Évaluation des établissements

Avis du Hcéres

sur le suivi des recommandations expresses formulées à l'occasion de l'évaluation de sortie d'expérimentation de l'Université Polytechnique des Hauts-de-France

À la date du 12 juillet 2024, l'Université Polytechnique des Hauts-de-France (UPHF) a transmis au Hcéres un dossier de suivi des recommandations expresses émises par le comité d'experts en charge de l'évaluation de sortie d'expérimentation de cet établissement (rapport publié par le Hcéres le 22 novembre 2023). Ce dossier comprend 29 documents auxquels un courrier d'accompagnement a été joint. Il rend compte de l'ensemble des démarches entreprises par l'université et par ses établissements-composantes pour engager les transformations requises par les trois recommandations qui conditionnent, du point de vue du Hcéres, la sortie d'expérimentation.

La présente note a pour but de donner un avis sur la manière dont ces recommandations ont été prises en compte et d'indiquer si les résultats obtenus et attendus dans le cadre des mesures adoptées sont de nature à lever les réserves que l'évaluation avait conduit à formuler.

1. Recommandation expresse relative au renforcement de la place de l'INSA et de sa direction dans les circuits de décision de l'établissement expérimental.

Plusieurs points des statuts de l'université et de l'INSA ont été modifiés de manière appropriée et adoptés dans des termes pleinement satisfaisants par les conseils d'administration de l'UPHF et de son établissement-composante, sous réserve de quelques modifications de forme qui restent à introduire et que cette note évoquera brièvement. Ils relèvent de plusieurs sujets complémentaires sur lesquels le Hcéres souhaite faire les remarques suivantes, tant à destination de l'établissement expérimental que des autorités dont il relève.

Inclusion du directeur de l'INSA dans le bureau de l'université (article 11 des statuts) : cette mesure répond parfaitement au principal attendu de la recommandation expresse. Elle complète utilement les articles 13 et 14 des statuts qui prévoyaient d'ores et déjà que les directions des composantes et établissements-composantes soient membres des bureaux de la recherche et de la formation, instances propres à l'établissement expérimental en charge de la préparation des commissions recherche (CR) et formation (CFVU). À ce sujet, le comité d'experts avait émis le souhait que ces deux instances « soient réellement réunies et suivies de faits, contrairement aux propositions de modifications des statuts transmises au Hcéres qui prévo[yai]ent de les supprimer ». Au titre d'élément de preuve, le dossier transmis par l'UPHF comprend des extraits de délibération des bureaux de la recherche et de la formation, qui renseignent sur leur efficience relative. Ces deux instances fonctionnent avant tout comme des lieux de partage d'information, ce qui est tout particulièrement le cas du bureau de la formation dont le rythme des réunions, au cours de l'année universitaire 2023-2024, a été particulièrement dense et a principalement permis de travailler collégialement l'autoévaluation de l'offre de formation. Le bureau de la recherche, quant à lui, travaille de manière moins affirmée avec environ une réunion par an. Il reviendra à l'université de donner un rôle plus substantiel à ces deux instances, davantage en lien avec la conduite de la stratégie et avec le pilotage opérationnel des politiques de recherche et de formation. Une telle perspective serait plus nettement en accord avec les statuts de l'UPHF qui octroient par ailleurs à ces deux instances exécutives un rôle de coordination des composantes de recherche et de formation de l'université. C'est bien autour de cette mission de coordination que l'université gagnera à conférer aux bureaux de la recherche et de la formation un rôle plus effectif tant sur le plan prospectif et stratégique, que sur le plan opérationnel.

Repositionnement du vice-président recherche de l'université sur le même plan que les autres vice-présidents statutaires (article 11 des statuts de l'UPHF) : afin de donner à l'INSA l'autonomie qui convient à un établissement-composante du secteur de l'ingénierie, appartenant de surcroît à un groupe où la recherche tient une place importante dans la formation d'ingénieur, l'UPHF a décidé de revenir sur la disposition qui faisait de facto du vice-président recherche de l'université, le directeur délégué à la recherche de l'INSA. Cette évolution est en adéquation avec l'évaluation de sortie d'expérimentation qui voyait dans cette disposition une modalité de coordination non conforme aux statuts de l'établissement, inadaptée de surcroît aux enjeux stratégiques que pose le développement propre de l'INSA. À cette fin, il a été précisé dans les statuts de l'université que le vice-président recherche de l'UPHF est désormais désigné de la même manière que tous les vice-présidents statutaires de l'université. Et il a également été consigné, dans les statuts de l'établissement-composante, que son directeur délégué à la recherche est désormais désigné de la même manière que les autres directeurs délégués, c'est-à-dire par le directeur de l'INSA directement, après avis favorable du conseil d'administration, et sans intervention du président de l'université. Cette nouvelle

rédaction des statuts est, du point de vue du Hcéres, le meilleur moyen de garantir les prérogatives propres de l'UPHF et de l'INSA, tout en laissant la possibilité de coordonner l'action à conduire en matière de recherche. Il faudra toutefois corriger les statuts de l'INSA qui conservent une coquille à l'article 24 : « Le directeur de l'INSA Hauts-de-France présente au conseil d'administration pour avis les autres directeurs délégués et délégués adjoints. Il les nomme après avis favorable de ce conseil ». L'adjectif « autres » est ici de trop, puisque le directeur de la recherche est désormais nommé selon le même processus que l'ensemble des directeurs délégués.

Recrutement d'un DGS de l'INSA et achèvement du transfert des postes prévu au tableau des emplois de cet établissement-composante : le premier volet de cette mesure va naturellement dans le sens du renforcement des capacités de pilotage de l'INSA au sein de l'établissement expérimental. Ce recrutement n'étant pas encore finalisé au moment du dépôt du dossier de suivi des recommandations expresses, il conviendra de le concrétiser au plus vite et notamment à l'automne 2024, comme l'annonce l'UPHF dans les documents transmis. Quant aux derniers transferts d'emplois d'enseignants-chercheurs et de BIATSS, il est prévu qu'ils s'étalent jusqu'en 2030, au gré des départs des titulaires actuels, avec un rattachement de trois emplois administratifs et techniques supplémentaires dès 2024. Si cet engagement de l'université va naturellement dans le sens de la recommandation expresse du comité, le rythme de sa mise en œuvre est toutefois un peu lent et l'on ne peut que suggérer à l'université d'examiner les options qui lui permettraient d'accélérer le mouvement. La proposition de mettre en œuvre une GPEC sur l'ensemble de l'établissement expérimental va dans ce sens, même si l'on peut regretter que son déploiement effectif ne soit annoncé que pour 2025. L'université gagnerait en effet à la mettre en œuvre dès maintenant, dans la perspective d'accélérer la structuration définitive de son tableau des emplois et de sa politique RH.

Clarification des services partagés mis à la disposition de l'INSA ainsi que des modalités de leur fonctionnement coordonné : l'énumération précise des services partagés entre l'université et son établissement-composante au sein des statuts de l'INSA, et l'ajout comme service partagé, aux statuts de l'UPHF, du service de la documentation, va dans le sens de cette clarification, même si le parallélisme des formes n'est pas parfaitement respecté, l'énumération différant d'un document statutaire à l'autre. Cependant, cet inconvénient ne constitue pas un point bloquant, le cadre conventionnel pouvant le corriger efficacement (convention d'objectifs et de moyens), même si une harmonisation des deux documents statutaires (statuts de l'UPHF / statuts de l'INSA) serait souhaitable à terme. Va également dans le sens de la clarification et dans celui de la fluidité d'un pilotage à la fois coordonné et mutualisé, la mise en place de réunions régulières entre les services partagés et la direction générale de l'INSA, ainsi que la désignation de référents INSA au sein même des services partagés. Toutefois, l'établissement aurait intérêt à signer rapidement la convention de mise à disposition de ces services partagés, telle qu'elle est présentée dans le projet de « contrat d'objectifs de moyens et de performance (COMP) » entre l'INSA et l'UPHF, dont une version préparatoire a été transmise. Et il conviendra également de préciser dans ce COMP, ce qui n'est pas le cas actuellement, le montant financier des reversements à effectuer au titre de cette mise à disposition. Enfin, dans le cadre du comité de suivi prévu pour la mise en œuvre de ces services partagés, il sera judicieux d'établir un bilan régulier, de portée autoévaluative, de ce cadre organisationnel nouveau, à la fois en termes d'efficacité et d'efficience.

Précision des modalités de fonctionnement du comité social d'administration partagé entre l'INSA et l'UPHF : s'agissant du fonctionnement des instances de dialogue social communes à l'UPHF et à l'INSA (article 37 des statuts), les solutions proposées vont dans le sens des recommandations du rapport (présidence du CSA par le directeur de l'INSA sur les sujets le concernant) et ont été convenablement traduites dans les statuts respectifs de l'UPHF et de l'INSA, dans l'attente d'éventuelles précisions à apporter au règlement intérieur de l'université.

Mise en place d'une convention pluriannuelle d'objectifs et de moyens entre l'INSA et l'UPHF : afin de donner une place plus importante au dialogue stratégique avec cet établissement-composante, les nouveaux statuts de l'UPHF prévoient le remplacement du conventionnement annuel initialement prévu par un cadre pluriannuel de discussion des projets menés en commun, intégrant la possibilité de définir des jalons annuels et d'inclure des annexes pour régler certains sujets (relations financières par exemple). Le dossier de suivi des recommandations expresses intègre une ébauche de « contrat d'objectifs de moyens et de performance » qui appelle, de la part du Hcéres, les remarques suivantes. Le document proposé est assurément une ébauche et méritera d'être retravaillé et, ce faisant, approfondi. En effet, les 27 premières pages du

document sont issues de sources variées et n'éclairent pas fondamentalement les objectifs partagés sur le moyen ou le long terme, faute d'une définition politique plus précise, entre l'INSA et l'université. Il conviendra d'être particulièrement attentif à ce cadrage stratégique, ce qui suppose d'adosser ce conventionnement à la stratégie globale que porte l'université (COMP à établir avec le MESR au cours de l'année 2025, futur volet spécifique établissement du contrat de site…). Le Hcéres relève d'ailleurs que les statuts et le projet de « contrat » transmis diffèrent dans les appellations utilisées : statutairement, le document contractuel proposé entre l'université et son établissement est désigné sous le terme de « convention d'objectifs et de moyens », alors que l'ébauche transmise ajoute la notion de performance, non prévue aux statuts et parle d'un contrat et non d'une convention. Le Hcéres suggère d'aligner l'appellation définitivement retenue pour ce conventionnement sur ce que les statuts prévoient effectivement, afin d'éviter toute confusion.

Sur la base des documents transmis par l'établissement et de l'analyse qui précède, **le Hcéres estime que cette recommandation expresse a été globalement suivie d'effet, mais qu'il y a lieu de tenir compte des remarques faites par le Haut Conseil, sans que ces observations puissent être considérées comme un facteur de nature à suspendre la sortie de l'expérimentation.**

2. Recommandation expresse relative à la place de l'ESAC et de sa direction dans les circuits de décision de l'établissement expérimental.

La seconde recommandation expresse portait, dans un souci de parallélisme des modalités de coordination entre l'université et chacun de ses établissements-composantes, sur les mêmes sujets que ceux qui sont abordés dans la première recommandation, mais pour l'École Supérieure d'Art de Cambrai dans ce cas. Il n'y aura donc pas lieu de revenir ici sur les dispositifs adoptés qui concernent à la fois l'INSA et l'ESAC : participation au bureau de l'université et aux bureaux de la recherche et de la formation ; remplacement d'une convention annuelle entre l'université et chacun de ses établissements-composantes par une convention pluriannuelle ; appellation de cette convention. Il n'y a pas lieu non plus de revenir sur les dispositifs qui concernent l'INSA et ne s'appliquent pas à l'ESAC (CSA unique avec l'université ; modalités de conventionnement sur les services partagés ; transfert d'emplois ; recrutement d'un DGS, etc.).

Deux points ont toutefois retenu ici l'attention du Hcéres. Le premier concerne la convention d'objectifs et de moyens. Si des actions sont bel et bien et énumérées avec précision, les motivations qui les fondent ne sont pas clairement argumentées et mériteraient d'être adossées à une ligne stratégique partagée beaucoup mieux affirmée. De fait, l'université a fait ici le choix de ne retenir comme orientations générales que les objectifs génériques qui chapeautent les contrats d'objectifs, de moyens et de performance que le MESR déploie actuellement avec les établissements qui relèvent de sa tutelle (préparation des étudiants aux compétences et métiers d'avenir, bien-être étudiant, transition écologique, développement de la recherche, modernisation du pilotage de l'établissement, action en lien avec la stratégie particulière de l'établissement). Or ce cadre ne reflète pas avec suffisamment de précision les buts que se fixent l'UPHF et l'ESAC dans le cadre du nouvel établissement. Sans que le principe de cette convention soit remis en cause, pas plus que les actions envisagées en commun, d'une grande utilité, il conviendra de donner un fondement plus stratégique à ce cadre de contractualisation.

De la même manière, alors que les statuts de l'université définissent avec précision le cadre de pluriannualité des actions à construire entre l'UPHF et l'INSA (jalons annuels, notamment), cette définition est beaucoup plus vague s'agissant de l'ESAC. Sans que ce point soit bloquant, l'UPHF aura intérêt à construire des modalités de conventionnement avec l'ESAC semblables à celles qui prévalent pour l'INSA. Enfin, si l'ESAC a bien adopté, dans le cadre de son conseil d'administration, les modifications statutaires qui contribueront à améliorer sa place et son rôle au sein de l'établissement, un point restera à corriger, dont l'université a parfaitement conscience et a d'ores et déjà pris acte, à la demande de l'école. Il s'agit du rôle que jouent les directions des établissements-composantes aux côtés de la direction de l'université pour la désignation des membres et du président du comité d'orientation stratégique de l'établissement. La rédaction actuelle conditionne ce rôle à un statut d'EPSCP, ce qui exclue de fait l'ESAC, établissement public de coopération culturelle (EPCC). Le retrait de cette condition statutaire est effectivement une absolue nécessité avant la sortie de l'expérimentation. Le Hcéres souscrit donc aux engagements pris par l'université dans ce sens.

Sur la base des documents transmis par l'établissement, le Hcéres estime donc que cette recommandation expresse a bien été suivie d'effets et que le cadre de gouvernance envisagé avec l'ESAC répond aux attentes

du comité d'évaluation de sortie d'expérimentation. Pour que ce cadre puisse être pleinement efficient dans la durée, il conviendra toutefois de tenir compte des quelques observations formulées précédemment.

3. Recommandation expresse relative au rattachement de l'offre de formation en STAPS à l'INSA.

L'évaluation de sortie d'expérimentation avait relevé la difficulté importante que soulève le rattachement actuel des formations en STAPS à l'INSA, alors même que ces formations ne préparent pas précisément à un diplôme d'ingénieurs et que leur large spectre disciplinaire s'étend des SHS à la Santé, en passant par les sciences et la technologie. Elle invitait l'université à proposer une structure de portage originale qui permettrait de recentrer l'INSA sur sa mission de former à l'ingénierie dans les champs thématiques qui lui sont propres. À la suite de cette recommandation, l'université a formalisé dans ses statuts la proposition de créer une composante nouvelle, afin d'héberger licences et masters de STAPS, ainsi que l'ensemble des enseignements transversaux dispensés à l'université et qui font son originalité (modules polytechniques, modules d'ouverture, licence professionnelle projet personnel, etc.). Ce nouvel Institut des Transversalités, Sports et Santé, ainsi que l'UPHF a choisi de le nommer, répond exactement aux attentes de la recommandation expresse. Il prévoit les transferts de personnels nécessaires à son fonctionnement pour la rentrée universitaire 2024 et a été aligné, s'agissant de ses modalités de pilotage, sur le cadre de gouvernance qui prévaut pour les composantes de droit commun au sein de l'université. **Au vu de ces éléments, le Hcéres ne peut que souligner la qualité de la réponse apportée à la recommandation expresse émise par le comité d'évaluation.**

Avis final

D'un point de vue global, le Hcéres tient à saluer la qualité du travail engagé par l'UPHF pour tenir compte des recommandations qui lui avaient été adressées, dans le cadre de l'évaluation de sortie d'expérimentation, et pour faire évoluer, dans ce sens, ses statuts, ceux de l'INSA, ainsi que son organisation interne. **En l'état, le Haut conseil estime que les réserves émises à la sortie d'expérimentation sont levées.** Il conviendra toutefois de traduire dans les faits certaines des préconisations de cette note, les plus formelles pouvant l'être avant le passage au statut de grand établissement. Le Hcéres invite également l'université et ses établissements-composantes à s'emparer pleinement du cadre d'action qu'ils vont mettre en place pour faire progresser l'intégration stratégique qu'ils visent et pour accroître la spécificité qu'ils portent en termes de formation, comme de recherche, dans le sens du développement de l'interdisciplinarité et du caractère polytechnique de leurs actions de formation et de recherche.

À l'issue de cet exercice de suivi, le Hcéres donne un avis favorable à la sortie de l'UPHF du statut d'établissement public expérimental et à sa transformation en grand établissement. Il considère que rien ne s'oppose à ce que le ministère en charge de l'enseignement supérieur procède à la création par voie réglementaire du nouvel établissement.

Dans la mesure où le rapport d'évaluation de novembre 2023 comprenait à la fois des recommandations expresses à effet immédiat et des recommandations à plus long terme, **le Hcéres recommande de prendre appui sur ce rapport et sur le présent avis lors de la mise au point des futurs contrats avec l'établissement (COMP et volet spécifique établissement du contrat de site). Il recommande également à l'établissement d'être attentif au suivi de la mise en œuvre du cadre de fonctionnement qu'implique les dispositions prises à l'occasion de ce suivi des recommandations expresses.** Les conclusions qu'il en tirera devront spécifiquement nourrir l'autoévaluation que l'université fera de son action en amont des prochaines évaluations institutionnelles que le Hcéres aura à conduire.

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

Évaluation des universités et des écoles
Évaluation des unités de recherche
Évaluation des formations
Évaluation des organismes nationaux de recherche
Évaluation et accréditation internationales

Évaluation · Recherche · Enseignement supérieur
Hcéres

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

hceres.fr @Hceres_ Hcéres