projets sont en cours d'instruction et une demande de brevet a été déposée. Les ingénieurs valorisation du Saic ont également fait appel à la Satt pour les aider dans la formalisation de contrats et leur négociation.

V - Une politique de valorisation à construire dans le contexte de l'évolution de la Comue

La Satt Île-de-France Innov est aujourd'hui le partenaire des établissements du Pres, devenu Comue, pour les activités de protection industrielle et de transfert et peut assurer la valorisation de projets communs aux différents laboratoires.

S'agissant des activités partenariales, le Saic de l'UPEM a initié un certain nombre d'actions pour la mise en œuvre d'outils communs de gestion dans les établissements de la Comue. La mutualisation des services de gestion des contrats de recherche, y compris les cellules Europe, devrait bénéficier aux acteurs d'UPE. Elle répondrait à un besoin de visibilité des compétences disponibles dans les différents établissements pour faciliter l'implication des chercheurs dans la valorisation et attirer de nouveaux partenaires.

Les relations européennes et internationales



I - Des bases solides pour développer l'internationalisation des formations

L'UPEM a fait le choix de confier à un vice-président délégué le pilotage du volet enseignement des relations internationales (RI) et au vice-président recherche celui de ce secteur d'activité. Le service des relations internationales est composé de cinq agents sur le site Descartes et de deux autres agents chargés de ces questions pour l'IUT à Meaux et l'Institut d'administration des entreprises (IAE, commun avec l'UPEC). Des correspondants existent dans chacune des composantes.

Le service RI dispose d'un bilan clair des mobilités étudiantes entrantes (de tous types) et des moyens affectés. Les moyens proviennent majoritairement (57 %) du dispositif francilien d'aide à la mobilité internationale étudiante (Amie), du MENESR (bourses de mobilité, 19 %) et de l'Europe (Erasmus, 18 %) auxquels l'UPEM a ajouté en 2012-2013 un budget de 40 k€ (bonus qualité enseignement - BQE, soit 6 % du total). Les difficultés budgétaires actuelles de l'UPEM risquent de conduire à une stagnation, voire une diminution des moyens à l'avenir et l'UPEM (ou UPE) devrait envisager d'autres sources complémentaires, avec les entreprises par exemple.

L'UPEM indique que le taux de mobilité sortante est minoré du fait de la part importante de l'apprentissage. Néanmoins 259 étudiants ont pu profiter d'un séjour d'études ou d'un stage (les 2/3 en Europe). La mobilité entrante encadrée (141 étudiants en 2012-2013) et individuelle (1231 étudiants, dont 800 du continent africain) représentent environ 13 % des effectifs, ce qui place l'UPEM proche de la moyenne nationale dans les universités¹³ mais très en deçà de la moyenne de l'académie de Créteil¹⁴. Ce résultat peut s'expliquer en raison de la part importante (65 %) d'étudiants inscrits au niveau L et en alternance à l'UPEM.

L'UPEM affiche une stratégie orientée vers l'Europe (avec une forte attente à l'égard du programme Erasmus+), vers certains pays cibles en s'appuyant sur des réseaux (Micefa¹⁵ pour les États-Unis, Crepuq¹⁶ pour le Québec, SAAS¹⁷ pour l'Écosse) et sur une cinquantaine de conventions au total. Il s'agit plutôt d'aider à la mobilité sortante. En termes d'attractivité pour des étudiants étrangers, l'UPEM gagnerait à mieux communiquer en langues étrangères sur ses diplômes (mais cela relève peut-être désormais plutôt d'une stratégie à conduire au niveau d'UPE) et sur son environnement (la localisation à proximité de Paris constitue un élément important). Si les contraintes actuelles ne sont pas un facteur encourageant pour une augmentation quantitative du nombre d'étudiants internationaux, rien n'empêche par contre de promouvoir l'UPEM pour diversifier le recrutement.

II - Une stratégie laissée à l'initiative des unités de recherche, mais disposant de l'appui logistique de services communs

La stratégie européenne et internationale en matière de recherche est laissée à l'initiative des unités de recherche en dehors de la gestion des postes de professeurs invités (24 mois), de l'assistance pratique au niveau d'UPE (résidence internationale, formalités administratives, mobilité doctorale) et de l'appui par une mission Europe au niveau du Saic (voir *supra*). Le nombre de contrats européens (sept en 2012), dont un financement de l'ERC, doit être souligné positivement compte tenu de la taille de l'UPEM.

¹³ 14,8 % hors IUT, 5,9 % en IUT ; selon les RERS 2013.

¹⁴ 22,4 %, en 2010, d'après la note n° 36 Campus France, 2012.

¹⁵ Mission interuniversitaire de coordination des échanges franco-américains.

¹⁶ Conférence des recteurs et des principaux des universités du Québec.

¹⁷ *Student Awards Agency for Scotland*.

Le pilotage et la gestion

I - Des solutions à trouver pour disposer d'une prospective pluriannuelle

Après 23 ans d'existence, l'UPEM fait face à des choix difficiles et déterminants pour son avenir, mais elle peut s'appuyer sur un territoire en développement, sur des partenariats construits et qui ont prouvé leur intérêt, sur la volonté de l'UPEC de travailler étroitement avec elle dans la perspective d'une fusion et sur une prise de conscience interne, récente mais partagée, que des solutions doivent être trouvées rapidement pour atteindre les objectifs consensuels qu'elle s'est fixés.

Avec la séparation de l'agence comptable et des services financiers au 1^{er} septembre 2013, l'université achève la réorganisation de ses services. La nouvelle direction générale des services (DGS) (prise de fonctions en 2012) a construit un nouvel organigramme qui répond à un besoin de structuration et de professionnalisation et rompt ainsi avec un passé où une organisation plus pragmatique existait, mais avait atteint ses limites.

Cette organisation ne dispose pas encore de toutes les ressources humaines car au jour de la visite deux responsables étaient en cours de recrutement (le directeur des affaires financières et le responsable de la direction informatique et immobilière), alors que le nouvel agent comptable avait pris son poste au 1^{er} avril. Si de nouveaux recrutements sont essentiels dans la conduite du changement, la stabilisation rapide de l'équipe d'adjoints à la DGS est l'une des clés de la réussite, notamment pour élaborer une vision pluriannuelle encore trop embryonnaire.

II - Une gestion des ressources humaines assurée par un service parvenu à maturité

Ce service, dans sa composition actuelle, est le fruit d'une évolution conduite sur cinq ans. Les missions ont été redéfinies et de nouvelles procédures ont été mises en place (procédure dans le cadre de la déconcentration des actes de gestion des enseignants-chercheurs notamment, procédure paie, procédure de recrutement, etc.). Cette réorganisation a impliqué de renforcer la direction des ressources humaines (DRH) en mettant en place des fonctions d'expertise (gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences - GPEEC, formation, système d'information ressources humaines - SIRH, coordination de la paie), de renforcer la polyvalence des gestionnaires et de fiabiliser le SIRH. Désormais, la DRH est composée de 29 personnes dont 10 cadres de catégorie A, réparties sur six services sous la responsabilité d'une directrice adjointe à la DGS.

Les deux services chargés de la gestion intégrée des personnels enseignants et administratifs sont en étroite relation avec le pôle de coordination de la paie et le pôle de suivi de la masse salariale et du plafond d'emplois. Créé en 2009, ce pôle a d'abord élaboré les outils nécessaires au suivi *a posteriori* de la masse salariale et au respect du plafond d'emplois. Si de grands progrès ont été réalisés, il reste à sécuriser les procédures pour maîtriser des prévisions pluriannuelles d'évolution. Par exemple, le pôle de coordination de la paie a obtenu de premiers résultats, notamment par la reprise de calcul des cotisations de retraite additionnelle de la fonction publique (RAFP) permettant de récupérer, y compris sur les personnels retraités, les cotisations payées à tort par l'établissement.

Le pôle « concours, GPEEC, formation, recrutement » rédige chaque année le bilan social, le présente en comité technique (CT) et le diffuse via l'intranet. L'évolution des populations et leurs caractéristiques en termes d'âge, de sexe, de promotion et de recrutement sont bien retracées. Les procédures de recrutement concernant les professeurs associés à temps partiel (Past), attachés temporaires d'enseignement et de recherche (Ater) et enseignants contractuels sont validées par le CA.

Les personnels enseignants sont au nombre de 609 : 393 titulaires et 216 contractuels. Le recrutement et la promotion sont suivis tant par le vice-président exécutif que par le vice-président en charge de la commission de la recherche. L'application locale de l'établissement VSF (validation du service fait) interfacée avec Apogée et Manguue permet un suivi précis des enseignements et des autres activités par formation, composante et individu, y compris de façon pluriannuelle.

Les personnels Biatss sont au nombre de 476 : 292 titulaires et 184 contractuels, presque tous sur ressources propres. Ces derniers sont recrutés par le biais d'une commission pilotée par l'adjointe de la directrice des ressources humaines. Un nouveau dispositif de primes, validé en comité technique (CT) et au CA, qui complète les régimes indemnitaires statutaires, s'applique à tous les agents et de manière identique à toutes les composantes, unités de recherche et services. Ce système repose sur deux éléments : la cotation et la valeur du point. La cotation en fonction de la fiche de poste, qui référence le niveau possible de prime compris entre une fourchette haute et basse, est un élément pluriannuel, en revanche la valeur du point, qui dépend des possibilités financières de budget, est annuel. Ce système permet des variations à l'intérieur d'une enveloppe fixe et est donc parfaitement maîtrisable budgétairement.

Un plan de formation de qualité favorise la progression de carrière et la réussite aux concours. Des campagnes de requalification d'emplois ont concerné les deux filières enseignante et Biatss, visant à une meilleure adéquation aux besoins. Néanmoins, la maîtrise de la masse salariale impose une vigilance accrue dans le contexte actuel.

Enfin, le pôle « actions sociales, santé, accueil » coordonne la politique d'action sociale et médecine de prévention.

III - Une agence comptable dont le rôle de conseil doit s'affirmer

Le nouvel agent comptable, recruté au 1^{er} avril, confirme l'organisation en trois pôles qui prévalait avant la séparation de l'agence comptable et les services financiers. En plus d'assurer son rôle traditionnel, il a été recruté pour mettre en œuvre le contrôle interne comptable et donc identifier les risques et élaborer un plan d'action. Cette action est stratégique dans un établissement qui n'a pas été en mesure de prévoir la hauteur du dernier déficit. Elle doit permettre aussi d'afficher clairement les rôles des composantes, des services financiers et de l'agence comptable afin de fluidifier et sécuriser les procédures.

Constituée de 17 personnes (5 cadres de catégorie A et 12 de catégorie B dont 8 CDD), l'agence comptable gagnerait à poursuivre la professionnalisation de ses agents.

La construction d'un tableau de bord du suivi de l'exécution budgétaire et de la trésorerie est indispensable. En effet le compte financier accuse un déficit d'environ 4 M€ alors que la dépense est exécutée à hauteur de 94 %. L'analyse des déficits dégagés sur l'établissement et sur le Saic (-139 k € en 2013) est nécessaire et doit aboutir à la mise en place d'outils qui seront des éléments du réseau de pilotage institutionnel de l'établissement.

La hauteur du fonds de roulement, qui représentait environ 70 jours de fonctionnement en 2012, très au-dessus du seuil d'alerte, ne doit pas occulter les tendances négatives qui caractérisent l'établissement depuis 2009 avec une baisse de la capacité d'autofinancement, de la trésorerie et du fonds de roulement.

De même, le suivi des recettes est un enjeu et implique de revoir les procédures de relance en cas de non-recouvrement.

IV - Des services financiers à centrer sur la fiabilité de la construction budgétaire

En attente de la nomination d'un directeur, l'actuelle Daf s'organise autour du service financier, du service des achats et du suivi des marchés et du pôle d'assistance au pilotage particulièrement chargé de la préparation et du suivi budgétaire.

Ce dernier est un maillon essentiel de la stratégie de l'établissement. Après plusieurs années de budgets présentés en déficit mais finalement excédentaires, il revient à l'UPEM de rompre avec cette pratique qui est en décalage avec les fondamentaux de la construction budgétaire, la sincérité, la soutenabilité et l'équilibre. La lettre de cadrage budgétaire du 10 octobre 2013 initie cette démarche qu'il convient de consolider et à laquelle contribuera l'audit flash de l'inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche (IGAENR) prévu prochainement. La commission budgétaire, constituée du président, des VP, de la DGS, des adjoints, de l'agent comptable et des élus au CA, gagnerait à faire prendre conscience à tous les acteurs que le budget est un acte politique de l'établissement et non l'agrégat des différentes unités. La réalisation maîtrisée du suivi budgétaire renforcera la crédibilité de l'établissement.

Il revient au pôle d'assistance au pilotage, articulé avec la DRH, de construire les principaux indicateurs d'évolution des dépenses et de mesurer l'écart trimestriel entre la prévision et la réalisation. L'ouverture de l'application OREMS le 19 mai à toutes les universités en facilitera l'analyse.

Au-delà de la maîtrise de la masse salariale, qui est une nécessité compte tenu de sa part dans le budget, le suivi des autres charges et recettes, notamment en ce qui concerne l'apprentissage et la formation continue, champs d'activité très prégnants, ne peut pas être différé.

V - Une gestion patrimoniale qui s'inscrit dans une politique de grands projets lourde à porter

D'une superficie actuelle de 90 000 m² SHON, le patrimoine de l'université atteindra 100 000 m² avec la livraison de la maison de l'étudiant (1 975 m²) et la bibliothèque (8 675 m²), bâtiments situés au cœur du campus et dont l'ouverture, très attendue par les étudiants, améliorera leur qualité de vie sur le site Descartes.

Si le calendrier prévu est respecté pour la maison de l'étudiant, celui de la bibliothèque ne cesse de prendre du retard, sous l'effet conjugué de deux difficultés : d'une part, l'université a assuré la maîtrise d'ouvrage sans mesurer l'importance de mobiliser plusieurs types de qualifications en mode projet, un seul chargé d'opération étant en responsabilité sur ce projet immobilier ; d'autre part le maître d'œuvre n'a pas eu la vigilance nécessaire. En conséquence, un certain nombre de défaillances lourdes ont été pointées par la commission de sécurité qui conditionne son avis favorable à la réalisation de travaux correctifs importants (désenfumage, infiltration, ventilation et charge de l'escalier).

Pour remédier à cette situation, l'université a constitué un service du patrimoine et recruté un professionnel de haut niveau. La cellule de maîtrise d'ouvrage est constituée de deux ingénieurs chargés du suivi des chantiers, l'un de la bibliothèque, l'autre pour la réhabilitation du bâtiment Copernic via un contrat de partenariat public-privé.

Le pôle « gardiennage et sûreté » gère les services externalisés que sont l'entretien des espaces verts, le ménage et le gardiennage, et pilote les services internes de reprographie et de courrier.

L'externalisation est également un mode de fonctionnement pour l'entretien courant des bâtiments, l'établissement ne pouvant mobiliser que six postes consacrés à la maintenance de premier niveau. Des marchés d'entretien différents selon les bâtiments sont suivis par le pôle « exploitation et maintenance », mais visent plutôt un traitement curatif que préventif. L'ouverture de nouveaux bâtiments suppose la mise en place d'avenants ainsi qu'un abondement budgétaire.

Les graves difficultés liées aux constructions n'ont pas permis de développer une stratégie de maintenance des bâtiments qui, bien que récents, nécessitent un entretien au long cours. La mise en place d'un schéma directeur immobilier et de maintenance est une nécessité, et maintenant une urgence. Elle doit être corrélée à la mise à jour du schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI), afin de prévoir un financement pluriannuel.

L'hygiène, la sécurité et la prévention du risque incendie sont sous la responsabilité d'un ingénieur d'études. Il assure la logistique et l'animation du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT). Enfin, un réseau d'assistants de prévention - un pour chacune des 80 unités de travail repérées, en général le responsable administratif et financier - est constitué et se réunit deux à trois fois par année.

VI - Un service informatique maillon historique des services

Le centre de ressources informatiques (Cri), créé en 1997, est composé de deux services, celui des infrastructures, téléphonie comprise, et celui des applications. Il compte 28 personnes dont 21 cadres de catégorie A.

Bien ancré dans l'établissement, le Cri a maintenu les moyens techniques à l'état de l'art : virtualisation de serveurs, salles machines sécurisées et redondantes et suivi d'un parc machines constitué de plus de 1 800 postes. Un plan prévisionnel de renouvellement du matériel est conçu sur cinq ans.

Le service en charge des applications s'est attaché à nettoyer les bases des systèmes d'information visant la centralisation, la cohérence et l'intégrité de l'information. Une bonne connaissance des services, de leur fonctionnement et de leurs besoins a facilité la construction de requêtes spécifiques. Des applications locales sont également développées telles VSF. Avec la mise en route de Sifac, SAP, Mangue et d'autres applications, la charge est lourde et aucun nouveau projet n'est d'actualité.

Le campus numérique, composé de 18 personnes, responsable compris, est en charge du suivi audiovisuel, notamment des 200 vidéoprojecteurs installés dans les salles, et du développement des technologies de l'information et de la communication (TIC).

D'abord basé sur la formation ouverte et à distance (FOAD), l'environnement numérique de travail (ENT) se construit progressivement, l'accès étant limité à la discipline d'inscription de l'étudiant. Certains cours sont baladodiffusables et des séquences *moodle* sont disponibles.

Conclusion

L'UPEM a réussi, en l'espace d'un peu plus de 20 ans, à se construire une identité partagée autour d'une double priorité, orientée d'une part vers la recherche et d'autre part vers la formation professionnalisante. Bien intégrée dans son territoire, avec des partenariats locaux solides, l'UPEM fait néanmoins face à des difficultés liées à une sous-dotation chronique en moyens humains et à des modalités d'enseignement plus exigeantes à porter (apprentissage, par exemple).

Consciente de sa situation, l'UPEM ne peut différer l'élaboration d'une stratégie pluriannuelle soutenable, sans nécessairement remettre en cause les grandes orientations actées depuis l'origine, mais en les adaptant aux conditions de son écosystème. Ces orientations peuvent s'appuyer sur des structures internes en cours d'évolution, mais également sur celles propres à la Comue, sans oublier la perspective de fusion avec l'UPEC. Ce projet, ambitieux, sera fortement structurant pour les équipes actuelles, ainsi que pour les partenaires académiques et plus largement pour tous les acteurs du territoire.

C'est donc un enjeu très important pour l'UPEM que de conduire en même temps la réflexion interne sur son organisation, sur ses coûts et ses objectifs propres, d'une part, et les discussions avec les partenaires extérieurs sur l'organisation future d'UPE et le rapprochement avec l'UPEC, d'autre part. Ces évolutions institutionnelles, prises en compte en interne par la désignation d'une vice-présidente en charge de ces dossiers, ne peuvent être conduites sans la participation la plus large de l'ensemble des personnels et des étudiants, dans un souci de transparence totale.

I – Les points forts

- une identité forte et bien définie, portée collectivement, avec un large degré d'adhésion ;
- une recherche de bonne qualité, dont le développement et la structuration sont soutenus par l'établissement, articulée avec les acteurs d'UPE, positionnée en particulier sur deux axes d'applications majeurs pour la société, et visible au niveau européen ;
- une offre de formation au service du territoire, avec une priorité à la réussite étudiante et à l'insertion professionnelle, en s'appuyant pour une part significative sur l'apprentissage ;
- une politique soutenue d'amélioration de la vie étudiante, malgré les contraintes locales ;
- un centre de ressources informatiques performant ;
- une implication sans réserve dans des partenariats locaux pour contribuer à la réussite de la Comue UPE.

II – Les points faibles

- une articulation de la gouvernance et des services administratifs non encore adaptée à un pilotage efficace et à une déclinaison opérationnelle de la stratégie, y compris dans une approche pluriannuelle ;
- une maîtrise insuffisante de l'analyse et de la gestion budgétaires qui a conduit à développer un déficit ;
- l'absence d'une politique globale de la qualité appliquée dans tous les secteurs d'activité ;
- l'absence d'un schéma directeur immobilier face à des enjeux lourds de rénovation et de construction.

III – Les recommandations

- Soutenir la restructuration (clarification des priorités, réaffectation des moyens) et la professionnalisation des services administratifs pour qu'ils assument plus fortement leur rôle d'élaboration de scénarii et d'aide à la gouvernance. En particulier, évaluer les coûts complets du modèle économique actuel (apprentissage, professionnalisation, etc.) afin de mieux maîtriser les conséquences budgétaires des choix effectués, et élaborer une politique de maintenance patrimoniale avec un plan d'actions dans le cadre d'un SPSI.

- Conforter la complémentarité des offres de formation entre l'UPEM et l'UPEC, en particulier au niveau master, analyser la pertinence de certaines formations (licences professionnelles, par exemple).
- Développer une vision consolidée des ressources des laboratoires (ressources financières, moyens humains, activités de valorisation, relations internationales, etc.) et repenser l'organisation administrative du pilotage et de la gestion de la recherche, à partir d'une analyse des missions dévolues actuellement au Saic en articulation avec la Satt.
- Poursuivre la politique de soutien à la vie étudiante en accompagnant en particulier l'ouverture prochaine de la maison de l'étudiant et poursuivre la coordination avec le Crous.
- Élaborer une vision globale des relations internationales, aujourd'hui limitée à l'enseignement, afin d'établir une stratégie d'établissement, y compris avec les partenaires de la Comue, et de promouvoir la marque « UPE ».
- Définir une stratégie de développement à moyen terme des sites secondaires, en particulier de celui du Val d'Europe, en lien avec l'ensemble des partenaires.

Liste des sigles

A

Aeres	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
Amie	Aide à la mobilité internationale des étudiants (dispositif francilien)
Amue	Agence de mutualisation des universités et établissements d'enseignement supérieur et de recherche
ANR	Agence nationale de la recherche
Ater	Attaché temporaire d'enseignement et de recherche

B

Biatss	Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
BQE	Bonus qualité enseignement
BQR	Bonus qualité recherche

C

CA	Conseil d'administration
CDD	Contrat à durée déterminée
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
Cifre	Convention industrielle de formation par la recherche
Cneser	Conseil national de l'enseignement supérieur et de la recherche
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
Comue	Communauté d'universités et établissements
Crepuq	Conférence des recteurs et des principaux des universités du Québec
Cri	Centre de ressources informatiques
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CT	Comité technique

D

Daf	Direction des affaires financières
DGESIP	Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle
DGRH	Direction générale des ressources humaines
DGS	Directrice générale des services
DRH	Direction des ressources humaines

E

EC	Enseignant-chercheur
ENPC	École nationale des ponts et chaussées
ENT	Environnement numérique de travail
Erasmus	<i>European Action Scheme for the Mobility of University Students</i> (programme européen)
ERC	<i>European Research Council</i>
Esiee	École supérieure d'ingénieurs en électronique et électrotechnique (Esiee Paris)

F

FOAD	Formation ouverte et à distance
FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes

G - H

Gis	Groupement d'intérêt scientifique
GPEEC	Gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences
HAL	Hyper articles en ligne

I

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

IFI	Institut francilien d'ingénierie
Ifis	Institut francilien d'ingénierie des services
Ifris	Institut francilien recherche, innovation, société
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
IUT	Institut universitaire de technologie

L

L	(LMD) Licence
Labex	Laboratoire d'excellence

M

MENESR	Ministère de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche
Micefa	Mission interuniversitaire de coordination des échanges franco-américains
MMCD	Modélisation et expérimentation pour la construction durable

O

Ofipe	Observatoire des formations et des insertions professionnelles, évaluations
-------	---

P

Past	Professeur associé à temps partiel
PI	Propriété intellectuelle
PIA	Programme d'investissements d'avenir
PPS	Projet pluriannuel structurant
Pres	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur

R

RAFP	Retraite additionnelle de la fonction publique
RCE	Responsabilités et compétences élargies
RER	Réseau express régional
RERS	Repères et références statistiques
RH	Ressources humaines
RI	Relation internationales

S

SAAS	<i>Student Awards Agency for Scotland</i>
Saic	Service d'activités industrielles et commerciales
Satt	Société d'accélération du transfert de technologies
SCD	Service commun de documentation
Shon	Surface hors œuvre nette
Sifac	Système d'information financier analytique et comptable
SIRH	Système d'information de gestion des ressources humaines
Sites	Sciences, innovation et techniques en société
SPSI	Schéma pluriannuel de stratégie immobilière
Staps	Sciences et techniques des activités physiques et sportives
Sympa	Système de répartition des moyens à la performance et à l'activité

T

TIC	Technologies de l'information et de la communication
-----	--

U

UFR	Unité de formation et de recherche
UMR	Unité mixte de recherche
UPE	Université Paris-Est
UPEC	Université Paris-Est Créteil
UPEM	Université Paris-Est Marne-la-Vallée
UR	Unité de recherche

V

VSF	Validation du service fait
-----	----------------------------

Observations du président



DE LA PRESIDENCE DE
L'UPEM
A LA DIRECTION DE L'AERES
Champs-sur-Marne

Le 30 OCT. 2014

REPONSE AU RAPPORT D'EVALUATION DE L'UNIVERSITE PARIS-EST MARNE-LA-VALLEE (UPEM)

Le rapport relatif à l'Université Paris-Est Marne-la-Vallée me semble évaluer de façon satisfaisante et complète les activités de l'établissement. Cependant, il me semble que la recherche de l'UPEM, dont la très bonne qualité a été soulignée par l'évaluation de nos unités de recherche, aurait mérité d'être davantage valorisée.

Je remercie le comité d'experts de l'AERES pour la qualité de nos échanges lors de la visite ainsi que pour leurs recommandations.



Organisation de l'évaluation



L'évaluation de l'université Paris-Est Marne-la-Vallée a eu lieu du 13 au 15 mai 2014. Le comité d'évaluation était présidé par Jean-Pierre Gesson, Professeur émérite, université de Poitiers.

Ont participé à l'évaluation :

- Nicolas Chaigneau, Professeur des universités, université Lyon 2 ;
- Marcel Crochet, Professeur émérite, Université Catholique de Louvain ;
- Michèle Joliat, Secrétaire générale de l'académie de Bordeaux ;
- Paul Lodewick, Sociologue, responsable de la formation continue en sciences sociales et coordinateur de la qualité à la Haute École Louvain en Hainaut ;
- Françoise Moisand, Déléguée générale du réseau C.U.R.I.E. ;
- Christian Pihet, Professeur des universités, université d'Angers ;
- Camille-Thibault Rodner, Étudiant, université de Limoges.

Michel Spiro, délégué scientifique, et Émilie Brière, chargée de projet, représentaient l'Aeres.

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

On trouvera les CV des experts en se reportant à la *Liste des experts ayant participé à une évaluation par l'Aeres* à l'adresse URL https://ged.Aeres-evaluation.fr/guest.php?sole=Y&app=Aeres_DIFFCV.