Évaluation des établissements

RAPPORT D'ÉVALUATION DE LA SORTIE D'EXPÉRIMENTATION DE L'UNIVERSITÉ POLYTECHNIQUE HAUTS-DE-FRANCE

ÉVALUATION HORS VAGUE

Rapport publié le 22/11/2023

Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur

Au nom du comité d'experts[1] :

Jean-Claude Jeanneret, président du comité

Pour le Hcéres[2] :

Stéphane Le Bouler, président par intérim

Le Haut Conseil de l'évaluation de l'enseignement supérieur et de la recherche (Hcéres) est une autorité publique indépendante. Il est chargé de l'évaluation des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, des organismes de recherche, des structures et unités de recherche, et des formations.

En vertu du décret n°2021-1536 du 29 novembre 2021 relatif à l'organisation et au fonctionnement du Hcéres :
[1] Les rapports d'évaluation « sont signés par le président du comité ». (Article 13) ;
[2] Le président du Hcéres « contresigne les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts ». (Article 8, alinéa 8).

Avis du comité

Après avoir consulté le dossier d'auto-évaluation ainsi que les documents fournis par l'Établissement public expérimental (EPE) avant et pendant la visite, pris connaissance des références réglementaires relatives à l'expérimentation et procédé aux auditions, **le comité d'experts émet un avis favorable à la sortie de l'université polytechnique Hauts-de-France (UPHF) du statut d'établissement public expérimental en vue de sa transformation en grand établissement au sens de l'article L.717-1 du Code de l'éducation.**

Si les propositions de modifications statutaires transmises au Hcéres avec le courrier de demande de sortie d'expérimentation de l'UPHF satisfont en général aux attendus des EPE, certaines d'entre elles devront néanmoins être réexaminées à l'aune des recommandations expresses que formule le comité ci-après. **Dans cette perspective, il lui paraît raisonnable d'envisager la sortie de l'expérimentation au second semestre 2024, sous réserve de la prise en compte ces recommandations expresses. C'est pourquoi le comité demande à l'UPHF de transmettre au Hcéres et au ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle) une note détaillant le suivi de ces recommandations trois mois avant la date prévue pour la création du grand établissement.**

Le comité a pu confirmer, lors de la visite sur site, l'impression, tirée du dossier d'auto-évaluation, d'une grande convergence de toutes les parties prenantes, internes comme externes, pour voir l'UPHF se transformer en grand établissement. La création de l'EPE en 2019 à partir de l'ancienne université de Valenciennes Hainaut Cambrésis et son développement depuis ont été des réussites pour ce qui concerne la restructuration de l'établissement au niveau de la recherche (réorganisation des composantes) et de la formation (structuration en deux pôles, introduction des modules polytechniques).Ces réussites ont contribué à redonner de l'espoir et de la fierté à un territoire durement touché par les crises économiques de ces dernières décennies.

Même si les deux années de crise sanitaire ont quelque peu retardé ou freiné certains résultats de l'expérimentation, notamment en ce qui concerne la mise en place de la gouvernance partagée ou l'organisation du premier cycle en Staps, le comité considère qu'il n'est pas nécessaire de différer la sortie d'expérimentation. Il estime qu'il faut, au contraire, prendre acte de la dynamique collective des acteurs et profiter de la mobilisation de tous pour définir une nouvelle feuille de route stratégique.

Le comité juge par ailleurs que le retrait de l'École supérieure d'art et de design de Valenciennes, qui n'a pas trouvé dans l'EPE un intérêt suffisant pour qu'elle demeure au sein du futur grand établissement, ne constitue pas un changement significatif de périmètre qui pourrait justifier une nouvelle période d'expérimentation.

Les recommandations qui suivent doivent permettre à l'UPHF de se tourner résolument vers une nouvelle phase de son développement, dans le nouveau cadre statutaire de ce type particulier d'établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel.

Recommandations

Les recommandations expresses du comité sont au nombre de trois :

- **Renforcer, par une modification des statuts et du règlement intérieur du futur grand établissement la place de l'Insa et de son directeur dans les circuits de décision de l'UPHF.** À cet égard, la participation de ce dernier au bureau serait une évolution favorable.
- **Renforcer de même la place de l'Esac de Cambrai et de sa directrice dans les circuits de décision et accroître la participation de cette école d'art aux missions du futur grand établissement de façon à légitimer ce rapprochement et à amplifier la plus-value de son intégration.**
- **Évaluer et reconsidérer le rattachement de l'offre de formation en Staps à l'Insa**, sa place actuelle n'étant pas en cohérence avec les formations dispensées par cette école d'ingénieurs. Le comité a conscience que les Staps, qui relèvent d'un spectre de disciplines allant des SHS à la Santé et aux ST, posent un problème d'intégration dans une organisation bipolaire comprenant un pôle SHS et un pôle ST. **Il invite l'UPHF à rechercher une solution originale, qui tienne compte du caractère propre et des intérêts de cet ensemble disciplinaire,** par exemple en créant une structure d'incubation de la pluridisciplinarité qui pourrait être un lieu ouvert aux transversalités. Cette structure nouvelle permettrait à l'UPHF de mieux marquer son identité en se saisissant d'enjeux économiques, industriels et sociétaux.

Ces recommandations expresses sont accompagnées de recommandations à plus long terme, dont la prochaine évaluation institutionnelle devra néanmoins montrer qu'elles ont été prises en compte :

- Puisque les objectifs du projet précédent ont été atteints, **établir rapidement une nouvelle feuille de route stratégique** prenant en compte les orientations que définira le Cos, intégrant la dimension DD&RS et maintenant la bonne dynamique de mobilisation de l'ensemble du personnel.
- **Établir des projections pluriannuelles sectorielles**, en s'appuyant sur les données produites par la Cellule d'aide au pilotage, afin de définir les objectifs, les moyens et la trajectoire **en matière de budget, de ressources humaines, d'immobilier et de système d'information.**
- **Diversifier et développer les ressources propres**, en s'appuyant davantage sur la formation continue et la valorisation, pour réaliser pleinement l'objectif opérationnel de l'UPHF de développer un modèle économique favorisant la soutenabilité de son offre de formation.

Présentation de l'établissement

1 / Caractérisation de l'établissement et de son territoire

L'établissement

- **Date de création :** 2019[1].
- **Regroupement** : établissement public expérimental (EPE), membre de l'Alliance universitaire polytechnique Hauts-de-France, rapprochant, depuis 2020, l'université catholique de Lille (FUPL) et l'université polytechnique Hauts-de-France[2] (UPHF).
- **Typologie et organisation :** université pluridisciplinaire sans secteur santé avec deux[3] établissements-composantes :
  - l'Institut national des sciences appliquées Hauts-de- France (Insa HdF)[4] ;
  - l'École supérieure d'art et de communication de Cambrai (Esac).

  et deux composantes de formation :
  - l'Institut universitaire de technologie ;
  - l'Institut Sociétés & Humanités (ISH)[5].
- **Évolution du nombre d'étudiants** : 13 340 en 2021-2022 (12 908 en 2020-2021, soit +3,5 %)[6].
- **Répartition des effectifs étudiants**[7] **:**
  - Par ville d'implantation[8] : Valenciennes (11 700 étudiants, soit 90 % des effectifs de l'université en 2021-2022), Cambrai (1 000 étudiants, soit 7,7 %), et Maubeuge (300 étudiants, soit 2,3 %).
  - Par discipline :
    - Droit, sciences économiques, AES : 4 169 inscrits ;
    - Lettres, langues et sciences humaines : 3 119 inscrits ;
    - Sciences et sciences de l'ingénieur : 4 957 inscrits ;
    - Staps : 1 074 inscrits ;
    - Santé[9] : 21 inscrits.

	UPHF	Universités pluridisciplinaires sans santé[10]
Autres formations[11]	6,2 %	9 %
Licence	48,1 %	44,8 %
DUT / BUT	11,6 %	10,3 %
Licence professionnelle	5,9 %	5,5 %
Master	18,8 %	17,2 %
Formations d'ingénieurs	6,3 %	5,4 %
Doctorat	1,4 %	2,8 %
Diplômes d'établissement	0,9 %	5,0 %
% d'étudiantes	56,6 %	52,8 %
% d'étudiants de nationalité étrangère	8,7 %	10 %

[1] Créée simultanément avec l'Institut national des sciences appliquées Hauts-de-France par décret n°2019-942 du 9 septembre 2019 relatif à l'expérimentation de nouvelles formes de rapprochement, de regroupement ou de fusion des établissements d'enseignement supérieur et de recherche.
[2] Cet établissement s'est substitué à l'université de Valenciennes au 1er janvier 2020.
[3] Au 1er janvier 2022, l'École supérieure d'art et de design (Esad) de Valenciennes s'est retirée de l'EPE UPHF.
[4] L'Insa HdF est issu de la fusion de l'Institut des sciences et techniques de Valenciennes (ISTV), de l'École nationale supérieure d'ingénieurs en informatique, automatique, mécanique, énergétique et électronique (ENSIAME) et de la faculté des sciences et métiers du sport (FSMS), composantes de l'Université de Valenciennes jusqu'au 31 décembre 2019.
[5] Crée par la fusion de la faculté de droit, d'économie et de gestion, la faculté de lettres, langues, arts et sciences humaines, l'IAE et l'IPAG. Il est composé aujourd'hui de quatre unités académiques (ou facultés) : Droit, administration publique ; Économie, histoire, géographie, sociétés ; IAE Valenciennes (École universitaire de management) et Lettre, langues, arts.
[6] DataESR, tableau de bord des effectifs étudiants (inscriptions principales), UPHF.
[7] Données 2021-2022, sources : DataESR. Tableau de bord des effectifs étudiants (hors doubles inscriptions CPGE), UPHF.
[8] Site de l'UPHF : https://www.uphf.fr/vie-campus/campus.
[9] Catégorie utilisée par DataESR.
[10] DataESR.
[11] DAEU, capacité en droit, CPGE, formations d'IEP, formations de santé, HDR, autres.

- **Taux de réussite en Licence en 3 ans ou 4 ans**[1] **:** 44 %, pour la cohorte 2017-2018 ; moyenne nationale : 46 %.
- **Taux de boursiers :** 37,26 % de boursiers sur critères sociaux en 2020-2021 ; moyenne nationale : 37,7 %[2].
- **Ressources humaines**[3] **:** 1 116 personnels, dont 547 Biatss (435 titulaires et 112 contractuels) et 569 enseignants et enseignants-chercheurs (432 titulaires, dont 88 PR, 212 MCF, 132 enseignants du 2nd degré et 137 contractuels) en 2020.
- **Budget**[4] **:** 96,6 M € de dépenses décaissables, dont 81,8 M € de masse salariale. Ressources propres / produits encaissables : 19,7 % en 2022 (21,9 % pour les universités pluridisciplinaires sans santé).
- **Patrimoine immobilier**[5] **:** 127 337 m² de surface utile brute, sur cinq campus à Valenciennes, Cambrai et Maubeuge. Le site principal sur le campus du Mont Houy proche de Valenciennes, occupe 89 464 m² (31 bâtiments).
- **Quatre unités de recherche, dont deux UMR-CNRS :**
  - CERAMATHS, issu de la fusion des anciens laboratoires LMCPA (Laboratoire des matériaux céramiques et procédés associés), LAMAV (Laboratoire de mathématiques et leurs applications de Valenciennes) et LMI (Laboratoire de mathématiques pour l'ingénieur) ;
  - IEMN site de Valenciennes (Institut d'électronique, de microélectronique et de nanotechnologie, UMR CNRS 8520) ;
  - LAMIH (Laboratoire d'automatique, de mécanique et d'informatique industrielles et humaines, UMR CNRS 820) ;
  - LARSH (Laboratoire de recherche sociétés & humanités), issu de la fusion de trois anciens laboratoires : le CRISS (Centre de recherche interdisciplinaire en sciences de la société), DeVisu (Design visuel et urbain) et DeScripto.
- **Écoles doctorales (ED) :** une école doctorale (ED PHF n°635), co-accréditée avec l'Insa HdF et associée à l'Institut Catholique de Lille (ICL).
- **Production scientifique**[6] **:** 2 887 publications en compte entier (2016-2020), 1 234 en compte fractionnaire, soit 0,5 % de la production nationale.
- **Quatre principaux domaines de spécialisation de la production scientifique**[7] **:**
  - Physique - indice de spécialisation : 2,9[8] ;
  - Sciences pour l'ingénieur - indice de spécialisation : 2,3 ;
  - Informatique – indice de spécialisation : 1,9 ;
  - Mathématiques – indice de spécialisation : 1,8.
- **PIA :**
  - PIA 3 Nouveaux cursus à l'université, NCU (Projet « PRéLUDE [Parcours de réussite en Licence universitaire à développement expérientiel] »)[9] ;
  - PIA 3 NCU - Hybridation des formations de l'enseignement supérieur (Projet « SAMI : Système d'activités médiatisées et immersives »)[10] ;
  - PIA 4 DémoES (Projet « Insa 2025 »)[11] ;
  - PIA 4 DémoES (Projet « PEIA : Plateforme d'expériences immersives apprenantes)[12] ;
  - PIA 4 ExcellencES (Projet « EURO-TELL : *New EUROpean Experiential and Transition based Learning ModEL* »)[13] ;
  - PIA 4 Maturation, prématuration (Projet « Sci-Ty »)[14] ;

[1] Note flash, SIES, n°30, novembre 2022, MESR.
[2] Note flash, SIES, n°23, septembre 2022, MESR.
[3] Fiche DGRH, UPHF, MESR, 2020.
[4] DataESR à partir des comptes financiers.
[5] SPSI 2018-2022, p. 50-51.
[6] Données de l'OST.
[7] *Ibidem*. Les 3 domaines de spécialisation sont déterminés sur la base des 27 sous-domaines ERC dépassant 30 publications par an. L'indice de spécialisation est le rapport entre le pourcentage de publications dans le sous-domaine disciplinaire considéré au sein de l'institution et ce même pourcentage à l'échelle mondiale.
[8] Ici et *infra* : pour la période de 2018-2020.
[9] Institut Catholique de Lille (porteur) ; UPHF (partenaire).
[10] UPHF (Porteur) ; ICL (partenaire) ; Insa Hauts-de-France (partenaire).
[11] Consortium **:** Les sept Insa et les six Insa-Partenaires.
[12] Consortium **:** UPHF et Institut Catholique de Lille (ICL).
[13] Consortium **:** UPHF (Coordinateur), Insa HdF, Institut Catholique de Lille, École d'ingénieurs Junia de Lille, IESEG (Institut d'économie scientifique et de gestion) et École de Commerce Lille.
[14] Consortium de 15 établissements partenaires : université Gustave-Eiffel, Institut français du pétrole et des énergies nouvelles, UPHF, CYU alliance, École nationale des ponts et chaussées, UP Paris- Saclay, Cerema (Centre d'études et d'expertise sur les risques, l'environnement, la mobilité et l'aménagement), École spéciale des travaux publics, du bâtiment et de l'industrie, Aix-Marseille Université, Université Clermont Auvergne, Nantes Université, école Centrale de Nantes, École nationale des travaux publics de l'État, Insa de Lyon, école Centrale de Lyon) et six SATT : ERGANEO, SATT Paris Saclay, SATT Sud-Est, Ouest Valo, Pulsalys et SATT Nord. Ce projet bénéficie aussi du soutien d'autres partenaires complémentaires : Cap Digital, NextMove, Cara, Descartes Devt Innov, Allenvi Solutions, Efficacity, Vedecom et Railenium.

– Établissement certifié **Qualiopi**, titulaire de la **Charte Erasmus+** et labellisé **NoctamBU+** et **Bienvenue en France.**

Contexte territorial

– **Population de la région Hauts-de-France** (HdF) : 5 997 700 habitants [1] répartis sur cinq départements[2]. Démographie constante entre 2014 et 2020.
– **Une région académique**, constituée des académies d'Amiens et de Lille.
– **Cinq universités** (d'Artois, de Lille, du Littoral et de la Côte d'Opale [ULCO], de Picardie Jules Verne [UPJV] et UPHF) et trois regroupements : l'université de Lille, l'université polytechnique Hauts-de-France et l'association A2U (université d'Artois, UPJV et ULCO). 237 002 étudiants sont inscrits dans un établissement d'ESR de la région.
– **Production scientifique** : 5 % des publications nationales (7e rang national)[3] et 4,5 % des dépôts de brevet (7e rang national)[4].
– **Montant du CPER 2021-2027 consacré à l'ESRI :** 350,9 M € (+58,2 % par rapport au précédent CPER[5]).
– **Personnels de l'ESR de la région** : 6 585 enseignants et enseignants-chercheurs (7,5 % des effectifs nationaux : 1 415 PR, 2 855 MCF, 1 082 enseignants du 2nd degré et 1 233 contractuels) [6], 7 186 personnels administratifs (7,6 % des effectifs nationaux)[7].

2 / Contexte de l'évaluation

La présente évaluation a été menée à la suite de la demande que l'université polytechnique Hauts-de-France a adressée au ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (MESR) le 8 février 2023, afin de sortir de l'expérimentation. L'ordonnance du 12 décembre 2018 dispose en effet, dans son article 20, qu'à compter de la deuxième année suivant l'entrée en vigueur de leurs statuts, les établissements créés ou modifiés dans le cadre de l'ordonnance peuvent demander au ministre chargé de l'enseignement supérieur qu'il soit procédé à leur évaluation afin de sortir du régime expérimental avant le terme de la période de dix ans prévue par la loi. L'ordonnance précise également que cette évaluation est confiée au Hcéres, qui rend son rapport dans un délai de six mois à compter de la demande formulée par l'autorité exécutive de l'établissement.

En date du 13 mars 2023, la ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche a adressé au président du Hcéres un courrier lui demandant de bien vouloir procéder à l'évaluation de sortie d'expérimentation et de tenir compte, plus particulièrement, des éléments d'appréciation suivants :

– Degré suffisant d'intégration stratégique et d'exercice effectif de ses missions par l'établissement et ses composantes ;
– Efficacité de la gouvernance et absence de dysfonctionnements ;
– Capacité de pilotage stratégique, opérationnel et de suivi ;
– Obtention de résultats substantiels en recherche, formation, rayonnement international, vie étudiante et de campus, valorisation, diffusion de la culture scientifique.

En outre, relativement aux évolutions de statuts envisagées par l'université polytechnique Hauts-de-France, le courrier de la ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche a exprimé le souhait de disposer d'une appréciation sur les points suivants :

– Changement de périmètre de l'établissement résultant du retrait de l'École supérieure d'art et de design de Valenciennes au 31 décembre 2022.

[1] Insee, « L'essentiel sur les Hauts-de-France » // https://www.insee.fr/fr/statistiques/4481460.
[2] L'Aisne, le Nord, l'Oise, le Pas-de-Calais et la Somme.
[3] Strater, « Diagnostic territorial Hauts-de-France 2022 », p. 13.
[4] *Ibidem*, p. 117.
[5] Le montant du volet ESRI du CPER 2015-2020 du Nord - Pas-de-Calais s'élevait à 170,2 M € et celui du CPER de la Picardie à 51,5 M €, soit un total de 221,7 M € pour la région Hauts-de-France, créée en 2014.
[6] Strater, « Diagnostic territorial Hauts-de-France 2022 », p. 123.
[7] *Ibidem*, p. 126.

3 / Rapport d'autoévaluation et visite de l'établissement

Le dossier d'auto-évaluation (DAE), fourni par l'UPHF, est composé d'un RAE (de 20 pages avec 17 pages d'annexes) et d'une note politique de 7 pages permettant de mieux appréhender le contenu technique du DAE, dont la rédaction s'est faite référence par référence par 6 groupes de travail constitués spécifiquement à cet effet.

La visite de l'établissement a eu lieu les 23 et 24 mai 2023. 27 entretiens ont été réalisés dans le cadre de cette visite. Le comité a pu obtenir, avant, pendant et après la visite, des documents complémentaires lui permettant d'avoir les éléments nécessaires pour se prononcer sur cette demande de sortie d'expérimentation.

Le pilotage stratégique et opérationnel de l'établissement public expérimental

Référence 1. « L'établissement public expérimental déploie une stratégie clairement définie, articulée à son positionnement et révélatrice d'un fort degré d'intégration institutionnelle des entités qui le composent. »

1/ Une stratégie définie et articulée au positionnement, mais qui manque de traduction opérationnelle

Préalablement à la création de l'UPHF, une réflexion stratégique commune avait été menée en 2018-2019 et avait été accompagnée d'une large concertation avec les personnels et les autres parties prenantes, pour définir le cadre statutaire et les axes stratégiques du futur établissement expérimental. Le projet stratégique qui a été élaboré s'appuie sur quatre ambitions fortes, rappelées dans le RAE :

- Innover en pédagogie et en recherche au croisement fertile des Sciences et Technologies et des Humanités ;
- Accroître la notoriété et l'attractivité aux échelles nationale et internationale ;
- Développer des partenariats structurants nationaux et internationaux et entre public et privé pour répondre plus efficacement aux « grands défis sociétaux » ;
- Accroître les ressources propres par la valorisation.

L'établissement ne dispose pas d'un projet d'établissement formalisé assorti de plans d'action concrets permettant d'assurer sa mise en œuvre. En revanche, les axes stratégiques définis lors de la création de l'EPE ont orienté les quatre axes du contrat quinquennal de site approuvé en octobre 2020 par le CA de l'UPHF (au même titre que son volet spécifique à l'Insa HdF, préalablement approuvé par le CA de l'Insa). Ces quatre axes sont[1] :

- Poursuivre la structuration de la politique partenariale de l'UPHF dans sa dimension territoriale et euro-régionale ;
- Développer un modèle de formation « polytechnique » favorisant l'insertion professionnelle des étudiants ;
- Renforcer la visibilité de la politique scientifique de l'UPHF ;
- Développer un modèle économique favorisant la soutenabilité du projet de formation de l'UPHF.

Cette vision stratégique s'articule avec le positionnement de l'UPHF, attaché à la région des Hauts-de-France. L'établissement se donne donc pour mission de tisser des partenariats et des alliances sur un territoire plus large que celui du Hainaut-Cambrésis, associé au nom de l'ancienne université de Valenciennes (UVHC). Ce positionnement est illustré en particulier par l'association conclue en 2022 avec la Fédération universitaire polytechnique de Lille (FUPL), acteur majeur de l'enseignement supérieur privé au niveau régional, voire national. L'établissement souligne son engagement dans sa mission d'université au service de ses territoires et soucieuse de favoriser la « promotion sociale ».

L'UPHF adosse son positionnement à sa nouvelle identité d'« université polytechnique »[2]. Ce nom reflète en effet sa volonté de mettre l'interdisciplinarité au cœur de son modèle en formation comme en recherche. Ainsi, le développement volontariste de modules polytechniques (MP) et de modules d'ouverture (MO), disponibles pour l'ensemble des cursus de formation[3], est un des principaux éléments illustrant, en matière de formation, la stratégie mise en place par l'EPE depuis sa création. D'une part, ces modules ont permis aux EC des deux pôles (Sciences et technologies et Humanités) de se rapprocher pour les concevoir[4]. D'autre part, la mise en place de ces cours a conduit à l'augmentation du nombre et de la diversité des étudiants y assistant et a contribué à un enrichissement mutuel de ces derniers. Le nombre de MP à disposition des cursus de formation est un des indicateurs identifiés, dont la croissance (de 8 en 2020 à 46 en 2022) témoigne de la concrétisation de

[1] Relevé de décisions du CA du 1er octobre 2020.
Les quatre axes du volet spécifique Insa sont alignés et en cohérence avec les précédents :
- Structurer une politique partenariale de l'Insa HdF qui s'intègre dans la stratégie de l'UPHF,
- Structurer le pôle de formation « Sciences et Technologies » au sein de l'UPHF,
- Favoriser l'insertion professionnelle des élèves,
- Consolider le pilotage de l'Insa et développer les ressources propres.

[2] *Ibidem*.
[3] Chaque étudiant doit suivre un MP par semestre, et un jour particulier, le vendredi, a été réservé à cet effet dans le calendrier des différents cursus de formation (Note stratégique, p. 4).
[4] Par exemple, le MP ISH / Esac en médiation culturelle.

l'interdisciplinarité, placée au cœur de la stratégie. Les autres indicateurs figurant en annexe 1 du DAE, dont l'évolution n'est pas commentée, sont moins démonstratifs de la stratégie menée[1].

En matière de recherche, l'EPE a engagé, dès sa création, une démarche visant à rationaliser ses unités de recherche et à identifier des pôles scientifiques autour de trois grands défis sociétaux (1. Santé globale et soin du futur ; 2. Ville, mobilité et territoire du futur ; 3. Industries et services du futur[2]) et quatre défis transverses[3] en lien avec les compétences présentes au sein de l'EPE. **Même si la traduction opérationnelle n'est pas achevée, le comité salue la manière et le calendrier rapide selon lesquels s'est effectuée cette structuration complémentaire, pertinente et révélatrice des compétences de l'UPHF pour aborder ces défis sociétaux majeurs.**

La création concomitante de l'EPE et de son établissement-composante Insa HdF a apporté une visibilité nouvelle à l'ensemble et une capacité élargie à nouer des partenariats, qui s'est traduite au plan régional par l'association avec la FUPL concrétisée en 2022[4] et, au plan national par les possibilités offertes par le groupe Insa[5]. Au plan international, cette nouvelle dynamique s'est notamment manifestée par l'Alliance européenne Eunice, dont la création a été soutenue conjointement par le président de l'UPHF et le recteur de l'université de Mons[6].

Les acteurs socio-économiques du territoire, collectivités territoriales et entreprises de toutes tailles ont soutenu la création de l'EPE et accompagnent son développement sous diverses modalités (participation aux instances, accueil d'étudiants stagiaires ou apprentis, projets et chaires de recherche, intervenants dans les formations, etc.). **Le comité apprécie ce soutien résolu, qu'il a pu constater lors de la visite sur site, apporté à l'UPHF et l'Insa HdF par les collectivités et les entreprises. En effet, les perspectives de développement socio-économique induites par la création de l'EPE rendent de nouveau attractif un territoire qui a subi des crises économiques successives ces dernières décennies. Le comité recommande toutefois à l'établissement de mieux formaliser avec ses partenaires les diverses modalités selon lesquelles ce soutien se concrétise par des conventions annuelles ou pluriannuelles.**

En matière immobilière, l'UPHF est statutairement responsable de l'ensemble des bâtiments qu'elle-même ainsi que l'Insa HdF utilisent[7]. L'EPE a mis en œuvre au cours de la période d'expérimentation le SPSI défini en 2018, et a demandé début 2022 la dévolution de son patrimoine immobilier, ce qui a donné lieu à un audit mené par l'Inspection générale de l'Éducation, du sport et de la recherche (IGESR), dont les conclusions rendues fin 2022 ont été positives. La mise en chantier d'un nouveau SPSI 2023-2027 a été préparée en parallèle, dans la perspective de cette dévolution. Cependant, comme ce sera démontré ci-dessous en référence 3, **le comité n'a pu véritablement apprécier la capacité de l'UPHF à programmer ses opérations immobilières de manière soutenable, par manque de documents budgétaires pluriannuels**.

2/ Une intégration stratégique inégale pour les différents établissements-composantes de l'EPE

L'originalité de l'EPE depuis l'origine tient à la création concomitante d'un établissement-composante, l'Insa Hauts-de-France, construit à partir d'anciennes composantes internes de l'UVHC (ENSIAME, ISTV, FSMS). L'UPHF est bien consciente du rôle majeur que joue l'Insa HdF dans son positionnement et sa stratégie. La visibilité et les possibilités apportées par l'appartenance au groupe Insa rejaillissent sur l'UPHF, sur les différents volets du triptyque formation-recherche-innovation, et sont clairement mises en valeur par l'EPE dans son RAE.

Le comité considère néanmoins **que l'Insa Hauts-de-France n'occupe pas au sein de l'UPHF une place à la mesure de sa contribution au positionnement de l'établissement expérimental** : qu'il s'agisse de la construction d'une stratégie à la fois partagée et intégrée, de la définition d'un cadre de subsidiarité attribuant à l'Insa des compétences qui correspondent au rôle qu'il joue au sein de l'établissement ou d'actions mutualisées en formation et en recherche, la position institutionnelle de cet établissement-composante n'est pas optimale. Un institut de ce type, ayant statut d'EPSCP, ne saurait être réduit à sa seule activité de formation, comme l'organigramme actuel de l'UPHF le présente, avec une participation limitée au pilotage stratégique de l'UPHF.

Le comité recommande qu'à l'occasion de la révision des dispositions statutaires de l'UPHF et des règlements intérieurs de ses instances, dans la perspective de transformation de l'EPE en grand établissement, la place de l'Insa Hauts-de-France soit renforcée, ainsi que celle de son directeur, dans la gouvernance de l'UPHF (voir plus

[1] On peut néanmoins noter la croissance du nombre de cours proposés dans le cadre de l'Alliance européenne Eunice (0 en 2020, 52 en 2023), du nombre de MO (0 en 2020, 131 en 2022), du nombre d'entreprises accueillant des étudiants sous statut apprenti (971 en 2019, 1929 en 2022) et le décollage du nombre de chaires pour professeurs juniors (0 jusqu'en 2021, 3 en 2022).
[2] Note stratégique - Trajectoire de l'EPE, p. 6.
[3] *Ibidem* : Usages et expériences numériques, modélisation ; Normes, risques, contrôle et sécurité ; Patrimoine, territoire et espace : Éthique, discours et sens.
[4] Décret du 1er mars 2022. Cette association a permis de porter des projets retenus dans le cadre du PIA, et de construire une école doctorale Polytechnique Hauts-de-France portée par l'UPHF, co-accréditée avec l'Insa HdF et associée à la FUPL.
[5] Au-delà du système commun de recrutement post-bac, par exemple en matière de recherche et de recrutement à l'international.
[6] Notes d'entretiens.
[7] L'Esac garde son autonomie en matière immobilière, même si une utilisation conjointe d'une partie du patrimoine mobilier et immobilier peut être décidée par convention (Statuts UPHF actuels, article 33).

loin en référence 2). Il encourage l'institut à faire des propositions en ce sens par la voie de son directeur, afin de pérenniser à moyen et long termes son engagement dans le grand établissement.

La création statutaire, « en miroir » de celle de l'Insa, d'un Institut Sociétés & Humanités (ISH) regroupant toutes les autres activités de formation (hors IUT) que celles à caractère scientifique et technique effectuées au sein de l'Insa, a permis de mettre en évidence l'équilibre souhaité au sein de l'UPHF et de traduire plus facilement le caractère « polytechnique » que l'EPE met au cœur de son positionnement et de sa stratégie. Cet ISH s'est structuré au cours de la période d'expérimentation en quatre unités académiques (UA[1]), construites à partir des anciennes composantes de formation de l'UVHC ne relevant pas du domaine des Sciences et Technologies [2]. En complément des modules polytechniques, la mise en place de formations communes et de passerelles entre les différents cursus rend également compte du décloisonnement induit par la création de l'EPE (master Humanités numériques, ouverture aux élèves ingénieurs du master management et administration des entreprises de l'IAE, passerelle IUT-Insa, etc.).

La présence de deux autres établissements-composantes rattachés à l'UPHF (Esad de Valenciennes et Esac de Cambrai) a sans doute permis de justifier plus facilement l'utilisation de l'outil EPE pour offrir de nouvelles perspectives de développement à l'Université de Valenciennes Hainaut-Cambrésis, dans un contexte régional bouleversé par des regroupements, auxquels elle n'a pas pu ou souhaité s'associer une fois la Comue Lille-Nord de France dissoute (Université de Lille créée par fusion des trois universités lilloises, Universités d'Artois et du Littoral Côte d'Opale se rapprochant de l'Université Jules Verne à Amiens). L'Esad de Valenciennes et l'Esac de Cambrai ont gardé, conformément aux statuts de l'EPE, une forte autonomie en matière stratégique et opérationnelle, qui s'est traduite fin 2022, s'agissant de l'Esad, par un constat partagé d'absence de collaborations et de perspectives communes et par une demande de retrait de l'EPE, acceptée par les CA des deux établissements. En ce qui concerne l'Esad de Valenciennes, **le comité prend acte de la décision commune des deux établissements de mettre fin à son intégration, et considère que ce souhait de cette école d'art et de design de poursuivre une trajectoire propre en quittant l'UPHF ne pénalisera pas l'EPE dans sa dynamique de transformation à court terme en grand établissement**.

S'agissant de l'Esac de Cambrai, le souhait est tout autre, même si les retombées de cette intégration sont encore limitées[3], du fait de la petite taille de l'école et des moyens disponibles dans le cadre de l'autonomie stratégique qui lui est reconnue statutairement. **Le comité considère que les deux parties pourraient intensifier leur collaboration, en formation comme en recherche, et encourage l'Esac de Cambrai à prendre, dans l'UPHF, toute sa place d'établissement-composante et à faire des propositions en ce sens, dans la mesure de ses capacités[4].**

Le comité tient néanmoins à souligner la dynamique collective existant au sein de l'EPE, impulsée par son président et partagée par tous, qui s'est concrétisée par exemple par une mutualisation de certains services entre les composantes et établissements-composantes ou par la mise en place de cours transversaux.

Référence 2. « La gouvernance de l'établissement public expérimental s'appuie sur une organisation, une communication et un système d'information adaptés à sa stratégie intégrative. »

3/ Une gouvernance efficace, mais qui gagnerait à laisser une place plus grande aux établissements-composantes

Les statuts de l'EPE précisent ses instances de gouvernance centrale, les instances communes aux personnalités morales et juridiques qui le composent et les services communs et généraux partagés, qui sont également présentés dans son organigramme. Ils décrivent clairement les compétences partagées entre l'UPHF et ses établissements-composantes pour la délivrance des diplômes et l'organisation des formations[5], ainsi que les modalités d'inscription (principale et secondaire) des étudiants[6].

L'équipe de gouvernance est constituée du président et de 10 vice-présidents[7], nommés par le CA sur proposition du président[8]. Le bureau rassemble statutairement le président, les vice-présidents, le DGS et l'agent

[1] « Droit et administration publique », « Lettres, langues, arts », IAE et « Économie, histoire, géographie, société ».
[2] Faculté de lettres langues arts et sciences humaines FLLASH, faculté de droit économie gestion FDEG, IAE et IPAG.
[3] Visibles surtout au niveau de la vie étudiante et du soutien de la communauté d'agglomération à l'EPE et sa stratégie.
[4] Une participation plus forte de certains de ses personnels aux équipes de recherche de l'UPHF pourrait par exemple être compensée par l'intervention d'enseignants de l'UPHF dans les cursus de formation de l'Esac pour des matières non spécifiques.
[5] Article 31 pour les écoles d'art, article 38 pour l'Insa HdF.
[6] Article 30 pour les écoles d'art, article 39 pour l'Insa HdF.
[7] Dont un cumule deux postes de vice-président (relations avec les territoires et les campus, ressources humaines). Le nombre est à la discrétion du président. Seuls sont statutaires le vice-président CA, le vice-président recherche et le vice-président formation.
[8] Les statuts de l'EPE indiquent que la nomination du vice-président recherche est faite sur proposition du président et du directeur de l'Insa HdF, mais le relevé de décisions du CA du 15 décembre 2022 ne mentionne pas l'implication du directeur de l'Insa HdF dans la proposition du VP recherche.

comptable, qui exercent leurs fonctions pour l'EPE dans son entièreté y compris ses établissements-composantes, dans le cadre d'un groupement comptable. Le comité de direction intègre (statutairement également), outre les membres du bureau, les directeurs des composantes de formation et de recherche, dont le directeur de l'Insa HdF et la directrice de l'Esac de Cambrai. **Le comité considère que les directeurs d'établissements-composantes, et en tout premier lieu le directeur de l'Insa HdF, doivent être distingués des autres directeurs de composantes en étant membres du bureau[1], afin de participer pleinement au pilotage de l'établissement. Cette évolution doit être traduite dans les modifications statutaires de l'UPHF la transformant en grand établissement[2].**

Les statuts de l'Insa HdF ont été rédigés en cohérence avec ceux de l'UPHF. Ils définissent, dans leur article 34, les compétences, droits et devoirs de l'Insa HdF. Les statuts de l'UPHF et de l'Insa HdF imposent donc une forte coordination dans la gouvernance, qui semble s'être mise en place sans à-coup. **Le comité a constaté lors de sa visite que la gouvernance de l'EPE et celle de l'Insa sont coordonnées de manière efficace avec des instances communes aux deux institutions [3], une représentation du président de l'université dans les instances internes de l'EPE[4] et un cadre de concertation propre à certains sujets, comme la vie étudiante[5].** Le comité d'orientation stratégique (Cos[6]), qui figure à la fois dans les statuts de l'EPE et dans ceux de l'Insa HdF, choisit les quatre personnes morales qui désigneront un représentant pour siéger au CA de l'Insa HdF. En complément, il fait des propositions de noms, au directeur de l'Insa qui les désigne, pour les huit personnalités qualifiées devant siéger *intuitu personae* au CA de l'Insa HdF[7], comme il le fait également pour les neuf personnalités qualifiées du CA de l'UPHF[8]. La désignation du président et des douze membres du Cos, qui se fait sur proposition conjointe du président de l'UPHF et du directeur de l'Insa HdF, doit être adoptée dans les mêmes termes par les CA des deux institutions, qui sont appelées à délibérer sur cette question[9].

À une structuration déjà fortement intégrée au plan statutaire, s'ajoute une coordination *de facto* non statutaire au niveau de la désignation des responsables :

- Le vice-président recherche de l'UPHF a été nommé statutairement comme directeur de la recherche et de la valorisation de l'Insa ;
- La DGS adjointe de l'UPHF a été nommée comme secrétaire générale[10] de l'Insa ;
- Le vice-président numérique et innovation pédagogique de l'UPHF est le directeur délégué à la transformation numérique de l'Insa.

Le comité met en garde contre ce qui pourrait être considéré comme une difficulté opérationnelle pour le directeur de l'Insa HdF dans l'exercice de sa tutelle vis-à-vis de ses collègues à double mandat. À cet égard, la situation actuelle qui concerne des postes qui n'ont pas de support budgétaire mérite, selon l'avis du comité, d'être réexaminée et rectifiée.

L'UPHF a mis en place une Cellule d'aide au pilotage (CAP) qui lui permet de mesurer et de suivre sa trajectoire à l'aide de tableaux de bord et d'indicateurs adaptés. Ce sujet est régulièrement abordé lors des réunions du CA de l'EPE (4 réunions par an). La CAP est un service partagé qui met à disposition de l'UPHF et de son établissement-composante l'Insa HdF les mêmes outils (tableaux de bord, systèmes d'information décisionnels, analyses économiques[11]) ce qui facilite la mise en place de la convention d'objectifs et de moyens annuelle votée par les CA de l'UPHF et de l'Insa HdF.

---

[1] Le directeur de l'Insa HdF y participe actuellement au titre de sa fonction de conseiller du président pour les affaires internationales (parce que les statuts lui interdisent d'être nommé vice-président de l'UPHF pour ce domaine), mais à l'avenir, ce n'est pas en tant qu'éventuel vice-président de l'UPHF que le directeur de l'Insa devrait être membre du bureau, mais bien comme directeur d'établissement-composante.

[2] Ce qui n'est pas le cas dans le projet transmis au Hcéres, qui propose simplement de supprimer l'interdiction pour les directeurs d'établissements-composantes et de composantes d'être nommés vice-présidents, ce qui n'a pas la même portée.

[3] CA des deux établissements, Conseil de la recherche et conseil académique de l'UPHF avec conseil scientifique de l'Insa, Conseil de la formation et de la vie étudiante de l'UPHF avec conseil des études et conseil de la vie étudiante de l'Insa.

[4] Le président de l'UPHF assiste aux réunions du CA de l'Insa HdF avec voix consultative. Il assiste également ou se fait représenter aux séances du conseil scientifique et du conseil des études de l'Insa. Une proposition de modification des statuts de l'EPE est de le désigner comme membre du CA.

[5] « Pour ce qui concerne les aspects de vie étudiante partagés avec les étudiants de l'UPHF, le conseil de la vie étudiante [de l'Insa] se concerte avec les instances de l'UPHF en charge de ces sujets. » (Statuts Insa HdF, article 22).

[6] Le Cos est consulté sur les orientations stratégiques des établissements, il soumet au président de l'UPHF et au directeur de l' Insa Hauts-de-France une liste de noms pour les personnalités extérieures qualifiées des différents conseils et il est médiateur en cas de divergence entre les instances de l'UPHF et celles de l'un de ses établissements-composantes. » (Statuts Insa HdF, article 15). Le Cos a principalement travaillé sur sa mission de nomination dans les conseils, peu sur la stratégie, et pas du tout sur les litiges (inexistants).

[7] Statuts de l'Insa HdF, article 5 : les personnalités qualifiées doivent comprendre notamment un enseignant-chercheur ou chercheur extérieur à l'université polytechnique Hauts-de-France, un membre issu d'une organisation représentative des salariés cadres, un membre issu d'une organisation patronale et un ancien diplômé de l'établissement.

[8] Statuts de l'UPHF, article 17 : les personnalités qualifiées comprennent 1 chercheur extérieur à l'UPHF, 1 personnalité ayant exercé des responsabilités au sein d'une institution européenne, 2 personnalités issues d'une entreprise, 1 personnalité issue d'une organisation patronale, 1 personnalité issue d'une organisation représentative des salariés, 1 personnalité diplômée de l'établissement n'ayant plus la qualité d'étudiant, 1 personnalité issue d'un établissement d'enseignement secondaire, 1 personnalité issue du monde associatif.

[9] Ces décisions de nomination des membres du Cos et de son président se sont faites en novembre 2019, avant la nomination du directeur de l'Insa HdF, sur la seule proposition du président de l'UPHF qui était également administrateur provisoire de l'Insa.

[10] Poste intitulé DGS (de l'Insa) selon les statuts de l'Insa HdF.

[11] *Ibidem.*

Cette coordination entre l'UPHF et son établissement-composante Insa HdF est également forte du point de vue statutaire en ce qui concerne la gestion des personnels (instances communes de dialogue social[1], procédure commune pour la promotion des personnels, sections disciplinaires communes, etc.). Un transfert de 100 emplois a été fait en 2020 de l'EPE vers l'Insa pour augmenter le nombre de personnels permanents affectés à l'Insa, avec consultation des personnels pour prendre en compte au mieux leurs aspirations.

Le calendrier des instances de gouvernance de l'UPHF et de l'Insa HdF est par ailleurs défini en commun semestriellement, et la préparation des réunions se fait également de manière coordonnée[2]. **S'agissant des réunions du Conseil de la recherche et du Conseil de la formation et de la vie étudiante, le comité recommande que les instances prévues statutairement[3] pour les préparer en interne en associant le directeur de l'Insa (bureau de la recherche et bureau de la formation) soient réellement réunies et suivies de faits, contrairement aux propositions de modifications des statuts transmises au Hcéres qui prévoient de les supprimer**.

Le comité considère donc que l'EPE a les moyens suffisants, avec cette participation statutaire du président de l'UPHF ou de son représentant aux différentes instances de l'Insa HdF, de vérifier que les actions menées par l'Insa HdF sont conformes aux statuts de l'EPE et à la politique générale de l'établissement.

En ce qui concerne l'Esac de Cambrai, l'autre établissement-composante, elle garde une organisation et un fonctionnement indépendants de l'EPE, avec une autonomie en matière de stratégie, de pédagogie et de recherche[4]. En l'état effectif des statuts, le président de l'UPHF participe aux réunions de son CA. Actuellement seuls les cours transversaux proposés aux étudiants de toutes les composantes démontrent l'intégration de l'Esac de Cambrai à l'EPE. **Le comité recommande de renforcer la place de l'Esac dans les circuits de décision et d'accroître la participation de cette école d'art aux missions du futur grand établissement.**

Les statuts de l'EPE ont prévu dans leur article 25 un mécanisme de résolution des divergences, piloté par le Cos, entre les instances de l'UPHF et celles d'un établissement-composante. Ce mécanisme n'a jamais été activé depuis la création de l'EPE, preuve que la dynamique collective de l'UPHF l'a emporté sur d'éventuels problèmes soulevés en matière de coordination stratégique et opérationnelle avec ses établissements-composantes. De fait, **le comité n'a pas détecté de problème de cette nature lors de sa visite sur site**.

En revanche, **le comité attire l'attention de l'UPHF sur un point non identifié dans cette évolution, à savoir l'articulation entre formation et recherche dans sa gouvernance et dans son organisation**. Le schéma organisationnel de l'EPE établit une séparation très nette entre les structures en charge de l'offre de formation (Insa, IUT, ISH et Esac) et les laboratoires de recherche. **Le comité n'a pas bien perçu quelles sont les modalités organisationnelles de mise en cohérence stratégique et d'articulation entre les deux domaines**, même si les directeurs de ces différentes entités font partie du comité de direction (article 12 des statuts), **et encourage donc l'établissement à clarifier cette articulation, enjeu majeur pour une « université polytechnique »**.

Le comité considère, avec toutes les parties prenantes de l'établissement, internes comme externes, que la première phase de mise en œuvre de la profonde restructuration est réussie. Il recommande donc à l'établissement, qui ambitionne d'être transformé en grand établissement par suite de sa demande de sortie d'expérimentation, **de définir, après avoir mené la concertation appropriée, une nouvelle feuille de route stratégique. Il encourage l'UPHF à solliciter à cet effet le Cos, dont l'activité durant la période d'expérimentation s'est davantage concentrée sur ses autres missions statutaires** (proposition de personnalités à nommer aux CA de l'UPHF et de l'Insa HdF par exemple[5]).

4/ Une politique de communication associant tous les personnels avec des objectifs clairs de promotion de l'UPHF

Les actions, menées en amont de la création de l'EPE pour faire adhérer les personnels au projet de création de l'établissement expérimental, ont été poursuivies tout au long de la période d'expérimentation (deux à quatre assemblées des personnels et des usagers par an), au niveau de l'UPHF, de l'Insa HdF et des différentes composantes, pour échanger notamment sur les perspectives offertes. Des groupes de travail ont été constitués faisant participer largement les personnels[6]. Ces derniers ont aussi pu formuler des questions à l'attention de la gouvernance en utilisant la page d'information « notre nouvelle université », créée sur l'intranet. L'adhésion de personnels au projet s'est traduite par un vote favorable[7] en comité technique. Ayant été associés dès le début de la démarche, lors des auditions, les personnels ont exprimé un sentiment de fierté à l'égard de ce qui a été

[1] Comité social d'administration, commission paritaire d'établissement pour les BIATSS, conseil académique
[2] CA et Conseil académique.
[3] Articles 13 et 14 des statuts de l'EPE. Ces bureaux devaient regrouper le président de l'UPHF, le directeur de l'Insa, le vice-président recherche (resp. formation) et les directeurs des composantes recherche (resp. formation) pour préparer les réunions du Conseil de la recherche (resp. formation) et pour coordonner l'action des composantes recherche (resp. formation).
[4] Aucune délégation de signature ou de compétence n'est accordée, dans un sens ou dans l'autre.
[5] Le Cos n'a en revanche pas eu à intervenir pour régler des différends entre l'UPHF et l'Insa HdF, ce qui était une des motivations de sa création dans les statuts de l'EPE, et qui démontre concrètement que l'expérimentation s'est déroulée sans problème majeur nécessitant une telle intervention.
[6] *Cf.*, par exemple, la composition des groupes de travail dans le compte rendu de l'assemblée générale présentant le projet d'Université polytechnique, p. 14.
[7] Séance du comité technique du 20 mai 2019 – six votes favorables, quatre abstentions.

accompli. **Le comité a constaté lors de la visite sur site que la sortie d'expérimentation avec la transformation de l'EPE en rand établissement était soutenue par les différentes parties prenantes, et que l'implication personnelle du président pour expliquer cette évolution statutaire aux personnels des différents sites de l'UPHF était particulièrement appréciée.**

Dans son RAE, l'établissement note cependant, chez ses personnels, une difficulté à s'approprier le sens du terme « polytechnique » et les méthodes de travail plus transversales qui contrarient la tendance des composantes à travailler en silos. L'établissement, qui a conscience du problème, a demandé au cabinet Paxter un travail spécifique sur la compréhension du projet par les personnels[1]. Le taux de réponse à cette enquête est significatif (50,8 %). L'UPHF est invitée par cette étude à travailler sur ses objectifs à moyen/long terme, sur le choix de ses chantiers prioritaires, sur la clarification de l'organisation et sur les moyens associés. **Le comité encourage l'UPHF à maintenir le dispositif de concertation mis en place dans la phase expérimentale pour définir sa future ligne de route stratégique**.

La création de l'EPE répond à des objectifs clairs en matière de visibilité locale, nationale et internationale. Les réorganisations internes, comme la création d'un Institut Sociétés et Humanités, ou le regroupement de laboratoires, l'adossement au groupe Insa et le changement de nom bénéficient du soutien des partenaires[2]. La dynamique créée a permis de conforter l'ancrage local de l'université par le développement de ses relations avec les milieux économiques du territoire. La notoriété de la marque Insa et le recrutement national effectué au niveau du groupe Insa permettent d'attirer à l'UPHF des candidats de très bon niveau[3].

L'UPHF a fait le choix d'intégrer les classements internationaux (*Times Higher Education* [THE] -*World University Rankings*, THE-*Best Young Universities*, THE-*Impact*, etc.) pour augmenter sa visibilité internationale[4]. Sur la base des premiers classements, l'UPHF a souhaité disposer d'une analyse de son positionnement au regard des différents critères pris en compte dans le classement THE[5]. Certaines actions simples ont été identifiées pour optimiser les résultats de ce classement[6]. Leur impact sera cependant limité si des actions de fond ne sont pas menées. Cette analyse pointe en effet, des éléments structurels, en faisant ressortir notamment la faiblesse des indicateurs mesurant la réputation de l'UPHF, tant en formation qu'en recherche. Or ces deux critères pèsent respectivement 15 % et 18 % dans le classement THE. Ce critère de réputation étant mesuré par sondage auprès des personnels académiques travaillant dans près de 5 000 institutions dans le monde entier, les enseignants-chercheurs, au travers de leurs collaborations, peuvent avoir un impact s'ils deviennent des ambassadeurs du projet. **Le comité recommande à l'établissement de sensibiliser ses enseignants-chercheurs à l'importance du travail de promotion de l'UPHF dans leurs relations avec d'autres universités dans le monde.** De ce point de vue, l'adhésion des personnels au projet porté par l'UPHF, que le comité a constatée, est un élément important pour conduire cette action avec succès.

Afin d'accroître sa notoriété et son rayonnement scientifique, l'EPE a élaboré une charte de signature unique des publications scientifiques, en tirant profit de la restructuration des laboratoires effectuée pendant la période d'expérimentation. Ce changement s'est accompagné d'un investissement humain important (3 ETP) permettant d'optimiser le référencement de la production scientifique. Un portail HAL propre à l'UPHF a été également ouvert afin d'accroître cette visibilité de l'EPE[7].

Par ailleurs, un travail spécifique a été réalisé pour définir une charte graphique et un logo pour l'UPHF. Ce logo a été décliné pour chacune des composantes à l'exception de l'Esac, et cette nouvelle identité visuelle a été déployée sur tous les campus[8].L'Insa HdF utilise par ailleurs la charte graphique liée à la marque Insa, qui est clairement définie[9]. **Aucun élément n'a été fourni au comité pour lui permettre de comprendre comment fonctionnent ces deux marques quand elles sont juxtaposées : EPE UPHF et Insa HdF. Ce point devrait être clarifié de façon à faire apparaître ce qui fait l'originalité du projet de l'UPHF**.

[1] Enquête sur la perception de la stratégie de l'UPHF.
[2] Rapport du Cos sur la transformation de l'EPE en Grand Établissement le 23 septembre 2022.
[3] RAE : « […] pour les nouveaux bacheliers, le nombre de mentions Très bien et Bien au Baccalauréat a également fortement évolué. Pour l'UPHF, il est passé de 17,19 % en 2019 à 28,76 % en 2022 et pour l'Insa HdF, il est passé de 78,5 % en 2019 à 91 % en 2022 ».
[4] THE *World University Rankings* (WUR) *Best Young Universities* 2022 au rang 351-400 ; THE WUR 2023 au rang 1238 / 1799 institutions classées pour plus de 2500 candidatures ; Classements thématiques du THE WUR 2023 : Computer Science au rang 501-600 (meilleur rang pour la région HdF), Engineering au rang 801-1000, Physical Sciences au rang 801-1000.
[5] THE *World University Rankings* : performance analysis 24 November 2022. Prestation d'accompagnement à la performance classement international THE-WUR présenté au comité de direction de l'UPHF le 7 mars 2023.
[6] Notamment en intégrant au périmètre du chiffre d'affaires de la recherche, les contrats gérés par le CNRS dans les UMR et en revoyant la définition du personnel académique.
[7] 75 097 consultations sur HAL UPHF pour les thèses et mémoires en 2021 contre 113 sur l'archive ouverte Théorème de l'UVHC en 2019.
[8] Charte graphique, les fondamentaux du logo UPHF, site intranet de l'UPHF.
[9] Charte graphique ECOLES [Insa], actualisée en décembre 2022.

5/ Des outils informatiques sans vision prospective globale de l'évolution des systèmes d'information de l'UPHF

Les différents éléments du SI (logiciels, bases de données, etc.) ont été adaptés pour répondre aux besoins de l'EPE. Au travers de Sinaps[1], un travail sur les référentiels de données a été mené permettant le développement du SID (système d'information décisionnel). Les tableaux de bord qui sont fournis par la CAP permettent à la gouvernance de disposer des données nécessaires au pilotage[2]. Ce travail nourrit les dialogues de gestion avec les composantes internes d'une part et la convention d'objectifs et de moyens avec l'Insa Hdf d'autre part.

Aucun élément, cependant, n'a été fourni permettant de comprendre la stratégie à moyen terme de l'UPHF dans le développement de son système d'information et les conditions de sa réalisation, notamment la mesure de la capacité de l'établissement à investir (RH, finances) dans ce domaine. Il est à noter que le Hcéres recommandait déjà dans son dernier rapport[3], « la rédaction d'un schéma directeur des systèmes d'information […] qui permettrait à l'université d'élaborer une vision à moyen terme.»

Le comité recommande donc à l'établissement de prendre en compte rapidement cette recommandation et de définir le schéma directeur des systèmes d'information qui lui permettra de planifier de manière pluriannuelle la programmation des investissements en découlant.

Référence 3. « L'établissement public expérimental pilote la mise en œuvre de sa stratégie en s'appuyant sur des outils de projection prévisionnelle partagés, sur une programmation budgétaire intégrée et sur un dialogue de gestion interne structuré. »

6/ Des processus opérationnels efficaces qui gagneraient à être éclairés par une projection à moyen terme plus détaillée

1. Un dialogue budgétaire au sein de l'UPHF qui nécessiterait une approche pluriannuelle des finances de l'établissement

L'élaboration du budget de l'UPHF répond à un processus formalisé[4]. Il s'appuie pour l'Insa HdF sur la convention d'objectifs et de moyens (Com) prévue à l'article 19 des statuts de l'UPHF[5]. **Un dialogue de gestion est aussi en place avec les composantes internes, mais il n'existe pas pour elles de contrats d'objectifs**[6]. Le comité souligne qu'il n'existe pas de Com ni de dialogue de gestion avec l'Esac.

Un courrier d'orientation budgétaire concernant l'année 2023 fixe un objectif général de reconstitution du fonds de roulement en prévoyant un résultat patrimonial à hauteur de 1 M €[7]. En revanche, les moyens pour arriver à ce résultat ne sont pas détaillés au-delà de grandes orientations : « contenir le niveau de la masse salariale, rationaliser l'offre de formation et maintenir le fonctionnement des composantes à niveau constant ». Le budget prévisionnel 2023 affichant un résultat patrimonial déficitaire[8] de 700 000 €[9], l'établissement envisage de faire une demande de dotation complémentaire auprès du ministère pour compenser le surcoût lié à l'augmentation des fluides et de la masse salariale[10]. **Le comité considère que les priorités budgétaires affichées sont en ligne avec le projet stratégique de l'établissement. Cependant, il recommande de donner un caractère plus stratégique au dialogue de gestion avec les composantes pour favoriser l'alignement des priorités de**

[1] Solution intégrée de gestion des données de référence. *Cf.* : https://www.amue.fr/fileadmin/amue/pilotage/sinaps/Plaquette_SINAPS_A4-web.pdf
[2] SID Tableaux de bord extraits du SID de l'UPHF.
Soutenabilité de l'accréditation version 5 avril 2023.
[3] Rapport d'évaluation de l'Université de Valencienne et du Hainaut Cambrésis, juin 2019, p. 13.
[4] Calendrier de gestion de préparation du budget 2023.
[5] Conventions d'objectifs et de moyens pour les années 2022 et 2023 entre l'UPHF et l'Insa HDF.
[6] Un projet de contrat d'objectifs et de moyens pour l'IUT couvrant les années 2020 à 2022 a été fourni après la visite. Il contient des éléments constitutifs d'une Com, mais n'est pas signé. De plus, un contrat d'objectifs et de moyens avec le SCD (service commun de documentation) a été fourni après la visite. S'il contient des éléments descriptifs, les objectifs fixés par le DGS restent généraux sans indicateurs permettant d'en apprécier la réalisation ni moyens spécifiques associés.
[7] Dialogue budgétaire, préparation du budget initial 2023.
[8] À ce stade, il s'agit d'un déficit conjoncturel lié à l'augmentation des coûts énergétiques et de la masse salariale. Pendant les dernières années, l'UPHF a déployé un important programme d'investissement en mobilisant son fonds de roulement. L'apparition d'un déficit, même conjoncturel, pourrait limiter sa capacité à investir dans l'avenir n'étant pas capable de reconstituer son fonds de roulement.
[9] Voir les annexes notifiant les crédits de fonctionnement aux composantes, laboratoires et services. Le résultat patrimonial est le résultat retracé dans le compte de résultat de l'établissement. Il prend en compte toutes les opérations rattachées à l'exercice ainsi que les amortissements. Il se distingue du solde budgétaire qui retrace les mouvements budgétaires de l'année (décaissement des crédits de paiement, encaissement des recettes).
[10] Rapport de gestion de l'ordonnateur, compte financier 2022, p. 16 : « L'établissement portera une attention particulière sur l'accompagnement de l'État au titre de la question énergétique, mais aussi sur l'accompagnement de ce dernier en matière de masse salariale pour les mesures d'ordre obligatoires. À défaut, la section de fonctionnement de l'établissement pourrait être mise sous tension dès 2023 ».

celles-ci avec celles de l'établissement. De plus, le comité recommande de mettre en place un dialogue de gestion et un contrat d'objectifs et de moyens avec l'Esac.

La convention d'objectifs et de moyens prévoit, pour le fonctionnement des services mutualisés, la fixation avec l'Insa d'une contrepartie financière évaluée au moment du dialogue budgétaire et intégrée à la Com, y compris pour la partie immobilière, ainsi qu'une répartition des charges liées aux formations. Les modalités de répartition des charges sont clairement établies dans les annexes de la Com. Dans cette période transitoire de l'EPE, les Com 2020 et 2021 conclues avec l'Insa permettent d'organiser progressivement les transferts de charges et les relations financières entre l'EPE et l'établissement-composante doté de l'autonomie financière.

Dans ce cadre de subsidiarité, il convient de noter que le transfert de la masse salariale n'est pas complet, puisque les personnels titulaires mis à disposition de l'Insa restent à la charge de l'UPHF. **Le comité recommande d'achever au plus vite le transfert des personnels exerçant au sein de l'Insa vers cet établissement-composante.**

L'Insa n'affiche pas de ressources propres tirées de son activité de recherche. Cette particularité surprenante pour une école d'ingénieurs peut renforcer la perception selon laquelle l'Insa serait considéré principalement comme une composante de formation[1]. La participation de l'Insa à la dotation des laboratoires, ainsi que le financement sur ressources propres de 3 thèses à partir de 2021 restent relativement modestes.

La direction des affaires financières de l'UPHF est aujourd'hui concentrée sur les processus de gestion[2]. Elle ne dispose pas d'une capacité à produire une perspective financière pluriannuelle, d'autant plus qu'elle n'est pas un service partagé. Pourtant, au travers de sa cellule d'aide au pilotage, l'UPHF dispose d'un socle de données solide et d'outils de type SIHAM-PMS[3] permettant de construire des projections de la masse salariale. Le dernier rapport d'évaluation du Hcéres notait déjà la nécessité de consolider le dialogue de gestion par une vision pluriannuelle[4]. Celle-ci fait toujours défaut, alors même que l'UPHF, une fois sortie de l'expérimentation, devra consolider sa vision stratégique.

Le comité recommande vivement à l'UPHF d'adjoindre à sa réflexion stratégique future une vision pluriannuelle de ses ressources et de ses dépenses pour en établir la soutenabilité.

2. Une culture de la performance insuffisamment partagée

La construction d'une vision stratégique articulant besoins et ressources est encore partielle au sein de l'UPHF. Si, dans le domaine immobilier, le SPSI, qui s'est terminé en 2022, présente une politique immobilière ambitieuse et des objectifs clairs[5], il n'existe pas de Schéma directeur des systèmes d'information, comme on l'a vu plus avant, ni de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Même quand ils existent, ces documents ne sont pas accompagnés d'éléments tangibles (cibles, moyens à engager, résultats, etc.) qui permettraient d'en évaluer la mise en œuvre. C'est le cas par exemple du plan de mobilité qui affiche le souhait de limiter l'empreinte carbone de l'université[6], sans pour autant que ce plan soit décliné en une ambition chiffrée. De la même manière, les 72 actions du schéma directeur pluriannuel du développement durable et de la responsabilité sociétale (SD DDRS) ne fixent pas d'objectifs quantifiés[7].

Dans la documentation fournie, aucun bilan n'est présenté quant à la réalisation du SPSI et à la préparation du SPSI couvrant la période 2023-2028. Le comité a compris que la procédure de sélection d'un assistant à maîtrise d'ouvrage serait en cours[8].

Il n'existe pas davantage, dans la documentation fournie, de documents pluriannuels fixant les perspectives financières, ni d'analyse du modèle économique de l'UPHF, bien que le DAE mentionne la réalisation de scénarios découlant de l'analyse de la trajectoire financière de l'établissement. Un groupe de travail a pourtant été réuni sur ce thème lors de l'élaboration du projet de création de l'établissement public expérimental. Mais les documents budgétaires ne font pas référence à un scénario cible.

L'UPHF dispose, comme il a été présenté précédemment, des éléments nécessaires pour engager le travail de sa cellule d'aide au pilotage qui lui permettrait d'avoir des éléments précis sur la soutenabilité de son offre de formation et sur l'évolution de ses effectifs. L'UPHF s'est récemment dotée par ailleurs de SIHAM-PMS pour améliorer sa capacité à faire une projection pluriannuelle de sa masse salariale. Enfin, dans le projet de rapport préalable à la dévolution de l'IGESR[9], l'établissement affiche un plan pluriannuel d'investissement maîtrisé à l'horizon 2036.

[1] Voir à ce sujet, comme évoqué plus haut, l'organigramme de l'UPHF qui classe l'Insa parmi les établissements-composantes et les composantes de formation.
[2] Dans les documents envoyés, l'UPHF a fourni notamment une procédure de facturation signée, une procédure de régie de recettes signée, une procédure achats dépenses, une procédure régie d'avance, une procédure de sortie d'inventaire, etc.
[3] Pilotage de la masse salariale.
[4] Rapport d'évaluation de l'Université de Valencienne et du Hainaut Cambrésis, juin 2019, p. 13.
[5] Schéma pluriannuel de stratégie immobilière période, 2018-2022.
[6] Plan de mobilité 2022-2025.
[7] Schéma directeur pluriannuel développement durable et responsabilité sociétale 2022-2026.
[8] Un bilan de suivi de la mise en œuvre du SPSI a été fourni après la visite. S'il retrace la réalisation des opérations menées, il n'en constitue pas une évaluation.
[9] Audit de pré-dévolution du patrimoine immobilier de l'université polytechnique des Hauts-de-France, document de travail.

Le comité recommande de développer la culture de la performance en interne en mobilisant toutes les données disponibles pour formaliser les objectifs visés, les quantifier et en évaluer la mise en œuvre par une analyse précise des résultats.

3. Une gestion unifiée des personnels, fruit de l'histoire et des compromis internes ayant accompagné la création de l'Insa Hauts-de-France

L'UPHF a conservé une gestion intégrée de ses personnels, notamment académiques[1], excepté pour l'Esac. Même si le comité regrette cette situation, il l'attribue principalement à deux circonstances particulières : les statuts particuliers relevant du ministère de la Culture et un nombre de personnel limité mobilisé entièrement par les missions de l'établissement. Les lignes directrices de gestion[2] sont communes permettant la mise en place de procédures internes intégrées. Sur cette base, ont été mis en place, par exemple, la revalorisation de l'indemnité de fonctions, de sujétions et d'expertise (IFSE) pour les personnels administratifs et techniques[3], ainsi qu'une procédure et de critères communs d'attribution de la part C3 du régime indemnitaire des personnels enseignants et chercheurs (Ripec)[4]. Le conseil académique de l'UPHF est compétent pour toutes les questions relatives à la carrière des enseignants de l'UPHF et de l'Insa Hauts-de-France[5]. Statutairement, les deux établissements se coordonnent pour établir le référentiel d'équivalence horaire des enseignants-chercheurs[6].

L'existence d'instances représentatives communes permet d'assurer la cohérence de la politique de ressources humaines de l'établissement. Cette cohérence est une garantie qui a été donnée aux personnels lors de la création de l'Insa pour permettre le transfert de personnels prévu dans les statuts de l'UPHF[7]. Le dialogue social est de bonne qualité. Le résultat des votes au conseil d'administration de l'UPHF comme de l'Insa montre une adhésion aux mesures mises en œuvre[8]. Cette adhésion a permis de gérer sans heurts des transformations de postes dans le cadre de la politique de rationalisation menée en interne (regroupement de laboratoires, création des instituts, fusion des écoles d'ingénieur dans l'Insa Hauts-de-France).

Comme cela a été noté plus avant, cette forte intégration s'explique par le caractère particulier de l'histoire de l'UPHF et de la création de l'Insa à partir de composantes internes de l'UVHC. L'objectif était donc de doter cet établissement-composante d'une personnalité morale, ayant la compétence de gestion de ces emplois. En pratique, ce mouvement a été d'ampleur limitée, l'essentiel des compétences de gestion RH étant exercé en commun. La situation de la DRH est emblématique de cet état de fait. Elle ne fait pas partie des services partagés dont la liste est dressée dans les statuts[9] et n'a jamais été scindée entre les deux établissements.

Si cette gestion unifiée des personnels est en apparence très fluide, elle pose parfois des problèmes quand l'Insa obtient une dotation propre et qu'il n'existe pas de possibilité de fongibilité entre cette dotation et celle de l'UPHF. C'est ce qui s'est produit lors de la mise en œuvre du dispositif de promotions internes dans le corps des professeurs des universités[10] ou dans l'attribution des chaires de professeur junior.

L'UPHF comme l'Insa Hauts-de-France n'ont pas fourni au comité d'éléments permettant d'attester l'existence d'une réflexion à moyen terme sur un redéploiement interne de leurs personnels académiques avec une projection pluriannuelle de la masse salariale. Les éléments utiles à ce travail existent néanmoins au travers des tableaux de bord issus du SID[11] et du déploiement du « projet Connaissance des coûts par activités » (P2CA) qui permet une analyse fine du modèle économique de l'établissement.

4. Une forte mutualisation des services support et soutien entre UPHF et l'Insa, économe en ressources, mais déséquilibrée dans sa gouvernance

La mutualisation des services support et de soutien est restée forte malgré la création au sein de l'UPHF de l'établissement-composante Insa Hdf doté d'une personnalité morale, d'une autonomie financière et de responsabilités spécifiques en matière de ressources humaines. L'essentiel des fonctions support et les services communs sont portés par l'UPHF[12].

---

[1] L'article 13 du décret n°2019-942 du 9 septembre 2019 stipule que l'UPHF et l'Insa Hauts-de-France disposent d'instances uniques pour la consultation du personnel ainsi que l'article 37 des statuts qui prévoit un comité technique (CSAE) un CHSCT (FS) et qu'une CPE pour les titulaires et une CCP pour les personnels contractuels communs.
[2] Lignes directrices de gestion présentées lors de la séance du comité technique du 9 mars 2021.
[3] Délibération du Conseil d'administration de l'Insa le 10 mars 2022 et de l'UPHF le 10 mars 2022.
[4] Délibération du conseil d'administration de l'UPHF du 13 octobre 2022 et Conseil d'administration de l'Insa du 13 octobre 2022.
[5] Article 43 des statuts.
[6] Article 44 des statuts.
[7] L'article 17 du décret n°2019-942 du 9 septembre 2019 l'Insa est dotée d'emplois dans les conditions fixées par le ministre en charge de l'enseignement supérieur.
[8] Délibération du CA de l'Insa approuvant les lignes directrices de gestion indemnitaire des enseignants-chercheurs : pour 19, abstentions 2, contre 0 ; Délibération du CA de l'UPHF définissant les critères d'attribution de part C3 du Ripec : 22 pour, 0 contre, 0 abstention.
Avis du comité technique du 1er décembre 2022 approuvant par 8 voix pour et une abstention la sortie de l'expérimentation.
[9] Article 40 des statuts (voir note ci-dessous).
[10] Décret n°2021-1722 du 20 décembre 2021.
[11] BI-SAP : RH-Récapitulatif-V4 (source SID-SIHAM) consolidation des deux SIHAM version du 2 avril 2023.
[12] L'article 40 des statuts décrit les services communs ou partagés, le service commun de documentation, l'agence comptable, le service en charge de l'inscription des étudiants, le service juridique, le service informatique, le service en charge de la gestion du patrimoine immobilier, le service en charge des archives, le service en charge de l'aide au pilotage, les services en charge de la valorisation et de la recherche.

Cette organisation permet de garantir la cohérence de l'ensemble et de réaliser une économie de moyens. Ce fonctionnement s'explique par la situation particulière de l'UPHF qui a été créée à partir d'une université préexistante et qui n'a pas eu à engager de mutualisation, alors que les services étaient déjà partagés ou communs entre les composantes de cette université. Le choix de conserver ces services s'est imposé naturellement pour certains d'entre eux[1] ; pour d'autres, il répond à la volonté de garantir un degré d'intégration suffisante du pilotage stratégique et opérationnel de ce nouvel ensemble[2].

Au-delà des principes figurant dans la Com, la question de la gouvernance de ces services n'a pas été formalisée sous forme par exemple d'engagements de service, pas plus que la nature des missions exercées par les services support ou soutien pour le compte de l'établissement-composante Insa HdF, et que les indicateurs de qualité associés. L'autorité hiérarchique reste exercée par le DGS de l'UPHF[3], ce qui peut poser problème quand il s'agit de produire des données permettant d'établir la convention d'objectifs et de moyens avec l'Insa Hauts-de-France. Sa secrétaire générale, par ailleurs adjointe du DGS de l'UPHF, comme on l'a dit plus haut, n'exerce aucune autorité sur ces services[4].

Le comité recommande à l'UPHF de donner à la direction de l'Insa une autorité hiérarchique et fonctionnelle sur les services partagés avec l'université.

5. Une stratégie de développement des ressources propres qui produit des résultats tangibles, marquant la capacité collective à faire des choix et à les mettre en œuvre

Au cours des trois dernières années, les ressources propres ont augmenté de 1,8 M€, la part des ressources propres dans les produits encaissables représentant 19,7 % en 2022 (+2 points)[5].

L'établissement a mené une action forte visant le développement de l'apprentissage en ouvrant l'essentiel des masters et licences professionnelles à ce mode d'alternance. Toutes les formations sont impliquées, y compris celles de l'Insa, et les résultats sont tangibles (+160 % entre 2020 et 2022). La réponse aux appels d'offres et l'application des droits différenciés aux étudiants extra-communautaires constituent les autres volets de développement des ressources propres. **Le comité considère que ces actions témoignent de la capacité de l'établissement à faire des choix en matière de développement des ressources propres de manière concertée et à les mettre en œuvre.**

Ce choix pourrait néanmoins se révéler une fragilité si la prise en charge applicable aux contrats d'apprentissage par France compétences baissait. D'autant plus que le développement de l'apprentissage semble s'être fait au détriment de la formation continue (diminution de 1,5 M € durant la période) sans qu'une explication ait été donnée lors des entretiens. Ce risque est identifié dans les documents budgétaires, mais **l'établissement ne fournit pas les éléments d'une stratégie visant à diversifier ses ressources propres, en particulier au niveau de la recherche partenariale, ce que lui recommande donc le comité.**

L'établissement public expérimental repose aussi sur le résultat des appels d'offres pour déployer son modèle économique[6]. Une politique de recrutement de personnels contractuels pour répondre aux objectifs figurant dans ces projets a été mise en place[7]. Ces recrutements représentent des montants importants à l'échelle de l'UPHF[8], potentiellement déstabilisants pour la soutenabilité à moyen terme de ses finances, si un modèle économique assurant la pérennité des actions lancées n'est pas conçu[9].

6. Un dispositif « qualité » ancré dans le fonctionnement, mais qui reste à conforter par la mise en place d'objectifs précis et d'indicateurs permettant d'évaluer les actions menées

L'établissement décline un plan d'action « qualité et amélioration continue » en se fondant sur un tri par priorité et une revue des processus, ainsi que sur la détermination et la mise en œuvre d'actions correctives[10]. Le bilan des actions réalisées est fait pour les processus d'une haute priorité. En revanche, au-delà de la liste des actions, aucun indicateur de résultat ou d'impact permettant d'évaluer la pertinence des actions menées n'est mentionné. **Ce manque renvoie à la culture de la performance opérationnelle encore à développer au sein de l'UPHF, comme le comité l'a souligné plus haut**.

Le comité a noté par ailleurs que la CTI a indiqué dans son avis accréditant l'Insa HdF à délivrer le titre d'ingénieur que celui-ci peut s'appuyer sur une certification ISO 9001-2015 et des processus bien établis.

---

[1] Service en charge du patrimoine immobilier par exemple, l'Insa ne disposant pas de campus propres, SCD ou centre de santé pour les étudiants, agence comptable, etc.
[2] Cellule d'aide au pilotage, direction des ressources humaines, etc.
[3] Organigramme de l'UPHF.
[4] Organisation de l'Insa Hauts-de-France fournie pour l'audit Qualiopi.
[5] Tableau des ressources propres UPHF et Insa de 2020 à 2022.
[6] En 2018, NCU PRELUDE permettant à l'étudiant de 1er cycle de « co-designer » son parcours ; en 2020, SAMI, système d'activités médiatisées Immersives ; en 2021 CORPUS dans le domaine de la santé ; en 2022, PEIA, une plateforme d'expériences immersives apprenantes, les CMA CYBER-INDUS et électro'mob.
[7] RAE : « le recrutement de plusieurs contractuels dans le cadre des projets stratégiques […] ».
[8] 11.5 M € de subventions obtenues sur les PIA et les CMA (hors projets ERASMUS+, EUNICE et CPER).
[9] L'UPHF a d'ailleurs identifié ce sujet comme une menace potentielle dans l'analyse SWOT effectuée en page 19 du RAE.
[10] Plan d'action qualité présent au CA 15/12/2022.

Le contrôle interne comptable et financier est déployé [1]. Il s'appuie sur une analyse de risques, une caractérisation de ces risques par processus et une évaluation de leur criticité. Un plan d'action est associé à ce diagnostic.

Le comité recommande de poursuivre le déploiement de la démarche qualité reposant sur des objectifs mesurables avec des indicateurs de résultat ou d'impact.

Référence 4. « La politique des ressources humaines et le développement du dialogue social traduisent la stratégie intégrative de l'établissement public expérimental. »

7/ Une stratégie intégrative inachevée reposant sur la mise en cohérence de deux logiques différentes

1. Une politique de ressources humaines de l'établissement qui devrait mieux exploiter les possibilités nées de la structuration institutionnelle et de la création des deux établissements-composantes

Le rapport d'autoévaluation, l'examen des différents documents fournis par l'établissement, ainsi que les entretiens réalisés lors de la visite font apparaître le caractère inachevé de la stratégie intégrative de l'UPHF, en ce qui concerne la politique des RH ou l'encadrement du dialogue social. **Le comité tient donc à formuler plusieurs observations quant à la stratégie d'intégration des deux établissements-composantes au sein de l'établissement public expérimental**.

La création de l'Insa Hauts-de-France, nouvelle structure juridique ayant statut d'EPSCP impliquant un transfert de personnel a été réalisée grâce à un dispositif de bourse à l'emploi. Comme on l'a mentionné plus haut, une dotation de 100 postes a été attribuée en début de 2020 à l'Insa HdF par transfert de l'EPE nouvellement créé : 20 postes de personnels administratifs et techniques, 40 postes de maîtres de conférences, 20 postes de professeurs des universités et 20 postes d'enseignants du second degré. Les personnels de l'ancienne université de Valenciennes et du Hainaut-Cambrésis transformée en EPE ont dû alors faire acte de candidature pour accéder à ces postes. Ce dispositif a permis de pourvoir l'ensemble des postes d'enseignants-chercheurs. En revanche, il n'a permis de pourvoir que 13 des 20 postes disponibles pour les personnels administratifs et techniques, et 10 des 20 postes d'enseignants du second degré. Au terme de ce processus, 83 personnels ont donc changé d'employeur. Les besoins correspondant aux 17 postes non pourvus ont été satisfaits en mettant à disposition de l'Insa des personnels de l'UPHF. En outre, 30 personnels des anciennes structures de l'UVHC ayant constitué l'Insa[2] ne lui ont pas été affectés et ont dû être redéployés au sein de l'UPHF.

Le comité considère que ce processus complexe a été conduit de manière satisfaisante et sans heurt majeur, mais qu'il n'est pas pour autant totalement abouti et que la structuration de l'Insa Hauts-de-France en établissement-composante doté de l'ensemble de ses personnels[3] devra être conduite à son terme. La question du changement d'employeur ou d'employeur d'affectation devra continuer à être travaillée avec les personnels administratifs et techniques, ainsi qu'avec les enseignants du second degré, afin de lever les réticences inhérentes à ces changements.

En ce qui concerne l'Esac de Cambrai, les statuts de l'EPE lui permettent d'avoir une stratégie et un pilotage autonomes en raison de la spécificité du statut de cet établissement-composante et de la tutelle exercée par le ministère de la Culture. Comme cela a été dit précédemment, le comité considère que l'intégration pourrait être renforcée, tout en respectant naturellement cette singularité statutaire, en ce qui concerne notamment les ressources humaines, qu'il s'agisse de la formation des personnels, de la mobilité interne, de la qualité de vie au travail, des processus d'intégration, de la communication interne, de la lutte contre les violences sexuelles et sexistes ou de l'action sociale. **Le comité recommande à l'UPHF de travailler conjointement avec la direction de l'Esac de Cambrai sur l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan d'action qui permettra aux personnels de l'Esac de développer leur sentiment d'appartenance et de s'intégrer pleinement dans l'établissement.**

2. Un établissement-composante, l'Insa Hauts-de-France, qui doit pouvoir élaborer et conduire sa propre politique des ressources humaines

Il est d'autant plus important d'achever de doter l'Insa Hauts-de-France en personnels qu'en tant qu'établissement-composante, celui-ci devra déployer, dans le cadre de la stratégie intégrée de l'établissement, sa propre politique de ressources humaines.

Il ressort du rapport d'autoévaluation et des entretiens que la création de l'Insa Hauts-de-France et la période d'expérimentation qui s'en est suivie ont été très fortement marquées par la volonté de préserver autant que

[1] Plan de contrôle interne UPHF présenté au CA de l'UPHF du 15 décembre 2022.
[2] ENSIAME, ISTV et FSMS.
[3] En particulier, le poste de secrétaire général(e) devrait lui être transféré effectivement pour que son prochain titulaire soit sur un emploi de l'Insa.

possible une politique des ressources humaines unique entre l'établissement public expérimental et cet établissement-composante. Concrètement, cette volonté politique se manifeste à travers l'organisation et le pilotage des principaux processus de gestion des ressources humaines : campagnes d'emplois communes, procédures uniques de recrutement, d'emploi et de promotion des enseignants-chercheurs, des enseignants et des personnels administratifs, bourse à l'emploi, gestion des carrières, recrutement et gestion des vacataires, modalités d'attribution du Rifseep[1] et du Ripec, etc. Les seuls dispositifs qui donnent lieu à une différenciation opérationnelle entre l'établissement et l'établissement-composante, du fait du traitement différencié par le MESR, sont les campagnes de repyramidages de postes de maîtres de conférences en postes de professeurs d'université et les créations de chaires de professeurs junior.

De la même manière, comme l'indique le RAE, le dialogue social interne au sein de l'EPE est mené grâce à des instances consultatives ou décisionnelles communes à l'UPHF et l'Insa HdF : un même CT, un même CHSCT, une même commission paritaire d'établissement et, depuis la création du comité social d'administration en décembre 2022, un même CSA, dont les personnels des deux établissements sont électeurs et éligibles. En outre, le directeur de l'Insa HdF est vice-président de droit du Comité social d'administration unique[2].

Le comité considère que cette situation, née de l'histoire et de la dynamique récentes de l'établissement, bien que de nature à assurer à court terme une parfaite cohérence des politiques de ressources humaines et de dialogue social, pourrait néanmoins créer des difficultés, si l'établissement-composante, tout en s'inscrivant dans la dynamique stratégique de l'EPE, souhaitait développer sa propre politique de ressources humaines. **Le comité recommande à l'UPHF d'élaborer et de mettre en œuvre sa politique de gestion des ressources humaines en totale concertation et cohérence avec les besoins de l'établissement-composante Insa.**

3. Un dialogue social riche au service d'une qualité de vie au travail renforcée par les projets de l'établissement

Bien que les dernières années aient été marquées par des bouleversements considérables des environnements de travail, le comité a pu observer que le dialogue social était de très bonne qualité. Les projets de transformations institutionnelles ont fait l'objet d'une très bonne appropriation par les différentes communautés du fait, entre autres, de la mise en place de dispositifs d'accompagnement au changement. Quelques témoignages font état d'un sentiment de lassitude et d'une certaine forme d'impatience à sortir de ces périodes de bouleversements, mais la plupart des personnes rencontrées ont émis le souhait de voir le projet de l'établissement public expérimental aboutir. Les restructurations des composantes de formation et des laboratoires font également l'objet de perceptions très positives. Ces sentiments sont en outre renforcés par les orientations stratégiques que l'UFHF a définies, qu'il s'agisse de la signature d'université polytechnique, de sa volonté de renforcer sa présence sur les différents campus régionaux ou, à une échelle plus large, de ses collaborations particulièrement étroites avec la FUPL (notamment création d'une école doctorale commune) et l'université de Mons, en particulier à travers la participation à l'alliance d'universités européennes Eunice. Les projets immobiliers (siège de l'université et futur bâtiment de l'Insa HdF) viennent en outre renforcer le sentiment exprimé d'une université qui propose un projet à ses personnels et à ses communautés.

[1] Régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel.
[2] Cependant, dans les faits, si le président est absent, c'est le VP RH qui le remplace, et non le directeur de l'Insa.

Les résultats significatifs obtenus depuis la création de l'établissement public expérimental

Référence 5. « L'établissement public expérimental qualifie précisément les principaux résultats obtenus grâce à l'expérimentation. »

1/ Des résultats visibles, avec un impact sur le rayonnement international et sur l'attractivité, déjà mesurable par des indicateurs

Depuis le début de l'expérimentation, l'UPHF a cherché à rendre visible et à expliciter – en interne et en externe – la valeur ajoutée de la nouvelle structuration. Compte tenu de la taille des établissements concernés, des dynamiques de site propres à la région des Hauts de France et du contexte socio-économique territorial, l'accent a été mis par l'EPE sur la nécessité de « construire une image de marque forte, et qui lui serait propre[1] », c'est-à-dire sur la nécessité de faire de l'expérimentation un levier pour renforcer la signature du site, le différencier, le rendre identifiable et en valoriser les atouts spécifiques.

Pour ce faire, l'UPHF a suivi les recommandations formulées par le précédent rapport du Hcéres (évaluation 2018-2019)[2], en cherchant à partager son interprétation du mot « polytechnique », qui se rapproche de « pluridisciplinaire », auprès des communautés et des partenaires, en France et à l'international, tout en prenant appui sur l'histoire et l'héritage de l'UVHC et en impliquant l'ensemble de ses personnels et de ses étudiants par un dispositif d'information transparent et factuel et par une mise en œuvre partagée.

Au cours de ce travail de redéfinition de l'identité de l'établissement, l'échelle de la coordination territoriale et subrégionale a été davantage mobilisée par rapport au passé, permettant ainsi d'impliquer fortement les principaux acteurs publics et privés du territoire et d'en faire non seulement des partenaires, mais aussi des ambassadeurs contribuant à son rayonnement et à son attractivité, notamment en matière de recherche et d'insertion professionnelle des jeunes diplômés[3]. C'est le cas, en particulier, pour chacun des membres du Cos et des partenaires publics et privés auditionnés par le comité, tous se déclarant investis dans la promotion du projet de l'UPHF et dans son soutien.

1. Une offre de formation mutualisée, originale et réellement pluridisciplinaire, qui donne tout son sens au caractère polytechnique de l'établissement

La valeur ajoutée de la création de l'EPE se manifeste de façon évidente en matière de formation. En effet, la mutualisation des enseignements a été rendue possible et systématisée à tous les niveaux entre mentions, parcours, cursus et composantes. Depuis 2019, l'ensemble de l'offre de formation a été réorganisée en trois catégories : modules disciplinaires, modules polytechniques et modules d'ouverture[4]. La création de modules polytechniques (46 en 2022) concrétise la dimension pluridisciplinaire de l'UPHF, puisque ces cours sont conçus par des enseignants de disciplines, voire de composantes différentes. Le statut de ces modules, comme pour les modules d'ouverture, est obligatoire ou facultatif selon les étudiants, qui sont issus de composantes, cursus et parfois cycles différents. À ces modules s'ajoutent les 45 modules d'ouverture et / ou polytechniques qui sont proposés par les 9 partenaires européens dans le cadre de l'Université européenne Eunice (sans compter les cours de langues étrangères). De ce fait, la participation de l'UPHF à cette alliance internationale pluridisciplinaire contribue à la réussite et à l'insertion professionnelle des étudiants.

Sous l'impulsion du VP Formation, tous les calendriers des composantes ont été revus et alignés, avec l'identification de créneaux communs consacrés aux modules mutualisables, de façon à rendre la pluridisciplinarité effective. Des mécanismes incitatifs ont été introduits pour valoriser financièrement le travail de conception de ces modules par les enseignants. Ce travail, étendu plus récemment aux deux établissements-composantes, a été soutenu par le développement d'un système d'information commun et d'une interface de scolarité partagée permettant la gestion pédagogique des étudiants inscrits dans les modules mutualisés. Si les enseignants de l'Insa et de l'Esac participent déjà à la conception de ces modules pluridisciplinaires, la participation des étudiants de ces deux écoles est aujourd'hui optionnelle, en raison de difficultés de coordination des emplois du temps qui persistent, alors qu'elle est obligatoire pour les autres

[1] *Cf.* Note politique, p. 1.
[2] Hcéres. Rapport d'évaluation de l'Université de Valenciennes et du Hainaut Cambrésis – Université polytechnique Hauts-de-France. Campagne d'évaluation 2018-2019. Vague E.
[3] *Cf.* Les quatre recommandations figurant en p. 28 du rapport Hcéres 2018-2019.
[4] Les modules d'ouverture (MO) ont pour objectif l'ouverture d'esprit des étudiants et le développement de compétences transversales nécessaires au dialogue entre science et société, en lien avec des sujets sociétaux d'importance : la citoyenneté, la biodiversité, la réduction des empreintes écologiques et environnementales, les extrémismes en politique. Font partie des enseignements d'ouverture les cours de langue et de sport, l'entrepreneuriat, l'engagement associatif.

étudiants[1]. Selon la même logique, la formation doctorale a été organisée en majeure et mineure, valorisant ainsi le modèle choisi d'école doctorale polytechnique unique.

Par cette restructuration transversale de la formation et l'introduction d'une plus grande pluridisciplinarité, l'EPE a réussi à faire converger en peu de temps les actions qui avaient été déployées dans le cadre du NCU Prélude pour permettre à chaque étudiant de définir et de construire son cursus personnalisé en fonction de son projet professionnel, ce que le comité tient à souligner. Aussi, grâce à l'EPE, l'approche par compétences a commencé à être mise en œuvre avec une méthode unique, même si elle ne concerne pas encore l'intégralité de l'offre de formation des composantes internes et des établissements-composantes. De plus la notoriété de la marque Insa et le recrutement national effectué au niveau du groupe Insa permettent d'attirer à l'UPHF des candidats de très bon niveau[2].

Plus globalement, l'offre de formation a gagné en clarté et en lisibilité pour les candidats. À la suite de la restructuration des composantes, des passerelles entre diplômes ont été mises en place, des diplômes ont fusionné, d'autres ont évolué dans un but de rationalisation les ressources enseignantes par la mutualisation et l'hybridation. En effet, l'évolution de l'offre de formation a été conduite à ressources humaines constantes. **Le comité suggère qu'un bilan de l'ensemble de ces mutualisations, fusions et passerelles soit établi avant d'impliquer pleinement dans cette démarche les formations de l'Insa HdF et de l'Esac de Cambrai.**

Lors de la création de l'Insa et dans le but d'obtenir une organisation cohérente des formations en deux pôles (« sciences et technologies » et « sociétés et humanités »), les formations de Staps ont été intégrées dans l'établissement-composante Insa. Les effectifs des licences de Staps étant beaucoup plus importants que ceux des formations d'ingénieurs de l'Insa (environ deux fois plus)[3], de nombreux étudiants inscrits à l'Insa ne suivaient pas un cursus d'ingénieur, fait souligné lors des entretiens, en particulier par le représentant du groupe Insa[4]. En outre, les synergies entre la formation d'ingénieur et celle de Staps, en dehors des activités associatives et sportives, n'apparaissaient pas clairement. Une solution provisoire a été trouvée en inscrivant les étudiants des trois années de Licence de Staps à l'UPHF, diminuant ainsi artificiellement le nombre d'étudiants ne suivant pas le cursus d'ingénieur effectuant leurs études à l'Insa. **Ainsi, le comité recommande à l'UPHF de reconsidérer ce rattachement de l'offre de formation en Staps à l'Insa en proposant une autre solution, plus cohérente.**

La rationalisation a concerné également les services offerts aux étudiants, notamment ceux qui sont en charge du soutien à la vie associative et de la réorientation, avec pour conséquence une amélioration de la qualité de ces services, la mise en place de nouvelles interfaces destinées aux usagers et une réduction des délais de traitement des demandes. Étudiants, *alumni* et employeurs reconnaissent l'effectivité de ces améliorations.

2. Une réorganisation thématique de la recherche qui met en valeur les chercheurs et enseignants-chercheurs et la capacité des équipes à répondre aux défis complexes auxquels sont confrontés les partenaires économiques des territoires

En matière de recherche, la valeur ajoutée de l'EPE est visible dans la réorganisation profonde des unités de recherche qu'on a déjà évoquée (ces unités sont passées de 8 à 4). En effet, celle-ci a eu pour conséquence d'améliorer l'alignement des structures de recherche de l'UPHF par rapport aux grands défis sociétaux dont l'établissement a fait sa priorité et aux besoins des acteurs économiques du territoire. En partenariat avec la FUPL, une nouvelle école doctorale pluridisciplinaire, propre à l'UPHF et pour laquelle l'Insa HdF a été co-accréditée, a vu le jour en 2021, ce qui a mis en valeur l'organisation bipolaire de l'EPE, puisque l'ED est divisée en deux entités : « sciences et technologies » d'une part et « sociétés et humanités » d'autre part.

Cette profonde restructuration de la recherche a été menée suivant une méthode collégiale et inclusive, au moyen d'assises de la recherche qui ont associé les partenaires européens du réseau Eunice et les partenaires socio-économiques du territoire. Le Cos a contribué à l'acceptation de la démarche et à la compréhension de son bien-fondé dans une perspective de développement territorial. Au-delà de cette restructuration, les assises ont permis l'émergence de trois *hubs* thématiques de recherche[5], d'un pôle de recherche transfrontalier franco-belge consacré aux matériaux et aux procédés écoresponsables, de quatre chaires de recherche multi-partenariales[6], et d'un portail HAL unique pour toutes les composantes. Ainsi l'UPHF a réussi à être identifiée par les acteurs socio-économiques du territoire pour ses compétences sur quelques problématiques scientifiques

[1] Les modules polytechniques sont accessibles aux étudiants de l'Insa et de l'Esac. Dans les faits, seuls les étudiants non ingénieurs de l'Insa participent aux modules polytechniques, car les modules polytechniques n'ont pas été insérés dans les maquettes des formations des ingénieurs. Néanmoins, les élèves ingénieurs manifestent leur intérêt à les suivre. En ce qui concerne l'Esac, les modules polytechniques suivis par ses étudiants ont pour thème la médiation culturelle. Les maquettes de l'Esac ont été modifiées en ce sens et le vendredi après-midi a été libéré pour permettre aux étudiants de suivre ces modules.

[2] RAE : Concernant les étudiants admis, « […] pour les nouveaux bacheliers, le nombre de mentions « Très bien » et « Bien » au Baccalauréat a également fortement évolué. Pour l'UPHF, il est passé de 17,19% en 2019 à 28,76% en 2022 et pour l'Insa HdF, il est passé de 78,5 % en 2019 à 91% en 2022 ».

[3] Le nombre de places offertes aux concours d'ingénieurs Insa HdF au titre de l'année 2023 en première année est de 230. https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000047329685. La formation de Licence en Staps dispose en première année de 392 places en 2022 sur Parcoursup,

[4] Cette situation a conduit à prendre en compte les inscriptions de 1re année de Staps au niveau de l'UPHF.

[5] 1. Santé globale et soin du futur ; 2. Ville, mobilité et territoire du futur ; 3. Industries et services du futur. *Cf.* Note stratégique - Trajectoire de l'EPE, p. 6.

[6] RIVA « Route Intelligente dédiée au Véhicule Autonome » ; TEC-LOGd « Transport, Économie Circulaire et chaînes LOGistiques durables » ; « Tourisme et valorisation du patrimoine » ; « Intelligence Spatiale ».

fortes (mobilités urbaines, soins du futur, matériaux et procédés écoresponsables) et elle a pu ainsi accroître la visibilité de ses laboratoires et de sa formation doctorale.

3. Des potentialités de l'Alliance européenne Eunice pleinement utilisées pour accroître l'attractivité internationale des formations

Sur le plan international, l'EPE a permis aux composantes d'engager une réflexion et un plan d'action en vue d'un meilleur positionnement dans les classements internationaux. Pour ce faire, l'établissement a choisi de viser prioritairement le classement du THE dans toutes ses catégories (WUR, WUR *by subject*, Impact, Young University), en s'appuyant sur un rapport d'audit qui a formulé des recommandations pour améliorer la réputation internationale et par conséquent le rang de l'UPHF. S'agissant essentiellement de recommandations portant sur une plus forte internationalisation du corps enseignant et des doctorants, jugée insuffisante, ainsi que sur les méthodes pour une meilleure prise en compte des contrats et de personnels des organismes nationaux de recherche, des groupes de travail ont été mis en place à l'échelle de l'EPE pour proposer des mesures correctives.

4. Un développement soutenu de la formation par apprentissage, facteur de visibilité et d'employabilité

La visibilité et l'attractivité de l'UPHF ont été renforcées par une politique volontariste d'encouragement des composantes à développer la formation en apprentissage, y compris en sciences humaines et sociales. Au sein de l'ISH, quasiment tous les masters sont désormais ouverts à l'apprentissage et les alternants sont passés de 405 en 2019 à 530 en 2023, soit 10,8 % de l'effectif total de la composante. Le nombre global d'alternants pour l'ensemble de l'UPHF représente aujourd'hui 16 % des effectifs de l'EPE, soit 1773 apprentis. Cette évolution, qui a été saluée par l'ensemble des partenaires économiques et des collectivités, et qui a été soutenue par le Cos, a eu des retombées positives sur le modèle économique. En trois ans seulement, les recettes liées à l'apprentissage, identifié comme ressource propre complémentaire à accroître, a augmenté de 40 %. Comme cela a été dit précédemment, la réflexion sur la trajectoire économique de long terme et sur la définition d'un modèle économique capable de soutenir les ambitions stratégiques de l'UPHF n'a pas encore été lancée à grande échelle. **Le comité recommande à l'établissement d'élaborer un plan pluriannuel stratégique afin de garantir la soutenabilité de ses projets de développement.**

5. Un positionnement sur les questions environnementales et d'inclusion insuffisamment affirmé

Sur le plan de la RSE et du DD, l'EPE a déjà défini et voté en conseil d'administration un schéma directeur pluriannuel de développement durable et de la responsabilité sociétale 2022-2026. L'expertise du groupe Insa en matière de définition de compétences environnementales dans la formation des ingénieurs a été identifiée comme un atout majeur pour positionner l'UPHF plus fortement sur ces questions. Toutefois, en dépit de la présence d'un VP chargé de « l'université durable et inclusive » et de la création d'un pôle commun DDRS, l'UPHF ne dispose toujours pas du Label DDRS et tarde à définir des indicateurs de suivi précis et opérationnels. De même, les actions prévues par le schéma directeur DDRS n'ont pas été assorties d'un budget fléché, ce qui limite l'impact de la démarche. **Le comité recommande à l'établissement de passer à une mise en œuvre opérationnelle sur le plan de la RSE et du DD**, d'autant plus que, thématiquement, la transition socio-écologique traverse l'ensemble de la formation et de la recherche de l'EPE, et qu'elle est au cœur de l'initiative EURO-TELL[1] (projet financé dans le cadre de France 2030 : ExcellenceS sous toutes ses formes) visant à renforcer les partenariats avec les acteurs du territoire (entreprises, collectivités locales et territoriales, associations, etc.) autour d'un *Think-to-do Lab*, inspiré des *Think tanks*, dont le focus sera les objets de transition au service d'une société plus durable[2].

6. Des indicateurs qui se mettent progressivement en place pour documenter et piloter la progression constante de l'attractivité de l'établissement depuis sa création, mais qui restent à compléter et à consolider

L'accroissement de l'attractivité de l'EPE en formation et en recherche qui résulte de l'ensemble de ces politiques volontaristes se mesure d'ores et déjà par l'évolution, légère, mais favorable, de l'origine géographique des candidats aux formations, un peu plus nombreux à venir d'autres régions de France (10,9 % en 2022 contre 10,1 % en 2019). L'impact sera sans doute plus long à percevoir pour l'étranger. Cependant, depuis 2019, les candidatures internationales stagnent autour de 13-14 %, ce qui est jugé insuffisant par l'établissement. Une réflexion sur la capacité d'attractivité internationale est en cours, avec une évolution progressive de l'offre de formation[3]. L'essor des thèses en cotutelle européenne avec les partenaires du réseau Eunice (40 cotutelles sur un total de 240 doctorants inscrits en 2022) a accru le nombre de doctorants internationaux, ce qui a augmenté l'attractivité de l'école doctorale polytechnique de l'UPHF, nonobstant sa

[1] New EUROpean Experiential and Transition based Learning ModEL.
[2] *Cf.* site web de l'UPHF : https://www.uphf.fr/actualites/euro-tell-retenu-dans-cadre-lappel-projets-excellences-sous-toutes-ses-formes.
[3] *Cf.* site de l'UPHF : https://webvm.uphf.fr/les-chiffres-cles.

création récente. Comme évoqué précédemment[1], le niveau académique des candidats augmente, avec une croissance du pourcentage de mentions « Bien » et « Très bien » au Baccalauréat pour les étudiants admis par l'intermédiaire de Parcoursup, passé, entre 2019 et 2022, de 17 % à 29 %. Enfin, depuis 2019, le nombre de candidats aux postes de maîtres de conférences et de professeurs se maintient respectivement autour de 35 et 6 (en moyenne pour chaque poste), tandis que le pourcentage global d'enseignants-chercheurs étrangers a légèrement augmenté de 18 % à 20 %[2]. L'UPHF n'a, en revanche, pas encore mis en place des indicateurs de mesure et de suivi de son attractivité pour les emplois administratifs. À titre d'exemple, si l'UPHF a bien créé une mission handicap pour améliorer les conditions d'accueil et de travail des étudiants et des personnels en situation de handicap, cette création n'a pas été pensée en termes d'instrument d'attractivité auprès de nouveaux publics et de fait elle n'a pas été accompagnée d'indicateurs permettant de mesurer ses effets sur l'évolution du nombre d'étudiants et de personnels en situation de handicap accueillis à l'UPHF.

Tout en notant un grand nombre d'avancées positives en matière d'attractivité, le comité s'est toutefois étonné de constater la place modeste, en termes de moyens et d'indicateurs, accordée dans la politique de l'établissement (hors recherche) aux questionnements sociétaux particulièrement importants tels que le développement durable d'une part et l'inclusion et la diversité d'autre part. Pour être en cohérence avec les grands défis sociétaux visés par la politique scientifique et pour accroître sa capacité d'attraction et sa réputation internationales, le comité incite l'UPHF à intégrer ces dimensions de façon plus affirmée dans sa future feuille de route stratégique en y associant des indicateurs précis.

Référence 6. « L'établissement public expérimental s'est donné les moyens de répondre aux objectifs singuliers ayant justifié sa création. »

2/ Des objectifs atteints en matière de développement territorial et de nouvelles perspectives de partenariat offertes aux acteurs

Les objectifs singuliers ayant justifié la création de l'EPE en septembre 2019 sont énoncés en préambule de ses statuts et peuvent se résumer ainsi : « promouvoir l'excellence sur son territoire par l'optimisation des synergies présentes dans son environnement »[3].

L'EPE considère, dans son RAE, que plusieurs facteurs lui ont permis de contribuer à atteindre ces objectifs singuliers :

- Les remédiations et les bonnes pratiques renforcées dans les parcours de licence, saluées, dans *L'Étudiant*, par un classement en 1re position pour la réussite en 3 ou 4 ans en Licence de Sciences et santé ;
- Des services de FTLV efficients à l'Insa, à l'ISH et à l'IUT, qui sont coordonnés au niveau central, lequel conserve la prise en charge des relations avec les instances régionales, ministérielles et avec le CFA Formasup ;
- Une appartenance au groupe Insa, dont les valeurs humanistes rejoignent les objectifs singuliers de l'EPE, ce qui lui a permis d'accroître son attractivité nationale et internationale, au moins pour ses formations scientifiques et technologiques.

Le troisième objectif singulier énoncé en préambule des statuts et rappelé plus haut était également de mettre en valeur un autre pôle universitaire en région Hauts-de-France, comme le fait de son côté l'université de Lille, en utilisant l'outil novateur qu'est un EPE. Sur ce plan, **le comité considère qu'au-delà de l'ancrage réaffirmé dans son territoire, l'association conclue pendant la période d'expérimentation par l'EPE avec la FUPL (la « Catho »), acteur majeur de l'enseignement supérieur privé dans la région, a ouvert pour l'UPHF des perspectives de coopération dans tous les domaines possibles (formation, recherche, école doctorale, international, relations entreprises, etc.), avec des résultats concrets encourageants**. On peut à cet égard citer les grands projets structurants élaborés en commun avec la FUPL et détaillés en annexe 2 du RAE (NCU PréLUDE, DemoES, EURO-TELL, etc.) qui apportent des financements pluriannuels importants à l'UPHF dans le cadre des PIA 3 et 4[4].

Cette association avec la FUPL paraît de nature à conforter le développement régional de l'UPHF, en traduisant concrètement cette extension territoriale[5] figurant dans sa nouvelle identité.

[1] *Cf.* note 2, p. 21 du présent rapport.
[2] *Ibidem*, p. 25.
[3] *Ibidem.*
[4] Pour le projet PréLUDE (PIA3), l'Institut Catholique de Lille (ICL) est porteur et l'UPHF partenaire, avec une subvention globale de 12 M € sur 10 ans (jusqu'à fin 2028), dont 5,1 M € pour l'UPHF. Pour le projet DemoES (PIA 4) de Plateforme d'Expériences Immersives Apprenantes, le consortium regroupe l'UPHF et l'ICL, avec une subvention globale de 5,5 M € sur 3 ans (2022-2025), dont 3,5 M € pour l'UPHF. Pour le projet EURO-TELL (ExcellencES PIA4 New EUROpean Experiential and Transition based Learning ModEL), le consortium regroupe l'UPHF qui est coordinateur, l'Insa HdF, l'ICL et deux autres écoles de la FUPL (Junia et IESEG), avec une subvention globale de 11,1 M € sur 8 ans, dont 4,1 M € pour l'UPHF.
[5] De « Valenciennes Hainaut Cambrésis » à « Hauts-de-France ».

La traduction dans la gouvernance de l'UPHF des spécificités organisationnelles et fonctionnelles qu'induisent les objectifs singuliers qui lui incombent s'est traduite effectivement par le regroupement qui a donné naissance à l'Insa HdF et par la coordination des statuts et des modes de fonctionnement des deux établissements.

Dans l'analyse SWOT présentée en conclusion de son RAE, l'UPHF a identifié le sens du dialogue découlant de sa nouvelle organisation comme une de ses forces ; un certain conservatisme résiduel au sein des composantes et des établissements-composantes comme une faiblesse à surmonter, en renforçant la communication autour de l'identité polytechnique, et en assumant la volonté de monter en compétences. L'EPE voit la complémentarité existant entre Insa et ISH comme un avantage en termes d'attractivité, allant du territoire à l'international, **et le comité partage cette appréciation**. L'UPHF estime par ailleurs que les conséquences de l'obtention de grands projets en termes de ressources humaines supplémentaires doivent être confortées dans la durée, dans le cadre d'un modèle économique à définir, **ce qui rend nécessaire aux yeux du comité l'analyse budgétaire RH pluriannuelle déjà évoquée plus haut**.

Table des matières

Avis du comité **3**

Recommandations **4**

Présentation de l'établissement **5**

1/ Caractérisation de l'établissement et de son territoire 5

2/ Contexte de l'évaluation 7

3/ Rapport d'autoévaluation et visite de l'établissement 8

Le pilotage stratégique et opérationnel de l'établissement public expérimental **9**

1/ Une stratégie définie et articulée au positionnement, mais qui manque de traduction opérationnelle 9

2/ Une intégration stratégique inégale pour les différents établissements-composantes de l'EPE 10

3/ Une gouvernance efficace, mais qui gagnerait à laisser une place plus grande aux établissements-composantes 11

4/ Une politique de communication associant tous les personnels avec des objectifs clairs de promotion de l'UPHF 13

5/ Des outils informatiques sans vision prospective globale de l'évolution des systèmes d'information de l'UPHF 15

6/ Des processus opérationnels efficaces qui gagneraient à être éclairés par une projection à moyen terme plus détaillée 15

7/ Une stratégie intégrative inachevée reposant sur la mise en cohérence de deux logiques différentes 19

Les résultats significatifs obtenus depuis la création de l'établissement public expérimental **21**

1/ Des résultats visibles, avec un impact sur le rayonnement international et sur l'attractivité, déjà mesurable par des indicateurs 21

2/ Des objectifs atteints en matière de développement territorial et de nouvelles perspectives de partenariat offertes aux acteurs 24

Liste des sigles **27**

Observations du président **34**

Organisation de l'évaluation **39**

Liste des sigles

A

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

B

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

C

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

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

D

D	(LMD) Doctorat
DAEU	Diplôme d'accès aux études universitaires
DEA	Diplôme d'État d'architecte
DEA	Diplôme d'études approfondies
DEEA	Diplôme d'études en architecture
Depp	Direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance
Deve	Direction des enseignements et de la vie étudiante
DGESIP	Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle
DGS	Directeur général des services
DPEA	Diplôme propre aux écoles d'architecture
DRH	Direction des ressources humaines
DRRT	Délégation régionale à la recherche et à la technologie
DRV	Direction de la recherche et de la valorisation
DU	Diplôme universitaire
DUT	Diplôme universitaire de technologie

E

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

ENSA	École nationale supérieure d'architecture
ENT	Environnement numérique de travail
EPA	Établissement public à caractère administratif
EPE	Établissement public expérimental
EPCS	Etablissement public de coopération scientifique
EPS	Éducation physique et sportive
EPSCP	Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
EPU	École polytechnique universitaire
Equipex	Equipement d'excellence
EQUIS	(Certification) *European quality improvement system*
Erasmus	*European action scheme for the mobility of university students* (programme européen)
ERP	Etablissement recevant du public
Esa	École supérieure d'art
Esac	École supérieure d'art et de communication de Cambrai
Esad	École supérieure d'art et de design
ESC	École supérieure de commerce
Espé	École supérieure du professorat et de l'éducation
ETP	Équivalent temps plein

F

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

G

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

H

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

I

IAE	Institut d'administration des entreprises
IAR	Institut d'aménagement régional
Iatss	Ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
ICL	Institut Catholique de Lille
IDEX	Iniative d'excellence
IEP	Institut d'études politiques

IFR	Institut fédératif de recherche
Ifremer	Institut français de recherche pour l'exploitation de la mer
Ifsttar	Institut français des sciences et technologies des transports, de l'aménagement et des réseaux
IGAENR	Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche
IGE	Ingénieur d'études
IGESR	Inspection générale de l'Éducation, du sport et de la recherche
IGR	Ingénieur de recherche
Ineris	Institut national de l'environnement industriel des risques
Inpi	Institut national de la propriété industrielle
Inra	Institut national de la recherche agronomique
Inria	Institut de recherche en informatique et en automatique
Insa	Institut national des sciences appliquées
Insee	Institut national des statistiques et des études économiques
Inserm	Institut national de la santé et de la recherche médicale
Insu	Institut national des sciences de l'univers
IP	Internet protocol (adresse identifiant une machine sur le réseau)
Ipag	Institut de préparation à l'administration générale
IRD	Institut de recherche pour le développement
Irstea	Institut de recherche en sciences et technologies pour l'environnement et l'agriculture
ISBA TP	Institut supérieur du bâtiment et des travaux publics
ISH	Institut Sociétés & Humanités (UPHF)
Iso	Organisation internationale de normalisation
IST	Information scientifique et technique
ITA	(Personnels) Ingénieurs, technique et administratif
ITER	*International Thermonuclear Experimental Reactor*
IUF	Institut universitaire de France
IUP	Institut universitaire professionnalisé
IUT	Institut universitaire de technologie

J

JE	Jeune équipe

L

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

M

M	(LMD) Master
M/M1/M2	(LMD) Master, master 1ère année, 2e année
MA	Maître assistant
MAAF	Ministère de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt
MCF	Maître de conférences
MCU-PH	Maître de conférences des universités - praticien hospitalier
MDE	Maison des étudiants
MDPH	Maison départementale des personnes handicapées
MESRI	Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation
MERRI	Missions d'enseignement, recherche, référence, innovation

MO	Modules d'ouverture
MP	Modules polytechniques
MRE	Mission relations entreprises
MSG	Maitrise des sciences de gestion
MSH	Maison des sciences de l'homme
MST	Maîtrise des sciences et techniques
MUE	Mission université entreprise

N

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

O

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

P

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

R

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

RTRA	Réseau thématique de recherche avancée

S

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

T

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

U

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

UVHC Université de Valenciennes Hainaut-Cambrésis

V

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

W

WoS *Web of sciences*

Observations du président

Université Polytechnique HAUTS-DE-FRANCE

Votre référence : PG/2023-268
notre référence: AA/MG/CAB 2023-204
concerne : réponse au rapport d'évaluation de l'Hcéres sur la sortie en grand établissement

page 1/5

Monsieur le Président du comité d'évaluation
Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur HCéres

2 rue Albert Einstein
75013 Paris,

Valenciennes, 26 octobre 2023

Monsieur le Président du comité d'évaluation,

L'Université Polytechnique Hauts-de-France a pris connaissance du rapport d'évaluation de la sortie de l'expérimentation et tient à remercier les membres du comité HCERES pour leur expertise et l'excellente qualité des échanges au cours de leur visite les 23 et 24 mai dernier.
Leur analyse et leurs questionnements ont contribué à l'enrichissement de notre projet de sortie de l'expérimentation en grand établissement.
Notre projet d'Etablissement Public Expérimental est construit sur un modèle innovant, résolument tournée vers l'interdisciplinarité, à la fois ancrée dans notre territoire et son histoire et, à la fois résolument tournée vers l'Europe et vers le monde. Nous apprécions tout particulièrement la pertinence de l'analyse des experts quant à la prise en compte du caractère spécifique de notre EPE et sa maturité en vue de sa sortie de l'expérimentation en grand établissement.
Néanmoins, quelques points et remarques ont été soulignés, dont certains relèvent de la stratégie et sa traduction opérationnelle, de la gouvernance et la place des établissements composantes, et d'autre du caractère particulier de notre expérimentation, de la recherche et de la formation, ou bien encore de la soutenabilité de notre projet. Je vous prie de trouver ci-après le détail des réponses à ces remarques*.
**Cette lettre ne traite pas les recommandations expresses du comité relatives à la sortie de l'expérimentation, celles-ci feront l'objet d'un document spécifique qui sera adressé au HCERES ultérieurement.*

La stratégie et sa traduction opérationnelle :
Le comité des experts a souligné le fait que la stratégie est définie et articulée au positionnement mais qui manque de traduction opérationnelle.
En matière d'opérationalisation de la stratégie, il faut souligner que l'EPE s'est totalement appuyé sur son contrat pluriannuel 2020-2025 ainsi que sur le contrat spécifique de son établissement composante INSA HdF. Ces contrats sont assortis de jalons et d'indicateurs dont les bilans ont été réalisés à mi-parcours et présentés aussi bien au recteur délégué et à la DGESIP, et jugés totalement satisfaisants.
Par ailleurs, l'EPE s'est fortement mobilisé pour se saisir de nombreuses nouvelles opportunités qui se sont présentées à lui, constituant des leviers supplémentaires et permettant l'accélération de la concrétisation de sa stratégie. Ainsi, une dynamique et des efforts conséquents ont été réservés à notre positionnement sur des appels à projets nationaux et internationaux, en parfaite cohérence avec notre stratégie. On peut citer par exemple le projet NCU Prélude, le projet EURO-TELL de l'appel « ExcellencES », l'école doctorale polytechnique, tous accélérateurs de l'esprit polytechnique de l'établissement, qui se traduit aussi par la mise en place des modules polytechniques et transversaux dans les formations et l'interdisciplinarité en recherche.
L'établissement entend les remarques du comité et va poursuivre sa dynamique de concrétisation de sa stratégie, tout en écrivant celle à venir lors de sa transformation en grand établissement. En particulier, l'École supérieure d'art et de communication (Esac), établissement-composante dont la présence illustre la transdisciplinarité et l'esprit polytechnique, bénéficiera d'une attention particulière, respectant son autonomie et ses singularités statutaires et pédagogiques.

Université Polytechnique
Hauts-de-France

Campus du Mont Houy
Bâtiment Matisse
59313 Valenciennes Cedex
France
www.uphf.fr

La gouvernance :

Au niveau de la mutualisation des services support et soutien entre l'UPHF et l'INSA HdF, le comité recommande à l'UPHF de donner à la direction de l'INSA HdF une autorité hiérarchique et fonctionnelle sur les services partagés avec l'université.

L'université s'interroge sur la faisabilité de cette recommandation pour deux raisons.

La première est réglementaire. En effet, le principe général de l'autorité hiérarchique est fixé par l'article L121-10 du Code général de la Fonction Publique : l'agent public doit se conformer aux instructions de son supérieur hiérarchique.

La seconde est opérationnelle. Pour instituer une autorité hiérarchique à la direction de l'INSA HDF, cela nécessite une convention de mise à disposition partielle à l'INSA HdF de chaque personne des services partagés.

Il apparaît préférable d'établir une convention entre ces services et la direction de l'INSA HdF dans laquelle seraient intégrés les objectifs et missions attendus. Cette convention devra désigner les personnes dont l'activité sera prioritaire vis-à-vis de l'INSA HdF.

Le comité recommande d'achever au plus vite le transfert de la masse salariale des personnels titulaires mis à disposition de l'INSA HDF vers cet établissement composante.

L'université est très surprise de cette recommandation. En effet, le principe n'a jamais été envisagé entre l'UPHF et l'INSA et ceci dénaturerait le projet d'origine.

De plus, cette recommandation nécessite un accord de transfert de chaque personne. Ce point n'ayant jamais fait l'objet d'un accord de principe, le nombre de refus risque d'être important.

La recherche et la formation :

Le comité d'experts a émis des remarques quant à la place de la recherche à l'INSA. En effet, l'organigramme de l'UPHF n'a pas fait clairement apparaitre la double mission Formation et Recherche de l'INSA HdF. Il s'agit d'une omission involontaire qui sera très vite rectifiée, car dans les faits la mission Recherche de l'INSA HdF est effective au travers des éléments factuels suivants :

- La mise en place et la tenue d'un Conseil Scientifique ;
- La nomination statutaire d'un Directeur de la Recherche ;
- Le service partagé de la Direction de la Recherche et de la Valorisation (DRV) entre l'UPHF et l'INSA HdF pour l'ingénierie de montage de projets, la préparation des CS, ...
- Le service partagé du Service Commun de Documentation (SCD) et en particulier sa Direction d'Appui à la Recherche (DAREC) qui a élaboré la charte de signature unique des publications UPHF-INSA HdF, qui opère le Plan Science Ouverte dans lequel les 2 établissements se sont engagés ;
- Le Référent Intégrité Scientifique est commun aux deux établissements ;
- La labélisation HRS4R est en cours d'élaboration pour les deux établissements ;
- La co-accréditation de l'INSA HdF dans l'ED PHF portée par l'UPHF, qui lui permet d'inscrire en propre des doctorants. Qui plus est, depuis 2022, les diplômes de doctorat sont doublement labellisés UPHF et INSA HdF ;
- La réponse aux enquêtes de la CTI et de la CDEFI sur le volet recherche ;
- Le Directeur de la Recherche participe au GT recherche du groupe INSA qui réunit les Directeurs de la Recherche des 7 INSAs nationaux : élaboration d'une plaquette recherche commune autour de 5 grands enjeux sociétaux ; mise en place des OpenLabs visant à développer des actions collaboratives de recherche entre les 7 INSAs ;
- Contribution de l'INSA HdF au fonctionnement des laboratoires depuis 2021 sous la forme d'une dotation arbitrée par le CS INSA HdF, à laquelle s'ajoute trois contrats doctoraux sous la forme d'un AAP « Thèse cofinancée » et un AAP « Post-Doc » d'une durée de 18 mois renouvelé tous les 2 ans ;
- La tutelle est partagée entre l'UPHF et l'INSA HdF pour l'ensemble de nos laboratoires, même si pour nos deux UMRs la position du CNRS vis-à-vis des établissements imbriqués ne permet pas d'afficher officiellement le statut de tutelle secondaire pour l'INSA HdF.

Université Polytechnique
Hauts-de-France

Campus du Mont Houy
Bâtiment Matisse
59313 Valenciennes Cedex
France
www.uphf.fr

Dans son rapport, le comité met en garde contre ce qui pourrait être considéré comme une difficulté opérationnelle pour le directeur de l'INSA HdF dans l'exercice de sa tutelle vis-à-vis de ses collègues à double mandat (VP Recherche et VP Numérique).
Il y a, pour la Recherche, une contradiction dans l'évocation d'une « coordination de facto non statutaire au niveau de la désignation des responsables ». En effet, la suite de l'écrit mentionne « Le vice-président recherche de l'UPHF a été nommé statutairement comme directeur de la recherche et de la valorisation de l'INSA HdF ».
S'agissant de la mise en garde sur une « difficulté opérationnelle pour le Directeur de l'INSA HdF vis-à-vis de ses collègues à double mandat », celle-ci ne nous semble pas s'inscrire dans l'esprit d'un EPE, en particulier pour la Recherche, qui vise à élaborer une stratégie commune et parler d'une seule voix avec la tutelle CNRS pour les UMRs. En effet, tel qu'évoqué précédemment, la position du CNRS vis-à-vis des établissements imbriqués ne permet pas d'afficher officiellement un statut de tutelle secondaire de l'INSA HdF pour nos deux UMRs, bien que parmi les 56 EC INSA HdF, 49 sont affectés dans les UMRs. De fait, un Directeur de la Recherche INSA HdF qui ne serait pas en même temps le Vice-président Recherche de l'UPHF n'aurait aucun droit de regard sur les UMRs et ne serait même pas convié par le CNRS aux Dialogues Objectif Ressources (DOR). Nous tenons à souligner que, statutairement, rien n'interdit que le prochain Vice-président Recherche de l'UPHF et donc en même temps le Directeur de la Recherche de l'INSA HdF soit un personnel de l'INSA HdF. Ceci est d'ailleurs le cas du Vice-président numérique et innovation pédagogique de l'UPHF qui est dans le même temps le Directeur délégué à la transformation numérique de l'INSA HdF tout en étant personnel de l'INSA HdF. Cela n'a pas mis le Président de l'UPHF dans une difficulté opérationnelle.

Le comité attire l'attention de l'UPHF sur l'articulation entre formation et recherche dans sa gouvernance et dans son organisation. L'établissement prends bien note de cette remarque et un travail collectif sera mené afin de progresser sur le rapprochement formation-recherche.
L'établissement peut néanmoins préciser que les structures de Recherche ont leur autonomie au même titre que les structures en charge de l'offre de formation. Ceci tient au fait que nous retrouvons dans les deux typologies de structures les mêmes acteurs, à savoir des Enseignants-Chercheurs avec leur double mission Formation et Recherche. Ceci n'a jamais posé de problème dans la définition de notre offre de formation qui est bel et bien articulée avec nos activités et compétences en recherche. Nous en voulons pour preuve notre offre de formations sur le champ des transports et de la mobilité qui est complètement en phase avec nos activités de recherche et au final avec l'identité phare de notre EPE. Tel que mentionné à juste titre par le comité HCERES dans son rapport, le comité de direction (article 12 des statuts) est composé des directeurs de ces différentes entités et de la gouvernance. Dans les faits, les profils de poste d'EC sont discutés collégialement entre les besoins en formation et les besoins en recherche, ainsi que leurs nécessaires évolutions dans une stratégie partagée pour répondre aux nouveaux défis de la société.

Le comité a fait part de sa surprise au sujet de l'absence de ressources propres à l'INSA, tirées de son activité de recherche. Le bilan à la date de la visite du comité HCERES est certes questionnable, mais la remarque formulée omet deux facteurs importants :

- la jeune existence de l'INSA HdF dans le paysage socio-économique régional et national, cumulée à la date de sa création, juste avant la crise sanitaire, dont les effets dans l'activité de recherche des laboratoires se sont faits ressentir jusqu'à l'été 2021 ;
- la Recherche est menée dans les laboratoires en tutelle partagée et, historiquement, il est laissé aux DUs le libre choix, avec malgré tout une consigne d'équilibre, d'affecter en gestion les projets et contrats de recherche parmi les différentes tutelles. De fait, c'est le bilan des laboratoires en termes de ressources propres qui est analysé en sommant les financements obtenus en gestion parmi les différentes tutelles et non pas le bilan de chaque tutelle. Ceci remettrait en cause le modèle des UMR CNRS. Ceci remettrait également en cause le modèle des EPE et celui des sites territoriaux, qui vise à fédérer les forces autour d'une stratégie commune avec un bilan global associé plutôt qu'à une comparaison entre chaque établissement.

La contribution de l'INSA HdF au fonctionnement des laboratoires peut en effet apparaitre modeste à ce jour. Elle s'explique cependant par le mode de calcul au prorata des enseignants-chercheurs, personnels en propres de l'INSA HdF versus personnels en propres de l'UPHF, soit 56 vs 304 EC en 2022.

Université Polytechnique
Hauts-de-France

Campus du Mont Houy
Bâtiment Matisse
59313 Valenciennes Cedex
France
www.uphf.fr

Nul doute que la montée en puissance sur le volet recherche partenariale public-privé, grâce à l'image du groupe INSA, sa perception et son attractivité en tant qu'école d'ingénieur par le monde industriel français, permettra d'accroître pour nos laboratoires le nombre de contrats de recherche en gestion INSA HdF et, par là, une capacité à soutenir davantage le fonctionnement des laboratoires en tutelles partagées. Ceci dit, dans le mode de fonctionnement que nous avons mis en place entre l'UPHF et l'INSA HdF, il n'y a aucune distinction entre personnels, qu'ils soient UPHF ou INSA HdF, pour bénéficier des financements de la Politique Scientifique mise en œuvre par l'UPHF ou bénéficier des cofinancements de thèses mis en œuvre par l'INSA HdF. Il nous semble que nous sommes complètement dans l'esprit d'un EPE.
L'établissement peut également souligner que son organisation actuelle rend difficile de rendre compte de l'activité de recherche et il est nécessaire de mieux représenter le "périmètre INSA" dans un périmètre complexe (CNRS, Filiale Valutec, Institut Carnot ...) afin de rendre possible sa comparaison aux autres INSA et écoles d'ingénieurs.

Soutenabilité du projet d'établissement et prévisions pluriannuelles :
Le comité d'experts a formulé des remarques sur l'absence de documents pluriannuels fixant les perspectives financières relatives à la soutenabilité du projet d'établissement. La non mise à disposition de ces éléments n'a effectivement pas permis aux experts de mesurer et d'apprécier la stratégie déployée par l'établissement lors de la mise en place de l'actuel contrat. En effet, à cet effet, l'établissement a travaillé sur de nombreux scénarii permettant de garantir la soutenabilité de son projet en combinant des efforts sur la transformation et la rationalisation de l'offre de formation avec la recherche de ressources propres. Ces scénarii ont fait l'objet de débats, suivi de vote du Codir du 21 janvier 2019. Le scénario voté en Codir précisait la combinaison des effets suivants menant à la baisse du ratio masse salariale de 85 à 83 :

- Réduction de moitié des Licences Professionnelles : passage de 29 à 15 ;
- Respect du H/E pour l'ensemble des formations via des mutualisation et suppression des face à face pédagogiques à faibles effectifs ;
- Augmentation des ressources propres de 5% par an.

Les actions sur l'offre de formation ont permis de réduire la charge globale d'enseignement de l'établissement de 13000 heures. Pour les ressources propres, nous avons, d'une part, ajouté au périmètre du vice-président délégué au Numérique, les missions de développement de grands projets et, d'autre part, mis en place un Pôle Développement et Partenariat dont les missions sont la veille sur les Appels à Projets type PIA, France Relance ... l'aide au montage de projets, le pilotage et le suivi des projets lauréats. Ce double portage politique et organisationnel a porté ses fruits et a permis à l'établissement d'être lauréat de nombreux projets stratégiques tel que le NCU Prélude, l'Université Européenne Eunice, ExcellencES EURO-TELL ...
L'ensemble de ces actions cumulées a finalement permis à l'établissement d'atteindre des objectifs bien au-delà de ceux fixés initialement, à savoir un ratio masse salariale ramené à 79 au lieu du 83 visé.

Cependant, et comme souligné par les experts, nous devons rester vigilants quant à la pérennisation de nos ressources propres, au-delà des actuels AAP du gouvernement. Pour ce faire, nous avons activé le levier de l'immobilier et avons obtenu la dévolution en 2023 et nous avons engagé un travail sur la valorisation de nos plateformes technologiques, notamment pour la formation continue diplômante et qualifiante.

Au sujet des projections pluriannuelles, le comité n'a pu véritablement apprécier les actions mises en place par l'établissement. Celles-ci sont précisées ci-dessous. Quant à la mise en place d'un Contrat d'Objectifs et de Moyens, l'établissement entend bien la remarque du comité et y consacrera des actions spécifiques rapidement dans les domaines de la formation, de la vie étudiante et de la recherche.

Université Polytechnique
Hauts-de-France

Campus du Mont Houy
Bâtiment Matisse
59313 Valenciennes Cedex
France
www.uphf.fr

Dans le domaine de la formation :
La projection pluriannuelle de l'offre de formation est réalisée sur la durée de l'accréditation. Cette projection tient compte de divers paramètres émanant de la politique du ministère, de l'établissement, de l'établissement composante INSA HdF et des composantes de formation. . Ainsi, lors des dialogues de gestion, de nombreux points sont systématiquement discutés :

- Augmentation des ressources propres ;
- Ratio masse salariale sur ressources encaissables ;
- Répartition heures complémentaires/heures statutaires ;;
- Répartition heures titulaires/vacataires ;
- Mise en place du projet d'établissement avec la structuration en deux pôles (Ouverture de diplômes d'ingénieurs, fermetures de LP, mise en place des MO-MP...) ;
- Mise en application de la réforme BUT ;
- Respect du H/E ;
- Optimisation des groupes.

La projection est ajustée chaque année en fonction des effectifs et des orientations stratégiques de l'établissement. En s'appuyant sur les données du SI, sur l'enquête fonction et sur la méthode P2CA du ministère, l'établissement dispose ainsi de la simulation de l'impact des décisions stratégiques sur la soutenabilité financière de l'offre de formation.

Dans le domaine des Ressources Humaines :

L'établissement est utilisateur de l'application SIHAM PMS qui propose des scénarios avec des projections pluriannuelles de la masse salariale et des emplois. Avant de pouvoir utiliser pleinement cet outil, ce logiciel a besoin d'intégrer plusieurs années de données. SIHAM PMS sera pleinement utilisable début d'année 2024.

En complément, l'établissement met en place des tableaux de bord annuels sur la masse salariale et les emplois. Ce document projette à douze mois les grandes décisions impactant ce domaine. Ce travail en complément du DPG rend possible l'utilisation de l'outil demandé lors du dialogue stratégique et de gestion avec le rectorat. Cet outil permet de projeter les perspectives d'emplois et de masse salariale de l'établissement au minimum sur trois années.

Dans le domaine du patrimoine :

L'écriture du SPSI sera formalisée pour la fin d'année 2023. En complément du SPSI, l'établissement a travaillé sur des projections pluriannuelles, notamment lors du dépôt de dossier pour obtenir la dévolution du patrimoine.

Ce qui a permis de formaliser les projections suivantes :

- Prévision de l'état de santé technique des bâtiments sur 10 ans ;
- Prévision de l'usage des bâtiments sur 10 ans ;
- Prévision de l'évolution des charges d'exploitation et de maintenance des bâtiments sur 10 ans ;
- Prévision des dépenses de gros entretien sur 4 ans ;
- Prévision de la part du budget immobilier dans le budget de l'université sur 10 ans ;
- Prévision des dépenses d'investissements réalisées par l'établissement sur 4 ans ;
- Plan pluriannuel de fonctionnement et de gestion courante pour le patrimoine immobilier à l'horizon 2036 ;
- Plan pluriannuel d'investissements à l'horizon 2036.

Dans le domaine du SI :

L'écriture du SPSI sera formalisée pour la fin d'année 2023.

Par ailleurs, un plan pluriannuel des revues des processus a été mis en place et les indicateurs du contrat sont suivis annuellement.

Abdelhakim Artiba
Président

Abdelhakim Artiba

Président

+33 (0)3 27 51 16 76
president@uphf.fr

Université Polytechnique
Hauts-de-France

Campus du Mont Houy
Bâtiment Matisse
59313 Valenciennes Cedex
France
www.uphf.fr

Organisation de l'évaluation

La visite de l'évaluation de l'université polytechnique des Hauts-de-France a eu lieu du 23 au 24 mai 2023. Le comité d'évaluation[1] était présidé par Monsieur **Jean-Claude Jeanneret**, ingénieur général des mines, ancien directeur général de l'Institut Mines Télécom, ancien secrétaire général du Conseil Général des Technologies de l'Information.

Ont participé à cette évaluation :

- Monsieur **Vincent Jolys**, directeur général des services de CentraleSupélec ;
- Madame **Alessia Lefébure**, directrice de l'Institut agro Rennes-Angers ;
- Monsieur **Pierre Mathieu**, directeur de l'institut Lettres, langues, sciences humaines et sociales de l'université Clermont-Auvergne.

Francis Cottet, conseiller scientifique, et **Alexey Lukashkin**, chargé de projet, représentaient le Hcéres.

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

[1] On trouvera les CV des experts en se reportant à la Liste des experts ayant participé à une évaluation par le Hcéres à l'adresse URL https://www.hceres.fr/fr/liste-des-experts-ayant-participe-une-evaluation.

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

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

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

hceres.fr @Hceres_ Hcéres