

RAPPORT D'ÉVALUATION DE
L'UNIVERSITE DE VALENCIENNES ET DU
HAINAUT CAMBRESIS - UNIVERSITE
POLYTECHNIQUE HAUTS-DE-FRANCE

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2018-2019
VAGUE E

Rapport publié le 11/06/2019



Pour le Hcéres¹ :

Michel Cosnard, Président

Au nom du comité d'experts² :

Claire Sotinel, Présidente du comité

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

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

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

Sommaire

Sommaire	2
Présentation de l'établissement	4
1 / Caractérisation du territoire.....	4
2 / Structuration de la coordination territoriale Lille Nord de France	4
3 / Caractérisation de l'Université Polytechnique Hauts-de-France (nom d'usage de l'Université de Valenciennes et du Hainaut-Cambrésis).....	4
Le positionnement institutionnel et la stratégie de développement.....	7
1 / Un établissement en synergie avec son territoire proche, mais périphérique dans l'espace régional.	7
2 / La stratégie institutionnelle : le choix de la rupture	8
La gouvernance et le pilotage de l'établissement.....	9
1 / Une organisation interne en transition : de l'UVHC à l'UPHF	9
2 / Un projet stratégique porté par la gouvernance.....	10
3 / Le pilotage au service de la mise en œuvre du projet stratégique	12
a/ Le pilotage par la qualité : la cellule d'aide au pilotage	12
b/ Un dialogue de gestion à consolider pour une vision pluriannuelle	13
4 / Des grandes fonctions de pilotage dans une logique d'amélioration	13
a/ Ressources humaines	14
b/ Services financiers.....	14
c/ Patrimoine	15
La recherche et la formation	15
1 / Une politique de recherche en quête de cohérence et de visibilité.....	15
a/ Une politique de recherche en lien avec le territoire et son écosystème régional	15
b/ Une politique de soutien à la recherche nécessaire pour améliorer ses performances et sa visibilité	16
2 / Une politique de formation tout au long de la vie orientée essentiellement vers la réussite en licence et ancrée dans son territoire.....	17
a/ Une politique de formation qui engage l'ensemble des acteurs.....	17
b/ Une politique visant à une amélioration constante de l'enseignement.....	19
c/ Le niveau master, de nécessaires efforts.....	19
3 / Le lien entre recherche et formation : des formations master, ingénieur et doctorat à développer en cohérence avec les composantes recherche.....	20
4 / Un service commun de documentation impliqué dans les missions et les valeurs de l'université	20
La réussite des étudiants	21
1 / Des actions d'envergure en faveur des lycéens et des étudiants qui garantissent leur réussite à toutes les étapes de leur parcours.....	21
2 / Une vie étudiante dynamique au service de l'épanouissement des étudiants, composante essentielle de leur réussite	22
3 / Des étudiants ayant un fort sentiment d'appartenance à l'université, pleinement intégrés à sa gouvernance	23
La valorisation et la culture scientifique	23
1 / La valorisation des résultats de la recherche : un concept à élargir et un écosystème à repenser.....	23
2 / Des initiatives à mieux structurer pour favoriser le développement et la diffusion de la culture scientifique (au sens le plus large).....	24
Les relations européennes et internationales.....	25

1 / Une politique internationale mieux structurée, en cours de développement.....	25
2 / Partenariats et rayonnement	25
Conclusion	27
1 / Les points forts	28
2 / Les points faibles	28
3 / Les recommandations	28
Liste des sigles.....	29
Observations du président.....	32
Organisation de l'évaluation	36

Présentation de l'établissement

1 / Caractérisation du territoire

Depuis le 1^{er} janvier 2016, les anciennes régions Nord-Pas-de-Calais et Picardie ont été réunies pour former la région Hauts-de-France composée de cinq départements. La coordination territoriale assurée par la Communauté d'universités et d'établissements (Comue) Lille Nord de France (LNF) correspond au territoire de l'académie de Lille et regroupe des établissements des départements du Nord et du Pas-de-Calais. Au 1^{er} janvier 2015, le Nord-Pas-de-Calais¹, étendu sur 12 414 km², est, hors Île-de-France, le territoire le plus densément peuplé de France métropolitaine. L'économie de ce territoire, marquée historiquement par l'industrie, s'est diversifiée et tertiaisée. Le produit intérieur brut de 153 900 M€ en 2014 le place 4^{ème} des régions françaises (mais dernière des régions métropolitaines pour le PIB par habitant). Le taux de chômage est l'un des plus élevés de France métropolitaine (11,4 % au 1^{er} trimestre 2018 contre 8,9 % en moyenne nationale²). Pour l'année 2014-2015, 164 515 étudiants étaient inscrits dans un établissement d'enseignement supérieur de l'académie de Lille.

2 / Structuration de la coordination territoriale Lille Nord de France

En octobre 2018, la Comue LNF regroupe neuf membres : l'Université de Lille ; l'Université de Valenciennes et du Hainaut-Cambrésis (UVHC) ; l'Université du littoral Côte d'Opale (Ulco) ; l'Université d'Artois ; l'École centrale de Lille ; l'Institut Mines-Télécom (IMT) Lille Douai ; la Fédération universitaire et pluridisciplinaire de Lille (FUPL) ; le Centre national de la recherche scientifique (CNRS) et l'Institut de recherche en informatique et en automatique (Inria). La Comue comprend en outre cinq membres associés : l'Institut Pasteur de Lille ; l'École nationale supérieure d'architecture et de paysage (Ensap) ; l'École supérieure de musique et de danse Nord de France ; l'Institut régional du travail social Hauts de France et *Skema Business School*. Les établissements membres de la Comue LNF accueillent, en 2016, 116 297 étudiants en formations universitaires³. Les établissements sous tutelle du ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (Mesri) membres de la Comue LNF comprenaient en 2017, 11 493 membres du personnel⁴, dont 4 292 enseignants titulaires et 5 782 membres du personnel Biatss⁵.

Les projets dans le cadre du programme d'investissements d'avenir (PIA) ont été initialement portés par le Pôle de recherche et d'enseignement supérieur (Pres) puis par la Comue LNF. À la suite de l'échec de la candidature à l'initiative d'excellence (Idex), le projet d'Initiative science innovation territoires économie (Isite) intitulé « Université Lille Nord-Europe » (ULNE) et labellisé en février 2017 a été porté par la fondation partenariale ULNE dont la Comue n'est ni membre, ni partenaire. L'Isite ULNE⁶ fédère 14 membres fondateurs⁷ et 13 partenaires⁸. Une dotation non consommable de 500 M€ a été affectée à l'Isite ULNE, représentant un financement annuel consommable d'environ 15 M€. Le projet est structuré autour de trois thématiques de recherche : santé, planète et monde numérique.

3 / Caractérisation de l'Université Polytechnique Hauts-de-France (nom d'usage de l'Université de Valenciennes et du Hainaut-Cambrésis)

L'Université de Valenciennes et du Hainaut-Cambrésis (UVHC) dénommée depuis peu Université Polytechnique Hauts-de-France (UPHF) est une université sous tutelle du Mesri. Existant depuis 1964,

¹ Les données socio-économiques relatives au Nord-Pas-de-Calais sont issues de l'*Atlas Atlas Nord - Pas-de-Calais Picardie - Caractéristiques du territoire et priorités d'action de l'État*, Préfecture de région et Insee, 2016.

² Source : Institut national de la statistique et des études économiques (Insee).

³ Y compris, les étudiants de la FUPL en formations universitaires et de l'IMT (source : tableau de bord de l'enseignement supérieur - site Mesri).

⁴ Fiche de la direction générale des ressources humaines (DGRH) du Mesri.

⁵ Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens et personnels sociaux et de santé.

⁶ Source : site internet Isite ULNE.

⁷ Université de Lille ; École centrale de Lille ; École nationale supérieure de chimie de Lille ; École nationale supérieure des arts et industries textiles ; IMT Lille Douai ; Ensap de Lille ; École nationale supérieure d'arts et métiers campus de Lille ; École supérieure de journalisme Lille ; Institut d'études politiques Lille ; CNRS ; Institut national de la santé et de la recherche médicale (Inserm) ; Inria ; Centre hospitalier régional universitaire de Lille ; Institut Pasteur de Lille.

⁸ KU Leuven, FUPL, Centre Oscar Lambret, Université d'Artois, Ulco, UVHC, *Skema Business School*, Institut français des sciences et technologies des transports, de l'aménagement et des réseaux (Ifsttar), Office national d'études et de recherches aérospatiales (Onera), Institut français de recherche pour l'exploitation de la mer (Ifremer), Institut national de l'environnement industriel des risques (Ineris), Région Hauts-de-France, Métropole européenne de Lille.

l'établissement a été créé sous forme d'établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP) par décret n° 78-1233 en date du 26 décembre 1978.

En 2017-2018, l'université compte 11 878 étudiants dont 8 486 sont inscrits en 1^{er} cycle (71,4 %), 3 218 en 2^{ème} cycle et 174 en 3^{ème} cycle. 83,5 % des étudiants effectuent leurs études en formation initiale, 8 % par apprentissage, 8 % en formation continue et 0,5 % en reprise d'études non financées. Le nombre d'inscrits est en augmentation depuis 2012-2013 (10 110). L'établissement compte 42 % d'étudiantes et 1 618 étudiants sont de nationalité étrangère issus des systèmes éducatifs étrangers⁹.

Les 8 composantes de formation (1 Institut universitaire de technologie (IUT), 3 instituts spécialisés, 3 facultés et 1 école d'ingénieurs) se répartissent dans les trois domaines de formation suivants :

- Juridique, économique et de gestion : Faculté de droit, d'économie et de gestion (FDEG), Institut d'administration des entreprises (IAE), Institut de préparation à l'administration générale (Ipag).
- Lettres et sciences humaines et sociales : Faculté des lettres, langues, arts et sciences humaines (Flash).
- Sciences et technologies : École nationale supérieure d'ingénieurs en informatique, automatique, mécanique, énergétique, électronique (Ensiame), Faculté des sciences et des métiers du sport (FSMS), Institut des sciences et techniques de Valenciennes (ISTV) , IUT.

Les enseignants-chercheurs sont au nombre de 642 dont 516 titulaires (102 professeurs des universités - PR, 270 maîtres de conférence - MCF et 144 enseignants du second degré) et 126 enseignants non permanents. Les Biatss sont au nombre de 590 dont 451 titulaires et 139 contractuels¹⁰.

Les 7 composantes de recherche sont réparties dans les secteurs suivants :

- Juridique, économique et de gestion : IDP, EA¹¹ 1384 (institut du développement et de la prospective).
- Lettres et sciences humaines et sociales : Calhiste, EA 4343 (cultures, arts, littératures, histoire, imaginaires, sociétés, territoires, environnement) ; DeVisu, EA 2445 (design visuel et urbain).
- Sciences et technologies : IEMN-DOAE, UMR¹² CNRS 8520 (institut d'électronique, de micro-électronique et de nanotechnologie/département d'opto-acousto-électronique) ; Lamav, EA 4015 (laboratoire des mathématiques et leurs applications de Valenciennes) ; Lamih, UMR CNRS 8201 (laboratoire d'automatique, de mécanique et d'informatique industrielles et humaines) ; LMCPA, EA 2443 (laboratoire des matériaux céramiques et procédés associés).

Les membres du CA ont adopté le 15 novembre 2018, une première version des statuts de la nouvelle Université Polytechnique Hauts-de-France ainsi que d'un établissement composante, l'Insa¹³ Hauts-de-France en tirant parti des ordonnances sur les regroupements pour « inventer un nouveau modèle d'établissement »¹⁴.

L'Université est localisée sur 5 sites géographiques, répartis sur 4 communautés d'agglomération: Valenciennes ; Maubeuge-Val de Sambre, Cambrai et la communauté d'agglomération de la Porte du Hainaut. Le site principal sur le campus du Mont Houy proche de Valenciennes, accueille 57,5 % des étudiants¹⁵ sur 89 464 m² (31 bâtiments).

Le compte financier 2017 de l'établissement était de 113,3 M€, répartis comme suit : 86,2 M€ de masse salariale, 20 M€ de dépenses de fonctionnement et 7,1 M€ de dépenses d'investissement. L'exercice 2017 est bénéficiaire de 359 K€. La capacité d'autofinancement de l'établissement est de 2,8 M€. Le nombre de jours de fonctionnement en fond de roulement égale 87,3 et 96,4 en trésorerie. La subvention pour charge de service public (SCSP) demeure la principale ressource de l'établissement (80 % du total des recettes) et les charges de personnel représentent 81 % de l'ensemble des dépenses de l'établissement¹⁶.

L'université en tant qu'acteur de l'enseignement supérieur et de la recherche, est membre de la Comue Lille Nord de France et partenaire extérieur de la fondation de l'Isite ULNE.

La précédente évaluation de l'université par l'agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (Aéres) a fait l'objet d'un rapport publié en juillet 2014.

⁹ Data ESR <https://data.esr.gouv.fr/FR> (page consultée le 20 mars 2019 par l'UPHF) et chiffres clés UPHF

¹⁰ Fiche Mesri/DGRH données 2017.

¹¹ Équipe d'accueil.

¹² Unité mixte de recherche.

¹³ Institut national des sciences appliquées.

¹⁴ Dépêche AEF du 20 novembre 2018.

¹⁵ Document annuel du SCEVE, 2 pages (enquête SISE 2017/18, janvier 2018).

¹⁶ Tableau de bord financier – enseignement supérieur - #data ESR – Université Valenciennes Hainaut-Cambrésis.

L'évaluation coïncide avec la mise en œuvre d'un projet de transformation de l'établissement conçu à partir de 2016 et en cours de réalisation. Cette situation particulière est prise en compte par le comité. Le comité a intégré dans ses réflexions les conclusions et recommandations des précédentes évaluations et les a articulées avec les éléments de problématique suivants :

- ambition politique et déclinaisons opérationnelles ;
- temporalité de l'élaboration du projet, trajectoire de réalisation et adhésion de la communauté ;
- territoire(s) et partenariats au niveau local, régional et transfrontalier.

Le positionnement institutionnel et la stratégie de développement

1 / Un établissement en synergie avec son territoire proche, mais périphérique dans l'espace régional.

Le comité est conscient du contexte particulier de la coordination territoriale dans une période de mutations rapides liées à la constitution de la nouvelle région en 2016 et à la fusion des universités lilloises au 1^{er} janvier 2018. Il apprécie la qualité du travail réalisé par l'établissement pour être au service de son territoire et ses efforts pour développer des dynamiques originales¹⁷.

L'établissement énonce clairement trois valeurs fortes : a) se mettre au service de la promotion sociale d'un territoire fragile ; b) placer l'étudiant au cœur de la stratégie de l'établissement pour une formation professionnelle efficace et c) tenir les deux premières valeurs en développant une politique d'excellence en matière de recherche et de formation adossée à la recherche¹⁸. Le territoire considéré se compose du Valenciennais Hainaut français et du Cambrésis ; la synergie avec le territoire se traduit par des partenariats publics avec les communautés d'agglomération et la ville de Valenciennes¹⁹, plus qu'avec le conseil départemental du Nord ou la région Hauts-de-France qui n'interviennent que sur des actions spécifiques²⁰, et une collaboration étroite avec le monde de l'entreprise²¹. Les deux premières valeurs, perçues comme consubstantielles à l'établissement depuis sa création, sont très largement partagées par tous les acteurs de la communauté universitaire et appréciées par les partenaires. La volonté d'excellence fait aussi consensus, mais se présente davantage comme un objectif qui nécessite des efforts innovants et soutenus pour faire bénéficier l'ensemble de l'établissement des réussites de quelques niches d'activité dans le domaine de la recherche dans les thématiques transport et mobilité, ingénierie de la santé, handicap et *silver autonomie* et images et créations numériques²².

L'établissement entend donc assumer une triple mission d'aide à l'ascension sociale des populations tant en formation initiale que tout au long de la vie, d'accompagnement des territoires dans leur développement économique, social et culturel, et de promotion de l'excellence en attirant de nouveaux publics étudiants et en portant des projets ambitieux. Cette stratégie adoptée pour la période de référence structure aussi le projet stratégique.

Dans un contexte régional fortement marqué par les transformations des établissements lillois (Isite et fusion), le positionnement institutionnel se définit à l'échelle de l'établissement plutôt qu'à celle de la coordination territoriale. L'établissement a une conscience très nette de son appartenance à la Comue²³, mais perçoit cette dernière comme une structure « lourde », qui n'est « plus adaptée à un paysage régional en mutation »²⁴. Participant à la Comue conformément aux statuts de cette dernière, ainsi qu'à la conférence régionale des présidents d'université créée en juillet 2018, partenaire extérieur du consortium de l'Isite ULNE, l'établissement entend se construire un avenir autonome à l'égard de la coordination territoriale. Elle fonde ce projet d'intégration de son pôle ingénierie dans le réseau des Insa et sur des partenariats originaux, tant à l'échelle régionale (en lien étroit avec son territoire) qu'internationale, qui ne sont pas nécessairement en lien avec la Comue. Ces éléments présents en filigrane dans le rapport d'auto-évaluation (RAE) ont été confirmés lors de la visite.

Le comité comprend les défis nouveaux apportés par la modification de l'environnement enseignement supérieur recherche de l'établissement et apprécie l'énergie mise en œuvre pour concevoir et réaliser un projet ambitieux et original. Il recommande d'explorer toutes les implications de l'engagement fort de

¹⁷ Une dépêche AEF, en date du 19 mars 2019, a été publiée, annonçant que les membres fondateurs ont décidé le 4 mars 2019 d'engager un processus devant conduire à l'extinction de la Comue.

¹⁸ RAE, p. 2.

¹⁹ RAE, p. 11 : partenariat avec la communauté d'agglomération de Valenciennes Métropole, avec la communauté d'agglomération de la porte du Hainaut, de la communauté d'agglomération de Maubeuge Val de Sambre, communauté d'agglomération de Cambrai.

²⁰ RAE, p. 11 : convention avec le Conseil régional Hauts-de-France pour le dispositif Hubhouse.

²¹ RAE, p. 11 : partenariats avec les pôles de compétitivités i-Trans, Movéo, Picom, les technopôles Transalley et Longueuil, création de SurferLab avec Bombardier, accord-cadre de coopération avec l'Union des industries et métiers de la métallurgie.

²² RAE, p. 32 : « le soutien des niches de recherche » comme sous-titre pour définir la stratégie de recherche.

²³ RAE, p. 6-7 : la présentation de la coordination territoriale est un texte commun à l'ensemble des cinq universités publiques partenaires.

²⁴ RAE, p. 10.

l'établissement dans le réseau Insa et invite l'établissement à ne pas négliger l'échelle régionale de son environnement institutionnel.

2 / La stratégie institutionnelle : le choix de la rupture

Le comité a pris la mesure du caractère innovant du projet conçu en 2016 et actuellement mis en œuvre et apprécie la très large adhésion de la communauté universitaire à celui-ci. **Il recommande de travailler avec précision aux transformations organisationnelles à mettre en œuvre dans un délai très rapide, et de permettre ainsi aux membres de l'établissement de passer de l'adhésion affective au projet à une participation active à sa réalisation.**

La stratégie institutionnelle mise en œuvre dans les années 2014-2015 est faiblement perceptible dans le RAE, tant le projet stratégique élaboré en 2016 a pris de place dans l'établissement. Pourtant, l'université avait déjà développé une stratégie volontariste et active de réussite des étudiants et d'aide à l'orientation qui s'est maintenue avec dynamisme. L'analyse du rapport de l'Aéres, définissant un milieu vulnérable, complexe mais riche de potentiels, a amené l'établissement à développer dès 2014 une politique de niches en matière de recherche, autour d'une série d'activités liées aux transports terrestres, en particulier avec le développement d'un technopôle localisé sur le même espace que le campus de Mont Houy et du fait des liens noués avec le pôle de compétitivité Itrans, au comité de pilotage duquel la présidence de l'université participe.

Le changement de gouvernance s'est traduit par l'adoption d'une stratégie de rupture fondée sur trois éléments : le passage de huit composantes de formation à trois, l'adoption d'un mode de formation personnalisé, modulaire et transdisciplinaire, et un changement de nom. Ce dernier est acté au moment de la visite en janvier 2019, le nouveau nom d'usage figurant sur tous les documents produits par l'établissement. Le passage de huit composantes de formation à trois résulte de la création d'un Institut national des sciences appliquées Hauts-de-France (Insa Hauts-de-France), fusion de l'école d'ingénieur Ensiame, de la FSMS et de l'ISTV. Il a vocation à former le pôle sciences et technologies comprenant les domaines des sciences et technologies et sciences de la vie et de la santé²⁵, assurant l'ensemble des formations actuellement assurées par la faculté des sciences et métiers du sport et par l'Institut des sciences et techniques de Valenciennes. Ce choix bien engagé et innovant s'appuie sur les ordonnances n°2018-1131 du 12 décembre 2018 relatives à l'expérimentation de nouvelles formes de rapprochement, de regroupement ou de fusion des établissements d'enseignement supérieur et de recherche. Il soulève néanmoins un certain nombre de questions encore non réglées sur la double fonction de l'Insa, à la fois établissement ayant sa propre personnalité morale et juridique, structure intégrée à un réseau national et composante de l'université²⁶. Les deux autres composantes seront l'IUT déjà existant et un institut prenant en charge toutes les formations de droit, économie, gestion, management, arts, lettres, langues, sciences humaines et sociales (SHS). Ces évolutions structurelles doivent s'accompagner de transformations de la pédagogie, à partir de la mise en œuvre d'un projet NCU²⁷ porté avec l'Institut catholique de Lille, ayant à terme vocation à concerner tous les étudiants²⁸. Ce projet fondé sur l'adoption d'un mode de formation personnalisé, modulaire et interdisciplinaire doit être amorcé à partir de la rentrée 2019 dans un nombre restreint de formations avant d'être étendu progressivement à l'ensemble du niveau licence²⁹.

Pour construire son projet stratégique, l'établissement s'est appuyé sur l'analyse du rapport de l'Aéres de 2014 et de ceux de la Cour des comptes et de l'Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche (Igaenr) de 2016. Le changement de gouvernance au printemps de 2016 a entraîné une stratégie de rupture s'appuyant essentiellement sur le rapport de l'Igaenr. Le projet actuel, à la veille de sa mise en œuvre qui doit avoir lieu dans le courant de 2019, a été discuté en conseil d'administration (CA) et présenté aux personnels lors de réunions organisées par le président³⁰. Le RAE a été établi selon une méthode participative ascendante mobilisant la communauté universitaire en plusieurs étapes : ateliers ouverts à tous, CoDir³¹ formation et recherche, assemblée de tous les membres du personnel en décembre 2017 et site web informatif³².

La stratégie nouvelle de l'établissement fait passer au second plan la coordination territoriale de la Comue. Elle se fonde sur un renouvellement des alliances institutionnelles, privilégiant une alliance avec l'Institut catholique de Lille d'une part et avec l'Université de Mons située en Belgique de l'autre. En revanche, les

²⁵ Plans statuts UPHF, p. 4.

²⁶ Cf. *infra*.

²⁷ Nouveaux cursus à l'université. Projets financés dans le cadre du PIA3.

²⁸ RAE, p. 10, 36 ; note de synthèse projet stratégique p. 3.

²⁹ Précisions apportées au cours des entretiens.

³⁰ RAE, p. 14.

³¹ Conseil des directeurs.

³² RAE, p. 5.

partenariats territoriaux (communautés d'agglomération) restent stables, de même que les interactions avec les acteurs du milieu économique. La nouvelle université aspire à « prendre son destin en main », jugeant que c'est une réponse pertinente à un risque de marginalisation par rapport aux établissements lillois³³.

Les éléments les plus structurants du projet stratégique concernent les composantes de formation (changement de périmètre, modification des pratiques pédagogiques en licence). En matière de recherche, l'objectif stratégique est de développer les niches de recherche (transport et mobilité, images et créations numériques, ingénierie pour la santé et la *silver autonomie*) grâce à une politique volontariste dans la continuité de ce qui a été réalisé jusqu'à présent et grâce à des partenariats renouvelés, en particulier dans le domaine international, comme cela sera développé ultérieurement, pour tous les domaines en lien avec les sciences de l'ingénieur³⁴. Les axes sont pour l'instant très différents entre, d'une part, l'axe historique transport et mobilité, l'axe images et créations numériques bien défini, mais au périmètre pour l'instant restreint, et, d'autre part, les projets de développement d'autres axes encore embryonnaires. Les enjeux sont de surmonter un déficit d'attractivité de l'établissement auprès des chercheurs³⁵, d'augmenter le nombre jugé trop faible de doctorants³⁶ et d'améliorer l'articulation formation/recherche dans tous les domaines.

Les entretiens ont montré que le projet stratégique est amplement connu de tous les membres de la communauté universitaire, qu'il suscite une large adhésion, mais aussi de nombreuses questions, et qu'il motive profondément les acteurs de l'établissement. Ce très large soutien a été obtenu grâce à une politique active de communication de la part de l'équipe présidentielle qui s'est fortement engagée pour susciter et développer l'adhésion au projet (réunions d'information, groupes de travail, communication sur les réseaux sociaux, événements, etc.).

Le comité salue le caractère innovant du projet stratégique et le courage de la communauté qui le met en œuvre, la volonté de s'engager dans des partenariats originaux tenant compte de la dimension transfrontalière du territoire. Il recommande de s'appuyer sur les acquis de l'établissement, de ne pas mener ce projet sans tenir compte de la coordination territoriale à l'échelle de la région et de négocier avec soin chacune des étapes de l'important changement qu'il envisage.

La gouvernance et le pilotage de l'établissement

1 / Une organisation interne en transition : de l'UVHC à l'UPHF

Le comité a mesuré l'importance des progrès accomplis dans le domaine de l'organisation interne, mais il est aussi attentif aux défis que représente l'adaptation aux transformations profondes prévues dans le cadre du projet stratégique. **Il recommande de passer très rapidement à une phase de préparation concrète portée par l'ensemble des membres de l'administration.**

L'organisation interne de l'établissement a été profondément restructurée sur la période 2014/2018, permettant peu à peu de passer d'une administration de gestion à une administration de mission centrée sur les projets, au service du territoire et des étudiants. Ce mode d'organisation doit maintenant être adapté à l'établissement tel qu'il se transforme dans le cadre du projet stratégique. Au-delà des grandes articulations désormais établies, il s'agit désormais de « réfléchir au comment »³⁷, de s'atteler à la structuration des services centraux dont le comité n'a pas véritablement compris la future articulation, mais aussi de se doter des instances permettant de favoriser le bon équilibre entre les futures composantes.

L'organisation interne actuelle correspond à une structuration en composantes : 8 composantes de formation (1 IUT, 3 instituts spécialisés, 3 facultés et 1 école d'ingénieurs) et 7 composantes de recherche (dont 2 UMR CNRS). Les directeurs de toutes les composantes forment un CoDir fréquemment réuni par le président, tant pour la gestion de l'établissement que pour les prises de position stratégiques. Cette organisation sera transformée pour les composantes d'enseignement avec la mise en œuvre du projet stratégique, puisque le nouvel établissement ne comptera plus que trois composantes. Les étapes du passage d'un système à l'autre ne sont pas encore précisées (calendrier, procédures).

L'établissement est implanté sur cinq sites : à Valenciennes, le campus du Mont Houy accueille les formations en sciences et technologies (ISTV, Ensiame, FSMS et les formations secondaires de l'IUT) ainsi que les formations

³³ La formulation a été fréquemment entendue dans les entretiens.

³⁴ RAE, p. 29. Dispositif INOPME-Recherche 2013-2017 : RAE, p. 37.

³⁵ RAE, p. 29.

³⁶ RAE, p. 30. Les doctorants toutes disciplines confondues représentent 1,4 % des étudiants.

³⁷ Expression citée à plusieurs reprises dans les entretiens.

en humanités (Flash). Le campus des Tertiales/Ronzier abrite l'IAE, la FDEG, l'Ipag et deux formations tertiaires de l'IUT (gestion des entreprises et de l'administration - GEA et techniques de commercialisation - TC). À Cambrai, le site accueille des formations de SHS : un parcours de la licence humanité, un parcours de licence science et technologie ainsi que des licences professionnelles en SHS et en sciences et technologie et un diplôme universitaire de technologie (DUT). À Maubeuge sont installés l'agence du numérique, le pôle d'excellence sur la cybersécurité et la cyberdéfense, ainsi que les formations en informatique de l'IUT et de l'ISTV (du DUT au master), auquel s'ajoutent le département mesures physiques de l'IUT et le laboratoire des matériaux céramiques et procédés associés. Enfin, Arenberg accueille le pôle *Arenberg Creative Mine* dans le domaine de l'image. Les liens entre les campus et l'équipe présidentielle sont assurés par un chargé de mission/responsable de site désigné par le président, dont l'interlocuteur naturel est le vice-président (VP) délégué relation avec les territoires et les campus.

L'université affirme avec force son assise territoriale en soutenant le maintien d'un maillage de ses formations sur le territoire du pôle métropolitain du Hainaut-Cambrésis avec un appui actif des collectivités territoriales locales, difficile à estimer quantitativement, mais exprimé avec force lors des entretiens, et manifesté par des actions concrètes, telles que l'établissement d'une navette pour relier la gare de Cambrai au pôle universitaire. Les responsables de site travaillent en synergie avec les partenaires territoriaux locaux.

Les conseils centraux élus interviennent conformément à leurs statuts. La commission de la recherche (CoR) et commission de la formation et de la vie universitaire (CoFVU) travaillent en dialogue avec le CoDir et le CA qui est le « garant de l'identité de l'établissement »³⁸.

L'organigramme a évolué avec l'arrivée de la nouvelle équipe présidentielle. Les services communs ont été profondément réorganisés pour mieux répondre aux attentes des membres du personnel et des étudiants³⁹. Auprès du directeur général des services (DGS), deux DGS adjoints contribuent à la transversalité de l'organisation : l'un est plus particulièrement chargé de la mission de suivi des services communs sur les questions de formation, de vie étudiante et de qualité de vie, tandis que l'autre prend en charge, également en transversalité, toutes les questions relatives aux affaires générales : budget, comptabilité et finances, marchés publics, juridiques, questions institutionnelles, sécurité, maintenance et patrimoine. Une distinction forte semble établie entre les services généraux⁴⁰ et les services communs : sont désormais regroupés en services communs toutes les missions dédiées aux services rendus aux étudiants et aux membres du personnel. Les services généraux réunissent les directions supports (ressources humaines, agence comptable, affaires financières, système d'information, maintenance logistique et patrimoine, recherche et valorisation, cellule d'aide au pilotage). Le DGS en tant que chef de l'ensemble des membres du personnel administratif de l'université, réunit chaque mois les responsables administratifs et financiers (Raf), permettant la transmission de l'information complète et fluide des structurations en cours au niveau de toutes les composantes et de tous les services. La mise en place de contrats d'objectifs et moyens avec les composantes de formation depuis 2014, en cours pour les composantes de recherche, tout comme la refonte de la cellule d'aide au pilotage depuis 2016, contribuent à une démarche d'amélioration continue.

Le comité apprécie la volonté d'évolution et d'adaptation de la gouvernance. Il recommande de ne pas se contenter de réunions de format très large, afin de pouvoir aborder dans un cadre plus restreint des questions spécifiques aux services centraux, très concernés par la question de leur futur positionnement.

2 / Un projet stratégique porté par la gouvernance

Le comité a beaucoup apprécié la réussite de la gouvernance à entraîner l'ensemble de la communauté universitaire dans un projet profondément innovant. Il a cependant noté l'émergence d'une certaine inquiétude parmi les membres du personnel, surtout administratifs, à l'approche de la mise en œuvre concrète du projet. **Il recommande de ne pas se limiter à une communication empathique, d'ailleurs très réussie, mais d'impliquer davantage en amont le personnel à la préparation des évolutions qui l'affecteront au terme de la transformation engagée.**

La gouvernance s'est profondément impliquée dans le projet stratégique disruptif mis en place, à partir de 2016, à l'initiative de l'équipe présidentielle. Celle-ci apparaît étoffée, avec 7 VP délégués thématiques outre les VP CA, CoR, CoFVU et VP étudiant : VP ressources humaines ; VP réussite des étudiants et vie étudiante ; VP numérique et innovation pédagogique, stratégie de projet ; VP relations internationales ; VP relations avec les territoires et les campus ; VP affaires juridiques et VP culture, initiatives, citoyenneté, communication⁴¹. Le

³⁸ RAE, p. 14.

³⁹ RAE, p. 13.

⁴⁰ Les services centraux sont appelés « services généraux » dans l'organigramme.

⁴¹ Organigramme.

périmètre des vice-présidences est en partie déterminé par la mise en œuvre du projet : ainsi le VP numérique et innovation ajoute à ses compétences la stratégie de projet, le VP culture, initiatives et citoyenneté a pris en charge le pilotage politique de la communication, en particulier autour du projet. Le projet de transformation a été porté par les différentes instances de l'université (équipe présidentielle, conseils centraux, CoDir) et a été travaillé lors d'une première phase dans des groupes de travail très ouverts⁴² puis, après un séminaire tenu en juillet 2018, par des groupes de travail plus restreints dont le périmètre n'a pas été communiqué à l'ensemble des acteurs, suscitant ainsi des attentes, voire des inquiétudes exprimées dans les entretiens.

Dès avant la mise en œuvre du projet, l'université a mis en place en 2014 des contrats d'objectifs et de moyens pour les composantes de formation⁴³, contrats qui ont commencé à être étendus en 2018 aux composantes de recherche⁴⁴. L'installation du CoDir a été pensée pour améliorer le pilotage des composantes et a permis de partager avec elles, le projet de modification de leur périmètre. Depuis 2016, l'université a réformé le pôle des relations internationales⁴⁵. Elle a créé un service d'aide au pilotage au sein de la direction générale des services, qui nourrit les prises de décision⁴⁶ et dont le rôle a été souvent souligné lors des entretiens. Un comité d'orientation stratégique composé de personnalités du monde socio-économique a été mis en place pour renforcer les partenariats⁴⁷.

Le projet stratégique a été porté par une politique de communication volontaire. Après l'échec de deux recrutements de responsables de communication, l'établissement a fait le choix de confier la communication externe à un des VP. Un travail considérable a été accompli, entièrement dédié à susciter l'adhésion au projet tant à l'intérieur de l'université qu'à l'extérieur (partenaires, grand public).

Cet engagement de la gouvernance a permis de donner au projet stratégique un dynamisme visible et de susciter une large adhésion de la communauté universitaire, des étudiants aux Biatss en passant par les enseignants et les chercheurs. Il n'a pas encore permis, à la date de la visite, de préciser un certain nombre de questions opérationnelles. Ainsi, l'articulation du futur Insa avec l'établissement UPHF laisse encore ouvertes de nombreuses questions sur la répartition des membres du personnel entre les deux établissements, sur le statut des étudiants ne suivant pas un cursus d'ingénieur, sur les liens entre formations sélectives et les autres, sur l'articulation entre les services centraux des deux établissements. La présidence de l'université est en attente de réponses du ministère, en particulier sur les questions juridiques et de ressources humaines, ce qui permet de comprendre l'impossibilité d'engager des modifications de l'organisation. Cependant, la réorganisation nécessaire des services centraux pour assurer le soutien à la nouvelle composante Insa est une préoccupation qui revient de façon récurrente et parfois inquiète dans les entretiens, qu'il s'agisse de questions budgétaires et comptables ou de créations de postes. **C'est pourquoi le comité recommande de ne pas hésiter à étudier et partager les hypothèses de travail envisageables, car la réalisation effective de la future structuration constitue un enjeu réel dès l'année à venir, compte tenu de l'impérieuse nécessité de traduire de manière opérationnelle l'organisation induite par le projet stratégique.**

Le comité apprécie la qualité des réflexions en cours au niveau de l'équipe présidentielle et de la DGS, mais recommande de s'appuyer sur les cadres intermédiaires, direction des ressources humaines (DRH), direction des affaires financières (DAF), agence comptable, direction du patrimoine, direction des systèmes d'information (DSI) qui semblent pour le moment peu sollicités et sont dans une attente réelle de pouvoir contribuer à la future structuration. Un besoin de réunions complémentaires, restreintes aux services généraux, a été exprimé, traduisant la nécessité de concertation et d'harmonisation. L'examen des différentes hypothèses de travail, précisant les rôles de chacun et l'amplitude de leurs missions, permettrait de constituer un premier canevas de la future université. Cet outil serait à la fois utile à la communication interne de l'établissement, mais également un appui à l'accompagnement des équipes dans la conduite du changement. **Le comité recommande de compléter la communication d'adhésion réussie par l'équipe de gouvernance par une information plus fonctionnelle, comme la diffusion des thématiques des groupes de travail en cours et les relevés de conclusion de ces groupes. Il recommande aussi de prendre en considération les systèmes d'information de matière globale y compris sur les questions de sécurité et de mettre en œuvre les moyens nécessaires.**

⁴² Projet stratégique, p. 2 ; intranet de l'université, onglet « notre future université ».

⁴³ RAE, p. 17.

⁴⁴ RAE, p. 23, nuancé au cours des entretiens.

⁴⁵ RAE, p. 26.

⁴⁶ RAE, p. 19.

⁴⁷ RAE, p. 11 et 13.

3 / Le pilotage au service de la mise en œuvre du projet stratégique

a/ Le pilotage par la qualité : la cellule d'aide au pilotage

Le comité apprécie la mise en œuvre d'un système de management de la qualité et l'avancée du projet de système d'information décisionnel (SID). **Il recommande de solliciter davantage les services centraux comme contributeurs afin de faire progresser la gestion pluriannuelle de l'établissement.**

Dans le précédent rapport Aères avait été souligné l'engagement résolu de l'établissement dans la mise en œuvre d'une démarche qualité⁴⁸. Cette démarche est désormais bien installée, par la mise en place d'un système de management de la qualité⁴⁹. D'un réseau de référents dans les services, mis en place au moment du passage aux RCE⁵⁰, l'établissement a créé en 2016 une véritable cellule d'aide au pilotage (Cap), installée directement auprès de la direction générale des services. L'officialisation de cette cellule d'aide au pilotage, fonction support pivot entre pilotage et mise en œuvre, a permis de réunir auprès du DGS les compétences d'acteurs précédemment affectés dans les services, là où, avant 2016, le lien fonctionnel n'avait pas permis d'assurer l'efficacité de la procédure.

Depuis l'installation de la Cap, les données sont peu à peu structurées. Des réunions mensuelles avec le DGS permettent de suivre la feuille de route initiale, ou de prioriser les demandes émanant des composantes ou des services. À l'exception de la direction recherche et valorisation (DRV) qui a conservé une certaine autonomie dans la production et le suivi d'indicateurs du fait d'interactions nombreuses avec différents systèmes d'information, la Cap est désormais opérationnelle dans les grands domaines de pilotage : elle est en mesure de produire et de suivre de manière itérative les principaux indicateurs de l'établissement⁵¹ : bilan social, fiche de caractérisation des composantes de formation, documents relatifs aux contrats d'objectifs et de moyens, suivi de l'exécution du budget⁵². La priorité a été mise sur le domaine de la formation : les plans d'actions d'amélioration de la qualité sont établis au sein de groupes de travail pluridisciplinaires avant d'être présentés en comité de direction et validés au CA.

Le rapport d'auto-évaluation indique le souhait de disposer désormais d'un véritable système d'information décisionnel. Depuis la rédaction du rapport en juillet 2018, la situation a évolué. Le SID, inscrit dans le contrat quinquennal, est porté par la DSI. Il n'a toutefois pas été possible de vérifier pendant la visite l'investissement de la DSI dans le projet global d'un SID, au-delà de la nomination d'un IGE⁵³ dont le poste n'est pas exclusivement dédié à cet objectif. En vue du SID, quatre objectifs ont été listés dont deux sont d'ores et déjà atteints : le suivi des conventions de recherche et le suivi des heures d'enseignement (objectifs atteints) ; le suivi des ressources humaines et des étudiants (objectifs à atteindre). En ce qui concerne les conventions de recherche, chaque directeur de laboratoire et chaque chercheur dispose désormais mensuellement d'un instrument de suivi de la dépense, en lien avec Sifac⁵⁴. Le travail mené par la DSI et la Cap a permis de qualifier la donnée, de définir les indicateurs pour qu'ils soient objectivés et indiscutables, et d'automatiser la procédure. Le rôle du chargé de mission qualité intervient pour s'assurer des procédures, et permettre le renseignement de la donnée dans les applications concernées, dans un processus d'amélioration continue.

Le travail mené par la cellule d'aide au pilotage commence à porter ses fruits. Toutefois, en matière de ressources humaines, le projet de SID n'est, pour le moment, pas abouti, ayant été freiné par le transfert des données entre les deux applications Harpege⁵⁵ et Siham⁵⁶. Ainsi, en matière de masse salariale, il reste à construire un outil pluriannuel de suivi de la consommation. Chaque mois, la direction dispose grâce aux travaux de la Cap d'un état de la consommation en masse salariale, mais sans qu'il soit pour le moment possible de prévoir finement l'atterrissage, d'autant plus que les indicateurs utilisés par la Cap sont en droits constatés, là où la DAF travaille en autorisation d'engagement (AE) et crédit de paiement (CP). Le glissement vieillissement technicité (GVT) n'est par ailleurs pas encore véritablement intégré, ce qui obère la possibilité de disposer d'un suivi pluriannuel de la masse salariale.

Les services centraux travaillent en bonne entente avec la Cap, lui facilitant le travail de production de données, en revanche ils ne sont pas suffisamment sollicités dans l'analyse des indicateurs. Le comité

⁴⁸ Rapport d'évaluation de l'université de Valenciennes et du Hainaut-Cambrésis (UVHC), juillet 2014, p.12.

⁴⁹ RAE, p.16.

⁵⁰ Responsabilités et compétences élargies.

⁵¹ RAE, p.17.

⁵² Cet arbitrage se fait au niveau de la direction générale des services.

⁵³ Ingénieur d'études.

⁵⁴ Système d'information financier analytique et comptable.

⁵⁵ Harmonisation de la gestion du personnel (application informatique).

⁵⁶ Application de gestion et de pilotage de la masse salariale et des emplois.

recommande de consolider les liens entre la Cap et les services centraux, DRH, DAF et agence comptable, pour améliorer le suivi pluriannuel des objectifs de l'établissement.

b/ Un dialogue de gestion à consolider pour une vision pluriannuelle

L'établissement s'est déjà doté d'outils de pilotage pluriannuel : au-delà du schéma directeur immobilier, du bilan social, de la note de cadrage budgétaire, un recensement exhaustif de l'ensemble des opérations pluriannuelles sur contrats de recherche, d'enseignement et d'investissement immobilier a été réalisé. Ces outils s'appuient sur les applications de gestion produits par l'agence de mutualisation des universités et établissements d'enseignement supérieur et de recherche (Amue), complétées d'outils développés par l'établissement (exemple de l'outil de suivi des heures complémentaires VT, initialement simple outil de planification, déployé en interne par la DSI). Le rapport d'auto-évaluation envisage le caractère pluriannuel à N+3 dans les prévisions de consommation en AE/CP⁵⁷. Le schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) permet par ailleurs de s'assurer également d'une vision pluriannuelle des dépenses d'investissement en matière d'opérations immobilières.

Plus largement, il n'a pas été possible de vérifier l'avancée en matière de schéma directeur du système d'information, cité dans le RAE⁵⁸, outil réel de gouvernance au service du pilotage de l'établissement. **Le comité recommande la rédaction d'un schéma directeur du système d'information, au-delà des documents actuellement produits, qui permettrait à l'université d'élaborer une vision à moyen terme de la trajectoire de mise en œuvre des systèmes d'information au service du fonctionnement de l'établissement : améliorer la performance des processus de fonctionnement, créer de la valeur ajoutée, favoriser l'innovation numérique, repenser l'organisation et le positionnement de la DSI dans le cadre de la structuration à venir.**

Sur la période observée, on constate une véritable professionnalisation dans l'organisation du dialogue de gestion. Le choix d'orientation budgétaire est organisé au printemps, à l'issue du dialogue d'orientation budgétaire voté en CA. La lettre de cadrage du président fixe les objectifs globaux pour l'ensemble de l'établissement, puis les dialogues de gestion sont organisés dans les composantes. En amont du dialogue de gestion, la Cap établit la fiche de caractérisation de la composante concernée, dans le cadre de l'établissement des contrats d'objectifs et de moyens. Un premier échange technique sur les données et la définition des indicateurs avec la composante permet de consolider les données, de balayer toute incompréhension pour faire du dialogue de gestion à suivre un véritable lieu de discussion stratégique sur les objectifs. Cette première phase permet d'aboutir en juillet à une vision assez large des grandes lignes et masses, présentée en conseil d'administration. La deuxième phase, en septembre, affine les moyens humains et financiers qui seront alloués à la composante pour construire son propre budget entre octobre et novembre. À la mi-novembre, la DAF est en mesure de consolider le budget et de construire le rapport de l'ordonnateur pour envoi à la tutelle.

Le comité a noté au cours des entretiens l'envie d'utiliser les dialogues de gestion comme un outil de définition d'une trajectoire stratégique à plus long terme. Le comité recommande d'inviter les conseils de composantes à se positionner sur les questions liées à la stratégie à long terme, par exemple le développement des ressources propres, en amont des dialogues de gestion afin que ces derniers puissent participer pleinement à la dynamique des composantes. L'enjeu sera particulièrement important pour les composantes de recherche pour lesquelles les dialogues de gestion sont en cours de mise en place et qui ne seront pas affectées directement par les transformations de périmètre liées à la mise en œuvre du projet stratégique.

4 / Des grandes fonctions de pilotage dans une logique d'amélioration

Suivant les recommandations du précédent rapport Aères, l'établissement a réalisé des efforts de structuration et de centralisation des services qui ont porté leurs fruits. S'agissant des ressources humaines, les politiques de gestion individuelle et collective sont formalisées et lisibles. Au-delà de l'organisation classique de gestion des personnels, on peut noter l'intérêt de disposer au sein de la DRH d'une équipe d'agents (quatre agents de catégorie C) adaptables et à même de suppléer un besoin dans un service ou une composante. **Le comité recommande toutefois de s'assurer d'une prévision plus fine de la consommation budgétaire en fin d'année par un meilleur suivi infra-annuel des heures d'enseignement, d'une augmentation de la vision pluriannuelle de la masse salariale et, s'agissant du pilotage de l'établissement, de la mobilisation plus importante des services centraux dans la structuration à venir.**

⁵⁷ RAE, p. 17.

⁵⁸ RAE, p 61.

a/ Ressources humaines

Le service RH a été largement impacté par la restructuration logicielle liée au passage d'Harpege à Siham. La stabilisation est en cours : le transfert est opéré depuis le 1^{er} janvier 2018, et toutes les bases 2017 d'Harpege sont intégrées. Le travail de transfert continue cette année avec la base 2018. De cette période de restructuration des applicatifs, il résulte un besoin de consolidation à ce niveau en vue d'améliorer la qualité de la donnée. Dans ce contexte, et en vue également de la mise à plat des données requises pour le transfert d'une partie des emplois vers l'établissement Insa, la montée en compétence des gestionnaires est un enjeu important, de même que la formalisation des procédures dans le cadre de la poursuite de la modernisation des outils, afin de sécuriser le fonctionnement.

Au sein du service RH un conseiller mobilité-carrière met en œuvre une véritable politique de formation pour les membres du personnel Biatss. Les efforts réalisés en matière de diversité et de volume de l'offre sont reconnus en interne. Le plan de formation est élaboré sur la base des remontées des comptes rendus d'entretiens professionnels, mais aussi à la demande, notamment, dans le cadre de projet de formation de services. Le taux de remontée des comptes rendus d'entretien professionnel est actuellement de 75 %⁵⁹. **Le comité recommande de poursuivre les efforts pour l'améliorer : au-delà du processus attendu d'évaluation des agents, la mise en évidence des besoins de formation à l'occasion de l'entretien professionnel participe à l'amélioration continue de l'accompagnement des agents. Pour cela, le comité recommande de mettre en place des formations à destination des évaluateurs, particulièrement dans les laboratoires où le taux de remontée des comptes rendus d'entretiens professionnels est plus bas, afin de bien installer cette culture de l'accompagnement et du repérage du besoin de formation.** Cette entrée par la formation et l'évaluation est d'autant plus essentielle que dans le cadre de la réorganisation future, les demandes de formation seront importantes (adaptation à l'emploi tout particulièrement). Elle permettra aussi de suivre de près le positionnement des agents dans leur nouvel environnement de travail ainsi que l'évolution des métiers, compte tenu de la mobilité fonctionnelle qui sera générée par la création de l'Insa.

En matière de sécurité et de qualité de vie au travail, la démarche de prévention est engagée autour d'une gouvernance claire (DGS adjoint, conseiller de prévention, recrutement d'un responsable sécurité). Des groupes d'échanges sont organisés sur différentes thématiques comme la communication, le management, l'organisation du travail. La nouvelle équipe en 2016 a souhaité s'approprier de manière volontariste la problématique des risques psycho-sociaux (RPS) par la création d'un groupe de travail permanent sur la qualité de vie au travail et les RPS. Piloté par le VP RH et le directeur du service commun pour la responsabilité sociale de l'établissement (SCRSE), ce groupe de travail a engagé une démarche de long terme en émettant des analyses, en mettant en œuvre des actions concrètes, sur la formation des managers par exemple⁶⁰. Les situations RH complexes sont traitées au cas par cas, dans le cadre de la commission santé qui examine les congés longue maladie et congés de longue durée (CLM/CLD) ou d'une commission *ad hoc* interservices qui propose des aménagements de postes dans des conditions optimales pour les agents concernés.

Si la DRH montre globalement une bonne gestion collective et individuelle des agents, elle semble peu mobilisée sur les questions de gouvernance ou de stratégie, au moment même où ce service central va être considérablement impacté par la réorganisation à venir. **L'ensemble de la fonction RH a beaucoup progressé, mais le comité recommande de poursuivre les efforts sur le travail transversal entre DRH et prévention des risques, DRH et prévision des moyens, DRH et campagne des emplois.**

b/ Services financiers

La formalisation détaillée du processus budgétaire et de son calendrier de réalisation est établie. Si la qualité des prévisions peut être améliorée, les grands fondamentaux de gestion sont favorablement orientés. **Le comité recommande une vigilance particulière concernant l'évolution des ressources propres qui pourraient être augmentées, et sur la maîtrise de la masse salariale pour l'instant contenue, mais dont l'équilibre sera affecté par de nouveaux recrutements opérés depuis deux ans.** Le fonds de roulement (83 jours en 2018) est important, au-delà des 30 jours de charges décaissables mais le SPSI (23 millions d'euros) qui repose sur une part élevée d'autofinancement est ambitieux en matière d'investissement et requiert une certaine prudence⁶¹. **Sur ces deux points, masse salariale comme investissement, le comité recommande une vigilance accrue, dans le contexte particulier de la réorganisation de l'établissement.**

Au-delà de la conduite des opérations budgétaires évoquée plus haut, les objectifs partagés par les deux services affaires financières et agence comptable relèvent de l'amélioration qualitative : professionnaliser au mieux les services et les référents dans les composantes. Le travail sur la qualité porte ses fruits : les procédures

⁵⁹ Donnée entretien. Bilan social, p. 94 : en 2016, il était de 69 % tous statuts confondus.

⁶⁰ Bilan social, p. 121 et entretiens.

⁶¹ Entretiens. En 2018, fonds de roulement de 94 jours : documents financiers fournis par l'établissement.

sont régulièrement interrogées et réécrites, par exemple s'agissant des dépenses, des bons de commandes, prochainement des recettes, mais il n'y a pas encore de regard porté sur l'amélioration du délai de paiement.

S'agissant du contrôle interne, une nouvelle analyse de risques est faite tous les ans. Les réserves des commissaires aux comptes concernant l'inventaire ont été levées. Les guides de procédures sont remis à jour et la cartographie des risques est effective. Néanmoins, dans la perspective de la structuration à venir, la question de l'inventaire est cruciale pour réaffecter les biens entre les deux établissements. **Le comité recommande que dans le cadre de la structuration en cours, les réflexions et analyses des cadres financiers soient prises en compte : l'organisation financière des deux établissements Insa et UPHF engendra un travail important de réorganisation, même dans l'hypothèse où serait confirmé le choix d'une direction financière centralisée et d'une agence comptable unique au niveau de l'UPHF.**

c/ Patrimoine

L'adoption prochaine du SPSI pour la période 2018-2022 va fixer l'évolution des investissements en matière immobilière. La mise en œuvre et l'utilisation du logiciel Abyla a permis une meilleure connaissance du patrimoine et de l'affectation des locaux. Le service patrimoine connaît bien la qualité de son bâti et est en mesure de construire un prévisionnel de travaux lourds. Sur les 39 bâtiments, 26 sont estimés dans un état très satisfaisant quand 6 sont classés dans la rubrique peu satisfaisant⁶².

L'université a intégré la démarche de sécurité des biens et des personnes liée au contexte national avec un service de sécurité, l'installation d'un poste central (PC) sécurité, et le déploiement progressif de la vidéo-surveillance sur les différents campus, sans que cela ne soit vécu comme une inquiétude de la part des agents. Le souci de la sécurité des sites est apparu particulièrement vif chez les responsables des implantations distantes du campus du Mont Houy. Un groupe opérationnel Vigipirate se réunit régulièrement. Cette démarche étant récente, l'ensemble des procédures n'est pas encore complètement formalisé. Ainsi n'existe-t-il pas encore de plan particulier de mise en sécurité, mais il est en cours d'écriture. De même les dispositifs d'alerte par message envoyés sur téléphones portables (SMS⁶³) en cas de crise majeure sont en place et proposés aux étudiants et personnels. **Le comité recommande à l'établissement de mettre en place des formations en gestion de crise, dans le cadre du catalogue proposé par le ministère, ou en lien avec la préfecture du département.**

La recherche et la formation

1 / Une politique de recherche en quête de cohérence et de visibilité

a/ Une politique de recherche en lien avec le territoire et son écosystème régional

Les activités de recherche de l'UPHF sont structurées au sein de sept composantes recherche de l'établissement (Calhiste, DeVisu, IDP, IEMN/DOAE, Lamav, Lamih et LMCPA). Le Lamih est une UMR CNRS et l'IEMN/DOAE est un département d'une UMR CNRS partagée avec d'autres tutelles (Université de Lille, École Centrale Lille, Yncrea Haut-de-France). Les autres composantes recherche ont pour tutelle unique l'UPHF. Les composantes recherche et composantes formation de l'UPHF sont dissociées, ce qui se traduit par leur autonomie de gestion financière, leur participation active à l'élaboration des profils des postes publiés et leur participation au CoDir. La commission recherche du conseil académique (Cac) et le comité des directeurs de laboratoire sont les deux instances du pilotage et de mise en œuvre de la politique recherche portée par le VP recherche⁶⁴. L'établissement a mis en place un appel à projets de thèses cofinancées permettant d'accroître le nombre de contrats doctoraux, notamment dans le cadre de co-tutelles, en cohérence avec les axes et partenariats stratégiques de recherche. Un autre appel à projets, « BI-2016 » rebaptisé SIFRE⁶⁵ à partir de 2017, vise à renforcer la collaboration multidisciplinaire entre les laboratoires, mais également avec les composantes de formation, voire les services d'appui et les services communs de l'université⁶⁶. Un groupe de travail piloté par le service commun de la documentation (SCD)⁶⁷ a rédigé une charte de signature unique des publications, a créé une archive ouverte HAL de l'établissement et a entamé une réflexion sur un meilleur

⁶² Entretiens. Le SPSI n'a pas été communiqué au comité car non finalisé.

⁶³ Short message service.

⁶⁴ RAE, p. 22.

⁶⁵ Soutien aux investissements pour la formation et la recherche d'excellence.

⁶⁶ RAE, p. 22.

⁶⁷ RAE, p. 23

référencement de la production scientifique. L'établissement a mis en place récemment une prime pour charge administrative recherche pour les directeurs des composantes de recherche et depuis 2018 les contrats d'objectifs et de moyens sont progressivement étendus à ces mêmes composantes.⁶⁸

Les orientations scientifiques mise en avant par l'établissement sont clairement affichées et en lien étroit avec les spécificités du territoire.

L'axe transport et mobilité est l'axe identitaire et historique de l'établissement⁶⁹. Il implique les unités de recherche en sciences et technologies. Plus récemment, l'établissement a entrepris de développer des programmes transversaux impliquant les chercheurs des laboratoires en économie, droit, littérature, histoire et géographie. L'UPHF est chef de file académique de l'institut de recherche technologique (IRT) Railenium, de la fédération de recherche CNRS Transports terrestres et mobilité, du projet inscrit au CPER⁷⁰ 2015-2020 : ELSAT2020⁷¹. La création récente du laboratoire international associé Recherche opérationnelle et informatique en transport, mobilité et logistique avec l'Université de Montréal renforce cet axe sur le plan international. Le technopôle Transalley, la filiale Valutec et les nombreux partenaires industriels sont associés et complètent l'écosystème. Des applications nouvelles apparaissent naturellement en lien avec cet axe : sécurité et fiabilité, énergie et environnement, mobilité et logistique (notamment assistance aux personnes à mobilité réduite) ou interaction homme-machine.

L'axe images et créations numériques repose sur la reconversion du site minier de Wallers-Arenberg et en partenariat avec la communauté d'agglomération de la porte du Hainaut et la région Hauts-de-France. L'UPHF participe, via ses équipes spécialisées en images et créations numériques, au développement du *Vidéo Mapping European Center*⁷².

L'axe ingénierie pour la santé et la *silver autonomie* est un axe nouveau dans lequel l'établissement développe des projets avec le centre hospitalier de Valenciennes dans le domaine de l'instrumentation médicale, de la logistique et du traitement des données médicales⁷³.

Le comité constate la prédominance, bien expliquée par l'histoire et l'environnement de l'établissement, de l'axe transport et mobilité et apprécie l'effort d'adaptation pour profiter des opportunités (site Wallers-Arenberg) et s'adapter aux évolutions sociétales du territoire mais regrette que le RAE et les entretiens ne fournissent pas beaucoup d'informations sur le fonctionnement actuel des composantes juridiques, économiques et de gestion et lettres, langues, arts et sciences humaines. Pour l'avenir, l'établissement veut générer des actions multidisciplinaires entre l'ensemble des composantes de recherche, incluant notamment les SHS et, dans cette perspective et pour « éviter tout risque de dispersion par rapport aux axes stratégiques »⁷⁴, il a créé deux axes transversaux : sécurité, contrôle et gestion du risque ainsi que société numérique. **Le comité encourage l'établissement à mettre en œuvre ses projets de diversification des activités de recherche dans les domaines favorables au renforcement des axes stratégiques, en particulier dans le domaine des SHS. Il note la réactivité aux possibilités de partenariat territorial (centre hospitalier de Valenciennes). Il recommande à l'établissement de ne pas se limiter à une démarche réactive, mais de jouer un rôle de levier, en matière de recherche, dans les domaines où il excelle.**

b/ Une politique de soutien à la recherche nécessaire pour améliorer ses performances et sa visibilité

La vitalité de l'axe transport et mobilité permet à l'établissement d'apparaître dans le classement disciplinaire dit de Shanghai 2018 dans trois domaines d'*engineering*, (*mechanical engineering* - rang 201-300 sur 300 classés - ; *nanosciences & nanotechnology* -rang 201-300 sur 400 classés - ; *electrical & electronic engineering* - rang 401-500 sur 500 classés-) ce qui est une réussite remarquable⁷⁵. Dans les autres domaines, la visibilité de la recherche n'est pas à la hauteur de ses ambitions⁷⁶. Le rapport sur les publications scientifiques de l'université de 2012 à 2017 produit en 2018 par l'Observatoire des sciences et techniques (OST) recense pour l'UPHF 483 publications en 2016 dont 58 % « citées à deux ans »⁷⁷, avec un indice d'impact moyen toutes

⁶⁸ RAE, p. 23 ; d'après les entretiens, le dialogue de gestion n'est pas encore mis en place avec toutes les composantes recherche en janvier 2019.

⁶⁹ RAE, p. 23 et 24.

⁷⁰ Contrat de plan État-région.

⁷¹ Économie, Logistique, Sécurité et Adaptabilité des Transports à l'horizon 2020 : RAE, p. 25.

⁷² RAE, p. 24.

⁷³ RAE, p. 24.

⁷⁴ RAE, p. 24

⁷⁵ RAE, p. 29. <http://www.shanghairanking.com> (page consultée le 14 février 2019)

⁷⁶ RAE, p. 25.

⁷⁷ Rapport sur les publications scientifiques de l'université de Valenciennes et du Hainaut-Cambrésis 2012 à 2017, OST, 2018.

disciplines confondues de 1 en référence mondiale⁷⁸. Le succès à des appels à projets européens est également un point de vigilance.

Ce relatif manque de visibilité est sans doute lié en partie à l'absence de chercheurs des organismes nationaux sur le site (seuls 3 ITA⁷⁹ CNRS sont présents dans les UMR et aucun chercheur). Le CNRS ne semble pas disposé à mener des actions fortes pour pallier cette carence, l'Onera et l'Ifsttar, avec lesquels l'UPHF a également des collaborations, sont dans la même logique⁸⁰. Un trop faible engagement des organismes menace les équipes de recherche concernées. **Le comité comprend la complexité de la situation et recommande à l'établissement d'explorer toutes les voies possibles pour convaincre les organismes de renforcer leur implication.**

L'établissement est conscient de cette difficulté. Il agit plutôt sur le volet international en mettant en place des partenariats associant les volets formation et recherche (notamment avec des établissements universitaires au Canada, en Belgique, en Pologne et dans la zone euro-méditerranéenne)⁸¹. **Le comité recommande d'être très attentif à ce que ces partenariats soient mis en œuvre par des actions concrètes et efficaces de collaboration scientifiques qui sont certes envisagées, mais pas encore toutes mises en œuvre : séjour long de chercheurs, thèses en co-tutelles, publications communes. De même, il recommande que, dans un contexte national de regroupements des forces autour de grands pôles situés dans de grandes métropoles, l'UPHF ne néglige pas la possibilité pour ses composantes de recherche de nouer des relations plus fortes avec des laboratoires portés par d'autres établissements.**

En interne, la direction de la recherche et de la valorisation (DRV) est le support administratif en appui des composantes de recherche. Formée de 10 personnes, elle est structurée par activité (ingénierie de projet, gestion financière, gestion des ressources humaines et études doctorales⁸²). Son fonctionnement vis-à-vis des laboratoires est satisfaisant⁸³, mais **le comité recommande une plus forte interaction avec la Cap**. Le rôle important du SCD non seulement dans la politique documentaire de recherche, mais aussi dans la promotion des publications des chercheurs est original. Il se joue en bonne harmonie avec la DRV mais **le comité recommande que le pilotage de cette activité essentielle à la visibilité de la recherche soit bien assuré par la DRV.**

L'établissement a souligné comme une faiblesse le petit nombre de projets H2020 en pilotage par l'UPHF⁸⁴. **Le comité recommande une politique volontariste de soutien aux enseignants chercheurs porteurs de projets mais aussi d'encouragement à la constitution de réseaux, en particulier à l'échelle régionale, pour porter de tels projets.**

2 / Une politique de formation tout au long de la vie orientée essentiellement vers la réussite en licence et ancrée dans son territoire

a/ Une politique de formation qui engage l'ensemble des acteurs

Le comité est sensible à la force de l'engagement de l'établissement dans la politique de formation tout au long de la vie et l'encourage à cultiver cette richesse. Étant donné l'impact prévu du projet stratégique sur les formations, **le comité recommande de préparer en amont les modifications qui seront nécessaires, en y associant tous les acteurs de la vie universitaire et en réfléchissant à l'adaptation dans le futur modèle d'établissement des actions existantes.**

La politique de formation est pilotée par l'équipe présidentielle et le CoDir avant d'être validée par la CoFVU et le Cac. Les conseils de perfectionnement généralisés en 2017 dans chaque composante de formation, formés d'étudiants, d'enseignants, de Biatss et de professionnels du domaine, participent à ce pilotage en faisant remonter des propositions d'adaptation et d'amélioration⁸⁵. Les créations de formations sont impulsées par les composantes, dans certains cas l'initiative émane de « conseils de création de formations » dont les membres sont les mêmes que ceux des conseils de perfectionnement. Tous les membres de la communauté

⁷⁸ Positionnement des établissements Iperu (indicateurs de production des établissements de recherche universitaire) dans l'espace mondial des publications 2014 – 2017, OST, 2018.

⁷⁹ Ingénieurs, technique et administratif.

⁸⁰ Entretiens.

⁸¹ RAE, p. 57 (Sherbrooke), p. 58 (Mons), p. 27 (Poznan), p. 58 (Minas Gerais et Rio de Janeiro).

⁸² RAE, p. 28.

⁸³ Entretiens avec les directeurs des composantes recherche.

⁸⁴ RAE, p. 29.

⁸⁵ RAE, p. 33.

universitaire sont donc partie prenante de la politique de formation, ce qui peut être un facteur explicatif du fort sentiment d'appartenance qui a positivement impressionné le comité lors de sa visite. **Le comité recommande de préserver cette qualité d'investissement, qui sera particulièrement utile pour les transformations profondes liées à la mise en œuvre du projet stratégique.**

La scolarité de l'UPHF est centralisée. Elle réalise toutes actions de l'inscription à la diplomation. Le soutien à la formation est lui aussi centralisé au sein du service commun pour les études et la vie étudiante (SCEVE).

Par son organisation en composantes de formations, l'allocation des moyens est réalisée dans le cadre d'un contrat d'objectifs et de moyens. Cette allocation prend en compte les ressources propres dégagées par l'apprentissage et la formation continue des composantes.

Les services prévisionnels et réalisés sont suivis grâce à un logiciel maison VT (*Visual Time Tabling*). Ce logiciel a été déployé dans d'autres établissements et est interfacé avec Apogee⁸⁶. Les coûts des formations sont suivis et analysés notamment grâce à la Cap.

L'architecture de l'offre de formation est lisible et accessible⁸⁷. Elle fait la part la plus large aux formations de premier cycle (78,2 % des étudiants⁸⁸), en particulier aux licences et licences professionnelles (54 %)⁸⁹.

L'ancrage territorial de l'offre de formation est très fort. Les conseils de perfectionnement contribuent à une offre en phase avec les évolutions des besoins du milieu économique de la région⁹⁰.

L'approche par compétences est partagée au sein de l'établissement. Les suppléments aux diplômes sont connus et utilisés⁹¹. Le projet de nouvelle structuration en deux pôles (humanités au sens large - lettres, langues sciences humaines, arts, droit et éco-gestion - et sciences et technologies) inclut 3 composantes : l'IUT qui conserve son identité actuelle, l'Insa qui aura en charge les formations d'ingénieur et toutes les formations relevant aujourd'hui de l'institut des sciences et techniques de Valenciennes et de la faculté des sciences et métiers du sport ; et une grande composante dont le nom n'est pas encore acté et qui inclura toutes les formations relevant des SHS au sens large et du droit. La volonté de développement de modules polytechniques obligatoires les associant s'inscrit dans l'ambition de développer une approche dépassant les frontières disciplinaires pour toutes les formations et sur les différents campus. Le NCU PRÉLUDE propose un modèle de licence par compétence et par projet débouchant sur trois types de diplômes possibles : licence disciplinaire, licence pluridisciplinaire projet personnel, diplôme universitaire projet personnel⁹². Ce projet d'abord expérimental a vocation à transformer l'organisation de l'offre de formation. **Le comité a constaté des imprécisions sur le passage entre la phase expérimentale financée par le NCU et l'extension de ce mode d'apprentissage à la totalité des étudiants de licence, projet exprimé lors des entretiens. Il recommande de bien distinguer la phase expérimentale de la phase de généralisation, en prévoyant un retour d'expérience rapide pour affiner le dispositif que l'université voudra généraliser à l'ensemble des formations de licence. Il recommande, lorsque l'établissement sera arrivé à cette étape, de consacrer beaucoup de soin à la déclinaison pratique de cette généralisation et à l'implication de la communauté universitaire. En outre, il suggère de consacrer une réflexion pédagogique équivalente pour le niveau master.**

Les différentes composantes de l'établissement sont très ouvertes sur les approches par apprentissage et par validation des acquis de l'expérience (VAE), ce qui se traduit par des flux importants de diplômés par ces voies au sein de l'UPHF (environ 70 VAE par an⁹³, et plus de 900 étudiants sont en apprentissage⁹⁴). Dans tous ces aspects, l'établissement se veut très réactif aux besoins du territoire, conformément aux valeurs qui sont les siennes.

La vice-présidence CoFVU pilote l'ensemble de l'offre de formation (formation initiale, continue, par alternance). Une scolarité centrale assure son administration. Toutefois, les composantes sont totalement indépendantes pour la proposition et la gestion financière de l'offre de formation continue et par apprentissage. Il en ressort de fortes disparités entre les composantes et que le niveau central de l'UPHF est seulement informé des actions de formation continue. **Pour tenir compte des évolutions législatives, le comité recommande à l'établissement de renforcer le pilotage central, d'être vigilant aux évolutions de**

⁸⁶ Application pour la gestion des étudiants et des enseignements.

⁸⁷ <https://formations.uphf.fr/cdm/> (page consultée le 14 février 2019)

⁸⁸ RAE, p. 2 : diplôme d'études universitaires scientifiques et techniques - DEUST + DUT + licences + diplôme d'accès aux études universitaires - DAEU + diplôme d'ingénieur.

⁸⁹ RAE, p. 2.

⁹⁰ RAE p. 36, confirmé dans les entretiens.

⁹¹ RAE, p. 33.

⁹² <https://www.uphf.fr/luphf-co-porteur-dun-projet-ncu-retenu-dans-le-cadre-du-pia-3> (page consultée le 14 février 2019).

⁹³ RAE, p. 33.

⁹⁴ Caractéristiques contextualisées 2. Étudiants : 8 % d'un total de 11361 étudiants (data ESP).

l'apprentissage et d'en tirer les conséquences en termes d'organisation et de moyens affectés afin de ne pas subir une diminution de ressources.

b/ Une politique visant à une amélioration constante de l'enseignement.

L'innovation pédagogique est déjà présente dans l'établissement avec une vice-présidence partiellement dédiée. L'établissement participe au programme de mutualisation d'innovations pédagogiques du programme campus numérique de la Comue⁹⁵ ; il a mis en place depuis 2015 des ateliers *Innov@tice* qui ont concerné 112 enseignants-chercheurs⁹⁶. Les perspectives d'innovation pédagogique prennent une autre dimension avec le projet NCU PRÉLUDE qui associe l'UPHF à l'Institut catholique de Lille⁹⁷. Ce projet fondé sur une approche par compétences et sur la mise en œuvre de modules interdisciplinaires dans toutes les formations doit concerner à terme tous les étudiants de licence de l'établissement. L'UPHF est associée pour la partie instrumentation de ce projet, ce qui justifie son portage actuel par la DSI. La mise en œuvre et le pilotage opérationnel sera progressivement transférée de la DSI à la SCEVE, tout en conservant un portage politique par le VP CoFVU, si la mise en œuvre du nouvel établissement d'amène pas d'autres formes de réorganisation.

L'établissement a mis en œuvre une offre de formation à la pédagogie universitaire, particulièrement, mais pas exclusivement, pour les nouveaux enseignants. **Le comité recommande d'intégrer ces formations à un processus plus global d'amélioration continue de la qualité des enseignements.**

Les systèmes d'information sont aujourd'hui satisfaisants. **Le comité recommande de prévoir de nouveaux moyens informatiques et humains pour les actions auprès des entreprises et des collectivités dans le cadre de la formation continue.**

Les résultats de réussite en licence et d'insertion professionnelle sont suivis et sont très bons, supérieurs à la moyenne nationale⁹⁸.

c/ Le niveau master, de nécessaires efforts

Le comité a été particulièrement frappé au cours de la visite de constater que les interventions sur la formation concernaient presque toujours le niveau licence, alors que l'établissement est très conscient de la nécessité de renforcer le niveau master pour dynamiser l'articulation entre formation et recherche. **Il recommande de faire preuve de la même inventivité et du même volontarisme pour le niveau master et le niveau ingénieur que pour le niveau licence et de considérer le niveau master de manière globale.**

Les masters enseignement représentent 1,9 % des étudiants⁹⁹ qui n'apparaissent pas dans le RAE, non plus que l'école supérieure du professorat et de l'éducation (Espé), aujourd'hui portée par la Comue. **Le comité s'étonne de ce désintérêt dans un établissement si volontaire pour assurer la formation.**

L'établissement affiche sa volonté de développer l'offre de masters (20,3 % des étudiants inscrits¹⁰⁰). Cette politique, associée au déploiement des modules transdisciplinaires et la création de l'Insa nécessiteront un redéploiement des ressources humaines et une diminution de l'offre de formation niveau licence dans toutes les composantes, y compris l'IUT, malgré le récent dégel de postes¹⁰¹.

Le comité apprécie les résultats obtenus pour la réussite en licence. Il recommande de ne pas séparer radicalement le niveau licence des niveaux master et ingénieur, particulièrement dans la perspective la création de l'Insa. **Le comité constate que les outils permettant d'intégrer les pratiques pédagogiques sont déjà présents puisque l'évaluation des formations et des enseignements se systématisent. Il recommande d'aller au bout de cette démarche pour tous les niveaux de formation en s'appuyant sur les conseils de perfectionnement des composantes déjà en place.**¹⁰²

⁹⁵ RAE, p. 59.

⁹⁶ RAE, p. 60.

⁹⁷ RAE, p. 41.

⁹⁸ RAE, p. 4 : réussite en licence : 56,4%; licence professionnelle : 87,4 %, master 69 %; ingénieurs : non renseigné. Taux d'insertion professionnel : ALL.SHS 87 %, identique au taux national ; DEG, 95 %, taux national 93 % ; STS : 95 %, taux national 91 %. Ingénieurs non renseignés.

⁹⁹ RAE, p. 3.

¹⁰⁰ RAE, p. 2.

¹⁰¹ Bilan social 2018.

¹⁰² RAE, p. 33

3 / Le lien entre recherche et formation : des formations master, ingénieur et doctorat à développer en cohérence avec les composantes recherche

La structure LMD de l'offre de formation de l'UPHF, déjà mentionnée, (licence : 78,1 % d'étudiants, master : 19,3 % et doctorat : 1,6 %) a des conséquences sur le lien entre recherche et formation. L'objectif affiché par l'établissement est d'augmenter la proportion des masters à 30 % et du doctorat à 3 %. Aucun chiffre n'est donné pour la formation ingénieur.

La grande majorité des formations au niveau licence n'affiche pas de lien avec la recherche. Au niveau master l'établissement propose des formations qui correspondent aux niches de recherche de l'université (notamment les transports terrestres). Une initiative originale est le projet INOPME qui établit le lien entre apprentissage et recherche développement innovation pour des étudiants de master, doctorat ou en formation d'ingénieur, renforçant aussi le lien des PME/PMI¹⁰³ du territoire avec les laboratoires de recherche de l'université. Ce dispositif renouvelé n'a cependant concerné que 13 étudiants dont 4 ont poursuivi en thèse¹⁰⁴.

Les études doctorales à l'UPHF concernent environ 200 doctorants. Les écoles doctorales (ED) sont regroupées au sein de la Comue Lille Nord de France et l'établissement est accrédité pour cinq d'entre elles. Les formations offertes aux doctorants se répartissent en trois catégories : professionnalisantes (essentiellement dispensées par le collège doctoral de la Comue), transversales (dispensées par l'établissement) ou disciplinaires (essentiellement au sein des composantes de recherche). La gestion locale des formations doctorales est assurée par un secrétariat au sein de la DRV en appui au bureau des études doctorales.

L'établissement a une politique volontariste de développement du doctorat et oriente une partie de son financement de la recherche vers des allocations doctorales. Il a mis en place un appel à projets « Thèses cofinancées¹⁰⁵ », développe des partenariats incluant des cotutelles de thèse à l'international : 32 sont en cours dont 9 avec les partenaires qualifiés de stratégiques (cf. *infra* : politique internationale)¹⁰⁶. 100 % des étudiants de l'UPHF inscrits en thèses dans les ED sciences pour l'ingénieur (SPI) et sciences de la matière, du rayonnement et de l'environnement (SMRE) sont financés, soit 130 doctorants. Le nombre des thèses non financées dans les autres ED baisse pour atteindre 20 % des nouveaux doctorants en 2017-2018¹⁰⁷.

L'accueil des doctorants dans les composantes de recherche se passe bien et les doctorants développent un fort sentiment d'appartenance à leur équipe. En revanche, ils connaissent mal le système des études doctorales. Ce système est, certes, complexe, et sera de surcroît amené à évoluer en fonction de l'avenir de la Comue. **Le comité recommande au bureau des études doctorales de mettre en place un système d'information destiné aux doctorants de l'UPHF et regroupant l'ensemble des informations pertinentes au niveau local (lien sur les divers catalogues des formations, modalités d'inscription et de collecte des ECTS¹⁰⁸, critères et modalités de remboursement des frais de déplacement, etc.).**

4 / Un service commun de documentation impliqué dans les missions et les valeurs de l'université

Le SCD a une politique très dynamique dans son domaine naturel de la documentation, mais aussi dans celui de l'appui à la recherche.

La couverture des différents sites de l'UPHF est complète en termes de support à la formation et à la recherche. Le SCD a obtenu le label NoctamBU¹⁰⁹ pour l'amplitude de ses horaires d'ouverture et pour la qualité de son dispositif. Le SCD associe les usagers – étudiants et enseignants – à la politique d'achat et d'abonnement aux bases de données, ainsi qu'à la politique d'emprunt et d'accès aux ressources numériques. Il développe des espaces de travail collaboratif, il recherche des financements spécifiques en répondant à des appels à projets internes. Il assure une formation à la recherche documentaire. Il réalise des

¹⁰³ Petite et moyenne entreprise/ petite et moyenne industrie.

¹⁰⁴ RAE, p. 37.

¹⁰⁵ RAE, p. 22.

¹⁰⁶ RAE, p. 26 : 7 cotutelles en cours avec Mons ; p. 27 : 2 cotutelles avec Poznan.

¹⁰⁷ RAE, p. 37 et Profil des doctorants inscrits à l'UPHF en 2017-2018 Suite à l'enquête sur les effectifs de doctorants des écoles doctorales (SIREIDO 2018).

¹⁰⁸ *European credit transfer system*.

¹⁰⁹ RAE, p. 38.

enquêtes de satisfaction auprès de ses usagers¹¹⁰. Il assure une formation spécifique « publications scientifiques et identité numérique du chercheur » pour les doctorants au sein d'un dispositif régional à l'échelle de la Comue¹¹¹. L'ensemble des ressources documentaires est disponible pour tous les étudiants de tous les campus, à l'exception des étudiants relevant de l'Espé du fait de leur inscription à la Comue¹¹². **Le comité recommande de trouver une solution à cette situation et de permettre aux étudiants de l'Espé de bénéficier d'un accès aux ressources documentaires de l'établissement.**

La réorganisation des pôles et les différents mouvements prévus entre les sites de Valenciennes impliqueront des déménagements et éventuellement des duplications de certaines collections. **Le comité recommande d'associer précocement le SCD à la mise en œuvre du projet d'établissement.**

Le SCD joue un rôle original dans l'appui à la recherche. Il a été à l'initiative de la rédaction de la charte de signature en 2017 qui devra être modifiée dans le cadre de la nouvelle organisation de l'établissement, et assure la saisie d'une archive HAL lancée en novembre 2017. **Le comité recommande d'impliquer encore plus fortement le SCD dans le projet stratégique et de clarifier ou formaliser ses fonctions d'appui à la recherche.**

La réussite des étudiants

1 / Des actions d'envergure en faveur des lycéens et des étudiants qui garantissent leur réussite à toutes les étapes de leur parcours

Université ancrée sur un territoire économiquement et socialement fragile, l'UPHF fait de la réussite des étudiants notamment de licence, une priorité. Consciente de la nécessité de s'adapter à son écosystème si elle souhaite garantir un continuum bac -3/bac +3 et donc une meilleure réussite de ses étudiants, elle s'est dotée pour cela d'un service commun des études et de la vie étudiante qui coordonne et/ou pilote les différents projets en faveur de la réussite des étudiants. Ce service commun pour les études et la vie étudiante est localisée dans une « Maison des services à l'étudiant ».

L'établissement réalise un travail exemplaire en faveur de l'orientation des collégiens et des lycéens. Afin d'attirer de futurs étudiants, l'université organise des actions d'orientation en faveur des collégiens. Celles-ci prennent la forme de deux cordées de la réussite (« Ingénieur, je veux je peux », « Collégien-Lycéen aujourd'hui, étudiant demain »)¹¹³ et visent à acculturer les collégiens au monde universitaire. Les actions se poursuivent auprès du public lycéen. L'université organise le forum Dem²o (le forum de découverte des métiers pour une meilleure orientation¹¹⁴) pendant la semaine d'orientation des lycées. Lors de cette journée, sont organisés des conférences sur les métiers de demain, des ateliers sur Parcoursup, sur la remédiation, les débouchés, *etc.* Ce sont 2 400 lycéens qui ont participé à ce forum en 2017¹¹⁵, grâce aux bus affrétés par l'université auprès des 20 lycées de son territoire et au lien renforcé qu'entretient l'UPHF avec les proviseurs et professeurs principaux de ces lycées.

La réussite des étudiants de licence est une priorité pour l'UPHF. Pour éviter le décrochage en première année, l'université propose plusieurs dispositifs de réorientation très tôt dans le semestre comme les DU tremplins¹¹⁶, des diplômes universitaires qui offrent notamment des modules de méthodologie universitaire et des stages aux étudiants durant cette année de transition. En parallèle, l'université propose du tutorat par les pairs aux étudiants qui éprouvent des difficultés mais qui souhaitent poursuivre dans la voie qu'ils ont choisie et poursuit le programme régional de réussite en études longues (PRREL)¹¹⁷.

Le NCU PRÉLUDE,¹¹⁸ plusieurs fois mentionné, est aussi un outil de la réussite des étudiants. Cette licence par compétence et par projet se veut plus adaptée aux attentes et capacités des étudiants et ambitionne un suivi plus fin du parcours des étudiants afin, notamment, de repérer par anticipation des difficultés et donc faciliter réorientation, remise à niveau et insertion professionnelle.

¹¹⁰ RAE, p. 38-39.

¹¹¹ RAE, p. 38.

¹¹² Entretiens au cours de la visite.

¹¹³ RAE, p. 43.

¹¹⁴ RAE, p. 43.

¹¹⁵ RAE, p. 43.

¹¹⁶ RAE, p. 44.

¹¹⁷ RAE, p. 44.

¹¹⁸ RAE, p. 36.

L'établissement a réalisé des actions structurantes en faveur de l'entrepreneuriat et l'insertion professionnelle des étudiants. Il a créé un outil, Pro'fil, afin de mettre en lien les étudiants, les diplômés et les recruteurs et de rendre les offres d'emplois ou des stages du territoire facilement accessibles aux étudiants¹¹⁹.

Concernant le taux d'insertion professionnelle, l'université - en plus de l'enquête nationale 30 mois après la diplomation - conduit une enquête à 18 mois. Pour ce qui est du niveau master, les diplômés sont en moyenne 91 % à avoir un emploi au bout de 18 mois¹²⁰. A 30 mois, 92 % d'entre eux sont cadres ou professions intermédiaires. Pour ce qui est des titulaires de licence professionnelle, 94 % ont un emploi 18 mois après l'obtention de leur diplôme¹²¹. A 30 mois, 71 % d'entre eux sont cadres ou professions intermédiaires. Le comité apprécie ces résultats remarquables et la qualité du suivi. Outre les activités classiques d'accompagnement à la recherche d'emploi, l'université impulse la création prochaine d'une association des anciens. Aucune information n'est donnée par cette enquête concernant les docteurs.

L'université a également développé une politique structurée en faveur de l'entrepreneuriat étudiant, accompagnée par la région Hauts-de-France puisque celle-ci a impulsé la création et accompagné le financement de *Hubhouse* au sein des différentes universités de l'ancienne région. Au sein de l'UPHF, cette politique est gérée par le pôle entrepreneuriat. Il a pour mission de sensibiliser les étudiants à l'esprit d'entreprendre et d'accompagner ceux qui souhaitent créer une entreprise. De nombreuses activités sont proposées comme le *Challenge 48h chrono* pour apprendre à entreprendre, les *24 heures avec un chef d'entreprise* du territoire, des séances de créativité, les conférences *entreprendre au féminin* pour n'en citer que quelques-unes¹²².

Le comité apprécie le nombre et l'efficacité des actions en faveur de la vie étudiante et recommande de continuer à développer ce qui apparaît comme un élément précieux au cœur de l'identité de l'établissement. Il recommande également de produire des documents chiffrés permettant d'évaluer l'efficacité de cette politique (nombre de création d'entreprises étudiantes par exemple).

2 / Une vie étudiante dynamique au service de l'épanouissement des étudiants, composante essentielle de leur réussite

Le réseau associatif étudiant de l'UPHF est dense et très soutenu par le bureau de la vie étudiante (BVE). Il est, pour l'essentiel, structuré au sein de la fédération des étudiants de Valenciennes (FEV). La FEV organise plusieurs activités chaque année. L'une d'elles s'inscrit pleinement dans la politique de l'université en faveur de l'intégration des étudiants - intégration favorisant une meilleure réussite éducative. La FEV organise ainsi la journée d'intégration *J'Day*¹²³, le premier jeudi d'octobre. Tout au long de l'après-midi, les associations étudiantes proposent diverses animations et les services de l'établissement se rendent disponibles pour répondre aux questions des étudiants (service culturel, centre de santé, mission handicap, etc.). La journée se termine par une soirée organisée dans les locaux de l'université, événement qui contribue à créer un fort sentiment d'appartenance des étudiants à l'UPHF.

L'UPHF soutient les projets associatifs des étudiants, ceux-ci pouvant être financés par leur composante et par le fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes (FSDIE). Néanmoins, l'utilisation du FSDIE par les associations étudiantes ayant connu une baisse pendant quelques années, l'établissement a donc décidé de dédier une partie de l'enveloppe à des actions de solidarité pour essayer de répondre aux difficultés sociales importantes que connaissent certains étudiants. Cette enveloppe finance en partie l'Agoraé, épicerie solidaire portée par la FEV¹²⁴.

En plus de soutenir les associations étudiantes dans la réalisation de leurs projets, l'université développe des actions au service de la vie de campus. Parmi ces actions, nous pouvons citer l'exemple du futur parcours santé qui permettra de créer une communauté de marcheurs et de coureurs, de la *Handiweek* qui vise à sensibiliser la communauté universitaire à la question du handicap, ou encore du projet de création d'un centre culturel¹²⁵.

Le comité recommande la création d'un observatoire de la vie étudiante spécifique à l'établissement qui permettrait à l'UPHF de connaître de manière fine les besoins de ses étudiants en matière, par exemple,

¹¹⁹ RAE, p 45.

¹²⁰ <https://www.uphf.fr/sites/default/files/pdf/sio-sip/2014/rmaster2014.pdf> (page consultée le 14 février 2019)

¹²¹ <https://www.uphf.fr/sites/default/files/pdf/sio-sip/2014/rlicpro2014.pdf>. (page consultée le 14 février 2019)

¹²² RAE, p 45.

¹²³ RAE, p 46.

¹²⁴ RAE, p 46.

¹²⁵ RAE, p 13.

d'équipements sportifs, culturels ou de santé. Enfin, le comité encourage de renforcer les liens avec le Crous¹²⁶ ce qui pourrait aider à amplifier l'impact des projets de vie étudiante et de vie de campus que ceux-ci soient portés par l'université ou par les associations étudiantes.

3 / Des étudiants ayant un fort sentiment d'appartenance à l'université, pleinement intégrés à sa gouvernance

Les étudiants sont pleinement intégrés à la gouvernance de l'établissement. Le VP étudiant fait partie du bureau de l'université et travaille en étroite collaboration avec les VP vie étudiante et culture et citoyenneté. 12 % des étudiants ont voté lors des dernières élections aux conseils centraux¹²⁷. Si le chiffre est faible dans l'absolu, il reste supérieur à la moyenne nationale de 7,5 % de participation¹²⁸. Leur intégration au niveau des composantes est moins visible dans le RAE.

Les étudiants ont également été très impliqués dans la préparation du nouveau projet d'établissement, par l'intermédiaire des élus étudiants et des associations étudiantes notamment, mais aussi grâce à des réunions publiques organisées pour eux.

Le comité recommande de maintenir ce lien très fort entre les étudiants et leur établissement en les intégrant à la mise en œuvre du projet stratégique comme il a su les intégrer à l'élaboration du projet.

L'UPHF est une université de territoire très soucieuse de voir ses étudiants réussir. L'étudiant est envisagé dans la globalité de son positionnement universitaire (formation, vie étudiante), de sorte à garantir une meilleure réussite, réussite qui passe par un sentiment d'appartenance important à l'établissement. L'université est exemplaire dans sa façon de considérer les étudiants et de penser leur réussite de façon globale, en prenant en considération aussi bien leurs résultats académiques que leur épanouissement. L'observatoire de la vie étudiante dont la création est recommandée permettrait d'affiner et d'objectiver la connaissance des attentes étudiantes, connaissance qui repose actuellement seulement sur des échanges informels et sur un réseau associatif dense.

La valorisation et la culture scientifique

1 / La valorisation des résultats de la recherche : un concept à élargir et un écosystème à repenser

Le rapport d'auto-évaluation de l'établissement brosse le panorama des acteurs de la valorisation de la recherche sur le territoire de l'UPHF et décrit de façon synthétique le fonctionnement de cet écosystème. L'établissement entretient des liens et utilise les différentes structures de valorisation (le technopôle Transalley, la société d'accélération du transfert de technologie - Satt - Nord, l'Institut Carnot ARTS, la filiale Valutec, le pôle de compétitivité i-trans, et l'IRT Railenium) mais souligne que la coordination de cet écosystème est perfectible et souhaite une meilleure articulation de la valorisation avec les « grands axes de la politique scientifique de l'établissement »¹²⁹. En outre, les différents entretiens réalisés suggèrent que chaque structure de valorisation (telles que Transalley, IRT, Institut Carnot, *etc.*) fonctionne en silo, ce qui complexifie la lisibilité de l'écosystème et limite les synergies possibles.

Par ailleurs, à l'heure actuelle, l'établissement ne dispose pas de véritable stratégie de valorisation de la recherche. L'acceptation de ce concept se décline principalement par le biais de deux activités : le dépôt de brevets et la valorisation des infrastructures de recherche (notamment en matière de mobilité et transports) que l'établissement met à disposition d'entreprises et de laboratoires de recherche. Valutec, une filiale créée par l'université en 1999, est chargée de la maintenance et de l'exploitation des différentes infrastructures de recherche¹³⁰. Le comité regrette que l'établissement n'ait pas pu fournir de document donnant des informations chiffrées sur ce volet de la valorisation de la recherche. Ces deux activités fonctionnent et contribuent à promouvoir l'établissement, mais **le comité recommande de se doter d'instruments de mesure de l'activité de valorisation et d'élargir l'acceptation du concept afin de mettre également en lumière**

¹²⁶ Centre régional des œuvres universitaires.

¹²⁷ RAE, p. 48.

¹²⁸ https://www.lemonde.fr/campus/article/2017/02/01/l-unef-n-est-plus-la-premiere-organisation-etudiante_5072576_4401467.html (page consultée le 14 février 2019).

¹²⁹ RAE, p. 50.

¹³⁰ RAE, p. 50.

l'impact de la recherche réalisée au sein de l'université dans les disciplines non-technologiques. Cela permettrait de mettre en place une véritable politique de valorisation globale à l'échelle de l'établissement.

Toutefois, afin d'accompagner les chercheurs, l'établissement a mis en place une direction de la recherche et de la valorisation. La DRV est conçue comme un service support¹³¹ à destination des chercheurs. La création de la DRV est une initiative qu'il s'agit de saluer. **Le comité recommande d'en élargir les missions afin de prendre en considération des outils de valorisation aujourd'hui relégués au second plan (appui à l'organisation de colloques et conférences, valorisation des publications).** Aujourd'hui, dans les faits, chaque laboratoire organise la valorisation de ses recherches avec l'appui de la DRV et même si une signature commune des publications a été mise en place en 2017, une coordination de la valorisation par l'intermédiaire de la DRV permettrait à l'établissement d'accroître sa notoriété et sa visibilité dans un contexte concurrentiel fort en matière de recherche et d'enseignement supérieur dans la région Hauts-de-France.

In fine, alors que l'UPHF est riche d'une expertise reconnue dans le domaine des transports et de la mobilité et qu'elle dispose d'un service dédié à la valorisation, elle ne valorise pas efficacement les résultats de sa recherche. Le comité constate que l'absence d'une stratégie de valorisation à l'échelle de l'établissement lui porte préjudice. En outre, la non-institutionnalisation de la politique partenariale (notamment vis-à-vis des entreprises et des acteurs socio-économiques) prive l'établissement de puissants vecteurs de valorisation au-delà du milieu académique. Le comité est persuadé que l'université serait tout à fait en mesure de corriger cette faiblesse. En l'état actuel, il constate que l'écosystème de la valorisation est peu lisible et ne permet ni création de synergies, ni mutualisation des moyens. **Il recommande de s'appuyer sur la mise en œuvre du projet stratégique pour mettre en place une véritable politique de valorisation et contribuer ainsi à la réforme de l'écosystème de la valorisation de la recherche sur son territoire. Il recommande particulièrement de concrétiser la déclaration d'intention mentionnée au sein du rapport d'auto-évaluation telle qu'elle a été confirmée lors de différents entretiens et notamment de mettre en place un groupement d'intérêt économique (GIE) valorisation¹³².**

2 / Des initiatives à mieux structurer pour favoriser le développement et la diffusion de la culture scientifique (au sens le plus large)

Bien qu'il existe un écosystème riche et diversifié qui associe les instituts de recherche avec les milieux industriels, en l'absence d'une stratégie globale bien établie, les initiatives actuelles de promotion de la culture scientifique et du patrimoine semblent avoir un impact relativement limité. Il faut néanmoins souligner les efforts réalisés par le service communication de l'établissement qui a permis à l'UPHF de participer au « mardi des chercheurs » - une opération lancée par l'université de Mons que l'UPHF a rejoint en 2015 et qui vise à créer un lieu d'échange privilégié au sein duquel les acteurs de la recherche ont la possibilité de se rencontrer, de découvrir les recherches menées par d'autres et de permettre ainsi la mise sur pied de collaborations. Dans le cadre de cette manifestation, se déroule également le concours *Show your PhD* organisé par l'université de Mons et l'UPHF. Ce concours ouvert à tout chercheur sans restriction de discipline vise à présenter une thèse ou un sujet de recherche par un biais artistique (dessin, film, photographie, etc.).

Selon le rapport d'auto-évaluation, la situation devrait encore s'améliorer avec la restructuration en cours à l'UPHF. Ainsi, l'Institut des transports durables (ITD), né d'une collaboration entre l'université et le technopôle Transalley, va pouvoir valoriser les formations et la recherche tout en consolidant le patrimoine scientifique et technique au bénéfice du grand public. De même, l'Institut international du management (IIM) qui associe les disciplines scientifiques avec les sciences humaines et sociales a pour objectif de développer le conseil et l'accompagnement en faveur des PME/PMI.

Le comité recommande de tirer profit de la mise en œuvre du projet stratégique et de capitaliser sur les initiatives existantes afin d'élaborer une stratégie permettant d'institutionnaliser et de coordonner les différentes actions de l'établissement dans le domaine de la diffusion de la culture technique et scientifique.

¹³¹ RAE, p. 51.

¹³² RAE, p. 51.

Les relations européennes et internationales

1 / Une politique internationale mieux structurée, en cours de développement

Pour répondre aux recommandations émises lors de la précédente évaluation, l'UPHF s'est donné les moyens de mettre sur pied une cellule de pilotage stratégique pour développer une politique coordonnée en matière de relations internationales.

À l'été 2016, lors de l'arrivée de la nouvelle équipe de présidence, il a été décidé de créer un pôle de relations internationales (PRI). Placé sous la direction du VP relations Internationales (RI), il s'est fixé pour objectifs de coordonner les efforts autour de quelques orientations stratégiques en fédérant les coopérations en matière de recherche avec les programmes de soutien à la mobilité, tant au niveau des étudiants que du personnel enseignant. Cette politique intégrative, soutenue par un budget en nette augmentation, a conduit à l'absorption au sein du PRI de l'ancien bureau de mobilité internationale (BMI). Au niveau de la recherche, le PRI a mis en place le cercle des relations internationales, un groupe de travail informel composé de correspondants RI issus des autres directions, services ou partenaires associés de l'université. Ce cercle RI travaille aussi en étroite collaboration avec la DRV et a pour double mission de relayer les choix stratégiques de la direction auprès des chercheurs et de faire remonter les initiatives potentiellement intéressantes, initiées par ces derniers¹³³.

La nouvelle organisation est considérée avec grande satisfaction par les différents acteurs de l'université, tant en ce qui concerne les domaines de formation que de recherche. Le comité recommande de profiter de l'élan donné par ces réformes pour mieux articuler les RI dans leurs différentes actions.

Avec la création de l'Insa se posera la question de la collaboration prévue dans ses statuts en matière de stratégie internationale entre le pôle des RI et le directeur délégué aux relations internationales¹³⁴. **Le comité recommande que la répartition des tâches et des responsabilités entre le PRI et le directeur délégué aux relations internationales soit définie suffisamment tôt.**

L'établissement utilise un panel de ressources externes (86,5 %) et de fonds propres (13,5 %) pour assurer le fonctionnement interne et pour financer la mobilité sortante des étudiants et du personnel. L'établissement compte entre 373 et 380 étudiants sortant chaque année, et de 83 à 95 étudiants conventionnés entrant chaque année, prioritairement originaires d'Allemagne, du Brésil, de Chine, de Corée, d'Espagne, d'Italie et du Maroc. L'établissement compte aussi 1 825 étudiants non français en 2017/2018, soit 15,3 % de la population étudiante totale. **Une telle proportion est favorable à l'organisation d'actions d'internationalisation at home que le comité recommande de développer. Le comité recommande également de construire une analyse plus détaillée de la mobilité étudiante par niveau d'étude et par composante.**

L'établissement participe à trois projets *Erasmus*¹³⁵ + de type KA203. Il est coordinateur d'un projet *computers, cognition and communication in control* et partenaire d'un projet sur les mobilités des doctorants ainsi que d'un projet de mobilité pour les apprentis. **Le comité encourage l'établissement à soutenir les porteurs de projets internationaux de ce type.**

2 / Partenariats et rayonnement

L'université cherche à organiser sa politique internationale de manière cohérente en lien avec le projet d'établissement. Elle a défini une liste de partenaires stratégiques qui sont prêts à l'accompagner dans sa transformation. Deux partenariats avec l'université de Sherbrooke et l'université Laval à Québec portent plus particulièrement sur le domaine du numérique. Un partenariat a été signé avec l'université Technologique de Poznan (Pologne) dans le domaine de la mobilité et des transports ; dans un premier temps, la première étape consiste en mobilité d'étudiants de master, mais l'ambition est d'initier à terme des projets communs de recherche, financés notamment par H2020. Un partenariat fort est en voie de développement avec l'université de Mons : il concerne à la fois la recherche et l'enseignement avec l'appui d'autres partenaires (universités de Namur, Institut catholique de Lille). L'objectif est de renforcer la collaboration transfrontalière et de se positionner au niveau européen.

¹³³ RAE, p. 55.

¹³⁴ Statuts Insa Hauts-de-France, article 29.

¹³⁵ *European action scheme for the mobility of university students.*

D'autres partenariats ont été établis ou sont en voie de l'être avec diverses universités en Tunisie, en Algérie, aux États-Unis, au Brésil, en Russie, au Kazakhstan, au Vietnam, en Indonésie, *etc.* Ils ont en partie débouché sur des échanges avec des mobilités courtes de doctorants, et une partie des 35 cotutelles. Malgré ces collaborations intéressantes, on constate une participation relativement faible dans les réseaux de recherche européens et les projets H2020. **Le comité recommande de mieux soutenir ce volet, par exemple au moyen d'incitations financières institutionnelles. Il recommande aussi de documenter sa politique sur les accords de propriété intellectuelle pour les mobilités de doctorants.**

La présence de 14 % d'étudiants étrangers, en provenance de 83 pays, atteste du rayonnement international de l'UPHF. Pour soutenir la mobilité étudiante, l'UPHF s'appuie sur divers programmes d'échanges *Erasmus+* ainsi que sur des bourses nationales (AMI¹³⁶), régionales (Mermoz) ou institutionnelles. Ces échanges concernent en grande partie des pays européens (dont notamment l'Allemagne, la Pologne, l'Italie et l'Espagne), mais pas exclusivement puisqu'ils touchent aussi le Brésil, le Canada et l'Afrique du Nord, le Viêt Nam et l'Indonésie. Annuellement, près de 380 étudiants bénéficient d'une bourse de mobilité sortante, alors qu'ils ne sont en moyenne qu'une centaine à rejoindre Valenciennes depuis l'étranger. Pourtant, l'institution attache une attention importante à la qualité de l'accueil, observation qui a été confirmée par les étudiants interrogés. Le déficit de mobilité entrante s'explique donc davantage par un manque d'attractivité de la région elle-même. **Pour pallier cette faiblesse et afin d'être plus visible sur la scène internationale, le comité recommande à l'UPHF de profiler les programmes d'échanges sur des thématiques ciblées et de renforcer la communication.**

¹³⁶ Aide à la mobilité internationale du Mesri.

Conclusion

Avec un nombre d'étudiants en augmentation depuis 2013, l'UPHF est un établissement dynamique, implanté sur un territoire socialement fragile et exigeant en termes de formation professionnelle.

Elle s'est engagée dans une forte transformation structurelle visant à répondre aux défis posés à l'établissement. Elle a rapidement pris en compte les recommandations de la dernière évaluation avant de s'engager, à partir de 2016, dans un projet transformant modifiant le nom de l'établissement – pour l'instant un nom d'usage qui a été utilisé dans ce rapport comme dans tous les documents produits par l'établissement en 2018 –, le nombre de ses composantes et les pratiques pédagogiques. Le présent rapport porte sur le bilan des cinq années écoulées mais analyse aussi la dynamique en œuvre, encore instable puisque le projet n'était finalisé ni au moment du dépôt du rapport d'auto-évaluation, ni au moment de la visite.

L'UPHF reste fidèle à la mission assumée depuis l'origine par l'UVHC de répondre aux besoins de son territoire en matière d'élévation du niveau de qualification professionnelle, de production et de diffusion scientifique. Les performances de l'établissement sont remarquables dans le premier cas, plus fragiles dans le deuxième, comme en témoigne un déficit d'attractivité et de visibilité dans le domaine de la recherche, le dynamisme de certains domaines de niche ne produisant pas d'effet de levier pour l'ensemble des activités scientifiques.

Un défi majeur posé à l'établissement dans la période considérée est l'évolution du paysage universitaire au sein de la région. La création de la nouvelle région Hauts-de-France modifie le paysage de l'enseignement supérieur et la recherche ; les questions de coordination au sein de ce nouvel ensemble ne sont pas réglées à la date de l'évaluation. La fusion des établissements lillois concourt à cette transformation et a posé de manière forte à l'UPHF la question de son propre positionnement. Face à ce défi, elle a fait le choix de forger son propre destin en se transformant en un établissement original, appelé université polytechnique, organisé en deux pôles sciences et technologies/humanités entendues au sens large. Cet établissement sera structuré en trois composantes : un Insa prenant en charge toutes les formations sciences et technologies, une composante pour les humanités et un IUT. Il est encore difficile de mesurer l'ampleur réelle et les implications d'une telle transformation, dont la mise en œuvre est la priorité actuelle de l'établissement.

L'UPHF est riche d'une communauté universitaire – étudiants, Biatss, enseignants chercheurs – de qualité et fortement attachée à l'établissement, adhérant très largement à ce projet innovant. Elle est riche aussi de liens forts avec son territoire qui se traduisent par des partenariats vivants avec les collectivités territoriales, leurs établissements publics et avec de nombreuses entreprises du territoire. En s'appuyant sur ces éléments, elle peut réussir la transformation institutionnelle dans laquelle elle s'est engagée.

L'ampleur des transformations pédagogiques envisagées est aussi importante que la transformation institutionnelle. L'établissement peut s'appuyer sur le fort engagement du personnel au service des étudiants, mais tout le travail de mise en œuvre effective des réformes envisagées reste à faire. Le maintien d'un fort niveau d'adhésion est indispensable à la réussite du projet.

Le défi du rayonnement scientifique fait l'objet de nombreuses réflexions et propositions. En dehors de l'axe mobilités qui est le cœur historique de la recherche dans l'établissement, la réponse au défi passera par des partenariats pensés au-delà du territoire, non seulement à l'échelle internationale comme le fait déjà l'UPHF, mais aussi à l'échelle régionale et nationale.

Dans une coordination régionale en transformation, la question du positionnement de l'établissement est tout à fait ouverte. L'UPHF a fait le choix de partenariats nouveaux extérieurs à la Comue, notamment pour créer de nouveaux cursus, mais ne peut faire l'économie d'une inscription dans l'environnement ESR régional quel que soit l'avenir de ce dernier.

1 / Les points forts

- Un établissement qui place fondamentalement l'étudiant au cœur de ses activités.
- Une forte adhésion à l'établissement et à son projet de la communauté universitaire dans son ensemble.
- Une excellente qualité d'insertion dans le territoire proche.
- Un axe de recherche transports et mobilités reconnu et visible.
- Une démarche qualité mise en œuvre avec efficacité et des services compétents.
- Une politique internationale volontaire fondée sur un pilotage efficace.

2 / Les points faibles

- Une faible attractivité des unités de recherche dans la plupart des domaines.
- Une structure de formation déséquilibrée au détriment des masters et des doctorats
- Des imprécisions résiduelles dans le projet stratégique (définition de l'université Polytechnique, articulation Insa-UPHF et mise en œuvre opérationnelle des transformations).
- Une valorisation de la recherche trop limitée dans son périmètre et ses ambitions.
- Des partenariats insuffisamment structurés et peu lisibles.

3 / Les recommandations

- Ne pas négliger l'échelle de la coordination régionale dans la réflexion sur le positionnement de l'UPHF, en particulier dans le domaine de la recherche.
- Impliquer la communauté universitaire, en particulier les services centraux, dans la réflexion sur la mise en œuvre opérationnelle du projet ; à cet effet, développer une information transparente et factuelle sur les étapes du projet, sur les groupes de travail et leurs résultats.
- Intégrer l'héritage de l'UVHC dans le projet stratégique afin de ne pas exagérer l'effet de rupture.
- Mieux conceptualiser « l'université polytechnique » pour le rendre compréhensible au-delà de l'établissement.

Liste des sigles

A

AE	Autorisation d'engagement
Aéres	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
AMI	Aide à la mobilité internationale
Amue	Agence de mutualisation des universités et établissements d'enseignement supérieur et de recherche
Apogee	Application pour la gestion des étudiants et des enseignements

B

Biatss	Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
BMI	Bureau de mobilité internationale
BVE	Bureau de la vie étudiante

C

CA	Conseil d'administration
Cac	Conseil académique
Cap	Cellule d'aide au pilotage
Calhiste	Cultures, arts, littératures, histoire, imaginaires, sociétés, territoires, environnement
CoFVU	Commission de la formation et de la vie universitaire
CLD	Congé longue durée
CLM	Congé longue maladie
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CoDir	Conseil des directeurs
Comue	Communauté d'universités et établissements
CP	Crédit de paiement
CPER	Contrat de plan État-région
CoR	Commission de la recherche
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires

D

DAEU	Diplôme d'accès aux études universitaires
DAF	Direction des affaires financières
DeVisu	Design Visuel et urbain
DEUST	Diplôme d'études universitaires scientifiques et techniques
DGRH	Direction générale des ressources humaines
DGS	Directeur général des services
DRH	Direction des ressources humaines
DRV	Direction de la recherche et de la valorisation
DSI	Direction des systèmes d'information
DU	Diplôme universitaire
DUT	Diplôme universitaire de technologie

E

EA	Équipe d'accueil
EC	Enseignant chercheur
ECTS	<i>European credit transfer system</i> (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre)
ED	École doctorale
Ensap	École nationale supérieure d'architecture et de paysage
Ensiame	École nationale supérieure d'ingénieurs en informatique, automatique, mécanique, énergétique, électronique
EPSCP	Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel
<i>Erasmus</i>	<i>European action scheme for the mobility of university students</i> (programme européen)
Espé	École supérieure du professorat et de l'éducation

F

FDEG	Faculté de droit, d'économie et de gestion
FEV	Fédération des étudiants de Valenciennes
Fillash	Faculté des lettres, langues, arts et sciences humaines
FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes
FSMS	Faculté des sciences et des métiers du sport
FUPL	Fédération universitaire et pluridisciplinaire de Lille

G

GEA	Gestion des entreprises et de l'administration
GIE	Groupement d'intérêt économique
GVT	Glissement vieillissement technicité

H

Harpege	Harmonisation de la gestion du personnel (application informatique)
Hcéres	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur

I

IAE	Institut d'administration des entreprises
I dex	Initiative d'excellence
IDP	Institut du développement et de la prospective
IEMN-DOAE	Institut d'électronique, de micro-électronique et de nanotechnologie/département d'opto-acousto-électronique
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
IIM	Institut international du management
IMT	Institut Mines-Télécom
Ineris	Institut national de l'environnement industriel des risques
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
Ipag	Institut de préparation à l'administration générale
Iperu	Indicateurs de production des établissements de recherche universitaire
IRT	Institut de recherche technologique
Isite	Initiative science innovation territoires économie
ISTV	Institut des sciences et techniques de Valenciennes
ITD	Institut des transports durables
ITA	Ingénieurs, technique et administratif
IUT	Institut universitaire de technologie

L

Lamav	Laboratoire des mathématiques et leurs applications de Valenciennes
Lamih	Laboratoire d'automatique, de mécanique et d'informatiques industrielles et humaines
LMCPA	Laboratoire des matériaux céramiques et procédés associés
LNF	Lille Nord de France

M

MCF	Maître de conférences
Mesri	Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation

N

NCU	Nouveaux cursus à l'université
-----	--------------------------------

O

Onera	Office national d'études et de recherches aérospatiales
OST	Observatoire des sciences et techniques

P

PIA	Programme d'investissements d'avenir
PIB	Produit intérieur brut
PME	Petite et moyenne entreprise
PMI	Petite et moyenne industrie
PR	Professeur des universités
Pres	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
PRI	Pôle de relations internationales
PRREL	Programme régional de réussite en études longues

R

RAE	Rapport d'auto-évaluation
Raf	Responsable administratif et financier
RCE	Responsabilités et compétences élargies
RH	Ressources humaines
RI	Relation internationales
RPS	Risques psycho-sociaux

S

Satt	Société d'accélération du transfert de technologies
SCD	Service commun de documentation
SCEVE	Service commun pour les études et la vie étudiante
SCRSE	Service commun pour la responsabilité sociale de l'établissement
SCSP	Subvention pour charge de service public
SHS	Sciences humaines et sociales
SID	Système d'information décisionnel
SIFRE	Soutien aux investissements pour la formation et la recherche d'excellence
Siham	Application de gestion et de pilotage de la masse salariale et des emplois
Sifac	Système d'information financier analytique et comptable
SMRE	Sciences de la matière, du rayonnement et de l'environnement
SMS	Short message service
SPI	Sciences pour l'ingénieur
SPSI	Schéma pluriannuel de stratégie immobilière

T

TC	Techniques de commercialisation
----	---------------------------------

U

Ulco	Université du littoral Côte d'Opale
ULNE	Université Lille Nord-Europe
UMR	Unité mixte de recherche
UPHF	Université Polytechnique Hauts-de-France
UVHC	Université de Valenciennes et du Hainaut-Cambrésis

V

VAE	Validation des acquis de l'expérience
VP	Vice-président
VPE	Vice-président étudiant
VT	<i>Visual Time Tabling</i>

Observations du président

notre référence: AA/MG/CAB 2019-108
objet :
réponse au rapport d'évaluation de
l'Hcéres – comité d'évaluation du projet
d'établissement



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, 06 juin 2019

Monsieur le Président du comité d'évaluation,

L'Université Polytechnique Hauts-de-France a pris connaissance du rapport d'évaluation de l'établissement et tient à remercier les membres du comité HCERES pour leur expertise et la remarquable qualité des échanges constructifs et productifs au cours de leur visite les 07, 8 et 9 janvier dernier. Leur analyse et leurs questionnements ont contribué à l'amélioration de notre projet dans sa définition et son positionnement.

Notre Université est sans nul doute à la fois ancrée dans notre territoire et son histoire et, à la fois résolument tournée vers l'avenir qu'elle se construit. Nous apprécions tout particulièrement la pertinence de l'analyse des experts quant à la prise en compte du contexte particulier du projet d'établissement et la transformation en cours : Université de Valenciennes et du Hainaut-Cambrésis (UVHC) en Université Polytechnique Hauts-de-France (UPHF).

Néanmoins, quelques points et remarques ont été soulignés dont certains relèvent de la stratégie et la gouvernance, et d'autres du projet d'établissement ou bien encore de la recherche et des ressources humaines. Je vous prie de trouver ci-après le détail des réponses à ces remarques.

Lien avec la coordination territoriale

La remarque du comité des experts sur le fait de tenir compte de la coordination territoriale à l'échelle régionale est récurrente tout au long du rapport. En perspective de l'extinction de la COMUE LNF, l'établissement est fortement engagé dans les réflexions menées pour l'émergence du périmètre d'action de la future coordination territoriale à l'échelle de la région Hauts de France. Ainsi, les réseaux des Vices présidents CA, CFVU et Recherche, se rencontrent régulièrement afin d'élaborer la stratégie de la coordination territoriale et d'en faire un document de travail pour les présidents et décideurs des Hauts de France. Parmi les sujets traités, on peut citer les questions des écoles doctorales, des collèges doctoraux, la coordination avec la région, notamment sur les questions en lien avec les CPER et la SRESRI, la formation initiale et continue, le schéma directeur Vie Etudiante, les relations internationales,

Université Polytechnique
Hauts-de-France

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

Projet d'établissement

Les experts ont bien tenu compte de la particularité de cette évaluation coïncidant avec la mise en œuvre du projet de transformation de l'établissement conçu à partir de 2016 et en cours de réalisation. Le comité, apprécie l'énergie mise en œuvre pour concevoir et réaliser un projet ambitieux et original. Il émet néanmoins plusieurs remarques et recommandations.

Globalement le comité reconnaît une communication empathique réussie mais préconise d'impliquer d'avantage le personnel en amont, y compris sur différentes hypothèses. Il faut noter ici l'effort très important de la gouvernance en termes de communication et co-construction du projet impliquant l'ensemble de la communauté universitaire. Ceci passe par un site web spécifique, des réunions des RAF, des séminaires et des différents groupes de travail qui se sont tenus avec des « géométries variables », des séminaires de restitution et des assemblées des personnels et des étudiants.

La gouvernance a en particulier fait le choix de ne pas séparer les réflexions menées au niveau des services généraux et des composantes et de travailler dans une prise en compte globale des incidences du projet au niveau des services généraux et des composantes. Le comité recommande d'aborder dans un cadre plus restreint les questions propres aux services centraux. Il faut rappeler que le cadre des réunions d'encadrement se prête quand même à la discussion, et qu'il y a eu des réunions de groupe de travail thématiques associant les directeurs des services généraux et des RAF pour réfléchir à l'organisation par secteur. La question du ressenti est légitime dans le cadre d'un projet de réorganisation, où il est classique de réclamer paradoxalement de la concertation tout en se plaignant de ne pas avoir de réponse préalablement.

Enfin, le calendrier de l'évaluation est décalé par rapport à celui de ce projet qui se construit dans une réelle concertation et de nombreuses avancées ont été réalisées entre la date de la visite et l'avancement du projet notamment avec le MESRI et en termes de mise en place opérationnelle.

Recherche

Le comité encourage l'établissement à mettre en œuvre ses projets de diversification des activités de recherche dans les domaines favorables au renforcement des axes stratégiques, en particulier dans le domaine des SHS. C'est effectivement l'initiative qui a été entreprise au travers de la restructuration des trois unités de recherche du pôle Humanités :

- la fusion de DeVisu avec une partie du CALHISTE (Lettres, Langues et Arts) pour donner naissance à l'unité de recherche DeVisu-DeScripto au 01/01/2020 a pour objectif de renforcer l'axe Images et créations numériques ;
- la fusion de l'IDP avec l'autre partie du CALHISTE (Histoire et Géographie) pour donner naissance à l'unité de recherche CRISS au 01/01/2020 a pour objectif de renforcer l'axe Transports et Mobilité sur la dimension SHS, sachant que l'IDP y est déjà bien impliqué au travers le projet CPER ELSAT2020.

Par ailleurs, l'établissement a une démarche proactive dans les domaines où il excelle, en témoigne son rôle capital dans le développement du technopole Transaley reconnu site d'excellence pour le développement de l'écosystème transport et mobilité.

L'établissement apprécie le commentaire au sujet de la vitalité de l'axe transport et mobilité qui permet à l'établissement d'apparaître dans le classement disciplinaire dit de Shanghai 2018 dans trois domaines d'engineering. L'établissement abonde qu'une plus grande présence des organismes nationaux de recherche ne peut qu'accroître le potentiel de recherche de nos UMR.

Concernant la visibilité de la recherche hors cet axe T&M, la restructuration des composantes recherche du pôle humanités va dans ce sens. Cependant, il est à noter que la manipulation des données de l'OST par le comité pour conclure à un manque de visibilité d'une manière globale nous questionne. En effet, l'OST reconnaît lui-même la représentativité variable de ses indicateurs pour les SHS. Quelle est alors la valeur de l'indice d'impact moyen toutes disciplines confondues pour porter un jugement sur le manque de visibilité de nos laboratoires de recherche en général (cf. l'exemple de l'université du Mans).

Concernant le contexte national de regroupements des forces autour de grands pôles situés dans de grandes métropoles, l'établissement ne néglige pas la possibilité pour nos composantes de recherche de nouer des relations plus fortes avec des laboratoires portés par d'autres établissements, en témoigne les Fédérations de Recherche CNRS « Transports Terrestres et Mobilité » et « Mathématiques » au travers desquelles nombre de thèses co-encadrées ont été co-financées. Dans le domaine des SHS, une nouvelle dynamique a été instaurée avec le laboratoire Ethics EA 7446 de l'ICL ce qui a débouché sur le dépôt d'un EUR en vague 2 sur la thématique l'hyper humain. En fin, à l'échelle de la nouvelle région Hauts de France, un projet Territoires d'Innovations du PIA3 « eValley Smart City » impliquant l'UMR HEUDIASYC de l'UTC et nos UMR LAMIH et l'ITEMN, a été déposé récemment.

Au sujet de la valorisation, dans le rapport du comité, il n'est jamais fait état des activités de valorisation telle que les créations de start-ups (5), des laboratoires publics-privés (3 + 1 encours). Les prestations technologiques ou de services réalisées par les laboratoires ne sont pas non plus évoquées. Nous reconnaissons que la partie valorisation des activités SHS mérite d'être développée dans une vision globale. La restructuration des composantes recherche du pôle Humanités intègre bien cette dimension et les productions de l'association des presses universitaires de Valenciennes, distribuées/diffusées par la Fondation Maison des Sciences de l'Homme, facilitera ce développement.

Ressources Humaines

Le comité souligne que l'ensemble de la fonction RH a beaucoup progressé, mais recommande de poursuivre les efforts sur le travail transversal entre DRH et prévention des risques, DRH et prévision des moyens, DRH et campagne des emplois.

En matière de QVT, des efforts importants sont en cours pour la remontée quantitative et qualitative des entretiens professionnels. Parallèlement dans le cadre du projet d'établissement, les organigrammes seront harmonisés dans leur présentation et les fiches de poste revues. Relativement aux RPS, un répertoire des acteurs sera diffusé afin que les agents en difficulté puissent identifier les interlocuteurs compétents pour les accompagner, de même qu'une cellule RPS sera mise en place afin d'assurer l'écoute des agents, leur orientation et d'étudier les possibilités de remédiations.

En matière de transversalité DRH et pilotage, trois grands domaines font l'objet d'attentions particulières :

- DRH et prévision des risques : les formations en santé et sécurité au travail sont organisées en étroite collaboration avec la responsable formation des Ressources Humaines. La connaissance fine des mouvements des personnels et lieu d'exercice des nouveaux arrivants nécessite des échanges réguliers entre la DRH et la MSST. Elle permet d'assurer un suivi médical en adéquation avec l'exposition professionnelle des agents. Ces échanges se prolongent dans le cadre de la commission Santé au travail.

- DRH et prévision des moyens : en matière de prévision relative aux emplois et à la masse salariale de l'établissement, la cellule d'aide au pilotage et les services de la DRH se réunissent régulièrement afin d'intégrer les futurs flux de personnels et prévoir les mouvements financiers. Le SIHAM-PMS (Pilotage Masse Salariale) permet d'optimiser les prévisions notamment en matière de pluriannualité.
- DRH et prévision des emplois : la campagne des emplois Enseignants-Chercheurs et Enseignants est abordée globalement par l'établissement dans le cadre des COM. Pour chaque composante les choix s'opèrent en connaissance de l'ensemble des possibilités de supports qu'il s'agisse d'emplois d'Enseignants-Chercheurs et d'Enseignants (titulaires et contractuels), de lecteurs, de PAST, d' ATER... Selon les besoins des composantes, les supports les plus pertinents et efficaces sont mobilisés sans reconduction systématique des supports vacants. Un dialogue systématique est conduit entre responsables de composante de formation et responsables de composante de recherche afin d'exprimer conjointement l'expression des besoins et d'établir les priorités. La campagne BIATSS est menée dans le même cadre des COM et dans le même souci d'anticipation.

Schéma Directeur du Système d'information

La politique de l'UPHF s'organise autour d'une feuille de route annuelle plutôt qu'un schéma directeur. Cette feuille de route prend appui sur deux sous-directions (Système d'information et Usage du numérique) et permet de structurer et organiser les différents plans d'actions tout en attachant une importance à la transversalité indispensable pour atteindre les différents objectifs de modernisation et de transformation numérique. Ces plans d'actions s'articulent autour de cinq axes :

- Axe 1 : Développement des systèmes d'information et modernisation
 - Volet 1 - Applications « métier »
 - Volet 2 - Dématérialisation
 - Volet 3 - Système d'information décisionnel
 - Volet 4 - Évolution de l'Espace Numérique de Travail (ENT)
- Axe 2 : La transformation pédagogique avec l'usage du numérique
 - Volet 1 - Programme « Nouveaux Espaces d'apprentissages Learning Lab »
 - Volet 2 - Ateliers & formations pédagogiques et numériques
 - Volet 3 - Check-U
 - Volet 3 - Évolution des outils numériques pour la formation
 - Volet 4 - Réalisations de ressources numériques pédagogiques, MOOC
 - Volet 5 - Portefeuille de compétences ePortfolio
- Axe 3 : Qualité des Infrastructures
- Axe 4 : Communication
- Axe 5 : Adaptation du SI au projet d'établissement

La représentativité au sein des différents consortiums régionaux, nationaux et internationaux sera à nouveau à signaler pour ce bilan permettant à l'UPHF de participer activement aux projets de mutualisation et de structuration numérique et de bénéficier conjointement d'éléments stratégiques importants.

Abdelhakim Artiba
Président



Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'Université Polytechnique Hauts-de-France s'est déroulée du 8 au 10 janvier 2019. Le comité était présidé Mme Claire SOTINEL, professeur des universités en histoire ancienne - Université Paris-Est Créteil Val de Marne (UPEC), directrice du centre de recherche en histoire européenne comparée (CRHEC), ancienne vice-présidente en charge des relations internationales.

Ont participé à cette évaluation :

- Mme Solène BERRIVIN, secrétaire générale adjointe - Affaires régionales – Rectorats de Caen et de Rouen ;
- M. Emmanuel CAILLAUD, professeur des universités – Université de Strasbourg. Ancien directeur Campus Metz Arts et métiers ParisTech. ancien VPCEVU - Université de Strasbourg ;
- M. Rolf INGOLD, professeur ordinaire– Université de Fribourg. Vice-recteur Recherche, IT et Innovation ;
- M. Roman KOSSAKOWSKI, professeur des universités - Université Savoie Mont Blanc. VP recherche ;
- Mme Claire THOURY, docteure en sociologie – Sorbonne Paris Cité, déléguée générale Animafac, ancienne VP étudiants - Université Sorbonne nouvelle ;
- M. Cédric VIRCIGLIO, responsable des affaires européennes et internationales – HAROPA.

Christine POIRIER et Jean-Luc CLEMENT, conseillers scientifiques, Muriel GAC et Amaury BARTHET chargés de projet, représentaient le Hcéres.

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

On trouvera les CV des experts en se reportant à la Liste des experts ayant participé à une évaluation par le Hcéres à l'adresse URL <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_](https://twitter.com/Hceres_)

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