



HAL
open science

Université de Picardie Jules Verne - UPJV

Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'un établissement. Université de Picardie Jules Verne - UPJV. 2017. hceres-02026459

HAL Id: hceres-02026459

<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026459v1>

Submitted on 20 Feb 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

HCERES

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

Établissements



Rapport d'évaluation de l'université de Picardie Jules Verne (UPJV)

Campagne d'évaluation 2016-2017 (Vague C)

Rapport publié le 07/11/2017

HCERES

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

Établissements

Pour le HCERES,¹

Michel Cosnard, président

Au nom du comité d'experts,²

Daniel Martina, président du comité

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

¹ Le président du HCERES "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	3
Présentation	7
La stratégie et la gouvernance	9
I – Les missions de l'établissement et le positionnement stratégique	9
1 ● Une définition claire de missions fondamentales en formation et recherche	9
2 ● Une volonté de cohérence stratégique interne en formation et recherche	9
3 ● Des évolutions stratégiques territoriales heurtées dans un contexte contraint	10
II – La politique de partenariats	11
1 ● Les partenariats de proximité avec les établissements d'enseignement supérieur : l'association Picardie Universités et l'évolution annoncée de la stratégie de l'UPJV	11
2 ● Les partenariats avec les collectivités: s'adapter à la nouvelle donne régionale	11
3 ● Des partenariats nombreux et vivants avec des interfaces de l'environnement socio-économique	12
III – Les relations avec le CHU	12
● Un partenariat entre le CHU d'Amiens et l'UPJV en progression	12
IV – La gouvernance, l'organisation interne et l'élaboration de la stratégie	13
1 ● Une équipe de direction étoffée aux missions clairement définies	13
2 ● Une évolution positive du fonctionnement des conseils centraux	13
3 ● Une structuration en composantes éclatée qui pèse sur l'efficacité administrative, obère les synergies pédagogiques et scientifiques et complexifie le dialogue de gestion	14
V – Identité et communication	14
1 ● Une direction de la communication bien intégrée à l'établissement	14
2 ● Une communication au service d'une identité ancrée dans le territoire	15
La recherche et la formation	17
I – La politique de recherche	17
1 ● Une structuration de la recherche en évolution	17
2 ● Un pilotage de la recherche et une communication avec les acteurs de la recherche à renforcer	17
3 ● Une volonté de soutenir la recherche mais un nombre de doctorants trop faible	18
4 ● Un rôle majeur de l'ancienne région Picardie ; une adaptation nécessaire à la politique de la nouvelle région Hauts-de-France	18
5 ● Une visibilité nationale et internationale encore à améliorer	18
II – La politique de formation initiale et continue	18
1 ● Une structuration en champs de formations inaboutie et des composantes qui jouent un rôle majeur dans la cartographie de l'offre de formation	18
2 ● Des initiatives de transformation des pratiques pédagogiques trop isolées, préfigurant un réseau à l'échelle de l'établissement	19
3 ● Un service de formation tout au long de la vie qui se construit pour fédérer les nouvelles formations	19
III – Le lien formation-recherche	20
● Un lien formation-recherche peu visible	20

IV - La documentation	20
● Un service commun de documentation déconcentré	20
La réussite des étudiants	23
I – Les parcours des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle	23
1 ● Des actions d'orientation fortes en faveur de la réussite étudiante en licence	23
2 ● Une politique volontariste en faveur de l'employabilité des étudiants	23
3 ● Des services communs de qualité, points d'appui à des enseignements transversaux au service de la réussite des étudiants	24
II – La vie étudiante	24
1 ● Des personnels très impliqués et des services soucieux de la qualité de la vie étudiante	24
2 ● Une vie étudiante qui s'appuie sur des associations dynamiques	24
3 ● Des étudiants impliqués dans la vie démocratique de l'établissement	25
La valorisation et la culture scientifique	27
I – La valorisation des résultats de la recherche	27
1 ● Un socle socio-économique bien identifié, atout pour l'UPJV	27
2 ● Un transfert des résultats de la recherche de très bon niveau ; une recherche partenariale à dynamiser	27
3 ● S'appuyer plus efficacement sur les outils d'interfaces avec le monde socio-économique	28
II – La diffusion, l'enrichissement du patrimoine et le développement de la culture scientifique et technique	28
Les relations européennes et internationales	29
I – Une volonté d'ouverture internationale mais une stratégie globale à définir	29
II – Développer les mobilités entrante et sortante	29
Le pilotage	31
I – Une programmation pluriannuelle incomplète	31
II – Une démarche qualité mise en sommeil, mais une réforme de l'organisation qui devrait faciliter la création d'outils de pilotage	31
III – Une gestion des ressources humaines sans réelle prospective	31
IV – Une situation financière saine mais des difficultés de réalisation des investissements	33
V – Un système d'information adapté aux missions et soutien à l'innovation pédagogique	33
VI – Un parc immobilier hétérogène, des projets structurants et une stratégie immobilière au service des missions de l'établissement	34
Conclusion	35
I – Les points forts	36
II – Les points faibles	36
III – Les recommandations	37

Liste des sigles	39
Observations du Président	43
Organisation de l'évaluation	47

Présentation

L'université de Picardie Jules Verne (UPJV) est une université pluridisciplinaire avec secteur santé, multi-sites. Elle accueillait 28 120 étudiants en 2015, répartis dans 18 composantes : 11 unités de formation et de recherche (UFR), 3 instituts universitaires de technologie (IUT), 1 institut d'administration des entreprises (IAE), 1 institut de préparation à l'administration générale (Ipag), 1 institut supérieur des sciences et techniques (Insset) et 1 école supérieure du professorat et de l'éducation (Espé). Près de 90 % des effectifs étudiants sont concentrés sur Amiens. Les 10 % restants se répartissent sur l'antenne délocalisée de Beauvais, l'Insset de St-Quentin et les IUT de l'Aisne et de l'Oise, ainsi que, marginalement, sur Creil, Laon (antenne départementale de l'Espé) et Cuffies-Soissons (antenne Staps).

Le territoire picard présente de forts contrastes socio-économiques. Il dispose d'une industrie agro-alimentaire compétitive et de spécialités industrielles reconnues, comme la plasturgie et la mécanique. Mais il est également très marqué par la crise économique, par un niveau de chômage (11,6 % en 2016) et un taux de pauvreté (15,5 % en 2011) supérieurs à la moyenne nationale (respectivement 10 % et 14,3 %)³. Il existe, par ailleurs, de grandes différences entre les départements : le taux de pauvreté atteint 18,7 % dans l'Aisne et 18 % dans la Somme, mais 12,5 % dans l'Oise. Les conséquences sur la population scolaire et étudiante sont importantes : le territoire picard présente ainsi un des plus faibles taux de réussite au baccalauréat de France (86,3 % en 2016 contre 88,5 % au niveau national), et de poursuite dans l'enseignement supérieur⁴. L'UPJV, quant à elle, accueille plus de 50 % d'étudiants boursiers parmi ses étudiants de licence (54 %). Par ailleurs, le poids des territoires voisins de l'Île-de-France et du Nord-Pas-de-Calais se traduit par un déficit d'attractivité en recherche et formation, notamment en master et doctorat.

Ce contexte territorial spécifique a façonné depuis longtemps l'identité de l'UPJV, pour laquelle l'égalité des chances est un marqueur essentiel. Cela se traduit en priorité par un éventail de formations très largement ouvert. L'offre de formation comporte 23 licences généralistes, 38 licences professionnelles (souvent en alternance) et 23 masters, le tout couvrant toutes les disciplines académiques, sauf musique et odontologie. L'université a dû faire face à une croissance de 5 000 étudiants en cinq ans et a disposé de 20 postes supplémentaires depuis 2013 dans le cadre du plan gouvernemental de réussite étudiante.

La recherche s'est développée, au cours du dernier contrat quinquennal (CQ) 2012-2017 passé avec le Ministère de l'enseignement supérieur de la recherche et de l'innovation (Mesri), dans 33 unités dont 10 sont associées à des grands organismes (8 CNRS, 1 Inserm et 1 Ineris). Ces unités se répartissent en nombre égal entre les sciences (39,6 % des enseignants-chercheurs (EC)), les sciences humaines et sociales (39,1 % des EC) et santé et sports (21,3 % des EC).

Dans le cadre du programme d'investissements d'avenir (PIA1), l'UPJV est impliquée dans plusieurs projets, notamment dans un Laboratoire d'excellence dans le domaine des sciences de la matière et de l'ingénieur (Labex STOREX⁵), un Equipement d'excellence (Equipex FIGURES⁶), un Institut pour la transition énergétique sur la chimie du végétal (ITE PIVERT⁷), un Institut de recherche technologique (IRT) sur le ferroviaire (RAILENIUM), et un Institut d'excellence en formation innovante (Idefi Simusanté) et participe à la société d'accélération du transfert de technologies (SATT) Nord. Le projet d'Initiatives Science - Innovation - Territoires - Économie (I-Site) « Picardie Unité : un Mouvement pour une Ambition » (PUMA) porté par l'UPJV n'a cependant pas abouti dans le cadre du PIA2.

L'UPJV est également partie prenante dans trois pôles de compétitivité (I-Trans-transports innovants ; IAR-bioéconomie ; Up-Text-textile).

En 2015, selon les données du Mesri, l'UPJV comptait 1 261 enseignants, dont une forte proportion d'enseignants du second degré (19,4 %) et de non permanents (18,2 %). La croissance de la proportion des enseignants du second degré ces dernières années s'est faite au détriment de celle des professeurs des universités (PR), la part

³ Insee 9/02/2015.

⁴ Diagnostic territorial Hauts-de-France 2016 : en 2014, les taux de réussite au baccalauréat, toutes filières confondues sont inférieurs à la moyenne nationale de quatre points dans l'académie d'Amiens. La Picardie est classée dernier site de France métropolitaine pour cet indicateur. Par ailleurs, en 2013, le taux de poursuite des bacheliers picards (70,5 %) dans l'enseignement supérieur est inférieur à la moyenne nationale (72,1 %).

⁵ Stockage électrochimique de l'énergie.

⁶ Facing faces institute guiding research.

⁷ Picardie innovations végétales, enseignements et recherches technologiques.

des maîtres de conférences (MCF) restant stable. Le taux d'encadrement pédagogique, calculé aussi bien avec les titulaires que les non titulaires, est inférieur de quatre points à la moyenne nationale.

Les effectifs Biatss s'élevaient la même année à 960 (71 % de titulaires et 29 % non-titulaires). L'établissement se caractérise par une sur-représentation de la filière administrative. Les parts des catégories A et B sont au-dessous des moyennes nationales ; la catégorie C représentant 57,5 % des titulaires (+ 1,5 % sur le contrat), contre 44 % au niveau national. Globalement, l'UPJV apparaît, là aussi, sous-encadrée, avec un ratio Biatss/enseignants inférieur de 6,7 % au niveau national⁸.

Durant le précédent contrat quinquennal, le contexte institutionnel régional s'est trouvé profondément modifié avec la fusion, effective au 1^{er} janvier 2016, de l'ex-région Picardie et de l'ex-région Nord-Pas-de-Calais pour constituer la région Hauts-de-France. Durant la même période, et suite aux choix effectués par l'université de technologie de Compiègne (UTC) et l'université de Reims Champagne-Ardenne (Urca), l'UPJV a été conduite à reconsidérer sa politique de coordination territoriale de proximité et à fonder, avec cinq partenaires⁹, l'association Picardie Universités (APU) dont elle est chef de file. L'APU a fait l'objet d'une évaluation spécifique, par le même comité, lors de la visite sur site.

Le comité a conduit son évaluation fin avril 2017. Une nouvelle équipe de direction est en place depuis l'élection du Président le 9 septembre 2016, dans un contexte difficile qui a entraîné une période de vacance de la présidence de près de six mois.

Le comité a choisi de structurer son évaluation de l'UPJV selon cinq axes :

- le pilotage de l'UPJV dans une démarche pluriannuelle et l'évolution de sa gouvernance ;
- la politique de formation et la réussite étudiante au regard des enjeux et spécificités du territoire ;
- la politique de recherche : structuration et partenariats ;
- la politique de relations européennes et internationales dans sa double dimension de formation et de recherche ;
- l'évolution de la stratégie de l'UPJV en tant que chef de file de l'association Picardie Universités.

Il s'agit là d'axes qui constituent autant d'éclairages transverses sur les différents domaines qui sont abordés dans ce rapport.

⁸ Fiche DGRH, Mesri, données 2015.

⁹ L'UTC (Université de technologie de Compiègne), l'Esiee (École supérieure d'ingénieurs en électrotechnique et électronique), l'Esad (École supérieure d'art et de design), l'Escom (École supérieure de chimie organique et minérale), UniLaSalle de Beauvais.

La stratégie et la gouvernance

I – Les missions de l'établissement et le positionnement stratégique

1 ● Une définition claire de missions fondamentales en formation et recherche

Seule université pluridisciplinaire en Picardie, l'UPJV a constamment affirmé sa responsabilité sociétale dans l'accès à l'enseignement supérieur, la formation, et l'insertion professionnelle des jeunes de cette ancienne région désormais intégrée dans les Hauts-de-France. Cette volonté est aussi bien affirmée dans le contrat quinquennal (CQ) 2012-2017, dans lequel l'UPJV s'engage à maintenir son « rôle d'université d'accueil »¹⁰, que dans le rapport d'autoévaluation 2011-2016 (RAE) où l'université souligne son « rôle social de service public au plus près des étudiants »¹¹. La continuité de cette vocation est clairement reprise, dans les mêmes termes, dans le document stratégique (DS) élaboré par la nouvelle équipe de direction, « l'UPJV, une université de territoire ouverte sur le monde - axes stratégiques de développement 2018-2024 »¹². Ce même document assigne à l'université une double mission : « encourager les jeunes à poursuivre leurs études supérieures en région et les accompagner pour réussir, et tirer vers le haut les formations en adéquation avec les perspectives d'emploi et de développement économique »¹³. Le RAE souligne, par ailleurs, que cette mission est pleinement constitutive de la personnalité de l'établissement : « l'UPJV s'est construit une identité forte autour de la notion d'égalité des chances »¹⁴. Le comité a pu constater, lors des entretiens, que l'accent mis sur cette responsabilité sociétale faisait incontestablement partie de la culture et des valeurs de l'établissement et qu'elle était largement partagée par la communauté.

Cette mission sociétale territoriale de formation de l'UPJV est complétée par une mission de recherche dont l'ambition s'inscrit dans une trajectoire ascendante et qui entend relever désormais, d'un « rayonnement scientifique au meilleur standard international »¹⁵. Cette trajectoire est engagée dans le CQ 2012-2017, qui remarque que « depuis plusieurs années, une politique scientifique plus ambitieuse lui a permis de valoriser son potentiel et d'obtenir la reconnaissance d'équipes de qualité en lien avec les grands organismes »¹⁶, tout en insistant sur le fait que « de la visibilité de la recherche nécessite une meilleure définition des thématiques »¹⁷. Le RAE remarque, quant à lui, que les succès obtenus dans le cadre du PIA1, et malgré l'échec du projet d'I-Site « Picardie Unie, un Mouvement pour une Ambition » (PUMA), permettaient désormais à l'UPJV de se prévaloir de l'excellence scientifique dans trois domaines : 1) agro-ressources (bio-économie, bio-raffinerie territorialisée), 2) mobilité - énergie, 3) santé et technologie¹⁸. Ces trois domaines sont repris comme axes de spécialisation dans la structuration de la recherche¹⁹. Le DS proposé par la nouvelle équipe accentue encore cette ambition en élargissant l'éventail de thématiques d'excellence, notamment en direction des sciences humaines et sociales (SHS).

2 ● Une volonté de cohérence stratégique interne en formation et recherche

Pour faire face à ces missions fondamentales de vocation sociétale en formation et de trajectoire vers l'excellence en recherche, l'UPJV entend définir, aussi bien en s'appuyant sur les réalisations de l'ancienne équipe que sur les projets de l'équipe actuelle, des axes stratégiques clairs.

S'agissant des formations, l'UPJV décline un éventail particulièrement large au niveau licence, couvrant les quatre domaines, et la quasi-totalité des disciplines. Cette volonté, constamment concrétisée, permet non seulement d'accueillir les jeunes bacheliers du territoire picard dans les formations qu'ils souhaitent intégrer, mais également des étudiants des territoires voisins, comme la Normandie ou l'ex région Champagne-Ardenne, dont les universités n'offrent pas toujours un spectre aussi large. Par ailleurs, cette politique est complétée par sa diffusion

¹⁰ RAE, p.2.

¹¹ RAE, p.7.

¹² DS, p.3.

¹³ DS, p.4.

¹⁴ RAE, p.7.

¹⁵ RAE, p.7.

¹⁶ CQ, P.2.

¹⁷ CQ, p.6.

¹⁸ Projet PUMA, p.7.

¹⁹ RAE, p.21.

géographique : Amiens concentre sans doute le nombre d'étudiants le plus élevé, mais les instituts et les antennes délocalisés dans l'Aisne et l'Oise renforcent la mise en œuvre d'une offre de proximité.

En recherche, les axes stratégiques proposés, tant par l'ancienne équipe que par la nouvelle, s'inscrivent dans cette volonté de progresser vers l'excellence, en structurant et en élargissant les thématiques²⁰. Il s'agit tout d'abord de prendre appui sur les niches, potentiel reconnu par les succès de l'établissement au PIA1, et repris dans le projet d'I-Site. Les axes de spécialisation de l'UPJV sont ainsi définis : agro-ressources (bio-économie et bio-raffinerie) ; énergie et mobilité ; santé et technologie. Il s'est agi également, en cours de contrat, de structurer des thématiques dans le domaine des sciences et technologies (agro-ressources, chimie verte, développement durable ; matériaux, transports ; et stockage de l'énergie), dans le domaine de la santé, en partenariat avec le Centre hospitalo-universitaire (CHU) (cancer-immunologie ; neurosciences ; cardiovasculaire). Des ambitions de transversalités disciplinaires complètent le dispositif avec la définition de trois axes transversaux : maîtrise des risques chroniques et accidentels et impacts environnementaux ; développement des outils numériques et maîtrise des systèmes ; promotion des SHS dans l'approche des grands défis sociétaux et innovation sociale. Le DS, élaboré par la nouvelle équipe, reprend explicitement l'essentiel de cette architecture en maintenant, pour le contrat futur, les trois axes de spécialisation et les trois axes transversaux²¹.

3 ● Des évolutions stratégiques territoriales heurtées dans un contexte contraint

La structuration de l'enseignement supérieur et de la recherche en Picardie depuis une trentaine d'années s'est déroulée en étroite collaboration avec le Conseil régional picard et les services de l'État en région, tandis que, par ailleurs, les pôles de compétitivité Industries et agro-ressources (IAR), Intermodalité Transport (I-Trans) et Matériaux textiles de haute performance (Up-Tex) conduisaient à des partenariats avec les régions voisines Champagne-Ardenne et Nord-Pas-de-Calais.

Lors de la création des Pôles de recherche et d'enseignement supérieur (Pres), l'UTC avait rejoint le Pres Sorbonne Universités (2010). L'UPJV a choisi un rapprochement avec l'Urca pour constituer le Pres Université fédérale européenne Champagne Ardenne Picardie (Ufecap). Créé en 2012, ce Pres a intégré deux écoles doctorales (ED) et trois structures fédératives de recherche (SFR) encore en activité (ARC-mathématiques, Condorcet et Cap Santé)²².

Lorsqu'il s'est agi de mettre en œuvre la loi de 2013 relative à l'enseignement supérieur et à la recherche, l'Urca a choisi de créer une Communauté d'universités et établissements (Comue) avec l'université de technologie de Troyes (UTT), tandis que l'UTC choisissait de participer à la Comue Sorbonne Universités, excluant par là toute possibilité d'envisager une Comue avec l'UPJV. Ainsi, fortement contrainte dans ses choix, l'UPJV s'est trouvée naturellement conduite vers la création de l'association Picardie universités (APU), le Pres Ufecap étant dissout en 2014.

L'APU est un « regroupement souple favorisant la logique de projets et laissant à chaque établissement sa complète autonomie, juridique et financière »²³ dont l'UPJV est chef de file. Ses membres sont : l'UTC, l'Esiee, l'Esad, l'Escom, UniLaSalle de Beauvais. Il faut noter que le conseil d'administration (CA) de l'UPJV a adopté à l'unanimité le projet de site (10 septembre 2014), ainsi que la convention type d'association à l'UPJV (9 juillet 2015). Le décret portant création de l'association a été signé le 2 juin 2016. L'UPJV se trouve ainsi en charge, dans le périmètre des membres de l'APU, de la réalisation des missions de coordination territoriale définies dans le décret de création de l'association, et porteur unique de la stratégie commune en matière de formation, de recherche et de transfert. (cf. rapport d'évaluation de la coordination territoriale portée par l'association Picardie Universités).

²⁰ RAE, p.21.

²¹ DS, p.20.

²² ARC : reconnue par le CNRS, elle rassemble trois laboratoires de mathématiques de l'UPJV, de l'Urca et de l'UTC. Elle a pour objectif de créer une force collective pour accéder aux appels d'offres européens. Condorcet : reconnue par le CNRS, elle a été créée pour fédérer les compétences et expertises des structures de recherche publiques et privées travaillant dans le domaine de l'agriculture durable, basée sur la valorisation non-alimentaire des agro-ressources et la préservation de l'environnement. CAP-Santé : reconnue par le CNRS et l'Inserm, elle regroupe l'ensemble des forces de recherche en santé de l'Urca et l'UPJV autour de projets scientifiques cohérents, fédérateurs et transdisciplinaires.

²³ RAE APU, p.4.

II – La politique de partenariats

1 ● Les partenariats de proximité avec les établissements d'enseignement supérieur : l'association Picardie Universités et l'évolution annoncée de la stratégie de l'UPJV

Sans entrer dans l'examen de la mise en place du fonctionnement, des projets et des activités de l'APU, qui fait l'objet d'un rapport distinct produit par ce même comité, il faut remarquer que cette association est initialement porteuse d'un projet de politique partenariale territoriale décliné dans le document « Projet de site : Picardie universités ». Celui-ci définit trois axes stratégiques : 1) Renforcer l'attractivité du site sur la base de projets phares, 2) Entraîner la jeunesse picarde vers la réussite, 3) Articuler les expertises académiques avec les forces du territoire.

En plus des compétences propres de l'association (Projet d'amélioration de la qualité de vie étudiante et de promotion sociale ; volet commun du contrat pluriannuel), les compétences devant être mises en commun par les membres sont listées dans l'article 2 du décret de création : 1) Qualité de vie étudiante et promotion sociale ; 2) Carte des formations, nouvelles formations, numérique et apprentissage ; 3) Réponses communes à des appels à projets et collaboration entre unités de recherche et écoles doctorales ; 4) Masters et programmes internationaux ; 5) Entrepreneuriat, insertion professionnelle et réussite des étudiants ; 6) Développement et attractivité du site ; 7) Fonctions support. Ces axes stratégiques et ces compétences partagées sont repris dans les conventions d'association conclues entre l'UPJV et les membres associés.

Ainsi, l'UPJV, dans sa politique partenariale de proximité, s'est affirmée, lors de la naissance de l'APU, comme « établissement leader »²⁴ d'un projet de site ambitieux « qui a vocation à construire une communauté fondée sur des projets et des coopérations réussis »²⁵.

Sans préjuger de l'avenir de cette association, qui, pour l'instant, s'est principalement limitée dans ses activités à la reprise et au portage de coopérations déjà existantes²⁶, le comité a pu constater, à travers les documents fournis et les entretiens sur site, que l'UPJV, par sa nouvelle équipe de direction, entendait reconsidérer sa stratégie partenariale en Picardie et, au-delà, au sein de la nouvelle région.

Cette nouvelle orientation est clairement exprimée dans le document stratégique élaboré par la nouvelle équipe où l'on peut lire que « l'UPJV a conscience que le périmètre de l'association Picardie Universités est à repenser et que de nouvelles alliances par projet sont à reconstruire avec les autres établissements de la nouvelle région des Hauts-de-France »²⁷. Ainsi, l'UPJV entend-elle repenser sa stratégie territoriale et l'élargir, en particulier mais non exclusivement, aux universités du Littoral Côte d'Opale (ULCO), d'Artois et de Valenciennes Hainaut-Cambrésis, et cela dans une logique de projets et de réseau. Il s'agit à la fois d'un élargissement géographique (au-delà du territoire picard, dans une vision régionale), d'un élargissement des contenus (recherche et formation, ce qui dépasse le périmètre actuel des activités de l'APU), et d'un changement de méthode (« regroupements d'universités en réseaux construits autour de projets partenariaux »)²⁸. Dans ces conditions, et même si l'UPJV entend continuer à honorer ses engagements dans l'APU²⁹, il n'en demeure pas moins qu'elle sera conduite à clarifier, auprès de l'association, sa nouvelle politique partenariale.

2 ● Les partenariats avec les collectivités: s'adapter à la nouvelle donne régionale

Le conseil régional de Picardie joue, depuis de nombreuses années, un rôle essentiel dans le développement de l'UPJV. Ce partenariat se concrétisait par une convention-cadre, déclinée dans des conventions annuelles et portant sur des bourses doctorales et post-doctorales, des postes de personnels techniques, des appels à projets, des prix de thèse, des financements d'équipements informatiques, des bourses de mobilité internationale, des ressources pour le Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes (FSDIE)... Au cours du dernier contrat, la région a également porté le Schéma régional d'enseignement supérieur et de la recherche (Sresr), la Stratégie de spécialisation intelligente (S3) et le Contrat de plan régional de développement des formations professionnelles (CPRDFP). Dans le cadre du Contrat de plan État-région (CPER) 2015-2020, la collectivité régionale s'est engagée dans la poursuite des projets immobiliers (en particulier l'opération Citadelle et le plateau technique santé) et dans l'acquisition d'équipements scientifiques et de dépenses de transfert de technologie dans les secteurs d'excellence de l'UPJV (chimie verte, stockage de l'énergie, bio-économie...).

²⁴ RAE, p.10.

²⁵ RAE, p.11.

²⁶ Rapport d'évaluation de la coordination territoriale portée par l'association Picardie Universités.

²⁷ DS, p.7.

²⁸ DS p.8.

²⁹ DS, p.8.

Passée la phase de transition (année 2016, éventuellement 2017) durant laquelle les engagements antérieurs ne seront pas bouleversés, la région Hauts-de-France mettra en place sa politique d'enseignement supérieur et de recherche (ESR). C'est dans ce nouveau contexte que l'élargissement, décrit *supra*, de la politique partenariale envers les établissements ESR de la région prendra tout son sens.

S'agissant de la collectivité Amiens Métropole, la période du dernier contrat a vu le partenariat prendre de nouvelles dimensions. Les liens institutionnels se concrétisent par la présence d'un représentant de la collectivité au conseil d'administration (CA) de l'université. Amiens Métropole prend toute sa part dans le projet Citadelle dont elle assure la maîtrise d'ouvrage. La collectivité soutient le Pôle étudiants pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat (Pépite) en cofinçant un emploi d'ingénieur. Elle participe avec l'UPJV à l'animation étudiante de la cité avec « festitude », événement créé en 2015. Particulièrement intéressant est l'implication de la collectivité dans la mise en œuvre de projets de recherche directement liés à l'économie locale. C'est ainsi que l'UPJV et Amiens Métropole mettent actuellement en place trois clusters thématiques (*cf. infra*).

Avec l'agglomération de Saint-Quentin, l'ouverture en 2016 du Pôle universitaire technologique a permis de regrouper les unités de recherche et les locaux d'enseignement de l'Inset et de deux départements de l'IUT de l'Aisne pour engager un projet partenarial permettant de développer la spécialité robotique des unités du site. On notera également que l'agglomération de Beauvais a contribué à la réhabilitation des locaux de l'Espé.

3 ● Des partenariats nombreux et vivants avec des interfaces de l'environnement socio-économique

Des partenariats ont été mis en place avec des centres techniques, dans les domaines de la construction durable et les éco-matériaux (CoDEM), de la chimie de la biomasse végétale (Extarsis), des polymères et matières plastiques (Critt Polymères). Un partenariat existe également avec le centre d'innovation Industri-Lab qui intègre la plate-forme d'innovation Cademce. Ce partenariat permet de développer des thématiques concernant le transport ferroviaire. Des partenariats sont également développés avec les pôles de compétitivité I-Trans, Up-Tex et surtout avec le pôle Industrie et agro-ressources pour lequel l'UPJV est partie prenante dans les instances exécutives et décisionnelles (bureau et CA) et participe aux commissions liées à la recherche et à la formation (un enseignant chercheur de l'UPJV préside la commission « compétences et formation »).

Par ailleurs, l'UPJV est membre fondateur de l'Institut pour la transition énergétique « Picardie innovations végétales : enseignements et recherches technologiques » (ITE - PIVERT), lauréat dans le cadre du PIA1. À la société par actions simplifiée (SAS) PIVERT est associé le programme de recherche GENESYS qui vise à déterminer les bases de la raffinerie oléagineuse du futur et qui est actuellement dirigé par une enseignante-chercheuse de l'UPJV. L'université est également membre fondateur de la SAS IMPROVE³⁰, plate-forme dédiée à la valorisation des protéines végétales, et hébergée dans l'établissement.

L'ensemble de ces partenariats témoigne de l'intégration de l'université dans son territoire et de ses liens avec ses interfaces socio-économiques, en particulier autour des thématiques d'excellence que sont la bio-économie, le transport et l'énergie.

III – Les relations avec le CHU

● Un partenariat entre le CHU d'Amiens et l'UPJV en progression

Durant la précédente période contractuelle, le Comité de recherche en matière biomédicale et en santé publique (CRBSP) ne semblait pas fonctionner de façon optimale. En effet, les réunions étaient épisodiques, le président de l'UPJV n'y participait pas et ses membres ne se sentaient pas soutenus par les équipes de direction de l'UPJV et du CHU. De plus, aucune lettre de mission n'existait et les réunions ne débouchaient sur aucune action stratégique pour renforcer la recherche hospitalo-universitaire en partenariat avec les organismes de recherche membres. Toutefois, le CHU a été un des partenaires du projet d'I-site et s'est impliqué dans la structuration de fédérations hospitalo-universitaires (*cf. infra*). L'arrivée de nouvelles équipes de direction tant à l'UPJV qu'au CHU devrait, à terme, améliorer son fonctionnement et son rôle et renforcer les liens entre les deux établissements afin de définir une stratégie de recherche cohérente. De premières réalisations vont dans ce sens : la rédaction d'une lettre de mission pour les membres du CRBSP et la présence du Président de l'UPJV et de son Vice-président recherche en santé aux réunions qui ont maintenant lieu tous les quinze jours en témoignent.

³⁰ Institut mutualisé pour les protéines végétales.

IV – La gouvernance, l'organisation interne et l'élaboration de la stratégie

1 ● Une équipe de direction étoffée aux missions clairement définies

Selon l'article 76 des statuts de l'UPJV, revus au cours du mandat précédent pour être en conformité avec la loi du 22 juillet 2013, la gouvernance de l'établissement comprend « a minima » deux vice-présidents (VP) du CA, deux VP de la commission recherche (CR), deux VP de la commission de la formation et de la vie universitaire (CFVU) et un VP étudiant. La structuration actuelle, aux adaptations légales près, reprend celle de l'équipe précédente. Les périmètres de ces VP sont bien définis et leurs fonctions sont précisées dans des lettres de mission. Actuellement, l'un des vice-présidents CA est en charge des partenariats institutionnels et académiques. Dans la pratique, très proche du président, ce VP est associé étroitement à l'élaboration stratégique et au suivi de l'ensemble des projets, l'autre VP CA étant en charge des moyens (RH, finances et patrimoine). Les deux VP de la CR sont en charge, pour l'un, de la recherche et de la stratégie scientifique, et pour l'autre, de la recherche à l'international et de la documentation recherche. Les deux VP de la CFVU sont en charge, pour l'un, de la formation initiale et continue, et pour l'autre, de la vie étudiante, de l'innovation pédagogique et de la réussite étudiante. On remarquera que, par rapport à l'équipe précédente, l'actuelle n'affiche plus dans les organigrammes présentés sur le site de l'université, et conformément à la lettre de l'article 76, de distinction entre premier et second VP, mais qu'en revanche les fonctions des uns et des autres sont clairement précisées. Les distinctions hiérarchiques sont ainsi effacées au profit de la clarté fonctionnelle. Le VP étudiant est chargé des relations avec les VP de la CFVU, du projet de répartition du FSDIE et de la préparation du schéma directeur de la vie étudiante (projet en cours d'élaboration).

Des VP délégués (six actuellement), aux missions ciblées, renforcent l'équipe précédente (recherche en santé et relations avec le CHU ; formation continue ; budget et développement des ressources propres ; numérique ; action sociale, égalité des chances ; recherche en SHS).

Enfin, des délégués (12 actuellement) auprès du CA, de la CR et de la CFVU sont désignés par le Président et participent à l'instance dont leur délégation relève, ainsi que des chargés de mission (neuf actuellement), eux aussi nommés par le Président et placés auprès de lui ou auprès des VP. Deux référents (laïcité ; racisme et antisémitisme) et deux médiateurs complètent le dispositif.

Cet ensemble, particulièrement étoffé, aussi bien dans l'équipe actuelle que dans la précédente, marque le souci de découper avec précision les missions, en séparant clairement les responsabilités politiques des responsabilités administratives opérationnelles, tout en les articulant soit auprès du Président, soit auprès des VP, soit auprès des instances. Cette équipe fonctionne en « bureaux ». C'est ainsi que, sous l'autorité du Président, le bureau de l'université, composé des VP et de la directrice générale des services (DGS), se réunit toutes les semaines pour examiner aussi bien les questions d'actualité que les orientations stratégiques. D'autres bureaux, spécialisés, et à orientation généralement stratégique, sont constitués autour de VP et de VP délégués (bureaux de la recherche, de la formation ; des affaires immobilières ; de la vie étudiante) et se réunissent également (en fonction de l'actualité) sous l'autorité du Président.

2 ● Une évolution positive du fonctionnement des conseils centraux

Le CA a été élargi à l'occasion de la mise en œuvre de la loi du 22 juillet 2013 : il est passé de 32 à 36 membres. Les entretiens ont montré un fonctionnement satisfaisant de cette instance : documents remis à temps, compte-rendus non conflictuels rédigés après enregistrement des débats, traitement souple et efficace des questions diverses. Les conflits internes, après la période difficile connue par l'UPJV, s'apaisent. La durée des séances, souvent proche d'une journée pendant l'ancienne mandature, s'est réduite. Certaines compétences ont été déléguées au Président (signatures d'accord et de conventions) et les ordres du jour se concentrent plus qu'avant sur les questions stratégiques.

Les travaux de la CFVU et de la CR (40 membres chacune) se concentrent sur leurs missions et ces instances jouent pleinement leur rôle. Ainsi, entre autres sujets, la CR débat des grandes lignes de la politique scientifique, affecte les crédits aux unités et aux plates-formes, les crédits distribués au titre du bonus qualité recherche (BQR) et, avant la fusion des régions, sélectionnait les projets présentés au titre des appels à projets structurants de la région Picardie. La CFVU joue tout autant son rôle s'agissant de l'étude de l'offre de formation et du découpage en champs de formation, la création de nouveaux diplômes, les modalités de contrôle des connaissances. Elle examine aussi les questions de vie étudiante, de réussite et d'orientation, les soutiens à la vie associative par le FSDIE.

De manière générale, des commissions internes aux conseils (dénommées groupes de travail par l'établissement), au-delà de celles prévues par la loi, jouent un rôle important dans la préparation des dossiers. Leur ouverture, par la nouvelle équipe, au-delà des élus, témoigne de la volonté de la direction de faire participer un

maximum d'acteurs, conformément à celle affichée de renforcer la « démocratie participative » au sein de l'établissement.

- 3 ● Une structuration en composantes éclatée qui pèse sur l'efficacité administrative, obère les synergies pédagogiques et scientifiques et complexifie le dialogue de gestion

L'UPJV comprend actuellement 18 composantes (11 UFR, 6 instituts et 1 école) répartis dans 6 agglomérations. Cette fragmentation institutionnelle a imprimé à l'université une culture facultaire à laquelle les directeurs d'UFR, en particulier, semblent attachés, comme les entretiens l'ont montré. Le CQ 2012-2017 soulignait déjà « la grande dispersion géographique et structurelle » de l'établissement et présentait comme « impératif de poursuivre, dès le début du contrat, le regroupement des UFR »³¹. Depuis le regroupement, dans l'UFR de sciences, des sciences physiques et biologiques, des mathématiques et de l'informatique, aucune fusion n'a eu lieu et cette fragmentation s'est maintenue.

Pourtant, à Amiens, les restructurations immobilières, réalisées et en cours, ont permis l'organisation de l'UPJV en « pôles ». Le campus centre-ville est ainsi composé de trois pôles (scientifique, économique et juridique, humanités), et le campus-sud également (santé, sport et activités physiques, technologique). Ces pôles, à la fois immobiliers et disciplinaires, ont chacun leur propre structure administrative de maintenance et d'entretien. En revanche, chaque composante possède ses propres services administratifs. Concernant l'offre de formation et la structuration de la recherche, et même si quelques initiatives existent (le master en gestion de patrimoine qui mobilise des enseignants de l'IAE et de l'UFR de droit), il est clair que cette fragmentation ne facilite pas les synergies trans ou pluridisciplinaires, ni les synergies scientifiques entre unités. En mettant déjà en évidence les pôles disciplinaires, le précédent contrat plaidait clairement pour de « nouvelles fusions d'UFR »³². Le comité adhère à cette analyse déjà ancienne et constate que l'UPJV « envisage de simplifier son organisation par des regroupements opérationnels »³³, sans expliciter plus avant sa stratégie en ce domaine.

La nouvelle équipe entend cependant « construire une culture d'établissement et faire émerger des projets collectifs »³⁴. Elle souhaite ainsi s'engager dans « une gouvernance participative valorisant le principe de subsidiarité » se traduisant par « une responsabilité accrue des composantes et des unités de recherche »³⁵. Cette politique se met en œuvre avec des réunions plus fréquentes et régulières des directeurs de composantes (RDD, une fois par mois, avant les séances du CA) et des réunions des directeurs d'unités de recherche (RDU, deux fois par trimestre, avant les séances de la CR). La nouvelle équipe entend également faire progresser le dialogue de gestion, notamment en matière budgétaire, lequel, jusqu'à présent, n'est pas structuré de façon stable (il se déroule parfois en binôme avec l'équipe de direction, parfois avec plusieurs composantes à la fois). Elle prévoit également de mettre en place avec les UFR des contrats d'objectifs et de moyens (COM), à l'instar de ceux qui existent avec les IUT. Même si ces intentions ont reçu un début d'application depuis la récente mise en place de la nouvelle équipe, il n'en demeure pas moins qu'elles s'exercent dans une structure institutionnelle éparpillée qui n'en facilite pas la mise en œuvre. Le comité estime donc que le dispositif est trop récent pour que l'on puisse en apprécier les conséquences.

V – Identité et communication

- 1 ● Une direction de la communication bien intégrée à l'établissement

Les actions de communication sur les secteurs de la formation, de la recherche, de la culture et des relations internationales sont coordonnées par la Direction de la communication. Cette direction est composée d'une équipe de neuf personnes dotée un budget d'environ 370 k€ de fonctionnement. Jusqu'en 2016, la communication était directement rattachée au Président. À terme, cette direction sera placée sous la Direction générale des services (DGS). En termes de pilotage, la directrice est associée à la « réunion agenda », ainsi qu'aux réunions des directeurs des composantes. Des liens fonctionnels avec la chargée de communication entre la Direction de la Recherche (DR) et la Direction des affaires internationales (DAI) sont établis.

³¹ CQ 2012-2017, p.9.

³² CQ, p.9.

³³ RAE p.18

³⁴ DS, p.11.

³⁵ *Ibidem*

2 ● Une communication au service d'une identité ancrée dans le territoire

Les supports de communication sont variés et adaptés aux différentes cibles. L'UPJV dispose d'un ensemble de publications cohérent à destination des étudiants et des personnels : guide et plan pour les étudiants, catalogue de formation, affiches et supports pour colloques, magazine d'université (J'V magazine), site internet (actualisé en 2014), environnement numérique du travail (ENT), réseaux sociaux. La quasi-totalité des publications est rédigée en français. Le site de l'université s'appuie sur trois noms de domaines en fonction de la cible visée (personnels, étudiants, extérieurs). Pour faciliter la communication des laboratoires, une trame uniformisée de présentation est partagée auprès des 33 laboratoires. A noter que le contenu est de la responsabilité de laboratoire, ce qui conduit à un contenu assez hétérogène. La version anglaise du site reste à étoffer pour cibler une audience plus internationale. Une lettre d'information « Telex » quotidienne à destination du personnel est également conçue et diffusée directement par la présidence. Elle vient étoffer une communication déjà très riche en contenu.

La direction de la communication travaille en étroite collaboration avec le VP Étudiant et les associations étudiantes pour toucher au mieux la communauté étudiante. L'UPJV fournit à l'ensemble des étudiants un service d'information UPJV INFOS.

L'organisation et la participation à des événements sont une priorité pour l'UPJV. Ceux-ci sont régulièrement organisés en lien avec le territoire : colloques, forums, salons, événements sportifs et culturels, inauguration de nouveaux locaux, promotion de l'UPJV auprès du monde socio-économique (clusters, hubs, pôles de compétitivité). Un projet de changement de logo et de charte graphique est en cours de réflexion pour renouveler l'image de l'identité de l'UPJV.

L'UPJV développe ainsi une communication diversifiée à large diffusion à destination des étudiants, du personnel et du territoire. Cependant, pour soutenir ses ambitions de visibilité auprès du monde socio-économique et international, le comité recommande à l'établissement de développer de nouveaux supports plus adaptés à ces cibles.

La recherche et la formation

I – La politique de recherche

1 ● Une structuration de la recherche en évolution

Durant le précédent contrat, la recherche a été structurée en trois axes de spécialisation : (1) agro-ressources (bio-économie et bio-raffinerie) ; (2) énergie et mobilité ; (3) santé et technologies. Trois axes transversaux se sont ajoutés, permettant d'associer les sciences humaines et sociales aux sciences expérimentales : (1) maîtrise des risques chroniques et accidents, et impacts environnementaux ; (2) développement des outils numériques et maîtrise des systèmes ; (3) promotion des SHS dans l'approche des grands défis sociétaux et innovation sociale. Cette structuration est justifiée par le potentiel recherche (2 écoles doctorales, 33 unités de recherche et 6 fédérations de recherche) reconnu, en partie, par le PIA1. Il existe toutefois un déséquilibre entre le nombre d'équipes d'accueil (EA, 23) et le nombre d'unités mixtes de recherche (UMR, 10). Le nombre de chercheurs des organismes est aussi très faible (12 chercheurs CNRS, 1 Inserm, 8 Ineris). Le comité estime qu'il conviendrait de réduire le nombre d'équipes d'accueil, souvent de petite taille, et d'encourager les fusions afin d'évoluer vers des UMR. Dans cette perspective, il semble aussi souhaitable de développer des mesures incitatives pour renforcer l'attractivité envers des chercheurs des organismes.

L'UPJV et le CHU sont impliqués dans la structuration de quatre fédérations hospitalo-universitaires (FHU) inter-régionales en partenariat avec les CHU de Caen, Rouen et Lille. Cette structuration a conduit à l'obtention de deux réseaux hospitalo-universitaires en génétique et en cardiovasculaire. Des opérations immobilières importantes pour développer la synergie hospitalo-universitaire ont été réalisées ou sont en projet : (1) la création du centre de recherche universitaire en santé qui regroupe sur un même site de 6 000 m², à proximité de l'UPJV et du CHU les neuf équipes de recherche santé et (2) le projet de réhabilitation d'un bâtiment sur le campus de l'UPJV qui regroupera toutes les formations en santé. À ces actions s'ajoutent l'obtention d'un équipement d'excellence (Equipex) FIGURE (seul IRM de recherche au niveau national) et d'une Initiative d'excellence en formation innovante (Idefi) Simusanté qui a bénéficié d'un fort soutien de la Région Picardie et constitue le plus grand centre de simulation (Blocs opératoires, réanimation, pharmacie, scanner, biologie...) en Europe. L'UPJV apporte un soutien important à ce centre par une dotation de 90 K€/an et en mettant à disposition des personnels. Ces actions structurantes, associées à la première mondiale de greffe de visage, ont sans aucun doute contribué à la création d'un pôle santé reconnu sur le site d'Amiens. Une telle concentration de moyens doit s'accompagner, selon le comité, d'un effort de visibilité accru pour l'UPJV. Il conviendrait de poursuivre les efforts dans le but d'attirer de nouveaux talents, en lien avec les organismes de recherche nationaux.

2 ● Un pilotage de la recherche et une communication avec les acteurs de la recherche à renforcer

L'UPJV ne dispose pas d'outils dédiés au pilotage de la recherche. Cette lacune est soulignée avec force, aussi bien dans le RAE que dans le DS et qualifiée d'« entrave importante à l'exercice d'une gouvernance incisive et à la mise en place d'une réelle stratégie recherche »³⁶.

Les actions menées en faveur de la recherche sont morcelées et ne reposent pas sur une stratégie clairement définie. Si l'UPJV dispose d'un comité stratégique, celui-ci s'est peu réuni pendant la durée du contrat et ne semble pas vraiment avoir participé à l'élaboration d'une stratégie concertée de recherche. L'UPJV organise aussi des réunions de directeurs de structures de recherche (RDU) mais celles-ci, d'après plusieurs entretiens, ne répondent pas encore à l'attente des acteurs de la recherche car elles sont surtout informatives. Le comité estime donc indispensable un effort de l'UPJV pour organiser le pilotage de la recherche ainsi que la participation des acteurs à la définition d'une stratégie partagée.

³⁶ DS, p.19.

3 ● Une volonté de soutenir la recherche mais un nombre de doctorants trop faible

À travers le BQR (461 k€ en 2016)³⁷, l'UPJV apporte un soutien significatif à la recherche, notamment aux plates-formes technologiques, ce qui leur permet de couvrir une bonne partie du coût des contrats de maintenance. L'UPJV a aussi doté la direction de la recherche de quatre postes d'ingénieurs thématiques pour l'aide au montage de projets de recherche. Il conviendrait de poursuivre ce soutien, en ciblant la cohérence entre le potentiel instrumental et la recherche amont, l'aide au montage de projets sur les appels à projets nationaux et internationaux.

Les financements publics de thèses se partagent entre des contrats doctoraux (État) au nombre de 15 (9 en STS et 6 en SHS) et 20 financements de l'ancienne région picarde (17 en STS et 3 en SHS). Le comité remarque que le nombre de contrats doctoraux est très bas pour un établissement de cette taille, en relation avec le faible taux de doctorants dans la population étudiante de l'UPJV (3 %). Cette faiblesse du financement État est en partie compensée, jusqu'à présent, par un financement régional conséquent. Comme dans d'autres domaines, la pérennité de ce financement n'est en rien assurée pour les années à venir, même si des cofinancements industriels ou assurés par l'établissement lui-même complètent le dispositif.

4 ● Un rôle majeur de l'ancienne région Picardie ; une adaptation nécessaire à la politique de la nouvelle région Hauts-de-France

Pendant le précédent contrat, l'ancienne Région Picardie a apporté un soutien très important à la recherche, reconnu par l'équipe de direction et les acteurs. Ce soutien reposait sur une convention annuelle et s'effectuait essentiellement sous forme de contrats doctoraux totalement financés associés à des budgets de fonctionnement, mais aussi sous forme d'appels à projets (AAP) « Émergence », des financements pour l'accueil de chercheurs de haut niveau et des appels d'offre hors Schéma régional pour l'enseignement supérieur, la recherche et l'innovation (Sresri) qui ont, par exemple, permis la mise en place d'une chaire d'excellence plasticité synaptique au sein du groupe de recherche sur l'alcool et les pharmacodépendances (Inserm) localisé au centre universitaire de recherche en santé.

Ce fort soutien était incontestablement porteur d'une véritable politique de recherche partagée en faveur de l'ESR en région. Mais il était aussi facteur de fragilité dans la mesure où il a pu créer une dépendance financière générant des comportements restrictifs vis à vis d'autres sources potentielles de financement. L'UPJV aura à s'adapter à la politique suivie par la région Hauts-de-France. Ce changement de comportement devrait s'accompagner d'une aide structurée aux dépôts de projets européens et internationaux, qu'il s'agisse de financements incitatifs, d'aide administrative à la constitution des dossiers, ou encore de décharge de services pour les lauréats.

5 ● Une visibilité nationale et internationale encore à améliorer

La recherche à l'UPJV est visible sur le plan international dans des domaines comme la santé, l'agro-chimie et l'énergie, ce qui a permis d'obtenir des succès importants dans le PIA1. Cependant, il s'agit de domaines relativement ciblés et dans lesquels l'UPJV apparaît souvent comme partenaire de projets en réseaux nationaux. La participation de l'UPJV aux AAP de recherche nationaux et internationaux reste faible. Sur l'ensemble des recettes issues de ces AAP, la somme des projets inter régionaux, européens et ANR représentait 11 % en 2015 (sur un total de 6,661 M€) et 14,2 % en 2016 (sur un total de 4,810 M€). Ces mêmes années, les recettes issues des appels à projets régionaux représentaient respectivement 84,1 % et 66,4 %³⁸. Le nouveau découpage régional, qui risque de réduire le soutien à la recherche à l'UPJV, et la création de l'I-Site lillois dans le cadre du PIA2, doivent attirer une attention particulière de l'équipe de direction de l'UPJV afin d'éviter un isolement régional, national et international.

II – La politique de formation initiale et continue

1 ● Une structuration en champs de formations inaboutie et des composantes qui jouent un rôle majeur dans la cartographie de l'offre de formation

L'UPJV affiche une structuration de son offre de formation en sept champs distincts.

Dans cet ensemble, quatre champs correspondent à des axes stratégiques, dans lesquels s'inscrivent également les domaines d'excellence de la recherche (agrosociences, chimie, procédés et développement durable - ACPDD ; Matériaux fonctionnels, stockage de l'énergie, technologies et sciences pour l'ingénieur - METSI ; Psychologies,

³⁷ RAE, p. 26.

³⁸ Calculs d'après le RAE, p. 27.

éducations et enseignement - PEE³⁹ ; Santé, sport, médicament - SSM). Si la pertinence de ce découpage ne soulève pas de question, il reste que les synergies internes à chaque champ sont encore limitées.

Trois autres champs complètent cette architecture (Sociétés, normes, organisations, territoires ; Traitement de l'information et des énergies, mathématiques ; Création, textes et langages). Ceux-ci apparaissent parfois davantage comme des juxtapositions de formations disciplinaires préexistantes (c'est par exemple le cas en « création, textes et langages »), ont parfois des ancrages recherche dispersés étant donné l'éparpillement des formations (par exemple, dans le champ « traitement de l'information et des énergies, mathématiques »), et développent encore moins de synergies internes que les quatre précédents (par exemple, la transdisciplinarité à l'intérieur du champ « sociétés, normes, organisations, territoires », qui reste embryonnaire).

On peut d'ailleurs s'interroger sur la compatibilité d'une structuration de l'offre de formations en champs et du rôle joué par les composantes dans la construction de l'offre. Pour l'instant, cette structuration apparaît plus comme une construction *a posteriori* que comme une véritable stratégie de conception et de pilotage des enseignements et de leur lien avec la recherche. L'offre de formation reste de fait proposée par les composantes, dont le grand nombre n'a pas facilité une ré-ingénierie des formations au bénéfice de la pluridisciplinarité.

Par ailleurs, le rôle déterminant des composantes dans l'élaboration de la cartographie de l'offre de formation a des conséquences sur la préparation des étudiants à l'insertion professionnelle. Se trouvent ainsi privilégiées les initiatives s'appuyant sur les compétences disciplinaires internes aux UFR et instituts, aux niches d'excellence de l'établissement (pour certains masters), ou aux besoins du territoire lorsque les composantes peuvent y répondre (pour les licences professionnelles en particulier). Cet éclatement en composantes, en grande partie cloisonnées, ne favorise pas la construction des formations généralistes pluridisciplinaires et professionnalisantes, à l'instar des écoles d'ingénieurs ou de management.

2 ● Des initiatives de transformation des pratiques pédagogiques trop isolées, préfigurant un réseau à l'échelle de l'établissement

Historiquement, l'UPJV a eu des activités remarquables en matière de formation à distance (FOAD), mais il semblerait que ces savoir-faire n'aient pas été bien développés ces dernières années. L'Idefi Simusanté qui permet de simuler de façon très réaliste des actes professionnels dans de très nombreuses situations dans le domaine de la santé connaît un grand succès, tant en formation initiale qu'en formation continue. Cette réussite, qui commence à diffuser dans des composantes non médicales, masque en partie un paysage varié et éclaté en matière de transformation pédagogique. Le Service universitaire de pédagogie (Sup) est uniquement en charge de l'évaluation des formations et des enseignements. Un chargé d'enquête sur l'insertion professionnelle rattaché au Bureau d'information, d'orientation et d'insertion professionnelle (BIOIP) réalise les enquêtes emploi, un observatoire de la vie étudiante n'existant pas. Ces travaux sont d'ailleurs parfois doublés par des équipes pédagogiques, ou par des enseignants. La direction des ressources humaines (DRH) a mis en place des formations à la pédagogie, et encourage les enseignants et enseignants-chercheurs nouvellement nommés qui souhaitent se former avec une décharge conséquente (48h). La direction des infrastructures et des systèmes d'information (DISI) à travers « cap numérique » a également mis en place des actions de sensibilisation aux techniques et outils numériques, par exemple avec les « déjeuners du numérique ». Enfin, l'Espé dispose de compétences en matière de pédagogie, mais ne semble pas être un acteur de la transformation des pratiques pédagogiques des enseignants et enseignants-chercheurs de l'UPJV. L'équipe nouvellement élue a nommé deux chargés de missions dans le but de fédérer toutes ces énergies actuellement trop dispersées, ce qui ne peut qu'être encouragé.

3 ● Un service de formation tout au long de la vie qui se construit pour fédérer les nouvelles formations

Les activités de formations continues sont historiquement mises en œuvre et administrées dans les composantes. Il en résulte que les centres de profit se situent dans les UFR et instituts et qu'il n'existe pas de données chiffrées centralisées donnant une vision budgétaire globale. La nouvelle équipe a nommé un VP FTLV, qui a pour mission de créer un service commun de formation universitaire, lequel ne concerne que les créations d'activités nouvelles et non pas celles qui existent déjà. Ce service doit désormais cartographier les compétences, pour permettre de concevoir plus de formations à la demande. La veille et la commercialisation de ces formations sont renvoyées à l'échelon territorial. L'association Picardie Universités a en effet été lauréate d'une AMI FC et dispose de trois postes pérennes pour développer son offre de formation continue.

³⁹ Rapports d'évaluation des champs de formation de l'UPJV, Hcéres.

La validation des acquis de l'expérience (VAE) est un point faible de la FTLV. Le nombre de jurys constitués à ce titre durant le dernier contrat se situe en moyenne annuelle autour d'une vingtaine. Le RAE⁴⁰ signale qu'il s'agit là d'un « véritable enjeu pour l'UPJV », mais le comité n'a pas, au cours des entretiens, constaté qu'une réflexion était jusqu'à présent engagée pour relever ce défi.

III – Le lien formation-recherche

- Un lien formation-recherche peu visible

Certaines structures de recherche ont bénéficié du financement du PIA1, et l'UPJV offre des formations de masters bénéficiant de leur visibilité et de leur attractivité. C'est particulièrement le cas s'agissant du champ de formation ACPDD, qui s'appuie sur quatre laboratoires locaux reconnus, et du champ METSI, qui s'appuie sur six laboratoires majoritairement installés à Amiens. Cependant, il ne semble pas que l'UPJV ait mis en œuvre des synergies de façon à exploiter cette visibilité au bénéfice de parcours de formation plus nombreux. Par exemple, on notera qu'en SSM, il n'existe pas d'instance de pilotage qui pourrait définir une stratégie de mutualisation et d'interdisciplinarité en s'appuyant sur la pédagogie par la simulation⁴¹.

En dehors de ces secteurs d'excellence, les autres masters ne bénéficient pas de la même visibilité en termes de culture d'établissement ou en termes de portage politique. Notons que, par ailleurs, au niveau licence, il n'existe pas de politique d'établissement repérable d'initiation au lien formation-recherche.

L'UTC, deuxième important pourvoyeur régional de doctorants, ayant fait le choix d'intégrer son école doctorale dans la Comue Sorbonne Universités, la politique de formation doctorale sur le territoire picard est essentiellement portée par l'UPJV à travers ses deux écoles doctorales (Sciences, technologies santé, et Sciences humaines et sociales). Il n'existe pas de collège des écoles doctorales, ce qui peut être un inconvénient en particulier s'agissant de l'organisation de formations transversales communes aux deux écoles, qui n'existent pas actuellement. Le poste obtenu par l'APU au titre de la formation doctorale et affecté à l'UPJV est dédié à l'animation des écoles doctorales du territoire, mais ne semble pas actuellement avoir conduit à une véritable politique d'initiatives partagées entre les membres de l'association, à l'exception de la mise en commun d'unités de formation entre l'ED STS de l'UPJV et l'ED de l'UTC dont le RAE fait état⁴².

IV - La documentation

- Un service commun de documentation déconcentré

Le Service commun de documentation (SCD) de l'UPJV est constitué d'un réseau de 23 bibliothèques : bibliothèques universitaires (BU) et bibliothèques d'UFR et d'instituts associées. Géographiquement, il est organisé en pôles : pôle Cathédrale, pôle Campus, pôle Santé, pôle Arts (Amiens), pôle de l'Aisne (St Quentin), et pôle de l'Oise (Beauvais). Le SCD participe aux réseaux documentaires nationaux : consortium Couperin pour l'achat de documentation électronique, système universitaire de documentation (Sudoc - mis en place par l'Agence bibliographique de l'enseignement supérieur, l'Abes) et association du réseau des utilisateurs de l'Abes. La politique générale du SCD est définie dans une charte, document datant de 2006⁴³.

L'UPJV définit, dans ses « axes stratégiques de développement - 2018-2024 », la politique éditoriale et documentaire, en lien avec la recherche, comme une de ses priorités⁴⁴. Le SCD, dont la bibliothèque est l'organisme d'interface avec les usagers (14 288 inscrits en 2015-2016 / 17 016 mètres carrés (Shon) / 2 178 places assises), a une politique d'acquisition qui répond aux besoins des étudiants et des EC (environ 15 000 acquisitions d'ouvrages par an, 1 400 abonnements à des revues papier et 3000 à des revues électronique)⁴⁵. Le système de prêt fonctionne bien, malgré la dispersion géographique et la décentralisation dans les bibliothèques de composantes. Les livres, à la demande, sont régulièrement envoyés aux antennes⁴⁶. Jusqu'à présent les acquisitions de nouvelles éditions sont

⁴⁰ RAE, p. 32.

⁴¹ Site internet du SCD.

⁴² RAE, p. 34.

⁴³ Site internet du SCD.

⁴⁴ Axes stratégiques de développement 2018-2024, p. 22.

⁴⁵ Site internet du SCD.

⁴⁶ En 2015-2016 : BU arts, BU campus, BU cathédrale, BU santé, Espé Amiens, I.U.T. Amiens, BU Beauvais, BU Creil, BU St-Quentin, BU Soissons, I.U.T. St-Quentin, Espé Laon, I.U.T. Laon.

faites sans difficultés (environ 1 M€ de dépenses documentaires par an)⁴⁷ et le budget est suffisant pour les financer. Notons que la charte documentaire prévoit que le budget d'acquisitions doit représenter au moins 68 % du budget global de fonctionnement, y compris les dépenses salariales. La bibliothèque principale à Amiens est ouverte 60 h par semaine et l'on envisage pour elle une ouverture élargie au samedi après-midi.

Il n'existe pas de presses universitaires. L'université fait un usage régulier des éditions sous forme numérique mais il n'existe pas de lien organique avec l'université numérique. En ce qui concerne les mémoires et les thèses, seules les thèses doctorales sont en ligne. La gestion des archives universitaires est distincte du SCD, ce qui accentue la dispersion de l'information.

⁴⁷ Site internet du SCD.

La réussite des étudiants

I – Les parcours des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle

1 ● Des actions d'orientation fortes en faveur de la réussite étudiante en licence

L'ancrage territorial est un élément structurant des politiques et choix stratégiques d'orientation de l'UPJV dans un territoire où 54 % des étudiants de licence⁴⁸ de l'établissement sont boursiers, où nombre d'entre eux travaillent pour financer leurs études, et dans lequel les départements qui composent l'ancienne région Picardie figurent parmi les plus pauvres de la métropole.

Ce contexte explique le choix de l'université de construire une politique d'orientation Bac-3/Bac+3 particulièrement dynamique. L'UPJV fait ainsi de l'orientation en amont de l'université une priorité stratégique en travaillant à une forte sensibilisation des lycéens. L'établissement participe à de nombreuses cordées de la réussite (3 sur les 11 en Picardie). Au-delà de ce programme national en faveur de l'égalité des chances, elle a recruté et formé des étudiants « ambassadeurs » qui, accompagnés des agents du BIOIP, se déplacent dans les 43 lycées du territoire picard afin de présenter aux lycéens l'offre de formation et les dispositifs d'accompagnement des étudiants.

Par ailleurs, le BIOIP est un interlocuteur privilégié de nombreux services, comme l'innovation pédagogique, la formation initiale, la formation continue, ainsi que des missions handicap et entrepreneuriat. Il occupe une place centrale dans l'organisation des études, ce qui atteste de la volonté de l'UPJV de faire de la réussite étudiante, en licence notamment (21,7 % de taux de réussite en trois ans)⁴⁹, une priorité⁵⁰. Celle-ci, en plus des cordées de la réussite, se traduit par un soutien fort de l'ancienne région picarde qui a longtemps attribué une enveloppe budgétaire importante à l'UPJV en faveur de l'emploi étudiant (tutorat notamment) et s'incarne, dans la continuité des cordées de la réussite, dans un forum consacré au passage du statut de lycéen à celui d'étudiant, organisé chaque année en janvier.

2 ● Une politique volontariste en faveur de l'employabilité des étudiants

Les difficultés sociales rencontrées par les étudiants picards et le contexte économique régional peuvent complexifier l'insertion professionnelle des étudiants, notamment parce que certains d'entre eux sont peu mobiles. Il n'existe pas d'observatoire de la vie étudiante à l'UPJV mais un chargé d'enquête rattaché au BIOIP réalise les enquêtes emploi. Malgré un taux d'insertion professionnelle proche de la moyenne nationale au niveau master, les étudiants rencontrent des difficultés à trouver un stage selon les disciplines. Par ailleurs, le BIOIP met en place des ateliers « curriculum vitae et lettre de motivation », mais les étudiants ne semblent pas toujours informés de leur existence.

L'université a décidé d'adopter une politique volontariste en faveur de l'employabilité des étudiants, notamment *via* l'entrepreneuriat. En effet, l'UPJV a développé, depuis cinq ans, un programme en partenariat avec l'association « Entreprendre pour apprendre ». Ce programme consiste à accompagner cinq groupes d'étudiants, que l'université appelle « *start-up* », à résoudre des défis entrepreneuriaux, à participer à des concours régionaux, avec plusieurs objectifs complémentaires : la création d'activités mais aussi le développement de l'employabilité. L'université fait le pari que ce genre d'expérience aura des effets bénéfiques sur les étudiants dans la durée, notamment pour aborder le monde professionnel et valoriser savoir-être et savoir-faire.

Par ailleurs, en juillet 2014, l'UPJV, l'UTC, l'Institut UniLasalle, la délégation régionale à la recherche et à la technologie (DRRT) et quelques autres acteurs ont répondu avec succès à l'appel à projet national Pépité. Ce dispositif, porté au niveau du territoire par l'APU, est rattaché à l'UPJV et rencontre un succès certain, le nombre d'étudiants entrepreneurs augmentant chaque année (10 étudiants en 2015, 61 en 2017). Cependant, malgré le rattachement de son budget au BIOIP - Pépité étant devenu la mission entrepreneuriat de l'APU dont l'UPJV est chef

⁴⁸ RAE, p 7.

⁴⁹ Indicateurs du contrat quinquennal.

⁵⁰ En 2014, 27 % des étudiants obtiennent leur licence 3 ans après leur première inscription en L1 et 39 % après 3 ou 4 ans. Source : l'état de l'ESR en France (site du Mesri).

de file -, une articulation entre les projets spécifiques de l'université en faveur de l'entrepreneuriat et le dispositif Pépite doit encore être trouvée.

3 ● Des services communs de qualité, points d'appui à des enseignements transversaux au service de la réussite des étudiants

Pour préparer l'accréditation, l'équipe nouvellement élue a pu s'appuyer sur des services communs reconnus dans l'établissement. La maison des langues (MDL) propose, avec succès, à de nombreux étudiants des enseignements complémentaires hors maquettes, le BIOIP met en œuvre des unités de préparation à l'insertion professionnelle, et le SCD a su maintenir une politique d'acquisition satisfaisante et de larges plages horaires d'ouverture. La reconnaissance dont ces services bénéficient légitime les actions qu'ils déploient au service de la réussite étudiante, et a facilité la politique de promotion des enseignements transversaux que l'équipe nouvellement élue a déployée lors du cadrage de la future accréditation.

II – La vie étudiante

1 ● Des personnels très impliqués et des services soucieux de la qualité de la vie étudiante

L'UPJV a développé une politique culturelle riche, bien articulée avec celle du centre régional des œuvres universitaires et scolaires (Crous) et celle de la ville d'Amiens. À titre d'exemple, « Festitude »⁵¹, le festival de début d'année organisé au moment de la rentrée universitaire a un rôle d'intégration important. Celui-ci a lieu principalement sur Amiens mais une journée est systématiquement organisée sur les sites délocalisés. L'objectif de ce festival est de valoriser l'offre culturelle auprès des étudiants mais aussi de mettre en avant la création étudiante tout en renforçant l'intégration des étudiants dans la ville.

Le service universitaire des activités physiques et sportives (Suaps) propose aux étudiants des ateliers de pratiques sportives, l'accès à des équipements sportifs, et travaille lui aussi en lien avec les collectivités territoriales et le Crous.

L'insuffisance des équipements, problème rencontré aussi bien par le service des activités culturelles (SAC) que le Suaps devrait être partiellement résolu une fois le chantier de la Citadelle terminé puisque devraient s'y trouver, entre autre, un gymnase, une salle de café-concert, un amphithéâtre mixte de spectacle.

Le service de médecine préventive composé d'un médecin, de trois infirmières et d'un psychologue, doit couvrir 17 sites différents. Chaque année, ce sont entre 1 500 et 2 000 étudiants de L1 qui sont convoqués pour 1 000 étudiants reçus. Ces dernières années, le service a été confronté à l'augmentation du nombre de problèmes de santé psychologique des étudiants.

Enfin, le schéma directeur du handicap de l'UPJV, présenté en avril 2015, s'articule autour de cinq axes : l'accueil ; l'orientation ; l'accessibilité ; l'insertion ; le personnel. Une cellule handicap a été créée, faisant office d'interface pour les étudiants en situation de handicap. Elle a pour objectif de répondre aux problèmes identifiés dans le cadre du schéma directeur du handicap. En ce qui concerne l'impact d'une telle structure, les chiffres parlent d'eux-mêmes puisqu'en 2016, 440 étudiants furent accompagnés, contre seulement 90 en 2011.

2 ● Une vie étudiante qui s'appuie sur des associations dynamiques

Le dynamisme associatif de l'établissement (45 associations référencées sur le site internet) ainsi que des liens très forts avec le Crous contribuent à une vie de campus dynamique et à l'émergence de nombreux projets. Par exemple, le Crous d'Amiens et l'UPJV sont lauréats d'un appel à projets lancé par le Cnous en avril 2015. Le projet « Campus en mouvement » se structure autour de trois axes : la santé, la citoyenneté et l'accueil des étudiants. Un personnel du Crous est dédié à ce projet et travaille en étroite collaboration avec le VP Étudiant et les associations étudiantes afin, notamment, d'organiser une journée d'accueil des étudiants en septembre qui centralise tous les services dont les étudiants peuvent avoir besoin et qui présente les différentes associations étudiantes. Les fonds alloués au FSDIE en 2015 sur des projets étaient de l'ordre de 100 000 €⁵². Ce montant modeste s'explique par un nombre important de boursiers. Il examine en moyenne 150 projets par an, de nature culturelle, scientifique, citoyen ou humanitaire.

⁵¹ *Ibid*, p 41.

⁵² Données chiffrées 2009-2015, UPJV.

3 ● Des étudiants impliqués dans la vie démocratique de l'établissement

Les étudiants sont particulièrement bien intégrés à la gouvernance de l'université ; les taux de participation aux élections au CA en 2016 sont de l'ordre de 18 %. En plus du VP Étudiant, le Président de l'UPJV a nommé deux délégués étudiants, l'un à la santé et l'autre aux relations internationales. Plus généralement, la vie étudiante à l'UPJV est principalement pilotée par le VP Étudiant et les associations étudiantes. Si confier la responsabilité de la vie étudiante aux étudiants est un marqueur de confiance particulièrement fort, l'absence d'un personnel administratif dédié peut rendre plus difficile la pérennité de certains projets. Ainsi, le Bureau de la vie étudiante (BVE) de l'UPJV a une fonction essentiellement politique et non pas opérationnelle.

Les personnels de l'université qui travaillent dans ces différents services sont particulièrement soucieux de la réussite des étudiants, que celle-ci passe par la culture, le sport, la santé ou le suivi du handicap. Néanmoins, ils sont confrontés à une difficulté majeure qui est celle de l'éclatement des sites qui composent l'université sur tout le territoire picard, ce qui entraîne une inégalité de traitement entre les sites qui semble à ce stade difficile à éviter.

La valorisation et la culture scientifique

I – La valorisation des résultats de la recherche

1 ● Un socle socio-économique bien identifié, atout pour l'UPJV

Le territoire couvert par l'UPJV est dynamique du point de vue économique sur des thématiques bien identifiées, comme les agro-ressources et le transport. Ces secteurs ont permis l'émergence d'outils visant à conforter ces points forts, tels que les pôles de compétitivité (IAR, I-Trans), un ITE, une SATT⁵³ et des plates-formes (Industrilab, STEEVE, Cademce, IMPROVE, ...) dans lesquels l'UPJV est très intégrée⁵⁴. Par ailleurs, l'UPJV a judicieusement mise en place, en appui à ses laboratoires de recherche, des plates-formes instrumentales thématiques. En lien avec ces activités économiques, la Direction de la recherche s'est organisée avec 4 ingénieurs thématiques qui couvrent le spectre socio-économique et assurent le lien avec les laboratoires et les plates-formes instrumentales internes.

La métropole d'Amiens a mis en place trois clusters dans le domaine de l'autonomie énergétique, le numérique, et l'e-santé, chacun impliquant des laboratoires et plates-formes de l'UPJV, et permettant de développer des liens de recherche appliquée avec les entreprises du territoire, avec une volonté de décloisonnement disciplinaire, notamment en direction des SHS. Un quatrième cluster est prévu en 2017-2018 dans le domaine de l'environnement et de la bioéconomie. Cette politique est un levier qui permettra d'accroître la visibilité de la recherche en lien avec ces thèmes prioritaires.

2 ● Un transfert des résultats de la recherche de très bon niveau ; une recherche partenariale à dynamiser

La valorisation des résultats de la recherche se traduit par une maturation de projets dynamique réalisée par la SATT Nord qui a investi 20 % de son enveloppe d'investissement sur des projets émanant des laboratoires de l'UPJV⁵⁵. Ce pourcentage est supérieur à la force de recherche des actionnaires de la SATT qui s'élève à 12 % pour UPJV. L'absence d'incubateur régional peut être un frein au dynamisme du transfert même si la SATT Nord s'appuie sur des structures existantes⁵⁶ pour poursuivre les projets maturation par la création quand cette voie est choisie. Les domaines de la santé et du stockage électrochimique de l'énergie sont extrêmement porteurs et représentent d'ailleurs les liens les plus forts avec les organismes de recherche nationaux (Inserm, Ineris et CNRS) qui ont contribué à l'obtention de projets phares au cours du PIA1 (Labex STOREX, Equipex FIGURES) mais avec des mises en œuvre parfois contrastées (Equipex FIGURES qui a du mal à s'installer).

Ce dynamisme est bien plus contrasté quand on examine le volet recherche partenariale de l'UPJV. Les flux de contrats avec des acteurs économiques sont relativement faibles par rapport aux capacités recherche⁵⁷. La disparition du volet « Valorisation et innovation » au sein de la Direction de la recherche lors de la création de la SATT est à interroger, compte tenu du fait que l'UPJV a gardé la négociation et la gestion de ses contrats de recherche partenariale au sein d'un service d'activités industrielles et commerciales (Saic). Par ailleurs, l'existence d'un seul laboratoire commun avec une entreprise et un flux extrêmement faible de projets financés par le Fonds unique interministériel (FUI) montrent le peu d'appétence des chercheurs pour les contrats avec l'industrie.

Dans le même esprit, existent à l'UPJV des plates-formes instrumentales internes bien organisées et visibles, bénéficiant d'un CPER de très bon niveau focalisé sur ces outils et soutenues fortement par l'établissement (dans le cadre du BQR en particulier). On remarquera cependant qu'elles ne sont pas rattachées à des unités de recherche et peuvent ainsi montrer un manque de cohérence avec les laboratoires, ce qui pèse sur leur optimisation.

⁵³ SATT Nord.

⁵⁴ Comme membre fondateur, actionnaire, mise à disposition dans l'ITE PIVERT.

⁵⁵ Annexe 4 du RAE.

⁵⁶ Eura-Santé par exemple.

⁵⁷ Environ 1M€ de contrats par an (cf. tableau 1, page 43 du RAE) hors laboratoires en gestion CNRS.

3 ● S'appuyer plus efficacement sur les outils d'interfaces avec le monde socio-économique

On peut donc regretter une interface insuffisamment organisée entre les acteurs économiques, les outils visant à regrouper les compétences et les actions économiques (pôles de compétitivité par exemple) et les laboratoires. Cette situation conduit à s'interroger sur les bénéfices tirés par l'UPJV des structures du PIA1, en termes de visibilité comme en termes de flux financiers permettant une stratégie sur le maintien des infrastructures. Les flux de projets au mieux monotones, voire décroissants au fil des années⁵⁸, semblent confirmer ce point. Toutefois, l'absence de données chiffrées en provenance des organismes de recherche sur les unités en gestion CNRS et Inserm ne permet pas d'étayer complètement une telle hypothèse.

Les secteurs Santé, Stockage de l'énergie et Agro-ressources sont, pour l'UPJV, des domaines très importants et visibles. Des actions spécifiques dans le but de renforcer leur lien avec le monde socio-économique seraient sûrement une voie à suivre.

La très forte dépendance aux financements dédiés à la recherche par l'ancienne région Picardie, avant la fusion des régions, aussi bien que la réussite de quelques axes sur le PIA1, cachent un manque de dynamisme dans les collaborations directes avec le milieu socio-économique comme dans celui de dépôts de projets à l'échelle nationale et européenne. Le comité recommande donc que les responsables des laboratoires, avec l'appui de la direction de la recherche, « infiltrent » mieux les entreprises en direct. Qu'ils soient aussi des acteurs plus actifs de mise en synergie des compétences scientifiques et des moyens instrumentaux permettrait d'obtenir des ressources financières assurant la pérennité des infrastructures. Une réflexion sur leur mise en cohérence serait, dans ce sens, très bénéfique et ce sur l'ensemble des sites universitaires du territoire picard.

II – La diffusion, l'enrichissement du patrimoine et le développement de la culture scientifique et technique

La politique de l'UPJV en matière de développement de la culture scientifique et technique se traduit essentiellement par sa participation à l'association Ombelliscience Picardie créée en 1997 pour promouvoir le partage des savoirs dans les domaines scientifique et technique. Son objectif est de dynamiser la coordination entre toutes les activités existant de ce domaine. Le dynamisme de cette structure est à souligner avec différentes initiatives visant à favoriser auprès des plus jeunes, en particulier ceux qui sont éloignés des centres de production industrielle et culturelle, une plus grande appétence pour les sciences mais également une meilleure connaissance des métiers. Depuis 2014, Ombelliscience Picardie coordonne le projet financé par le PIA « PicardieScience : l'industrie et l'innovation en partage ». Un effort important est donné à la communication, en s'appuyant sur des artistes locaux par exemple, et on souligne l'engagement des enseignants et des doctorants aux différentes opérations qui sont menées.

Les projets en cours comme La Citadelle⁵⁹, ou le regroupement du pôle Santé en un lieu unique, sont autant d'actions remarquables qui vont entraîner un réel enrichissement du patrimoine scientifique, technique et culturel avec des lieux à forte connotation et source de référence pour l'ensemble de la population.

⁵⁸ Tableau 5, RAE, p.27.

⁵⁹ Cf. page 30.

Les relations européennes et internationales

I – Une volonté d'ouverture internationale mais une stratégie globale à définir

À la lecture du RAE et surtout du document stratégique de l'établissement, on perçoit l'importance que l'UPJV accorde aux accords internationaux et aux liens entre la mobilité internationale, la formation et la recherche. La nouvelle équipe entend ainsi « placer l'international au cœur de sa stratégie »⁶⁰ en favorisant la mobilité étudiante entrante et sortante, en développant les doubles diplômes et en renforçant la participation de l'université aux appels à projets internationaux⁶¹. La gouvernance de l'université souhaite ainsi développer les formations qui intègrent cette mobilité entrante et sortante dans leur construction, aussi bien pour les étudiants que les enseignants-chercheurs, en particulier *via* les doubles diplômes et les formations délocalisées dans des pays européens ou dans le reste du monde⁶². Les pays francophones ou ceux où l'influence de la culture et de la langue françaises a été historiquement importante ont été privilégiés pour les formations délocalisées, par exemple au Vietnam, au Liban, en Algérie, au Maroc, au Sénégal. Elles concernent quasiment exclusivement le domaine de l'économie et de la gestion. Durant le contrat 2012-2017, l'UPJV n'a pas souhaité accroître le nombre des formations délocalisées (9 au total) et a conduit une politique permettant de vérifier leur adéquation aux objectifs fixés. Durant la même période, l'établissement s'est efforcé de développer les co-diplômes avec un master en physique (partenaires : universités de Rostov et de Sfax) et un master en droit (partenaire : université de Cardiff).

Malgré cette volonté, on observe que l'UPJV manque encore d'une stratégie systématique qui englobe à la fois la mobilité entrante et sortante des étudiants, celle des enseignants-chercheurs et des Biatss, les projets de recherche et la visibilité internationale. Cette absence de politique globale empêche une vraie internationalisation de l'université, malgré le bon fonctionnement de la direction des affaires internationales (DAI). À titre d'exemple, le site internet de l'université dispose d'un faible contenu de pages en anglais, ce qui en limite l'accès pour les étudiants ou enseignants de pays non francophones. On perçoit que les initiatives dans le domaine de l'international sont souvent le résultat d'actions individuelles ou de petits groupes d'acteurs bien définis, qui ont leur intérêt en formation ou en recherche, mais qui ne sont pas intégrées dans une politique globale.

Sans doute l'UPJV a-t-elle signé de très nombreux accords de partenariats. Le RAE fait état de 478 conventions Erasmus, dont, selon le site de l'université, plus de 200 programmes Erasmus + ouvrant potentiellement plus de 700 places en mobilité sortante. L'UPJV participe également à un *international student exchange program* avec les Etats-Unis et au programme « Conférence des recteurs et des principaux des universités du Québec (CREPUQ) » avec le Canada. Signalons également le programme de master *Erasmus mundus* mention « Matériaux pour le stockage et la conversion de l'énergie », obtenu en 2004 et renouvelé en 2010. Il reste que ces partenariats, de natures diverses, sont très loin d'être tous actifs et ne semblent pas présenter de cohérence stratégique entre eux. Les possibilités offertes par le programme Erasmus +, à travers ses trois actions-clés⁶³, ne sont pas encore très développées. La prise en compte de la mobilité internationale à travers les crédits, les partenariats stratégiques, les stages internationaux, du renforcement des compétences et capacités (*capacity building*) n'ont pas encore été exploités. L'UPJV annonce son intention de mieux structurer ces partenariats (par exemple en direction de la Chine). Elle annonce aussi son intention de développer l'information par l'organisation, à partir du printemps 2017, de sessions thématiques par pays, zones géographiques, ou domaines de formation ou de recherche.

II – Développer les mobilités entrante et sortante

Les mobilités entrante et sortante sont manifestement encore à développer et les flux d'étudiants peuvent apparaître comme particulièrement faibles (130 mobilités sortantes et 145 mobilités entrantes dans une université de

⁶⁰ DS, p.8.

⁶¹ DS, p.9.

⁶² « L'internationalisation de l'offre de formation sera poursuivie par la mise en place de doubles diplômes et de nouvelles formations délocalisées dans diverses régions du monde par zone géographique (Europe, Afrique, Chine, Sud-Est Asiatique, Amérique Latine) », axes stratégiques de développement de l'UPJV.

⁶³ Mobilité à des fins d'apprentissage, coopération pour l'innovation et l'échange de bonnes pratiques, soutien à la réforme politique.

près de 30 000 étudiants), sans que l'on puisse noter d'évolution significative durant la période évaluée. S'agissant des EC, les flux, lorsqu'ils sont connus, restent modestes : six mois d'EC invités sont mis à la disposition des UFR chaque année⁶⁴, entre 25 et 30 EC partent chaque année en mission *Erasmus*, et entre 10 et 20 en mobilités hors *Erasmus*⁶⁵. S'agissant de la mobilité entrante des EC, l'établissement ne dispose pas de chiffres fiables : les invitations restent principalement à l'initiative des laboratoires, et les données ne sont pas systématiquement remontées à la DAI.

S'agissant de la mobilité sortante des étudiants, cette réalité peut s'expliquer par une absence de traditions et des obstacles socio-culturels concernant les études à l'étranger. Pourtant, comme on l'a vu *supra*, de nombreux accords existent, mais les informations de la DAI ne sont pas toujours efficacement relayées au niveau des formations. Par ailleurs, le conseil régional de l'ancienne région Picardie a significativement soutenu financièrement les mobilités des étudiants picards, par des bourses en formation et en stages. Ce soutien financier reste tout à fait nécessaire aujourd'hui, même si ce n'est pas une condition suffisante, pour que la mobilité sortante se développe. Il s'agit là d'un enjeu important de l'UPJV dans ses relations futures avec la nouvelle région.

L'une des difficultés des étudiants sortants et même des enseignants-chercheurs, est aussi la faible pratique des langues étrangères, ce qui peut expliquer la préférence donnée aux pays francophones ou d'influence historiquement française. La création de la maison des langues paraît une bonne solution pour l'UPJV à Amiens et même pour ses antennes, à partir du moment où des enseignants y donnent des cours régulièrement. Les premiers résultats sont d'ailleurs encourageants, avec le développement des tests de niveau en langue, ciblés en fonction de la langue et des formations suivies, et des cours en anglais par niveau, accessibles à tous les étudiants et pouvant être validés dans le cadre d'unités d'enseignement (UE) libres. Il reste que cette politique, principalement de niveau licence, doit être poursuivie au niveau master avec des parcours internationaux dans les formations et des stages intensifs de langue en direction des candidats à la mobilité.

Pour ce qui concerne la mobilité entrante des étudiants, l'enseignement du français langue étrangère (FLE) est important. Des initiatives ont été prises en direction des étudiants (cours semestriels, programme spécifique FLE-Chine, stages de français sur objectifs universitaires en université d'été). Ces initiatives, quantitativement réduites et dispersées, nécessitent un changement d'échelle et une réorganisation d'ensemble. Le FLE pourrait également avoir comme cible la formation de professeurs de français à l'étranger, qu'ils soient français ou étrangers, experts en langue française.

L'UPJV a mis en place un dispositif d'accueil et de suivi des étudiants internationaux. Cinq agents de la DAI exercent des missions spécifiques d'accueil et deux moniteurs étudiants de l'UPJV accompagnent tout au long de l'année les étudiants internationaux dans leurs démarches administratives diverses. Une semaine d'intégration, à vocation universitaire, linguistique et culturelle, est organisée à chaque rentrée et des EC « correspondants RI » encadrent ces étudiants sur le plan pédagogique dans les composantes. Enfin, tout étudiant étranger est parrainé par un étudiant de l'UPJV. Ce dispositif gagnerait sans doute à être complété par un bureau spécialisé, au sein de la DAI, dans l'accueil pratique des étudiants étrangers afin de faciliter une intégration rapide.

⁶⁴ RAE, p.47.

⁶⁵ RAE, p.49.

Le pilotage

I – Une programmation pluriannuelle incomplète

L'établissement s'est doté d'un schéma directeur du numérique et d'un schéma pluriannuel de programmation des investissements immobiliers.

Deux éléments impactent la programmation pluriannuelle des moyens financiers. En premier lieu, les résultats au PIA2⁶⁶ n'ont pas été à la hauteur des espérances et n'ont pas prolongé la visibilité financière pour la recherche dans les secteurs lauréats des projets du PIA1. En second lieu, la réforme territoriale, qui a fusionné les régions Nord-Pas-de-Calais et Picardie, fait craindre que l'UPJV ne dispose plus à l'avenir d'un soutien régional aussi important, et aussi récurrent, pour le fonctionnement de certaines actions spécifiques (*cf. supra*). L'ensemble des acteurs rencontrés sont conscients que, bien que la situation financière soit actuellement saine, la recherche de financements supplémentaires par des activités centrées sur l'attente des partenaires socio-économiques est devenue nécessaire.

En interne, l'allocation des moyens aux composantes est organisée selon un dialogue de gestion dont la forme a évolué au fil du temps. À l'heure actuelle, les réunions se déroulent par regroupement de composantes introduisant, aux dires des différents responsables, plus de cohérence et de transparence mais laissant craindre un esprit de concurrence. Cependant, ce dialogue ne s'inscrit pas dans une démarche pluriannuelle et n'englobe pas les campagnes d'emplois, les moyens de soutien logistiques à l'enseignement ni la programmation de la maintenance lourde.

L'établissement ne déploie pas une politique d'emploi reposant sur une vision pluriannuelle, ni même sur une démarche interne d'éventuel rééquilibrage entre composantes. Une réflexion sur un schéma prévisionnel de gestion des ressources humaines est bien inscrite dans les projets de l'établissement, mais elle ne semble pas faire encore l'objet d'une véritable mise en place au-delà de l'affichage des intentions.

Enfin, dans une organisation géographique complexe (plusieurs campus à Amiens et cinq sites dans les autres villes de l'Académie), la programmation immobilière pluriannuelle est un élément fort et moteur dans et au service du projet d'établissement (*cf. infra*).

II – Une démarche qualité mise en sommeil, mais une réforme de l'organisation qui devrait faciliter la création d'outils de pilotage

Comme le précisent le RAE et les entretiens, l'université a fourni des efforts importants de 2011 à 2014 pour mettre en place une politique qualité et de contrôle interne, surtout dans le domaine financier. Cela s'est traduit par la mise en œuvre du contrôle interne comptable et financier reposant sur une cartographie des risques, une cartographie des procédures et un plan d'action. Cependant, faute de ressources humaines, cette démarche n'a pu être étendue aux autres domaines. L'administration est cependant en capacité de se mobiliser en mode projet comme cela a été le cas pour la mise en place de la réforme de la gestion budgétaire et comptable publique (GBCP) qui a impacté les services financier et comptable.

Le passage aux responsabilités et compétences élargies (RCE) n'a pas été accompagné d'une réorganisation des services. Cette réorganisation est maintenant en cours. Quatre grandes directions sont prévues, regroupant les directions et services actuels, et concourant à l'application d'un ensemble cohérent de missions avec des objectifs clairement annoncés (transversalités thématiques et fonctionnelles, évitement des petites unités sans rattachement administratif, dissociation des responsabilités administratives et politiques, distinction claire entre maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre). Le recrutement de cadres administratifs et techniques est prévu, ainsi que la création d'outils de pilotage et de suivi des activités qui font cruellement défaut aujourd'hui.

III – Une gestion des ressources humaines sans réelle prospective

Comme on l'a vu (*cf. supra*), l'établissement est organisé en composantes et en pôles géographiques correspondant aux différents sites. Les responsables administratifs des composantes sont les interlocuteurs des responsables de pôles pour le fonctionnement courant et de la DRH pour la gestion des heures complémentaires

⁶⁶ Cf. page 6.

d'enseignement. Ils accompagnent les directeurs lors des réunions du dialogue de gestion et sont réunis régulièrement par la DGS. L'organisation en pôles répond à une volonté de mutualisation de la gestion des locaux et équipements (logistique, maintenance, aide à l'enseignement, vie du site). Chaque pôle est encadré par un responsable de catégorie A ou B qui est sous la responsabilité hiérarchique de la DGS et sous la responsabilité fonctionnelle du directeur du patrimoine. Les crédits de fonctionnement courants sont attribués par la direction générale, les fluides sont financés par le budget des services communs, les travaux de maintenance lourde sont programmés par la direction du patrimoine. Cependant, pour des raisons historiques et organisationnelles, tous les responsables de pôles n'ont pas des missions identiques. Des conférences administratives réunissent les responsables de pôles, les responsables administratifs des composantes et les chefs de service.

L'université a bénéficié pour les trois années 2015, 2016 et 2017 de créations de 20 emplois et pour 2016 d'un complément de subvention pour charges de service public. L'université compte actuellement 1 261 emplois d'enseignants-chercheurs et enseignants et 960 personnels Biatss. Au regard des ratios nationaux, outre un sous-encadrement réel, trois éléments caractéristiques apparaissent. S'agissant des enseignants-chercheurs et enseignants, on note une part de professeurs d'université moins importante (23,2 %) que dans les établissements du même type (28,9 %) ; s'agissant des Biatss, une proportion de personnels ITRF relevant de la branche d'activité professionnelle G (Patrimoine, logistique, prévention et restauration) très importante (40 % pour 23 % au niveau national) et une part des catégories C très importante (57,5 %)⁶⁷.

Le service ressources humaines (RH) est organisé selon un principe de forte centralisation et les décisions de remplacement des emplois administratifs vacants (départs en cours d'année, maladie, ...) sont traitées par le responsable du service ressources humaines. Le pilotage de la masse salariale relève du service RH mais il apparaît que les informations de suivi et les prévisions d'évolution n'étaient pas automatiquement prises en compte pour l'élaboration du budget. Le suivi des heures complémentaires est par ailleurs rendu délicat par l'évolution des effectifs étudiants qui génère des besoins nouveaux et par un référentiel d'équivalences horaires des enseignants-chercheurs pour les missions pédagogiques et administratives fixant des fourchettes d'attribution et non pas une donnée fixe.

Le pilotage de la gestion des EC relève du vice-président du CA en charge des moyens qui s'appuie directement sur les compétences du service RH. Les redéploiements d'emplois entre composantes et filières sont marginaux jusqu'à présent. L'établissement, dans les années récentes, s'est appuyé sur les créations d'emplois pour faire face aux nouveaux besoins et n'a pas pu mener véritablement de politique de recrutement des EC en fonction de sa stratégie de formation et de recherche.

Pour les personnels Biatss, il existe une forte demande de requalification des emplois et un premier état des lieux de l'implantation des emplois a été mené. Cependant, la réflexion sur la répartition des missions et des fonctions préalables à l'optimisation de l'organisation et à une politique d'emploi plus globale a été suspendue. Un effort particulier a été engagé pour la formation des personnels. Le budget a été très fortement augmenté et quatre personnes sont affectées au service formation. Les axes du plan de formation sont clairs et particulièrement en cohérence avec l'évolution de l'établissement et la modernisation de l'administration.

Les instances paritaires de gestion des personnels sont réunies régulièrement et une commission paritaire d'établissement *ad hoc* a été créée pour le suivi de la carrière des enseignants des premier et second degrés.

Le comité technique (CT) est réuni régulièrement (16 réunions depuis 2015) et a été consulté sur l'évolution des statuts et également sur des questions d'organisation générale comme prévu réglementairement. Le déroulement des séances est relaté soit dans un PV cosigné par le Président et deux secrétaires de séance, soit dans des relevés de décisions. Une partie seulement de ces documents a pu être mise à la disposition du comité, ce qui traduit un manque de communication sur des sujets importants, confirmé lors des entretiens, étonnant au sein d'un établissement qui affiche une culture de la concertation.

Enfin, un comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) a été installé en 2014. Il est réuni 3 ou 4 fois par an. L'évaluation des risques professionnels a été déployée sur l'ensemble de l'établissement et son intégration dans le système d'information est programmée. Le responsable s'appuie sur un réseau de 64 assistants de prévention et cette mission est clairement assumée par les responsables de pôles. La prise en compte des risques psychosociaux a fait l'objet d'une étude et de préconisations en cours de validation.

En conclusion, l'établissement gagnerait, dans un contexte d'incertitudes sur les ressources apportées par le Mesri et les collectivités, à relancer et poursuivre une cartographie des fonctions pour définir une politique d'emploi

⁶⁷ Fiches DGRH, Mesri.

Biatss, et à élaborer une prospective des emplois enseignants-chercheurs au regard des départs prévisibles, des évolutions d'effectifs étudiants et des orientations de formation et de recherche.

IV – Une situation financière saine mais des difficultés de réalisation des investissements

Le budget de l'université d'Amiens est de près de 200 M€ (194,512 M€ selon le compte financier 2016), dont 77 % au titre des dépenses de masse salariale, 18 % au titre des dépenses de fonctionnement et 5 % de dépenses d'investissement.

Si le taux d'exécution est de 91 % pour l'ensemble des dépenses hors investissement, il est particulièrement faible (5 %) pour les dépenses d'investissement.

À l'issue de l'exercice 2016, le fonds de roulement est de 32 219 460 € et la trésorerie de 28 688 560 € soit respectivement 68 jours et 61 jours de fonctionnement alors que le ratio prudentiel est de 30 jours. Ce résultat traduit tout autant une saine gestion qu'une incapacité à exécuter les dépenses d'investissement. Afin de faire face aux difficultés de réalisation des investissements, l'établissement a mis en place un comité de suivi des travaux et des achats regroupant auprès de la DGS, la direction des infrastructures et des systèmes d'information (DISI), le service patrimoine et le service recherche.

À l'instar de la gestion des ressources humaines, la gestion financière est peu décentralisée. Ainsi, par exemple, le montant des crédits gérés en direct par les responsables des pôles est de 600 000 € à rapporter aux dépenses de fonctionnement de l'ensemble de l'établissement qui s'élèvent à plus de 35 000 000 € et les crédits affectés aux composantes n'en représentent que 21 %.

Afin de diminuer le montant des dépenses, l'établissement a engagé en 2014, les démarches et études pour mettre en place la récupération de la TVA sur l'activité de recherche des exercices 2011 à 2014. La récupération pour les exercices 2015 et 2016 a aussi été demandée aux services fiscaux. Cette information positive pour les finances de l'établissement ne semble pas avoir été partagée par les responsables des unités et plates-formes de recherche.

La présentation du budget est l'occasion d'un débat d'orientation budgétaire au CA avec rappel des réalisations des trois dernières années et annonce des orientations politiques de l'établissement. À l'appui des schémas pluriannuels élaborés par l'établissement (Schéma directeur immobilier et aménagement, schéma directeur de l'accessibilité, schéma directeur du numérique, CPER), une programmation pluriannuelle des investissements a été réalisée pour les trois prochains exercices. Chaque séance du CA est précédée d'une réunion de la commission des moyens où le débat est plus approfondi.

Le contrôle interne comptable et financier a été mis en place entre 2011 et 2014. Il repose sur une cartographie des risques et des procédures. La mise en place de la GBCP a été gérée par la direction financière en mode projet durant l'année 2016.

V – Un système d'information adapté aux missions et soutien à l'innovation pédagogique

Le Schéma directeur du numérique (SDN) recouvre l'ensemble des fonctionnalités attendues du système d'information d'un établissement. Il a été adopté lors d'une séance du CA en 2014.

Ses axes stratégiques sont les suivants : développer la production de ressources numériques et en faciliter la diffusion ; renforcer l'accompagnement au numérique ; développer les infrastructures numériques et en améliorer la performance ; augmenter la présence numérique de l'université ; renforcer les outils de communication et d'échanges ; engager une approche différenciée de la relation à l'étudiant ; consolider le système d'information de gestion et de pilotage.

La réalisation de ce schéma directeur est pilotée tout à la fois par le VP délégué au numérique et par la responsable de la DISI. Ceux-ci rendent compte devant le comité d'orientation qui comprend le Président, la DGS, le VP numérique et la DISI. Le VP numérique pilote un comité des usagers du schéma directeur.

La DISI est organisée en quatre pôles qui sont en charge des axes du SDN : un pôle système et réseau, un pôle gestion du parc, un pôle informatique de gestion et décisionnelle et un pôle technologie de l'information et de la communication pour l'enseignement (Tice) chargé de la mise en œuvre des outils numériques pour la pédagogie et de l'accompagnement des enseignants.

Il existe, à côté de l'ENT, une plate-forme pédagogique spécifique, des outils développés en interne (orientation, entrepreneuriat) et de nombreuses expérimentations d'outils en appui à l'innovation pédagogique. Il a été créé en 2016 une cellule d'accompagnement pédagogique dotée de deux ingénieurs pédagogiques et d'un infographiste dont la mission est clairement la présentation des outils et la création de tutoriel pour les applications maison, mais aussi le soutien aux porteurs de projets. L'établissement doit remplacer en 2017 sa plate-forme pédagogique et devrait intégrer les outils de sa composante Espé à cette occasion.

Pour le pilotage et la gestion, l'établissement est équipé des logiciels de l'Amue et a adopté quelques produits dédiés (logiciel de feuille de temps et évaluation des risques professionnels). Les services ont accès à un logiciel de traitement des statistiques (*Business object*) interfacé avec les principales applications de gestion, mais son utilisation ne paraît pas répandue dans les services, faute de ressources et de compétences.

Le service s'appuie sur des ressources internes ainsi que sur des informaticiens affectés au sein des pôles. Une réflexion est en cours pour une recentralisation des moyens auprès de la DISI avec une garantie de continuité de services pour les composantes.

VI – Un parc immobilier hétérogène, des projets structurants et une stratégie immobilière au service des missions de l'établissement

Le parc immobilier est composé de 116 bâtiments, implanté sur neuf communes et représente une surface totale bâtie de 260 000 m². L'université assure la quasi-totalité de la charge du propriétaire.

Une très importante restructuration immobilière et la réalisation d'un nouveau campus en centre-ville (Campus Citadelle, confié à l'architecte Renzo Piano) va créer une nouvelle géographie de l'université sur le site d'Amiens. Des réflexions et analyses sont en cours pour rationaliser l'usage des bâtiments des autres sites en particulier pour l'IUT de Soisson.

La Direction logistique et patrimoine immobilier (DPLI) est composée de dix personnes dont quatre ingénieurs et techniciens et est dirigée par un ingénieur. Pour avoir une vision complète du dispositif, il convient d'ajouter les agents chargés de la logistique et de l'aide à l'enseignement pilotés par les responsables de pôles (soit 155 agents).

Le dispositif repose sur un principe de fonctionnement simple : la maintenance courante est assurée par les pôles et la maintenance corrective par la DLPI dans le cadre d'une programmation annuelle. De façon judicieuse, les marchés de travaux immobiliers sont organisés par un accord cadre et l'établissement a conclu un marché unique pour toutes les vérifications techniques réglementaires.

La direction possède une vision complète de l'état du patrimoine immobilier et un plan pluriannuel d'investissements a été élaboré, fondé sur l'ensemble des diagnostics disponibles et établis en concertation avec les responsables de coordination des pôles, premiers interlocuteurs à l'écoute des utilisateurs des locaux. L'agenda d'accessibilité a été élaboré pour les neuf années à venir (pour un montant total des travaux de 20 M€) et la première tranche de trois ans est assurée par un financement régional.

Par ailleurs, malgré l'utilisation de tableurs pour recenser de très nombreuses informations, le service ne peut produire d'indicateurs fiables sur le patrimoine immobilier.

Enfin, il est prévu de recruter deux conducteurs d'opérations afin de renforcer le service central, ce qui devrait faciliter les relations entre l'université et la maîtrise d'ouvrage pour la prise en charge des 30 000 m² de nouveaux bâtiments et faciliter aussi bien l'aboutissement des chantiers que l'exécution financière des investissements.

Conclusion

Seule université pluridisciplinaire en Picardie, avec une population étudiante au taux de boursiers très supérieur à la moyenne nationale et des effectifs en forte progression ces dernières années, l'UPJV a toujours considéré qu'elle avait un rôle sociétal à jouer dans l'accueil, la formation et l'insertion professionnelle des jeunes gens du territoire. Cette volonté se traduit en termes stratégiques clairs : une politique d'information des lycéens dynamique, une large palette de formations au niveau licence, des parcours professionnalisants nombreux, des initiatives d'insertion professionnelle fortes, une volonté de monter en gamme en formation tout au long de la vie. La vie étudiante repose sur des associations dynamiques ; le VP étudiant et, de manière générale, les élus étudiants sont impliqués et très responsabilisés dans la gouvernance de l'université. Les services centraux communs (Sumpps, BIOIP, cellule handicap, Suaps) sont efficaces et soucieux du bien-être des étudiants. Sans doute l'université doit-elle faire face à un défi majeur concernant la mobilité internationale de ses étudiants, défi persistant et non résolu à ce jour. Néanmoins, en face de ces difficultés, des initiatives sont conduites, dans le cadre d'une politique de long terme avec le développement des formations en langues dans la maison des langues (mais avec très peu de cours en anglais dans les formations) et une direction des affaires internationales qui fonctionne bien. Il reste cependant à mieux intégrer ces initiatives dans une politique globale de partenariats structurés et d'exploitation des ressources européennes, ce qui fait actuellement défaut.

La recherche entend se hisser à un niveau international d'excellence, ce qui est clairement annoncé dans les ambitions affichées par la nouvelle équipe de direction. Des raisons justifient cette ambition : des forces ciblées en agro-ressources, mobilité et énergie, santé et technologie, ainsi que les succès obtenus au PIA1 sont dès à présent visibles au niveau international malgré les déceptions connues lors du PIA2. Des lacunes importantes subsistent, cependant. La structuration de la recherche est en évolution. Les axes stratégiques sont clairement identifiés, mais leur organisation n'est véritablement effective que dans les domaines cités ci-dessus. Quant aux axes transversaux, censés promouvoir en particulier les SHS, ils ne concernent que peu d'unités. La structuration en unités pourrait évoluer. Un trop grand nombre d'entre elles sont de petite taille et des regroupements seraient nécessaires, ce qui n'a pas été fait dans la période du CQ 2012-2017. Plus préoccupante encore est la faible implication des grands organismes dans les unités : une politique d'incitation à l'accueil de chercheurs, appuyée si possible par les collectivités locales, serait nécessaire. La soumission de projets aux niveaux national et européen est aussi quantitativement très limitée et concentrée dans certaines unités. La relation formation-recherche est visible au niveau master avec des masters dans les domaines d'excellence appuyés sur des équipes reconnues. En revanche, la formation doctorale pâtit, au niveau régional, du choix de l'UTC de son appartenance à la Comue Sorbonne Universités et le nombre de doctorants dans les deux écoles portées par l'UPJV est particulièrement faible relativement à la taille de l'établissement.

Dans le domaine de la valorisation et du transfert, l'établissement peut se prévaloir d'atouts et de réalisations en synergie avec son territoire. Ce secteur dispose de plates-formes de qualité, d'objets d'interface importants et bien identifiés (ITE PIVERT, IRT Ralenium, pôles de compétitivité) auxquels est associé l'établissement. L'UPJV entretient également une bonne collaboration avec la SATT Nord, dont 20 % des investissements sont fléchés sur l'université. En revanche, et malgré la présence de quatre ingénieurs thématiques dans la direction de la recherche, l'université manque encore de structuration et de compétences pour répondre à la dynamique visible dans le territoire, même si, par exemple, on note la présence d'enseignants-chercheurs de l'UPJV dans les clusters mis en place par Amiens métropole. Le comité a aussi remarqué un dynamisme limité pour travailler « en direct » avec les entreprises par des contrats de recherche et l'utilisation des plates-formes.

Pour atteindre ses objectifs, la nouvelle équipe entend renouveler la gouvernance en impliquant plus largement les acteurs qu'auparavant, dans une démarche « *bottom-up* » dans laquelle instances, groupes de travail divers, personnels et étudiants participeraient à la construction d'un projet d'établissement commun. L'équipe présidentielle actuelle, renouvelée, est aussi étoffée que la précédente. Les missions des VP, VP délégués, délégués et chargés de mission sont définies et, au moins formellement, clairement articulées. Les instances centrales (CA, CFVU, CR) jouent leur rôle, notamment pour le CA, dans un climat qui s'apaise après les graves conflits électoraux, avec un effort pour se concentrer sur les questions stratégiques. La nouvelle équipe entend renouveler le dialogue avec les composantes et les unités de recherche en réunissant régulièrement les directeurs (RDD et RDU). La mise en œuvre de ces intentions risque cependant de se heurter à la fragmentation institutionnelle de l'université, tant en formation qu'en recherche (l'UPJV comprend 18 composantes et 33 équipes de recherche). Cet éparpillement institutionnel complexifie les dialogues de gestion et entraîne des difficultés de communication interne. On peut par exemple s'interroger sur la compatibilité d'une véritable politique de structuration des formations en champs, et

toute la synergie interdisciplinaire que cet objectif comporte, avec le maintien du nombre actuel de composantes, lesquelles jouent actuellement un rôle essentiel dans l'architecture de l'offre.

Ces difficultés institutionnelles sont accentuées par des insuffisances de pilotage. Dans une perspective pluriannuelle, l'UPJV dispose d'un schéma directeur de l'immobilier complet et bien intégré à son budget. Elle dispose également d'un schéma directeur du numérique bien mis en application. En revanche, le comité a noté une absence de politique pluriannuelle des emplois, aussi bien pour les Biatss que pour les enseignants-chercheurs. Sans sous-estimer l'impact du sous-encadrement et de l'accroissement du nombre d'étudiants, qui conduit naturellement aux remplacements poste pour poste, il n'en demeure pas moins que sans perspective en matière d'emplois, l'ensemble des stratégies de recherche et de formation peut se trouver considérablement hypothéqué. On notera que la nouvelle équipe réorganise actuellement les services administratifs qui, étonnamment, n'avaient pas été réorganisés lors du passage aux RCE, avec des pôles regroupant les missions, éliminant les unités administratives isolées, et dans le souci de bien séparer le politique de l'exécutif administratif. Mais on notera également que le suivi de la masse salariale n'est pas encore véritablement articulé au budget et surtout que l'établissement souffre d'un manque criant d'indicateurs permanents dans tous les domaines et, de façon générale, d'instruments de pilotage utiles à la mise en œuvre et au suivi des activités.

L'avenir de l'UPJV s'inscrit dans un contexte régional non encore stabilisé. La fusion des universités lilloises, l'obtention de l'I-Site lillois, la mise en place de la Comue sont autant de changements à forts impacts structurants auxquels l'UPJV ne peut rester indifférente. Il est tout aussi clair que la fusion des anciennes régions dans la région Hauts-de-France va entraîner, même si la politique ESR de celle-ci n'est pas encore parfaitement explicitée, des modifications substantielles concernant à la fois le volume des crédits, leur récurrence et leur modalité d'attribution. Cela conduira l'UPJV, ses enseignants-chercheurs et ses unités, à adopter un comportement plus orienté vers la recherche de financements nouveaux, en lien avec les dépôts de projets nationaux et européens, la formation tout au long de la vie, les contrats de recherche partenariale, la valorisation des plates-formes, l'implication dans les clusters. Par ailleurs, c'est maintenant dans le cadre de la politique d'une région reconfigurée que va se penser la politique de coordination territoriale. Pour l'UPJV, en tant que chef de file de l'APU, c'est donc vers une refonte de sa stratégie de coordination territoriale que l'on s'oriente, ainsi que l'ont souligné le document présentant les axes stratégiques pour l'université et les entretiens sur site. Ces nouvelles orientations sont actuellement en cours d'élaboration, alimentées par des contacts et des projets élargissant le périmètre géographique de la coordination et en changeant les modalités. Il est important, autant pour l'UPJV que pour ses partenaires actuels de proximité, que l'établissement clarifie au plus vite son positionnement dans le nouvel espace territorial.

L'UPJV est ainsi en face de défis majeurs, qu'elle aura à relever en s'appuyant sur le dynamisme de son équipe de direction et la compétence et l'implication de son personnel.

I – Les points forts

- Une affirmation du rôle social de l'université concrétisée dans l'offre de formation.
- Des points d'appui d'excellence en recherche (agro-ressources, mobilité et énergie, santé et technologie).
- Des plates-formes externes et internes de qualité ; une participation active à l'ITE PIVERT ; une forte collaboration avec la SATT Nord.
- Des étudiants impliqués dans la gouvernance de l'université.
- L'implication et la compétence du personnel Biatss.
- Une programmation pluriannuelle immobilière complète.
- Un service de communication dynamique.

II – Les points faibles

- Une organisation fragmentée, par le nombre de composantes et d'unités de recherche, complexifiant l'élaboration d'une stratégie globale en recherche et formation et le pilotage de l'établissement.
- Une absence de politique d'emploi et de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.
- Un déficit d'indicateurs permanents et d'instruments de pilotage.
- Une trop faible présence des organismes de recherche.

- Une structuration des champs de formation inachevée.
- Une politique internationale non structurée.
- Des relations directes, limitées avec les partenaires industriels.
- Un faible nombre de doctorants.

III – Les recommandations

- Remédier à la fragmentation institutionnelle. Il serait souhaitable que l'UPJV entame une réflexion sur sa structuration interne, aussi bien en ce qui concerne le nombre des composantes que celui des unités de recherche.
- Définir sa stratégie territoriale en l'adaptant à la recomposition régionale.
- Développer un ensemble opérationnel d'indicateurs, de tableaux de bord et un suivi de la masse salariale articulé au budget.
- Promouvoir la recherche partenariale.
- Structurer la politique des relations internationales.

Liste des sigles

A

Abes	Agence bibliographique de l'enseignement supérieur
ACPDD	Agrosciences, chimie, procédés et développement durable
ANR	Agence nationale de la recherche
AAP	Appels à projets
APU	Association Picardie Universités

B

Biatss	Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
BIOIP	Bureau d'information, d'orientation et d'insertion professionnelle
BQR	Bonus qualité recherche
BU	Bibliothèque universitaire
BVE	Bureau de la vie étudiante

C

CA	Conseil d'administration
CFVU	Commission de la formation et de la vie universitaire
CHSCT	Comité d'hygiène de sécurité et des conditions de travail
CHU	Centre hospitalo-universitaire
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CoDeM	Construction durable et éco matériaux en Picardie
COM	Contrat d'objectifs et de moyens
Comue	Communauté d'universités et établissements
CPER	Contrat de plans État-région
CPRDFP	Contrat de plan régional de développement des formations professionnelles
CR	Commission de la recherche
CREPUQ	Conférence des recteurs et des principaux des universités du Québec
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CQ	Contrat quinquennal
CT	Comité technique
CV	Curriculum vitae

D

DAI	Direction des affaires internationales
DISI	Direction des infrastructures et des systèmes d'information
DGS	Direction/directeur général(e) des services
DPLI	Direction logistique et patrimoine immobilier
DR	Direction de la recherche
DRH	Direction des ressources humaines
DRRT	Délégation régionale à la recherche et à la technologie
DS	Document stratégique

E

EA	Équipe d'accueil
EC	Enseignant-chercheur
ED	École doctorale
Elisa	École d'ingénieurs des sciences aérospatiales
ENT	Environnement numérique de travail
Erasmus	<i>European action scheme for the mobility of university students</i> (programme européen)
Equipex	Équipement d'excellence
Esad	École supérieure d'art et de design
Escom	École supérieure de chimie organique et minérale
Esiee	École supérieure d'ingénieurs en électrotechnique et électronique
Espé	École supérieure du professorat et de l'éducation
ESR	Enseignement supérieur et de recherche

ETP	Équivalent temps plein
F	
FHU	Fédération hospitalo-universitaire
FIGURES	<i>Facing faces institute guiding research</i> (Equipex)
FLE	Français langue étrangère
FOAD	Formation ouverte et à distance
FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes
FTLV	Formation tout au long de la vie
FUI	Fonds unique interministériel
G	
GBCP	Gestion budgétaire et comptable publique
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
CRBSP	Comité de recherche en matière biomédicale et en santé publique
H	
Hcéres	Haut conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
HDR	Habilitation à diriger des recherches
I	
IAE	Institut d'administration des entreprises
IAR	Industries et agro-ressources
Idefi	Initiative d'excellence en formations innovantes
Idex	Initiative d'excellence
IMPROVE	Institut mutualisé pour les protéines végétales
Ineris	Institut national de l'environnement industriel des risques
Inserm	Institut national de la santé et de la recherche médicale
Inset	Institut supérieur des sciences et techniques
lpag	Institut de préparation à l'administration générale
IRT	Institut de recherche technologique
I-Site	Initiative Science - Innovation -Territoires - Économie
ITE	Institut pour la transition énergétique
ITRF	Ingénieurs et personnels techniques de recherche et de formation
IUT	Institut universitaire de technologie
L	
Labex	Laboratoire d'excellence
M	
MCF	Maître de conférences
MDL	Maison des langues
Mesri	Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation
METSI	Matériaux fonctionnels, stockage de l'énergie, technologies et sciences pour l'ingénieur
P	
PEE	Psychologies, éducations et enseignement
Pépite	Pôle étudiants pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat
PIA	Programme d'investissements d'avenir
PIVERT	Picardie innovations végétales, enseignements et recherches technologiques (ITE)
PR	Professeur des universités
Pres	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
PUMA	<i>Picardy Unity Motion and Ambition</i>
PU-PH	Professeur des universités-Praticien hospitalier
R	
RAE	Rapport d'autoévaluation
RCE	Responsabilités et compétences élargies
RDD	Réunion des directeurs de composantes
RDU	Réunion des directeurs d'unités de recherche
RH	Ressources humaines

S

SAC	Service des activités culturelles
Saic	Service d'activités industrielles et commerciales
SAS	Société par actions simplifiée
SATT	Société d'accélération du transfert de technologies
SCD	Service commun de documentation
SDN	Schéma directeur du numérique
SFR	Structure fédérative de recherche
Shon	Surface hors œuvre nette
SHS	Sciences humaines et sociales
Sresr	Schéma régional d'enseignement supérieur et de la recherche
Sresri	Schéma régional pour l'enseignement supérieur, la recherche et l'innovation
SSM	Santé, sport, médicament
STS	Section de technicien supérieur
Sumpps	Service universitaire de médecine préventive et de promotion de la santé
Suaps	Service universitaire des activités physiques et sportives
Sup	Service universitaire de pédagogie

T

Tice	Technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement
------	--

U

UE	Unité d'enseignement
Ufecap	Université fédérale européenne Champagne Ardenne Picardie
UFR	Unité de formation et de recherche
ULCO	Université du Littoral Côte d'Opale
UMR	Unité mixte de recherche
UPJV	Université de Picardie Jules Verne
Urca	Université de Reims Champagne-Ardenne
UTT	Université de technologie de Troyes
UTC	Université de technologie de Compiègne

V

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

Observations du Président



M Michel ROBERT
Directeur du département
d'évaluation des
établissements
HCERES
2 rue Albert Einstein
75013 Paris

Amiens le 9 Octobre 2017

Monsieur le Directeur,

Nous remercions les membres du comité d'évaluation et son président pour le travail important qui a été réalisé. Le rapport fait état d'analyses qui confortent pour l'essentiel celles que notre université a également faites.

L'établissement constate également avec satisfaction que les pistes d'amélioration suggérées correspondent à celles qui ont été mises en place depuis la visite du comité et qui sont en cours de déploiement.

L'université poursuit l'évolution positive du fonctionnement des conseils centraux soulignée dans le rapport. Par exemple, dans le respect des nouvelles compétences du conseil d'administration et du conseil académique, la campagne d'emplois 2018 fera d'abord l'objet d'une délibération du CA sur sa volumétrie (sur la base d'éléments financiers) puis le conseil académique se saisira du cadre ainsi défini pour se prononcer sur le profil des emplois. Lors des campagnes précédentes, le processus était inverse et donc le conseil académique travaillait en-dehors de tout cadrage.

L'équipe de direction partage l'analyse du comité sur la « structuration en composantes éclatée ». Pour autant, je souhaite nuancer les propos du comité sur l'impact de l'éclatement des composantes sur la stratégie et la structure de l'offre de formation. En effet,

des formations existent construites et portées par plusieurs formations, notamment au niveau master mais pas seulement.

Dans une période marquée par l'ouverture de nombreux chantiers tant stratégiques qu'opérationnels, il est impératif de veiller à maintenir la cohésion et la stabilité de l'établissement au risque de compromettre l'ensemble de son projet de développement. C'est pourquoi s'agissant de cet éclatement des composantes les deux principaux leviers activés à ce jour sont :

- La structuration par domaines de formation ainsi par exemple les dialogues de gestion sont organisés sur la base de ces périmètres,
- La structuration administrative comme facteur déclenchant de la réflexion sur la structuration institutionnelle.

Sur ce sujet, il convient de renforcer la sensibilisation de la communauté et sa prise de conscience des atouts qu'une évolution institutionnelle apporterait à l'établissement. L'équipe de direction suscitera et soutiendra la transformation de certaines composantes en départements (pour exemple, l'IPAG pourrait avoir vocation à devenir un département de l'UFR de droit et de science politique), ou le regroupement de composantes sur des projets fédérateurs (pour exemple, le regroupement des UFR de médecine et de pharmacie pour constituer une grande composante santé).

Au plan de la recherche, un ensemble d'actions significatives sont mises en place pour pallier les difficultés pointées par le comité. Ces actions sont nécessaires et soulignent une volonté forte de pilotage de la recherche. Elles consistent à :

- Fluidifier les échanges entre l'équipe de direction et les directeurs d'Unités. Ainsi, l'instauration d'un dialogue constant avec les directeurs d'unités, au travers des RDU et de dialogues de gestion avec les unités, devra permettre à la fois un accompagnement vers une restructuration plus ambitieuse mais également une incitation au dépôt de projets nationaux et européens.
- Promouvoir une politique de soutien et d'accompagnement des dépôts de projets. En effet, nous avons mis en place un appel à projet interne « Soutien au Rayonnement de la Recherche » visant à promouvoir le dépôt de projet en apportant une aide à la fois financière pour le montage mais également une décharge d'enseignement pour les porteurs. De même, cet appel à projet devra permettre une amplification des échanges à l'international en mobilité entrante et sortante.
- Favoriser les projets structurants en cohérence avec le projet d'EUR inter-établissements (PIA3) avec les universités du territoire (Artois et Littoral). Un appel à projet recherche entre ces établissements a été mis en place et sera financé par un BQR commun.

Afin d'amplifier le partenariat université-entreprise, la nomination d'un délégué aux relations avec les entreprises et la création d'une direction des partenariats et projets stratégiques ont permis le lancement d'actions nouvelles qui devraient favoriser des relations directes avec les laboratoires et notamment exercer un effet levier sur la mise en place de projets partenariaux, l'accès à un nombre accru de bourses CIFRE et d'une façon plus générale d'allocations de recherche cofinancées.

A la remarque soulignant un risque de manque de cohérence des plateformes avec les laboratoires, je tiens à exprimer qu'il n'en est rien et que leur positionnement au sein de l'établissement se fait de façon parfaitement intégrée avec une réflexion collégiale quant à leur développement.

Du point de vue de la formation, depuis la visite des experts HCERES, le Service Universitaire de Pédagogie a été dissout au profit d'un Service de l'Innovation Pédagogique visant à améliorer l'offre de formation et initier de nouvelles pratiques pédagogiques. Pour dynamiser ce processus, l'UPJV s'est dotée d'un appel à projet interne en innovation pédagogique afin de mobiliser l'ensemble de la communauté universitaire vers un même objectif. Lauréate de l'appel à manifestation d'intérêt 2017 « Transformation pédagogique et numérique », l'UPJV a poursuivi son engagement sur cette thématique comme tête de file aux cotés de l'universités d'Artois et l'université du Littoral Côte d'Opale lors du dépôt d'un projet PIA3 « Nouveaux Cursus à l'Université ». L'objectif principal de ce projet est l'accompagnement à la réussite en licence dans lequel l'apprenant est un véritable acteur de son parcours et à travers lequel l'outil numérique devient essentiel dans le sens où il permet à la fois de mettre en œuvre une pédagogie innovante et de gérer des contrats d'étude par le développement d'un portail commun. Ce dispositif s'adresse aux étudiants en formation initiale mais également aux apprenants en formation tout au long de la vie.

La formation continue vient d'accueillir un nouveau directeur qui, en concertation avec le vice-président délégué, doit élaborer un projet de développement en lien avec les composantes. Début 2018, il rendra un rapport formulant des préconisations sur la base de son diagnostic.

Concernant les relations internationales (RI), un conseil des RI est mis en place afin de structurer les nombreux partenariats et de définir une véritable stratégie internationale avec une approche privilégiant un découpage/différenciation géographique. Il rassemble des responsables « géographiques », chargés d'établir une cartographie des partenariats cibles. Participent également à ce conseil des responsables « thématiques », dont la mission est de dessiner cette cartographie par grands domaines. Cet état des lieux est le préliminaire nécessaire à la mise en place d'une politique stratégique internationale.

La nouvelle organisation des services évoquée dans le rapport est aujourd'hui effective. Il est bien sûr trop tôt pour l'évaluer, cependant il apparaît d'ores et déjà qu'elle offre un cadre adapté aux enjeux de pilotage de l'établissement tels qu'exprimés par le comité et identifiés par l'université. Pour exemple :

- La constitution d'un pôle ressources et moyens regroupant la direction des finances et la direction des ressources humaines a permis une amélioration sensible de l'articulation entre le pilotage de la masse salariale et le budget. A noter également que la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est clairement inscrite dans la feuille de route du DGAS en charge de ce pôle
- La direction de la logistique et du patrimoine immobilier, le service hygiène et sécurité et les coordinations de site ont été regroupés au sein d'un pôle du patrimoine immobilier et des infrastructures. Le DGAS de ce pôle a dès sa nomination entrepris un travail d'harmonisation des pratiques et des missions des responsables de pôle.

La remarque faite sur l'absence de pilotage est particulièrement partagée par l'équipe de direction actuelle et constitue une priorité. Le service du pilotage dispose aujourd'hui d'objectifs planifiés pour l'élaboration de tableaux de bord. Une première réalisation concerne un tableau de bord sur les effectifs étudiants et leurs profils, il est envoyé automatiquement à tous les directeurs de composantes chaque semaine en période d'inscription, puis chaque mois. Les tableaux de bord dans deux autres secteurs sont en cours d'élaboration : la recherche et les finances.

Ainsi, inscrite dans un environnement institutionnel en forte mutation (fusion des régions Nord-Pas de Calais et Picardie, création de la COMUE Lille Nord de France, fusion des universités lilloises, ...), l'UPJV répond à l'exigence de renforcement de ses atouts structurants tout en faisant preuve d'agilité dans ses relations partenariales. Parallèlement, en s'appuyant sur sa nouvelle organisation des services, elle s'est engagée dans un projet de développement et d'amélioration de ses outils et procédures.

En conclusion, l'Université de Picardie Jules VERNE est consciente de ses atouts et des difficultés dans la mise en œuvre d'une politique plus ambitieuse, atouts et difficultés que le rapport HCERES a mis en évidence. Tant la démarche d'auto-évaluation que le rapport du comité du HCERES sont précieux pour l'établissement qui s'en saisit pour accomplir sa mission de service public d'enseignement supérieur et de recherche dans un engagement collectif et partagé au sein d'un nouveau paysage territorial.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Directeur, l'expression de ma considération distinguée.

M. Mohammed BENLAHSEN

Président de l'Université de
Picardie Jules VERNE



Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'université Picardie Jules Verne a eu lieu du 25 au 28 avril 2017. Le comité d'évaluation était présidé par Daniel Martina, ancien président de l'université d'Angers, ancien président du Pres Université Nantes Angers Le Mans.

Ont participé à l'évaluation :

- Gilles Boucher, ancien directeur général des services - Comue Université Fédérale Toulouse Midi-Pyrénées ;
- Christophe Derail, professeur des universités, milieux denses et matériaux, vice-président délégué recherche partenariale et transfert - Université de Pau et des Pays de l'Adour ;
- Paulo Fernandes, directeur de département biosystèmes et biotechnologies - Veolia Recherche et Innovation ;
- Jean-François Lhuissier, maître de conférences, génie civil-génie mécanique, vice-président en charge de l'offre de formation - Comue Normandie-Université ;
- Fatima Marinho, professeur des universités, littérature portugaise, vice-rectrice relations internationales - Université de Porto ;
- Jacques Mercier, professeur des universités - praticien hospitalier, physiologie, vice-président chargé de la recherche - Université de Montpellier ;
- Claire Thoury, doctorante en sciences de l'information et de la communication, déléguée générale d'Animafac, membre du comité StraNES, ancienne vice-présidente étudiante - Université Sorbonne Nouvelle - Paris 3.

Christine Poirier, conseillère scientifique, et Marie Salaün, chargée 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 <http://www.hceres.fr/EVALUATIONS/Liste-des-experts-ayant-participe-a-une-evaluation>