

RAPPORT D'ÉVALUATION DE JUNIA

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2024-2025

VAGUE E

Rapport publié le 10/09/2025

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

Au nom du comité d'experts :

Francis Cottet, président du comité

Pour le Hcéres :

Coralie Chevallier, présidente

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

En application des articles R. 114-15 et R. 114-10 du code de la recherche, les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts sont signés par les présidents de ces comités et contresignés par la présidente du Hcéres.

Messages-clés de l'évaluation

Junia est née en 2020 de la transformation d'Yncréa Hauts-de-France en une école unique, portée par la convergence progressive de trois écoles lilloises d'ingénieur : Hautes études d'ingénieur (HEI), école généraliste dont le périmètre couvre notamment les domaines du bâtiment et travaux publics et des systèmes électriques ; l'Institut supérieur de l'électronique et du numérique (ISEN) ; l'Institut supérieur d'agriculture (ISA). Junia fait donc partie de la première vague d'écoles reconnues comme établissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général (EESPIG). Elle est implantée dans trois campus (Lille, Châteauroux depuis 2011 et Bordeaux depuis 2020), notamment celui de la Fédération universitaire et pluridisciplinaire de Lille (mieux connue sous le nom d'« Université Catholique de Lille »), dont elle est membre. Au cours des cinq dernières années, l'établissement a connu une trajectoire mouvementée, entre changement d'image de marque, instabilité en matière de gouvernance et choix stratégiques trop ambitieux. Ces derniers ont conduit l'établissement à une situation financière préoccupante, l'obligeant à mettre en œuvre un plan de redressement dont les objectifs devront être atteints en 2027 pour s'assurer du soutien des banques partenaires. Si la situation s'est stabilisée depuis 2023, il reste à l'établissement à consolider sa trajectoire en matière financière et de ressources humaines, à rétablir un climat social et des conditions de travail propices à l'adhésion des personnels aux changements induits par son nouveau projet stratégique, et à développer sa nouvelle identité de marque. Junia peut s'appuyer pour cela sur ses points forts historiques en formation et en recherche, et sur une nouvelle gouvernance unie et pragmatique, qui s'est déjà mise en ordre de marche.

FORCES PRINCIPALES	FAIBLESSES APPELANT UNE VIGILANCE PARTICULIÈRE
– Des formations d'ingénieur bien établies et reconnues, développées dans le cadre d'un réseau de partenariats socio-économiques de qualité ; – Une activité de recherche importante qui se déploie dans des laboratoires dotés d'équipements de haut niveau, en cotutelle avec des établissements publics, et valorisée par des produits scientifiques de grande qualité.	– Une trajectoire en matière de ressources humaines et financière et un modèle économique qui restent à consolider dans la durée, avec la nécessité de trouver de nouvelles ressources ; – Une qualité de vie au travail insuffisante, qui pâtit d'un déficit de communication interne et d'accompagnement à la conduite du changement, et qui risque de ne pas favoriser l'adhésion des personnels au nouveau projet stratégique de l'établissement ; – Une politique internationale qui se réduit trop à celle de ses écoles historiques et de ses partenaires, et qui n'est pas encore alignée avec le positionnement stratégique de Junia ; – Une participation et une représentation insuffisantes des étudiants et des personnels au sein des instances de l'école.

RECOMMANDATIONS EXPRESSES

- Suivre la trajectoire de l'établissement en matière financière et de ressources humaines jusqu'au terme du plan de redressement financier en 2027, et poursuivre l'effort sur les dépenses de fonctionnement et sur l'augmentation et la diversification des ressources au-delà de ce terme.

RECOMMANDATIONS PRINCIPALES

Renforcer la cohérence entre la marque-mère, Junia, et les marques-filles des écoles préexistantes, et la structuration interne de l'établissement. Notamment, accroître les passerelles et les mutualisations entre les quatre formations d'ingénieur et évaluer la pertinence du maintien de la filiale Junia XP, aujourd'hui déficitaire ;

- Développer le potentiel des campus de Bordeaux et de Châteauroux en les intégrant dans la stratégie globale de Junia ;
- Définir et mettre en œuvre une stratégie de communication interne, élaborée et validée par les instances appropriées, et d'accompagnement de la conduite au changement permettant de renforcer l'adhésion des personnels ;
- Renforcer la participation des étudiants et des personnels aux instances de gouvernance, notamment ceux des campus délocalisés ;
- Identifier quelques partenaires internationaux stratégiques qui permettront de renforcer le positionnement et le rayonnement de Junia, en formation, en recherche, et dans l'accompagnement des entreprises.

Conclusion du comité d'expert sur le renouvellement du statut d'établissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général (EESPIG).

L'évaluation de Junia montre que cet établissement a connu une longue période d'instabilité de sa gouvernance et des difficultés financières dues à une stratégie trop ambitieuse et mal maîtrisée. Mais elle permet également de constater une stabilisation de la situation à partir de 2022, et l'installation en 2023, après quelques mois d'intérim, d'une nouvelle gouvernance unie et volontaire, qui peut s'appuyer sur les forces historiques de l'école.

Au vu de ces éléments, le comité considère que, si l'État devait décider de renouveler la qualification d'EESPIG de Junia, ce renouvellement devrait être conditionné à la mise en œuvre de la recommandation expresse indiquée plus haut. Il serait opportun que cette recommandation fasse l'objet d'un suivi particulier dans la mesure où elle concerne la réalisation effective du plan de redressement qui doit conduire l'école, avec le soutien des banques qu'elle a sollicitées, à rétablir sa santé financière à l'échéance de 2027.

Présentation de l'établissement

1 / Caractérisation de l'établissement et de son territoire

L'établissement

- **Date de création, typologie** : Junia, créé en 2020, est la nouvelle identité de Yncréa Hauts-de-France, une école née de la fusion de trois écoles d'ingénieur : Hautes Études d'Ingénieur (HEI), l'Institut supérieur de l'électronique et du numérique (ISEN), l'Institut supérieur d'agriculture (ISA). Ayant reçu la qualification d'établissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général (EESPIG), Junia est membre de la fédération universitaire et pluridisciplinaire de Lille (« Université Catholique de Lille »).
- **Nombre d'étudiants** : En 2023-2024, Junia accueille 4 748 étudiants, un nombre stable par rapport à 2019-2020 (4 739), mais en baisse significative par rapport à 2021-2022 (5 088) et 2022-2023 (5 053).
- **Répartition des effectifs étudiants pour l'année 2023-2024** :

Diplôme d'ingénieurs	4 501
Formation complémentaire (dont bachelor, master)	247
Pourcentage d'étudiantes	32 % ¹
Pourcentage d'étudiants étrangers	14,8 %
Pourcentage de boursiers du Crous	13,44 %

- **Taux d'insertion** : Sur la promotion 2022-2023 (1 123 diplômés), 515 diplômés étaient en situation d'emploi six mois avec leur diplomation, soit 45,8 %².
- **Frais d'inscription** : ISA 1 à 3 : 6500 €. ISEN 1-2 : 6500 €. HEI 3/ISEN 3 : 8000 €. HEI 4-5/ISA 4-5/ISEN 4-5/Master : 9000 €
- **Ressources humaines pour l'année 2022-2023** : 432 personnels, dont 391 en CDI et 41 en CDD³. Parmi eux, Junia mobilise 170 enseignants et enseignants-chercheurs, dont 141 (77 enseignants-chercheurs, 64 enseignants) sont en CDI. Parmi ces 170 enseignants-chercheurs et enseignants, 101 sont des enseignants-chercheurs titulaires d'un doctorat, dont 35 disposent d'une habilitation à diriger des recherches, et 13 sont du CNRS. Ces 101 enseignants-chercheurs docteurs sont répartis sur 48 équivalents temps-plein.
- **Budget en 2023** : budget de fonctionnement de 49 473 M€, avec une part des droits d'inscription dans les produits annuels de 57,2 %, et un résultat annuel de 9 198 M€.
- **Patrimoine immobilier** : Junia est réparti sur trois sites (Lille, Châteauroux, Bordeaux). À Lille, 31 000 m², sur le campus universitaire et pluridisciplinaire de Lille, dont le tout nouveau Palais Rameau, réouvert après rénovation en 2025.
- **Production scientifique** : Junia est co-tutelle de cinq unités de recherche⁴. Budget recherche de 7 500 M€, 1,13 publications dans des revues à comité de lecture par enseignant permanent docteur, 177 publications scopus et 18 brevets, 3 démonstrateurs.

¹ Données certifiées CTI 2024.

² Consolidation à partir des données certifiées de la CTI.

³ Dossier politique sociale.

⁴ L2EP (électronique/électrotechnique de puissance) : tutelle principale (sept enseignants-chercheurs, soit 17,5 % des effectifs) avec l'Université de Lille, l'École nationale supérieure d'arts et métiers (ENSAM), Centrale Lille ; LGCgE (génie civil et environnement) : tutelle principale (12 enseignants-chercheurs, soit 10,43 % des effectifs) avec l'Université d'Artois, l'Université de Lille, l'Institut Mines-télécom, Centrale Lille ; IEMN

Contexte territorial

- **Population étudiante de la région Hauts-de-France⁵** : 256 972 en 2021-2022, soit 8,6 % de l'effectif national.
- **Écoles d'ingénieurs** : la France compte **204 écoles** accréditées à délivrer le diplôme d'ingénieur et identifiées par le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche pour l'année 2024⁶. **174 000 étudiants** sont inscrits dans une formation d'ingénieurs (dans une université ou hors universités), soit environ 6 % des effectifs étudiants dans l'enseignement supérieur (2,9 millions en 2024)⁷. Les Hauts-de-France, pour leur part, comprennent **21 écoles formant des élèves ingénieurs⁸**, et 7 % de l'effectif étudiant de la région est inscrit dans l'une de ces écoles.
- **Alliance Universitaire Polytechnique Hauts-de-France** : la Fédération universitaire pluridisciplinaire de Lille (« Université Catholique de Lille »), dont Junia fait partie, est associée par décret à l'Université Polytechnique Hauts-de-France, formant l'Alliance Universitaire Polytechnique Hauts-de-France. Cette dernière regroupe 25 505 étudiants⁹ en 2021-2022 (l'Institut Catholique de Lille inclut, mais pas les autres établissements de la Fédération universitaire), ce qui représente 16,1 % de la part des regroupements de la région¹⁰. L'« Université Catholique de Lille », pour sa part, regroupe environ 42 000 étudiants, répartis entre l'Institut Catholique de Lille, quatre écoles d'ingénieurs (l'Institut Catholique d'Arts et Métiers (ICAM) et Junia (dont HEI, ISA, ISEN) et deux écoles de commerce (l'Edhec - École des Hautes Etudes Commerciales du Nord et l'IESEG School of Management) qui ont également la qualification d'EESPIG. Presque 6000 de ces étudiants sont inscrits dans une école d'ingénieurs, à l'ICAM et Junia, soit environ 14 % de l'effectif total de l'« Université Catholique de Lille ».

2 / Recommandations de la précédente évaluation (rapport publié le 9 septembre 2019) – Yncréa Hauts-de-France

Les recommandations du précédent rapport d'évaluation ont été considérées par le comité d'évaluation dans le cadre de ses travaux. Leur analyse est détaillée dans le corps du rapport.

Recommandations	Suivi
Élaborer, de manière proactive, une stratégie de recherche alliant dimension opérationnelle et réflexion prospective, s'appuyant notamment sur les démonstrateurs comme un élément fédérateur, construite grâce à la mobilisation d'une instance interne et d'un comité réunissant ses partenaires académiques, et impliquant les études doctorales.	Suivie d'effet
Faire évoluer la structuration du réseau Yncréa et veiller à une politique de marque mieux maîtrisée.	Suivie d'effet ¹¹
Mieux impliquer les étudiants en tant qu'acteurs du développement d'Yncréa Hauts-de-France, à travers une représentation renforcée et une co-construction d'une vie étudiante Yncréa Hauts-de-France.	Partiellement suivie d'effet
Mettre en place une politique RH inclusive, avec une clarification des processus, des besoins RH et de gestion des carrières.	Non suivie d'effet

(électronique/électrotechnique/nanotechnologie) : tutelle secondaire (30 enseignants-chercheurs et chercheurs, soit 17,14 % des effectifs) avec le CNRS, l'Université de Lille, l'Unité pour personnes handicapées vieillissantes (UPHV), Centrale Lille ; BioEcoAgro (Agriculture) : tutelle associée (7 enseignants-chercheurs, soit 5,69 % des effectifs) avec l'Institut national de la recherche agronomique (INRAE), l'Université de Liège, l'Université de Lille.

⁵ Strater Hauts-de-France – Université de Lille, 2024.

⁶ « Panorama des écoles françaises d'ingénieurs », Cdefi, 2022.

⁷ « Les effectifs étudiants dans l'enseignement supérieur en 2023-2024 », Note flash du SIES, n°19, 2024.

⁸ <https://crgehautsdefrance.fr/les-grandes-ecoles/>.

⁹ En comptant les effectifs de l'Institut Catholique de Lille, de l'Université polytechnique Hauts-de-France, de l'INSA Hauts-de-France, de l'École supérieure d'art et de design de Valenciennes, qui disparaît en 2025, et de l'École supérieure d'art et de communication de Cambrai. Voir Strater Hauts-de-France UPHF, p. 49.

¹⁰ Les deux autres regroupements sont l'Université de Lille et l'Alliance A2U associant l'Université d'Artois, l'Université du Littoral Côte d'Opale et l'Université Picardie Jules Verne.

¹¹ Infra, faiblesse a/.

Structurer et rendre visible une offre de formation globale et articulée, et développer la formation continue et l'apprentissage.	Partiellement suivie d'effet
Mettre en place, de manière explicite, un cadrage budgétaire aligné sur la stratégie	Non suivie d'effet

Au vu de la trajectoire prise par l'école au cours des cinq dernières années, on comprendra aisément que l'établissement ait rencontré des difficultés à répondre aux recommandations formulées en 2019, en particulier celles qui se rapportent aux ressources humaines et au budget (recommandations 4 et 6). En revanche, les recommandations liées aux activités de formation et de recherche ont été suivies, ce qui a permis de les préserver, voire de les renforcer, principalement grâce à l'investissement considérable des personnels, très attachés à l'école.

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

Le dossier d'autoévaluation a été déposé par Junia en juin 2024, dans un contexte particulier puisqu'un nouveau directeur général venait d'être nommé après une longue période d'intérim causée par la démission de l'ancien directeur général, en janvier. Si, à la demande de Junia, le dépôt du dossier d'autoévaluation a été décalé de plusieurs semaines pour que le nouveau directeur général puisse en prendre connaissance, ce dossier a donc été constitué dans une période d'instabilité de la gouvernance, et sa qualité s'en ressent. Ce rapport est en effet un document globalement descriptif et très peu évaluatif. Ce manque d'autoévaluation se manifeste aussi bien dans l'analyse globale de la trajectoire de l'établissement au cours des cinq dernières années que dans celle de ses différentes activités (recherche, formation, etc.), aux différentes échelles où elles se déploient (locale, nationale ou internationale). De ce point de vue, les nombreuses annexes au rapport d'autoévaluation, qui contiennent certes un volume important de données chiffrées, sont présentées, en règle générale, dans un format brut nécessitant un important travail de fouille, et ne sont accompagnées d'aucune synthèse qui permettrait de se les approprier facilement. Le SWOT général fourni par Junia mérite toutefois d'être salué, car il présente une vision de l'école tout à fait conforme à la réalité, et il a été très utile au comité pour apprécier la situation de cet établissement au moment de l'évaluation.

La visite de Junia s'est déroulée les 4 et 5 février 2025 à Lille, et a donné lieu à 20 entretiens. Pendant ces deux jours, le comité a pu rencontrer l'ensemble des acteurs internes et externes de l'école, et obtenir toutes les réponses aux questions soulevées en amont lors de la lecture du dossier d'autoévaluation. L'organisation et l'accueil ont par ailleurs été d'excellente qualité, et le Hcéres remercie le responsable de l'organisation de la visite, pour son efficacité et sa réactivité aux nombreuses demandes de documents complémentaires faites par le comité tout au long du processus d'évaluation.

Avis développé sur l'établissement

1 / Forces principales

a / Des formations d'ingénieur bien établies et reconnues, développées dans le cadre d'un réseau de partenariats socio-économiques de qualité

Le rapport du Hcéres de 2019 soulignait que « la politique de formation d'Yncréa Hauts-de-France [était] indiscutablement un point fort »¹². La trajectoire de l'établissement au cours de la période de référence appelle deux observations :

- 1) Certes, les difficultés financières qu'il a connues au cours des dernières années ont impacté sa capacité à développer son offre comme le prévoyait le plan stratégique de 2019 et conformément aux attentes des tutelles. Ainsi, Junia n'a pas su augmenter ses effectifs de 5000 à 8000 étudiants entre 2019 et 2024 (*infra*, faiblesse a/). L'école a même perdu un nombre significatif d'étudiants entre 2021 et 2022 (5 088) et 2023-2024 (4 748), pour revenir à la situation de 2019-2020 (4 739). À travers son programme d'Institut supérieur d'agriculture, il n'a pas davantage été capable d'augmenter les promotions d'ingénieurs agronomes, et participer à l'objectif fixé par le ministère de l'Agriculture, de la Souveraineté alimentaire et de la Forêt d'en augmenter le nombre de 30 % entre 2017 et 2030.
- 2) Il n'en reste pas moins que Junia a fait preuve de résilience, à la fois en maintenant la qualité et la reconnaissance de son offre de formation, et en proposant quelques ajustements bienvenus pour la renforcer.

L'école propose en effet des formations d'ingénieur accréditées par la Commission des Titres d'Ingénieur (CTI) et reconnues au niveau national et international. Ces formations couvrent des domaines variés – l'informatique, l'électronique, l'agroécologie, la santé numérique et l'énergie durable –, et bénéficient de l'expertise complémentaire, de la solide réputation et de la forte reconnaissance dans le monde économique des trois anciennes écoles fusionnées qui la composent : les Hautes études d'ingénieurs (école créée en 1885, généraliste), l'Institut supérieur de l'électronique et du numérique (créé en 1956, et couvrant le domaine du numérique et des technologies avancées), l'Institut supérieur d'agriculture (créé en 1963, et relevant des sciences du vivant et de l'environnement).

Un axe d'amélioration, déjà pointé par le rapport de 2019¹³, concerne cependant l'articulation entre la marque-mère, Junia, et les marques-filles des programmes HEI, ISA, ISEN, articulation dont la lisibilité constitue un enjeu stratégique pour l'établissement. Les multiples voies d'admission distinctes compliquent en effet la compréhension de l'offre et, actuellement, les formations s'effectuent en parallèle, sans que de réels échanges aient lieu entre elles, alors qu'ils pourraient permettre de renforcer la pluridisciplinarité mise en avant par Junia dans son positionnement. **Le comité lui recommande donc de clarifier l'articulation entre la marque-mère et les marques-filles et d'accroître les mutualisations et les passerelles entre les trois programmes d'ingénieur : il s'agit là d'un levier essentiel pour tirer davantage profit de la richesse et de la reconnaissance de son offre de formation.**

Cette offre se déploie dans le cadre de partenariats stratégiques avec des établissements d'enseignement supérieur et de recherche de grande notoriété¹⁴ et des entreprises du territoire. Au cours de la période évaluée, Junia a d'ailleurs cherché à structurer son réseau partenarial avec les entreprises par la création, en 2023, de son *Career Center*. L'ambition de ce service est en effet de servir d'intermédiaire entre les futurs étudiants de l'école, les étudiants en formation, les départements d'enseignement et de recherche (*infra*, force b/), les différents services internes et le monde socio-économique (entreprises, associations, collectivités), afin d'assurer la bonne adéquation entre les besoins de ces derniers et les apprenants. Cette nouvelle interface permet à

¹² Rapport 2019 d'Yncréa Hauts-de-France, p. 21.

¹³ « La politique de formation d'Yncréa Hauts-de-France est indiscutablement un point fort de l'établissement. Cependant, si l'offre est riche dans chacune des écoles, le comité regrette qu'aucune cartographie synthétique et consolidée des formations montrant l'unité de l'établissement et la valeur ajoutée apportée par le regroupement des écoles ne soit proposée. La lisibilité de l'ensemble reste donc à travailler ».

¹⁴ Par exemple, le Master of Science *Sustainable Management of Pollution*, en convention avec l'Université Polytechnique des Hauts-de-France. Sur les partenaires de recherche, *infra*. force b/.

Junia de favoriser l'insertion professionnelle de ses étudiants, en rapprochant l'offre et la demande : les entreprises peuvent par exemple déposer directement sur la plateforme *Career Center* leurs offres de stage et/ou d'alternance, et les étudiants candidater directement à celles-ci. Elle lui permet aussi de centraliser les informations sur les tendances du marché du travail pour faire évoluer son offre de formation de façon pertinente. **La proximité avec les entreprises du territoire et la pertinence de l'offre de formation se traduisent dans les données de l'insertion professionnelle, qui sont de très bonne qualité** : pour la promotion 2023 (enquête 2024), 96 % des diplômés étaient en emploi au moment de l'enquête. Les secteurs d'embauche sont variés : 25 % en construction/BTP, 23 % en conseil/ingénierie, 12 % en informatique.

Le *Career Center* permet en outre à Junia d'animer et de développer son réseau d'entreprises. À la suite de la création de ce service, l'établissement a ainsi défini une catégorisation des entreprises en fonction des actions qu'elles mènent avec lui¹⁵, du chiffre d'affaires produit dans le cadre de cette relation et du montant de la taxe d'apprentissage. Le degré d'implication de Junia dans ses relations avec les entreprises dépend ainsi de la catégorisation de celles-ci. L'école privilégie ainsi sa collaboration avec plus de 250 entreprises classées en trois catégories : « club entreprises », « partenaires » et « partenaires premium »¹⁶. **Il s'agit là, aux yeux du comité, d'un résultat remarquable, et d'un levier majeur de développement.** Junia en a d'ailleurs parfaitement conscience : les entreprises, impactées par les transitions numériques, environnementales et énergétiques, demandent un accompagnement adapté en fonction de leurs besoins, et l'établissement, dont le positionnement porte précisément sur ces sujets, possède, à travers le *Career Center*, un instrument particulièrement pertinent pour le réaliser. **Le comité recommande donc à l'école de faire de cet accompagnement un axe fort du prochain projet stratégique, et de mobiliser l'ensemble de ses dispositifs de formation (initiale, apprentissage, formation continue) pour structurer une offre en phase avec les attentes de ces entreprises.**

De ce point de vue, les campus de Lille, Bordeaux et Châteauroux, le Palais Rameau, bâtiment lillois historique récemment rénové et doté de salles de cours et de démonstrateurs, ainsi que les laboratoires, sont des atouts à valoriser. **En particulier, le comité recommande à Junia de développer le potentiel des campus délocalisés de Bordeaux et de Châteauroux, et de les intégrer davantage dans sa stratégie globale.** Ces campus pourraient en effet permettre de renforcer le rayonnement national de l'école et de stimuler ses relations avec des partenaires de ces régions¹⁷, mais leur potentiel demeure aujourd'hui inexploité : six enseignants-chercheurs sur les 93 que compte Junia sont rattachés à des unités de recherche de la région, ce qui est insuffisant pour que l'établissement en prenne la tutelle (*infra*, force b/), et le nombre d'étudiants y est très faible (64 à Bordeaux et 136 à Châteauroux).

b / Une activité de recherche importante, qui se déploie dans des laboratoires dotés d'équipements de haut niveau, en cotutelle avec des établissements publics, et valorisée par des produits scientifiques de grande qualité.

Dans les conclusions de son rapport de 2019, le comité du Hcéres indiquait que « l'activité de recherche, ses orientations et son financement » constituaient « le point de vigilance le plus préoccupant » de l'évaluation d'Yncréa Hauts-de-France. Il soulignait que l'école était « à une nouvelle croisée des chemins et qu'une réorientation stratégique profonde [était] inéluctable à terme, sur le plan des priorités comme sur celui des partenaires et des financements »¹⁸. Or, si, au cours des cinq dernières années, elle a connu une trajectoire en matière financière et de ressources humaines qui a fragilisé beaucoup de ses activités de recherche, elle a su faire preuve, là encore, de résilience : elle s'est efforcée de développer sa politique dans ce domaine et de la renforcer dans plusieurs directions, en tenant compte des recommandations de la précédente évaluation.

D'abord, en matière d'organisation de la recherche, Junia est tutelle de cinq unités de recherche : elle est tutelle principale de deux unités de recherche publiques¹⁹ et d'une unité privée du territoire lillois²⁰, tutelle

¹⁵ En matière de formation, d'organisation de forum de recrutement, de mise en œuvre de mentorat et de projets appliqués, mais également de projets scientifiques, de financement de doctorat, d'organisation de conférences, etc.

¹⁶ 219 pour le « club entreprise », 29 dans la catégorie « partenaires », et 4 partenaires premium (Auchan, Bouygues Construction, Idverde, Crédit Agricole). Document d'autoévaluation « Catégorisation des entreprises ».

¹⁷ Le campus François d'Assise à Bordeaux réunit, avec Junia, six institutions, dont la fondation Apprentis d'Auteuil ou l'Association pour la Formation et l'Éducation Permanente à Tivoli. L'écocampus de Châteauroux, pour sa part, comprend douze établissements, dont l'Institut Universitaire Technologique de l'Indre et le Centre d'Études Supérieures de l'Université d'Orléans

¹⁸ Rapport Yncréa Hauts-de-France de 2019, p. 31.

¹⁹ L2EP (électronique/électrotechnique de puissance) : tutelle principale (sept enseignants-chercheurs, soit 17,5 % des effectifs) avec l'Université de Lille, l'École nationale supérieure d'arts et métiers (ENSAM), Centrale Lille ; LGCgE (génie civil et environnement) : tutelle principale (12 enseignants-chercheurs, soit 10,43 % des effectifs) avec l'Université d'Artois, l'Université de Lille, l'Institut Mines-télécom, Centrale Lille.

²⁰ LITL (interdisciplinaires) : tutelle principale (19 enseignants-chercheurs, soit 36,54 % des effectifs) avec l'Institut Catholique de Lille.

secondaire d'une unité mixte de recherche avec le CNRS²¹ et tutelle associée d'une unité mixte de recherche avec l'INRAE²². Ces unités ont dans l'ensemble une production scientifique de grande qualité, certaines présentant même, pour quelques thématiques, un rayonnement scientifique international voire mondial : c'est le cas du Laboratoire d'électrotechnique et d'électronique de puissance de Lille (L2EP) et de l'Institut d'électronique, microélectronique et nanotechnologie (IEMN)²³, laboratoire dans lequel on retrouve par ailleurs 30 enseignants-chercheurs et chercheurs appartenant à Junia, dont 13 chercheurs du CNRS. De façon plus générale, les cinq laboratoires sous tutelle de Junia accueillent 75 enseignants-chercheurs de l'école, soit plus de 80 % de ses personnels enseignants-chercheurs et chercheurs. Le reste des enseignants-chercheurs est réparti dans différentes unités de la métropole lilloise²⁴, de Bordeaux²⁵ et de Châteauroux²⁶, sous la forme de conventions d'accueil²⁷. De ce point de vue, il faut souligner ici que, si Junia a diminué sa masse salariale de façon significative au cours de la période pour répondre aux difficultés financières qu'elle rencontrait – 18 % de perte d'emploi tous personnels confondus –, la trajectoire des ressources humaines en matière de recherche est restée relativement stable. Ainsi, le nombre d'équivalents temps plein est passé de 49 en 2019, répartis sur 90 enseignants-chercheurs docteurs, à 48 en 2023 (101 enseignants-chercheurs docteurs) – même s'il faut noter que la situation de Junia l'a conduit à se séparer d'enseignants-chercheurs confirmés et à recruter de jeunes enseignants-chercheurs, ce qui a pu déstabiliser certaines équipes de recherche. En outre, le nombre de doctorants encadrés ou co-encadrés est également resté stable, avec une moyenne de 80 doctorants et de 25 soutenance de doctorat par an. **Il s'agit là d'éléments témoignant de la capacité de résilience de l'établissement : ils ont permis de maintenir son potentiel de recherche, qui constitue l'une des forces grâce à laquelle l'école se distingue à l'échelle locale et nationale.**

À travers les unités de recherche dont elle est tutelle, l'activité de recherche de Junia s'inscrit donc pleinement dans son territoire, avec des partenaires académiques d'envergure (CNRS, INRAE, Université de Lille, Centrale Lille, IMT Lille Douai, Université d'Artois, Institut Catholique de Lille, etc.). La dimension partenariale de la recherche et les financements associés se sont par ailleurs diversifiés et renforcés au cours de la période évaluée, au niveau national comme international. Junia a ainsi participé à sept projets du Programmes d'investissement d'avenir²⁸, **en mobilisant, comme le recommandait le rapport de 2019, certaines plateformes ou démonstrateurs disponibles dans les laboratoires** – notamment *smart grid*, *smart building*, et la plateforme de nano-caractérisation. Junia a également été impliquée dans trois chaires de recherche²⁹, en partenariat avec de grandes entreprises (Vinci Construction, EDF, Cégélec) ou encore avec la métropole européenne de Lille. Ces chaires ont mobilisé des doctorants, des postdoctorants et un ingénieur de recherche issus des différentes unités de recherche dont Junia est tutelle. Une de ces chaires, « Transitions agricoles et alimentaires », est même portée par l'établissement, en partenariat avec AgroParisTech, et est financée par le Crédit Agricole Nord de France. Enfin, au niveau international, l'école est engagée dans 21 projets européens, dont 5 pour lesquels elle est le pilote et 16 dont elle gère le budget. **Conformément à la recommandation du rapport publié par le Hcéres en 2019, Junia a donc bien mis l'accent sur la recherche partenariale et sur l'obtention de financements fondés sur des contrats de recherche, et obtient en la matière des résultats significatifs.** Par ailleurs, si, au cours de la période évaluée, la signature du directeur général pouvait être utilisée directement par les personnels pour signer des contrats engageant l'école, la nouvelle direction a formalisé un nouveau circuit de décision dès son arrivée, en septembre 2024 : un comité a ainsi été mis en place afin de valider en amont les investissements, les conventions de partenariat et les projets de recherche. **Si le comité salue évidemment ce choix, il recommande cependant à l'établissement de s'assurer que ce contrôle et cette sélection a priori des projets à travers le comité d'engagement ne freinent pas les réponses aux appels à projets (nationaux et européens), dans un contexte où les taux de succès à ces appels sont par ailleurs assez faibles.**

En ce qui concerne à présent le volet stratégique, la précédente évaluation recommandait à Junia « d'établir une stratégie de recherche plus intégrative, recentrée sur quelques axes prioritaires ». **Là encore, cette**

²¹ IEMN (électronique/électrotechnique/nanotechnologie) : tutelle secondaire (30 enseignants-chercheurs et chercheurs, soit 17,14 % des effectifs) avec le CNRS, l'Université de Lille, l'Unité pour personnes handicapées vieillissantes (UPHV), Centrale Lille.

²² BioEcoAgro (Agriculture) : tutelle associée (7 enseignants-chercheurs, soit 5,69 % des effectifs) avec l'Institut national de la recherche agronomique (INRAE), l'Université de Liège, l'Université de Lille.

²³ Ainsi, la visibilité de l'IEMN est de niveau mondial sur des thématiques concernant les métamatériaux ou les microsystèmes, et celle du L2EP est de niveau international, notamment dans le développement du formalisme Représentation énergétique macroscopique relatif aux systèmes de conversion d'énergie. Voir synthèse des évaluations de la recherche de l'école Junia.

²⁴ CERAMATHS, CRISTAL, GEMTEX Textile Research Laboratory, IMT Lille Douai – Équipe CERI Energie-Environnement, INRAE Poitiers PRC, RID-AGE-U1167, Unité de mécanique de Lille.

²⁵ ERENA (Université Gustave Eiffel), IMS (CNRS, Université de Bordeaux, Bordeaux INP).

²⁶ Prisme (Université d'Orléans et Institut national des sciences appliquées Centre-Val de Loire).

²⁷ Les enseignants-chercheurs de Junia ne se limitent pas à participer aux activités de recherche de ces laboratoires : ils ont en effet pris des responsabilités administratives dans trois unités dont l'école est tutelle (IEMN, LGCge et LITL).

²⁸ Projet So MEL, So Connected (PIA 2, géré par Ademe, 2017-2021) ; projet Raccor-D (PIA 4, géré par BPI France, 2021-2027) ; projet Eurotell (PIA 4, France Relance, géré par l'ANR, 2022-2030) ; projet GRAEL (PIA 4, géré par l'Université de Lille) ; Equipex Excelsior (2012-2020, co-piloté par Bruno Grandidier, directeur de recherche au CNRS hébergé à Junia) ; Equipex Leaf (2012 – 2020, piloté par Emmanuel Dubois, directeur de recherche au CNRS hébergé à Junia) ; consortium NANOFUTUR (2021-2027, 17M€).

²⁹ Chaire industrielle Smart Buildings as nodes of Smart Grids ; Chaire industrielle Vinci ; Chaire « Transitions agricoles et alimentaires ».

recommandation a été suivie d'effet : l'école a structuré sa recherche autour de dix thématiques³⁰. Le choix de ces thématiques a été déterminé par deux impératifs : d'une part, réduire le nombre des priorités afin de créer une masse critique et clarifier les choix stratégiques permettant à l'école de se différencier en recherche ; d'autre part, maintenir un spectre suffisamment large pour couvrir les quatre transitions³¹ qui définissent son positionnement global, en tenant compte des expertises existantes, des moyens techniques disponibles, des partenariats publics et privés effectifs ou envisageables, et de l'adossement des formations à la recherche. Sur ce dernier point, Junia a d'ailleurs cherché à renforcer l'articulation entre formation et recherche en réorganisant ses départements selon une logique transversale, en fonction de ses thématiques de recherche : l'école a ainsi créé dix départements³² pour dix thématiques de recherche. **Si le comité salue ces efforts, il invite cependant Junia à les poursuivre plus avant.** Comme le montre le nombre d'équivalents temps plein par thématique, les thématiques de recherche sont portées par un nombre d'équivalent temps plein très variable : huit pour objets & systèmes intelligents et ingénierie des nanomatériaux ; quatre pour bâtiments et villes durables ; deux pour gestion et valorisation des sols dégradés ; voire, pour certaines (sciences du consommateur et de l'utilisateur, chimie responsable), par un seul équivalent temps plein. **Le comité recommande donc à l'établissement de continuer à travailler sur ces thématiques de recherche : il pourrait les fusionner pour faire apparaître quatre axes transdisciplinaires reflétant les quatre transitions, afin de clarifier son positionnement en matière de recherche et de créer, autour de ces axes, une masse critique suffisante de chercheurs.** En outre, l'alignement de la recherche avec la formation pourrait être renforcé : **la fusion en cours des directions d'études des trois écoles constitue de ce point de vue un premier levier pertinent, que le comité recommande de faire aboutir rapidement.**

Le maintien du potentiel en matière de ressources humaines, le renforcement de la dimension partenariale de la recherche et la refonte de la stratégie ont permis à Junia d'obtenir des résultats de recherche notables entre 2018 et 2023 : les publications dans les revues sont en nette augmentation, de 78 en 2018 à 132 en 2023 (référence Scopus) et 18 brevets ont été déposés au cours des cinq dernières années. En ce qui concerne les publications, plus de 50 % de celles-ci sont réalisées en Open Access afin de répondre à l'objectif de science ouverte. Enfin, au cours de la période évaluée, Junia a mis en place un indicateur d'impact économique qui exprime la valeur économique des travaux par la contribution de ceux-ci à l'innovation et à la création de valeur pour les entreprises. L'indicateur prend ainsi en compte les thèses, les brevets, la valorisation par la SATT et les contrats avec les entreprises³³, et compare les résultats en la matière en fonction des dix thématiques de recherche indiquées plus haut³⁴. **Le comité salue la création d'un tel indicateur, qui constitue un outil de pilotage particulièrement pertinent, robuste, et sur lequel l'école apparaît en pointe.**

2 / Faiblesses appelant une vigilance particulière

a / Une trajectoire en matière financière et de ressources humaines et un modèle économique qui restent à consolider sur la durée

Au cours de la période évaluée, Junia a traversé de fortes turbulences, résultant à la fois d'une instabilité de la gouvernance (trois directions se sont succédé en 5 ans) et des ambitions disproportionnées de la direction en place entre 2019 et 2022. La création de la nouvelle image de marque Junia en octobre 2020, qui s'est substituée à celle d'Yncréa Hauts-de-France « pour des raisons pratiques et stratégiques »³⁵, a en effet conduit à la définition et à la mise en œuvre d'un plan stratégique de grande envergure, dont les ambitions principales étaient de « faire rentrer [Junia] dans le Top 50 national des écoles d'ingénieur » et « dans le Top 5 des écoles d'ingénieur associatives »³⁶. Ce repositionnement a été décliné en objectifs opérationnels dans les différents domaines d'activité de l'école : en matière de formation – porter les effectifs étudiants de 5000 à 8000 étudiants

³⁰ Agriculture, agroécologie et résilience (AAR) ; sciences du consommateur et de l'utilisateur (SCU) ; objets & systèmes intelligents (OSI) ; ingénierie des nanomatériaux (IN) ; acoustique & systèmes vibratoires (ASV) ; réseaux d'énergie intelligents (REI) ; bâtiments et villes durables (BVD) ; ingénierie pour la santé & le bien-être (ISB) ; chimie responsable (CR) ; gestion et valorisation des sols dégradés (GVS)

³¹ Agriculture et usagers, numérique et acoustique, réseaux d'énergie et bâtiments, santé et bien-être.

³² Agriculture and Landscape Sciences ; Building and Urban Environment ; Computer Sciences and Mathematics ; Electronics, Physics and Acoustics ; Engineer Tools ; Food Sciences ; Health and Environment ; Humanities ; Management Business ; Smart Systems and Energies.

³³ Les recettes sont, sur ce point, globalisées (subventions, taxe d'apprentissage, crédit impôt recherche, valorisation). Elles représentent en moyenne 12 k€ au cours des quatre dernières années.

³⁴ De ce point de vue, l'équipe « Objets et systèmes intelligents », composée de huit équivalents temps plein rattachés à Junia, se positionne largement en première place.

³⁵ « Nous changeons de nom pour des raisons pratiques et stratégiques. D'une part, s'appeler Yncréa Hauts-de-France est gênant quand on ouvre un campus à Bordeaux. D'autre part, nous voulons nous positionner comme l'école des transitions : ce changement de nom marque donc aussi un changement de paradigme ». Interview à l'AEF de Thierry Ocre, directeur général de Junia, en février 2020.

³⁶ Plan stratégique 2022-2025, p. 12.

en cinq ans, notamment à travers la création d'un nouveau campus délocalisé, celui de Bordeaux –, de recherche – 1000 publications sur 5 ans –, et de partenariats avec les entreprises – développement d'une offre de formations certifiantes hors cadre de la Commission des Titres d'Ingénieurs à travers la création d'une filiale, Junia XP, proposant ce type de prestations. Pour développer ces axes, l'école devait s'appuyer sur la création d'une fondation, avec un objectif de collecte de dons à hauteur de 400 k€, et, surtout, sur un vaste plan d'investissement et de rénovation immobiliers, financé par des emprunts bancaires (plus de 140 M€³⁷), qu'il se soit agi de bâtiments destinés à la formation ou de logements étudiants. Or, en octobre 2023, la situation financière et le niveau de la trésorerie se révèlent préoccupants : d'abord, l'objectif d'augmentation du nombre d'étudiants n'a pas été atteint, pour des raisons à la fois conjoncturelles – la faible attractivité de la marque Junia, nouvellement créée – et structurelles – la diminution, au niveau national, du nombre de candidats à l'entrée dans une école d'ingénieurs depuis 2023 (- 11, 5 % de nouveaux inscrits par rapport à 2022). Ensuite, les prévisions de recettes qui devaient résulter des relations partenariales avec les entreprises (Junia XP) et des actions de la fondation ne se sont pas réalisées, et le montant des dépenses immobilières s'est avéré supérieur à celui qui était initialement attendu. Le résultat annuel de 2023 traduit bien le caractère critique de la situation dans laquelle se trouvait l'école (- 9198 M€).

Des décisions majeures, nécessaires à la survie de l'établissement, ont donc été prises, et un plan rigoureux de redressement, adopté par le conseil d'administration en juin 2023 à la suite d'un audit réalisé par un cabinet externe, a été mis en place afin de reconstituer la trésorerie de Junia. Ce plan prévoit des jalons annuels jusqu'en 2027, qui doivent impérativement être réalisés pour garantir le soutien du consortium bancaire auprès duquel l'école s'est endettée. Il implique d'importants efforts pour réduire les charges de l'établissement, dans une période relativement courte (2023-2027), et a ainsi conduit à la fois à la cession de trois bâtiments, racheté par l'Institut Catholique de Lille (dont le bâtiment historique de HEI, auquel les personnels étaient fortement attachés), à l'arrêt partiel du projet de rénovation de l'îlot Colson à Lille, et à une diminution des charges de personnels à travers un remplacement partiel des départs (un emploi sur trois).

Le comité d'évaluation salue ces décisions drastiques qui, bien que difficiles, étaient indispensables. Au moment de la visite, le comité a d'ailleurs pu constater que le plan rigoureux de redressement mis en place par l'école avait porté ses fruits, permettant de reconstituer en partie sa trésorerie qui s'élève aujourd'hui à environ 30 M€. Les jalons annuels ont en outre été atteints pour 2023-2024 et devraient l'être également pour 2024-2025.

Le comité souligne également qu'outre une situation financière qui s'est stabilisée, plusieurs signaux positifs de résilience de l'institution sont susceptibles de donner confiance dans l'avenir de Junia à court et moyen terme.

D'une part, durant toute la période d'évaluation, ni l'activité de recherche, ni la formation des élèves ingénieurs n'ont été mises en difficulté (*supra*, forces a/ et b/), grâce notamment à l'investissement accru des personnels, tous très attachés à leur mission. Le départ de nombreux personnels a été compensé par l'implication des personnels restants ou par le recrutement d'intervenants extérieurs. Par ailleurs, le personnel, particulièrement attaché à l'école, est tout à fait conscient de sa situation, et accepte les efforts à fournir pour continuer dans cette voie de stabilisation de la situation de Junia. D'autre part, après le départ en 2023 du précédent directeur général, une période d'interim de quelques mois et le renouvellement du conseil d'administration en 2024, une nouvelle direction générale et un nouveau président du conseil d'administration se sont installés. Cette nouvelle gouvernance a non seulement pris la mesure de la situation critique de l'école, mais elle l'a également partagée de façon franche avec l'ensemble des parties prenantes. Plusieurs actions ont déjà été mises en œuvre, notamment la modification de l'organigramme de la direction générale pour préciser le rôle et la mission de chacun, d'une part, et, d'autre part, l'élaboration, en étroite collaboration avec les personnels, d'une note de positionnement afin de déterminer une nouvelle stratégie d'établissement à l'horizon 2025. Au cours de la visite, le comité a ainsi pu constater un élan de confiance notable des partenaires et des salariés envers cette nouvelle équipe, témoignant à la fois de l'impact positif des premières actions qu'elle a engagées, mais également de sa volonté de franchise et d'implication des personnels dans la définition du futur projet stratégique, volonté très appréciée par les différentes parties prenantes.

Cependant, le comité estime également qu'en dépit de ces signaux positifs, et bien que la crise de trésorerie soit désormais écartée, le modèle économique de Junia doit être repensé pour garantir une trajectoire financière saine et durable au-delà de 2027. Car si l'établissement peut aujourd'hui s'appuyer sur une vision

³⁷ Ce plan comprenait à la fois des investissements directs de l'association, notamment dans le campus de Bordeaux, dans le Palais Rameau, monument historique situé à Lille, mais également des investissements consentis par les différentes sociétés civiles immobilières détenues par JUNIA.

consolidée de ses comptes, sa dette reste supérieure à la trésorerie reconstituée. En outre, il ne pourra plus activer certains leviers : le nombre de personnels, en particulier, a atteint un seuil critique, rendant toute nouvelle réduction impossible sans risquer d'affecter les activités et le cœur de métier de Junia. La trajectoire en matière de ressources humaines constitue d'ailleurs un vrai point d'attention pour l'établissement, qui doit être abordé de front avec la question de la trajectoire financière : toute augmentation de la masse salariale pourrait, si elle était mal maîtrisée, mettre en cause les efforts de redressement financier consentis par Junia. Or, une telle augmentation est non seulement nécessaire, mais la mise en place d'une stratégie en la matière constituait déjà une recommandation de la précédente évaluation, que l'école doit aujourd'hui prendre à bras le corps³⁸. **Le comité recommande donc à l'école de suivre sa trajectoire en matière de finances et de ressources humaines jusqu'au terme du plan de redressement en 2027, et, au-delà de ce terme, de poursuivre l'effort en le faisant porter notamment sur les dépenses de fonctionnement de l'association et sur l'augmentation et la diversification des ressources propres. Cette trajectoire doit, aux yeux du comité, être intégrée et déclinée en objectifs opérationnels dans le nouveau plan stratégique de Junia, qui doit aboutir à l'été 2025.**

En ce qui concerne les dépenses de fonctionnement, le comité estime que l'établissement a encore des leviers à actionner en rationalisant, optimisant et sécurisant les processus existants, tout en formalisant ceux qui pourraient encore manquer. Cette démarche nécessite au préalable l'élaboration d'une cartographie détaillée de ces processus, et l'identification de ceux dont l'impact serait significatif sur le fonctionnement de Junia. L'école peut pour cela tirer profit de la démarche qualité qu'elle a mise en place, et dont la certification ISO 9001 a été confirmée en 2024. Ces marges de manœuvre seraient d'ailleurs d'autant plus importantes à exploiter que, bien que la gouvernance ait indiqué qu'elle ne souhaite pas investir dans de nouveaux outils informatiques, le comité d'évaluation estime qu'il est important que l'école maintienne un niveau d'investissement suffisant dans les systèmes d'information pour répondre aux enjeux de sécurité de ces systèmes – d'autant qu'elle a subi une cyberattaque en fin d'année 2024. Par ailleurs, Junia pourrait tirer profit d'une meilleure utilisation de certains outils qu'elle emploie déjà, dont l'*Enterprise Resource Planning* Aurion.

Le comité considère également que le volet immobilier de la stratégie de Junia constitue à la fois un levier d'économie et de nouvelles ressources. Le schéma directeur immobilier, en cours d'élaboration au moment de la visite, doit ainsi inclure, aux yeux du comité, un volet concernant l'optimisation des espaces occupés et un autre la valorisation des locaux, volets qui devraient être chiffrés pour apprécier les potentielles économies et les recettes attendues. Par exemple, l'utilisation du Palais Rameau, dont la rénovation est particulièrement réussie, pourrait constituer une source de nouvelles recettes intéressantes, tout comme les campus délocalisés de Bordeaux et de Châteauroux (*supra*, force a/). De ce point de vue, **le comité recommande à Junia d'intégrer l'ensemble de ces sites (Lille, Châteauroux et Bordeaux) dans le futur schéma directeur immobilier, en fixant à chacun des objectifs réalistes de développement.**

Par ailleurs, en ce qui concerne la création de nouvelles ressources, le comité suggère à l'école de s'appuyer sur l'une de ses forces distinctives, à savoir une politique et une activité de recherche d'excellente qualité, qui lui permettent de se positionner sur des appels à projets de recherche de haut niveau. La voie des financements nationaux, mais également européens, pourrait ainsi être davantage explorée, au vu à la fois du potentiel humain de Junia en la matière, mais également des taux de réussite aux appels à projets, qui constituent encore un axe de progression pour elle (*supra*, force b/).

Enfin, deux derniers éléments méritent d'être considérés attentivement par l'établissement dans la perspective d'amélioration de sa trajectoire financière. Le premier concerne les relations avec les entreprises : d'une part, l'école dispose d'une filiale, Junia XP, dont l'objectif est de proposer des certifications en formation continue répondant à des besoins en compétences des entreprises, mais qui est aujourd'hui déficitaire³⁹. **Le comité recommande donc à Junia d'évaluer la réelle pertinence du maintien de cette structure dont l'activité est extrêmement difficile à développer et à rendre rentable. En effet, si Junia XP était supprimée, l'activité de formation continue pourrait tout à fait être assurée par le Career Center (*supra*, force a/).** D'autre part, l'établissement aurait intérêt à développer davantage sa fondation, en tirant profit des partenariats multiples qu'il entretient avec les entreprises de son territoire, et d'intégrer un plan de mécénat d'entreprises dans son futur projet stratégique. Il s'agit, là encore, d'une manne financière qu'il lui reste à exploiter. Deuxième élément :

³⁸ « Une politique RH peu lisible, avec des processus d'expression des besoins et d'arbitrage peu explicites » et « mettre en place une politique RH inclusive, avec une clarification des processus, des besoins RH et de gestion des carrières ».

³⁹ Par ailleurs, les entreprises de grande et moyenne taille ont généralement leur propre organe de formation, et n'ont pas besoin d'une telle offre.

Junia pâtit de son changement d'image de marque – d'abord Yncréa Hauts-de-France en 2016, puis Junia en 2020 –, ce qui lui est d'autant plus dommageable qu'aujourd'hui, ce sont toujours ses ex-écoles membres qui sont reconnues sur le marché des EESPIG. De ce point de vue, la stratégie de marque de l'école a été jusqu'à ce jour défailante, car elle ne repose pas sur une analyse stratégique suffisamment réfléchie. **Le comité recommande donc à Junia de profiter de l'arrivée d'une nouvelle direction, d'une nouvelle présidence du conseil d'administration, et de la stabilisation de sa situation pour renforcer la visibilité et l'attractivité de sa marque, soit en reprenant à son compte le positionnement d'« école des transitions » affiché depuis 2020, mais en le spécialisant davantage – beaucoup d'établissements se présentent aujourd'hui comme des écoles des transitions –, soit en élaborant un nouveau positionnement en meilleure adéquation avec son histoire et ses atouts. Ce positionnement, une fois choisi et clarifié, devra permettre de renforcer la cohérence entre la marque-mère, Junia, et les marques-filles des écoles internes, renforcement qui constitue un levier essentiel pour le développement futur de l'établissement (supra, force a/).**

b / Une qualité de vie au travail insuffisante, qui pâtit d'un déficit de communication interne et d'accompagnement à la conduite du changement

Au cours de la période évaluée, le comité a observé un manque significatif de communication interne, transparente et sincère sur la trajectoire de Junia entre 2020 et 2023, qui a détérioré le climat social, ainsi que la qualité de vie au travail, et qui a entraîné de nombreux départs. Le besoin de partager la vie de l'école, les décisions majeures et mineures, ainsi que de recréer des espaces de convivialité afin de souder la communauté a d'ailleurs été fortement exprimé lors des entretiens. Certes, Junia peut s'appuyer sur l'attachement des personnels restant à l'école, attachement qui est et demeure profond : ces derniers se considèrent, à raison, comme des acteurs du changement et du redressement de l'établissement, ce qui constitue un véritable levier pour la direction générale. En outre, la visite a révélé une grande confiance envers la gouvernance mise en place en 2024 (supra, faiblesse a/). Cependant, la situation demeure fragile, dans un contexte où, si la trajectoire de l'école s'est stabilisée et que l'établissement peut se tourner vers 2027 avec confiance, les efforts devront se poursuivre, à un autre rythme, au terme du plan de redressement, et impliqueront une adhésion complète des salariés dans la durée. Aux yeux du comité, Junia doit donc avancer simultanément sur trois axes de progression liés à la qualité de vie au travail : la communication interne, l'accompagnement à la conduite du changement, qui est nécessaire au redressement, et l'organisation de moments de convivialité et de vivre-ensemble pour nourrir le sentiment d'appartenance à l'établissement.

D'une part, la communication sur la nouvelle stratégie qui sera établie en 2025 et sur l'évolution de la trajectoire de l'école constitue un enjeu crucial et implique, aux yeux du comité, qu'elle développe un plan de communication interne spécifique. **Dans la mesure où le seul canal actuel de communication passe par les procès-verbaux du conseil social et économique, il lui recommande en tout premier lieu d'établir des comptes rendus des séances du conseil d'administration, et de les diffuser aux salariés. Il lui conseille également de créer des espaces de dialogue avec les représentants des salariés en dehors des instances, de former les managers intermédiaires à la communication interne, et de créer une rubrique qui traite spécifiquement de l'évolution de la situation de l'école dans la newsletter interne.** Ce dernier mode de communication pourra d'ailleurs également être étendu aux étudiants.

D'autre part, en matière d'accompagnement à la conduite du changement, **le comité encourage Junia à former et à mobiliser l'ensemble de sa ligne managériale, et à mettre en œuvre des mesures sociales symboliques qui pourraient être bénéfiques à l'adhésion des personnels** : mise en place du forfait mobilité durable, qui est loin d'être anodin pour une école qui se positionne sur les transitions, ou encore harmonisation de certaines règles de vie entre les différents sites, afin de ne pas créer de sentiments d'injustice ou de concurrence interne à l'institution.

Enfin, **le comité recommande à Junia d'organiser plus souvent, par exemple à des moments importants de la vie de l'établissement (atteinte des jalons du plan de redressement, prises de décision importantes, etc.), des rencontres conviviales, entretenant le vivre-ensemble,** qui permettront à la fois de diffuser de vive voix des informations essentielles et de souder la communauté.

c / Une politique internationale morcelée, et qui n'est pas encore alignée avec le positionnement stratégique de l'école

Junia, qui a l'ambition de devenir un acteur européen majeur des grandes transitions technologiques et environnementales, présente une forte activité en matière internationale : l'école annonce un réseau de plus de 340 partenaires ; en 2023, 500 étudiants étrangers (14,8 % des effectifs) y étaient inscrits et 94 enseignants et personnels ont bénéficié d'une mobilité internationale ; 21 projets européens ont été lancés (*supra*, force b/). Cependant, le comité constate que la politique internationale de l'école demeure éclatée et insuffisamment alignée avec sa stratégie dans ce domaine. Or, l'international constitue un excellent levier de développement et de différenciation pour Junia, levier d'autant plus important dans le contexte financier où elle se trouve (*supra*, faiblesse a/). Il y a donc là un grand potentiel que l'établissement n'a pas encore réussi à exploiter.

Ainsi, la liste des partenaires affichés est le résultat de la juxtaposition d'accords propres à chaque programme, qui sont hérités des trois écoles historiques, de partenariats qui relèvent en réalité de l'Université Catholique de Lille et d'accords inactifs ou peu pertinents aujourd'hui⁴⁰. La présence internationale de l'établissement ne reflète donc pas encore son ambition d'être un acteur-clé des transitions numérique, environnementale et énergétique, ce qui à la fois nuit à la lisibilité de son offre de formation et de recherche à l'international, morcelée entre différents acteurs, et limite la visibilité de la marque Junia. Ce manque de lisibilité et de visibilité se traduit d'ailleurs dans le nombre de mobilités entrantes, qui demeure limité (124 étudiants en échange académique pour un ou deux semestres en 2023-2024), en dépit des onze programmes en anglais proposés par l'école – faiblesse qui était déjà soulignée dans le rapport de 2019⁴¹.

Aux yeux du comité, une refonte de la stratégie internationale s'impose donc, qui implique à la fois de clarifier le positionnement de l'établissement et d'aligner sa politique internationale avec ses priorités académiques et scientifiques. **Le comité recommande donc en tout premier lieu à Junia de cibler des partenariats stratégiques avec un nombre restreint d'établissements partageant ses axes de spécialisation (numérique, agroécologie, énergie durable, santé), et de les approfondir à travers des accords globaux intégrant à la fois des doubles diplômes, des mobilités croisées (d'étudiants, de personnels administratifs, d'enseignants), et le soutien aux projets de recherche européens. Junia doit développer la mobilité internationale prioritairement au sein de ce réseau de partenaires stratégiques, et faciliter les démarches des étudiants, des personnels et des enseignants qui souhaiteraient venir à l'école ou bénéficier d'une mobilité sortante.** De ce point de vue, le comité encourage Junia à renforcer sa présence dans des réseaux européens et internationaux pertinents, par exemple au sein de l'*Association for European Life Science Universities (ICA)* et de l'*International Relations Officers' Network of the Association of European Life Science Universities (IROICA)*, qui travaillent dans le domaine de l'agriculture et des plateformes en ingénierie et en numérique. L'insertion dans ces réseaux permettra de valoriser et de développer davantage la complémentarité de son offre de formation, qui couvre, à travers ses trois programmes (HEI, ISA, ISEN), tout le champ des sciences de l'ingénieur, ce qui est un véritable atout.

Outre le choix de partenaires stratégiques, l'établissement possède d'autres forces qu'il pourrait davantage mettre en avant. D'une part, Junia possède trois campus implantés dans des régions différentes, et des infrastructures pédagogiques modernes (laboratoires spécialisés, tiers-lieux d'innovation, espaces collaboratifs), qui devraient constituer un facteur d'attractivité pour les étudiants et les enseignants étrangers. **Le comité recommande donc à Junia de mettre en place une politique de promotion ciblée des campus et des équipements qu'elle possède, ce qui permettrait à terme d'accroître significativement son attractivité.** D'autre part, l'école expérimente déjà des actions à vocation internationale, sur lesquelles le comité l'encourage à s'appuyer et qu'il lui recommande de renforcer : l'organisation de *Blended Intensive Programs*, d'écoles d'été thématiques et la mise en œuvre de collaborations avec des entreprises à l'international.

Enfin, Junia gagnerait à structurer davantage ses capacités de veille et de réponse à des appels à projets européens (hors recherche) – notamment ceux des alliances pour l'innovation (Erasmus+), du programme Interreg, du Fonds Social Européen Plus, du programme de financement Life de la Commission européenne ou d'Horizon Europe (cluster 6, *Agroecology Partnership*) –, projets qui pourraient enclencher un cercle vertueux et participer au financement de cette nouvelle stratégie internationale.

⁴⁰ Source : entretiens.

⁴¹ « Une mobilité entrante encore timide et une mobilité sortante encore faible dans le cadre de la formation académique ».

d / Une représentation et une implication insuffisantes des étudiants et des personnels au sein des instances de l'école

Le précédent rapport du Hcéres soulignait « une association insuffisante des étudiants au projet et à la vie de l'établissement » et recommandait à ce dernier de « mieux impliquer les étudiants en tant qu'acteurs du développement d'Yncréa Hauts-de-France, à travers une représentation renforcée et une co-construction d'une vie étudiante Yncréa Hauts-de-France ». Or, le comité regrette que la situation n'ait que partiellement changé au cours de la période évaluée. Les statuts de Junia ne sont pas ici en cause : ils prévoient que quatre à huit membres représentants des étudiants de l'association, et un à quatre membres étudiants soient élus au conseil d'administration. En outre, un comité apprenant vient d'être constitué (janvier 2024), qui implique les représentants élus et ceux des différentes associations, et qui doit, à terme, à la fois faciliter les échanges avec la direction générale et garantir que les décisions concernant la vie étudiante, au niveau de l'établissement ou des associations, soient discutées en amont entre les différentes parties prenantes étudiantes et alignées sur un plan stratégique. Cependant, les conditions d'une association efficace des étudiants à la vie de l'établissement demeurent insatisfaisantes. **Le comité recommande donc à Junia d'améliorer ces conditions, en travaillant sur plusieurs axes.**

D'abord, si le service « *Life on Campus* », créé au cours de la période évaluée pour développer la vie étudiante au sein de l'établissement, a notamment pour mission de former les étudiants disposant de responsabilités dans ses associations et clubs sur l'ensemble des dimensions de la gestion d'une structure (aspects juridiques, financiers, de communication, d'organisation d'événements), **le comité estime que Junia devrait élargir ses actions aux représentants étudiants élus, en ciblant quelques compétences nécessaires pour qu'ils puissent jouer pleinement leur rôle dans les instances** – qu'il s'agisse de favoriser la compréhension des processus décisionnels, la maîtrise des enjeux institutionnels, et de leur transmettre les connaissances essentielles à la gestion financière d'un établissement.

Ensuite, **le comité recommande à Junia de définir un processus clair pour permettre aux étudiants d'amender et d'enrichir l'ordre du jour de son conseil d'administration, afin d'accroître leur pouvoir d'initiative et leur capacité à influencer sur les orientations stratégiques.**

Le comité incite également Junia à ajuster la durée du mandat des représentants étudiants en l'alignant sur un cycle d'études (entre 3 ou 4 ans). La durée de ces mandats, fixée à six ans, paraît en effet excessivement longue par rapport à la durée moyenne des études, et entraîne un taux élevé d'abandon en cours de mandat, ce qui fragilise la continuité de la représentation et nuit à la transmission des connaissances et des enjeux entre les générations d'élus. L'ajustement proposé par le comité pourrait donc permettre à l'école d'assurer un engagement plus stable et durable de ses représentants étudiants.

Enfin, **le comité encourage l'école à répondre aux difficultés rencontrées par les étudiants en apprentissage ou en stage pour participer aux réunions du conseil d'administration.** Quelques solutions simples pourraient ainsi être mises en œuvre rapidement : la mise en place de créneaux horaires flexibles, l'aménagement de solutions de participation à distance ou de mécanismes de représentation indirecte.

Outre la question des conditions d'une participation active des représentants étudiants à la vie de l'établissement, Junia rencontre également un problème de représentation des étudiants et des personnels enseignants et administratifs, et d'implication de ces derniers.

D'une part, d'un point de vue institutionnel, le conseil d'administration ne reflète pas pleinement la diversité des personnels, qui n'y ont que deux représentants. Cette situation limite la prise en compte de perspectives différentes au sein des instances décisionnelles et peut freiner l'émergence de propositions innovantes et adaptées aux réalités du terrain. **Le comité recommande donc à Junia d'améliorer la représentation des personnels, soit en augmentant leur nombre au conseil d'administration, soit en renforçant le dialogue avec les représentants des personnels à travers la mise en place d'espaces de discussion en dehors des instances (supra, faiblesse b/).**

D'autre part, la représentation des étudiants et des personnels reste fortement concentrée sur le campus de Lille, laissant les autres campus (Bordeaux et Châteauroux) en marge des processus décisionnels. Cette absence de représentation locale crée un déséquilibre et ne permet pas assez de prendre en considération les

spécificités et les besoins propres à chaque site par la gouvernance de l'établissement. **Le comité recommande donc à Junia de réserver des sièges aux étudiants et aux personnels des campus hors du site de Lille, ou de mettre en place un système de représentants régionaux**, afin d'améliorer cette représentativité et de mieux associer l'ensemble des personnels et des étudiants à la prise de décision.

Table des matières

Messages-clés de l'évaluation	3
Présentation de l'établissement	5
1 / Caractérisation de l'établissement et de son territoire.....	5
2 / Recommandations de la précédente évaluation (rapport publié le 9 septembre 2019) – Yncréa Hauts-de-France	6
3 / Rapport d'autoévaluation et visite de l'établissement	7
Avis développé sur l'établissement.....	8
1 / Forces principales	8
a / Des formations d'ingénieur bien établies et reconnues, développées dans le cadre d'un réseau de partenariats socio-économiques de qualité	8
b / Une activité de recherche importante, qui se déploie dans des laboratoires dotés d'équipements de haut niveau, en cotutelle avec des établissements publics, et valorisée par des produits scientifiques de grande qualité.	9
2 / Faiblesses appelant une vigilance particulière	11
a / Une trajectoire en matière financière et de ressources humaines et un modèle économique qui restent à consolider sur la durée	11
b / Une qualité de vie au travail insuffisante, qui pâtit d'un déficit de communication interne et d'accompagnement à la conduite du changement	14
c / Une politique internationale morcelée, et qui n'est pas encore alignée avec le positionnement stratégique de l'école	15
d / Une représentation et une implication insuffisantes des étudiants et des personnels au sein des instances de l'école.....	16
Table des matières	18
Observations du directeur général de Junia.....	19
Organisation de l'évaluation.....	22

Observations du directeur général de Junia



Lille, le 27 juillet 2025

Objet : Réponse au rapport d'évaluation Hcéres – JUNIA

Madame la Présidente,
Monsieur le Directeur du département d'évaluation des établissements,

J'ai bien pris connaissance du rapport d'évaluation et remercie vivement l'ensemble des membres du comité d'experts pour les nombreux échanges constructifs et le travail d'analyse qui a conduit à la formulation de recommandations. Nous prenons bonne note de l'évaluation globalement positive, qui souligne l'important du travail accompli par l'ensemble des équipes de l'établissement et qui motive et encourage JUNIA à poursuivre les efforts entrepris.

En effet, JUNIA est née en 2020 de la transformation d'Yncréa Hauts-de-France, fruit de la convergence de trois écoles historiques (HEI, ISEN, ISA). Suite à différentes orientations notre établissement a traversé, au cours des dernières années, une crise financière conséquente qui a conduit à prendre d'importantes mesures en termes de pilotage budgétaire et de restructuration. Ce mouvement s'est accompagné d'un renouvellement complet de la gouvernance au cours de l'année 2024, jusqu'à ma nomination. C'est dans ce contexte particulier, de profondes réorientations de l'établissement que s'est déroulé l'audit du Hcéres. Les conclusions de celui-ci – au même titre que celles formulées au cours de l'année par la Commission des Titres d'Ingénieurs (CTI) – sont pour nous précieuses et constituent autant de points d'amélioration qui vont venir enrichir le plan stratégique que nous souhaitons conduire.

Ce projet vise à bâtir une grande école d'ingénieurs et plus particulièrement un établissement de sciences et technologies au service des transitions industrielle, numérique, alimentaire et environnementale. Cette ambition forte entend s'appuyer sur nos atouts au travers de quatre diplômes d'ingénieurs – dont l'habilitation a été renouvelée pour 5 ans cette année par la CTI – mais aussi de notre fort potentiel de recherche, dont vous soulignez l'importance. Nous souhaitons mettre ces compétences reconnues au service des étudiants que nous formons et des entreprises que nous accompagnons en tirant pleinement profit de notre ancrage territorial, notamment au travers de nos trois campus de Lille, Châteauroux et Bordeaux.

C'est dans un total esprit d'intérêt général que nous portons ces ambitions, attachés à notre reconnaissance en tant qu'EESPIG et prêts à poursuivre nos efforts pour le demeurer. A ce sujet, le rapport du comité d'audit appelle mon attention sur plusieurs points sur lesquels je souhaiterais revenir plus en détail.

Depuis l'exercice 2023/2024, JUNIA a mis en œuvre un cadrage budgétaire rigoureux, conforme à un protocole de conciliation bancaire établi suite à la crise que nous avons connue. Ce protocole a pour objectif d'atteindre une cible annuelle fixée par nos partenaires bancaires en termes d'EBITDA et ce jusqu'en 2027.

Pour tenir nos obligations nous avons mis en place, depuis mon arrivée, une série de mesures visant à mieux contrôler les dépenses de l'établissement.

Le budget est préparé à partir d'une note de cadrage rappelant les objectifs attendus d'EBITDA de l'année suivante et les principaux agrégats à respecter par les différents départements et services. Cette note est validée par les instances de l'établissement :

- ✓ Le Comité Exécutif
- ✓ Le Comité de Direction
- ✓ Le Bureau du Conseil d'Administration

Elle est ensuite expliquée lors d'une réunion collégiale des personnels avant une diffusion.



Ce budget donne lieu à la production – au fur et à mesure de sa réalisation – à un suivi mensuel intégrant des KPI spécifiques diffusés mensuellement. Un prévisionnel mis à jour est produit dès mars, servant de base à l'élaboration du budget N+1. Ces mesures sont nouvelles. J'ai souhaité leur déploiement rapide pour nous donner une trajectoire partagée par rapport à la maîtrise de notre budget.

C'est dans la même logique de maîtrise de nos coûts et de nos engagements financiers que nous avons mis en place un Comité d'Engagement en octobre 2024. Si la très grande majorité des projets qui lui sont soumis sont des projets relevant de la recherche, j'attire votre attention sur le fait que ce comité à vocation à apprécier et challenger l'ensemble des projets JUNIA nécessitant un investissement de notre part. L'opportunité de ceux-ci sont validés a priori par mes équipes et le comité ainsi réuni observe les visas précédents mais valide le montage financier pour s'assurer de la capacité de l'établissement à investir ou non, pour éviter tout risque financier. La viabilité économique des projets est une nécessité pour respecter le Protocole bancaire. La multiplication de l'auto-financement sur fonds propres par l'établissement, l'absence de prise en compte des coûts complets constituaient un risque majeur pour l'équilibre financier de JUNIA. Ce comité mensuel ne se veut pas être un frein, mais un outil de sécurisation des projets dès leur genèse, et de pédagogie vis-à-vis des équipes pour les accompagner dans le montage économique de leurs projets. Des comités exceptionnels peuvent être organisés en moins d'une semaine afin de rester agile et de faciliter les réponses à certains appels à projets par exemple. Il est à noter que 34 dossiers recherche (hors allocations régionales) ont été déposés en 2023/2024 et que 53 dossiers de recherche ont été déposés sur 2024/2025.

Ainsi, comme le souligne le comité d'évaluation, « les mesures drastiques qui, bien que difficiles étaient indispensables » permettent à trois mois de la clôture annuelle d'enregistrer, cette année, un EBITDA et un résultat net supérieurs aux prévisions. Cela s'explique par le décalage de certains projets de recherche, validés par le Comité d'Engagement (signe s'il en est de sa capacité d'anticipation), et par une optimisation accrue des charges (achats et masse salariale globale). Au 31 mai, la trésorerie consolidée du groupe JUNIA s'élève à 36 M€.

Dans cette conduite du changement nécessaire, j'attache également une importance toute particulière à la trajectoire en matière de ressources humaines. Cette trajectoire est un point de vigilance qui doit être maîtrisé et le pilotage de chaque recrutement est effectué au plus près des besoins et de la stratégie fixée. Ces choix sont opérés afin de conserver l'attractivité de l'établissement, la qualité d'accueil de nos apprenants, garantir l'adaptation de nos formations aux besoins du marché et des entreprises. Votre rapport souligne la résilience et l'engagement des équipes de JUNIA dans un contexte de fort changement. C'est un point auquel nous sommes extrêmement sensibles en veillant à ce que les équipes poursuivent leur travail dans des conditions optimales. C'est pourquoi nous portons une attention toute particulière au dialogue social et engagerons dès la rentrée 2025-26 des mesures renforcées de communication interne.

Vous soulignez d'autre part, la nécessité d'une diversification des ressources pour soutenir la croissance de l'établissement. C'est à cet effet, qu'une direction exécutive en charge de l'accompagnement des entreprises a été créée au sein du comité exécutif. Elle vient enrichir le dispositif préexistant du Career Center évoqué dans le cadre de l'audit. Son périmètre étendu englobe désormais l'ensemble de l'offre à destination des entreprises avec une montée en puissance attendue sur le développement de la recherche partenariale, la formation continue, les prestations externes, le mécénat et la valorisation des espaces.

Toutes ces actions contribuent à bâtir le projet « JUNIA2035 » qui se veut être notre plateforme stratégique pour les 10 prochaines années. La durée sur le long terme de ce projet doit permettre à l'école de rentrer dans une logique de programmation pluriannuelle de ces actions et de partager à l'échelle de tous une vision au-delà des trois écoles historiques. L'objectif poursuivi est de construire un établissement unique territorialisé autour de trois campus, modèle dans lequel les campus de Châteauroux et de Bordeaux doivent désormais prendre toute leur place en portant notamment des actions pour l'ensemble de l'école. Par ailleurs, nous souhaitons engager pour la formation initiale une



réforme pédagogique qui permettra une offre plus transverse reposant sur un système d'enseignement en majeures et mineures. Enfin, nous voulons nous appuyer sur ces blocs de compétences transverses pour structurer une offre de formation continue autour des enjeux des transitions.

C'est ainsi que depuis mars 2025, JUNIA a lancé une démarche de co-construction avec toutes les parties prenantes. Cette démarche a réuni 270 personnes (collaborateurs des 3 campus, étudiants, Alumni, entreprises, collectivités...) au sein de 11 LABs thématiques et marque un engagement collectif remarquable et une volonté partagée de faire évoluer notre institution. Ces travaux, au-delà d'établir les actions de mise en œuvre de notre projet, doivent aboutir à une réorganisation complète du pilotage de JUNIA à l'horizon décembre 2025. C'est dans ce cadre, que nous étudierons la question de la place de JUNIA XP dans le groupe JUNIA. Ce travail se fait en étroite collaboration avec l'ensemble des parties et notamment les représentants du personnel au travers de notre CSE. Enfin, afin d'améliorer la participation des représentants étudiants, des personnels mais aussi des trois campus aux instances JUNIA une réforme des statuts sera proposée dès la rentrée 2025/2026.

Soyez assuré de ma profonde détermination et du complet dévouement de tous au sein de JUNIA de mener à bien ce projet et de notre engagement – en tant qu'EESPIG – à remplir les missions qui nous sont confiées.

Je vous prie de croire, Madame la Présidente et Monsieur le Directeur, en l'expression de mes respectueuses salutations.

Alexandre Rigal

A handwritten signature in blue ink, consisting of stylized, overlapping loops and a long horizontal stroke extending to the right.

Directeur Général JUNIA

Organisation de l'évaluation

La visite de l'évaluation de Junia a eu lieu du 4 au 5 février 2025. Le comité était présidé par Monsieur **Francis Cottet**, ingénieur et professeur en énergétique, physique des procédés (section 62 du CNU) et en informatique industrielle (section 27 du CNU) à l'École nationale supérieure de mécanique et d'aérotechnique (ENSMA), ancien directeur de la même école, ancien Délégué régional à la recherche et à la technologie de Poitou-Charentes

Ont participé à cette évaluation :

- **Mme Isabelle Benoist**, secrétaire générale de l'IRD, ancienne secrétaire générale adjointe et adjointe au directeur général délégué du même institut.

- **Mme Alessia Lefébure**, enseignante-chercheuse en sociologie et politiques publiques comparées (section 19 du CNU) à Science-Po Rennes, directrice de l'Institut Agro Rennes-Angers, ancienne directrice adjointe et directrice des études de l'École des hautes études en santé publique.

- **Mme Manon Millet**, étudiante en Master en biotechnologie à l'Université Toulouse 3 Paul Sabatier, vice-présidente étudiante et ancienne élue CFVU de la même université,

Madame Nicole Rascle, conseillère scientifique, et **Monsieur Aurélien Djian**, chargé 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>.

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



19 rue Poissonnière
75002 Paris, France
+33 1 89 97 44 00

