


HCERES

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

Coordinations territoriales



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

Campagne d'évaluation 2016-2017 (Vague C)

Rapport publié le 07/12/2018

HCERES

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

Coordinations territoriales

Pour le HCERES,

Michel Cosnard, président

Au nom du comité d'experts,

Daniel Martina, président du comité

Sommaire

Sommaire	3
Présentation	5
I - Caractérisation du territoire	5
II - Du Pres Ufecap à l'association Picardie universités	6
III - Contexte de l'évaluation et problématique	7
Le positionnement et la stratégie de la coordination territoriale	9
I - Des objectifs stratégiques ambitieux déclinés dans un projet de site	9
II - Des partenariats qui relèvent des membres, et non de l'association	9
La gouvernance et l'organisation de la coordination territoriale	11
I - La gouvernance : une mise en place inachevée	11
II - Un modèle économique induit par la structuration de la coordination (ou par l'histoire)	11
Le pilotage des activités	13
I - La recherche : un chantier non ouvert par l'association	13
II - La formation : des éléments de coordination peu liés à la politique de site	13
III - Un lien formation-recherche obéré par la structuration des formations doctorales	13
IV - Une absence de politique propre à l'association Picardie Universités en valorisation, culture scientifique et technique	14
V - Entrepreneuriat : un dispositif Pépite fort, indépendant de l'association Picardie Universités	14
VI - Les relations internationales : une politique commune à construire au-delà du rôle de l'AREPic	14
VII - Le numérique : une action pertinente, une évolution à la croisée des chemins	15
VIII - Le pilotage : des actions portées par les universités dans une relative transparence qui nécessitera une grande vigilance	16
Conclusion	17
Liste des sigles	19
Observations	21
Organisation de l'évaluation	23

Présentation

I - Caractérisation du territoire

La coordination territoriale en Picardie s'inscrit depuis le 1er janvier 2016 dans la Région Hauts-de-France. Union de cinq départements (l'Aisne, le Nord, l'Oise, le Pas-de-Calais et la Somme), elle comprend deux académies (Lille et Amiens), compte 5 987 883 habitants¹, et se place au troisième rang des régions pour sa densité de population (188 habitants au km²)².

La Région Hauts-de-France dispose d'un secteur industriel varié, caractérisé par les activités du textile et de l'habillement (à Roubaix-Tourcoing et à Cambrai), l'industrie chimique et pharmaceutique (à Compiègne, Beauvais et Lille), celle du caoutchouc et du plastique (à Amiens et Béthune), du verre (à Saint-Omer) et de la métallurgie (Dunkerque, Valenciennes et dans le Vimeu), ce qui en fait la quatrième région industrielle de France (après l'Île-de-France, Auvergne Rhône-Alpes et la région Grand-Est). L'industrie agro-alimentaire reste le premier employeur (1 salarié de l'industrie sur 5). Son économie repose sur un tissu de PME et on y recense trois pôles de compétitivité, dont deux à vocation mondiale (Industries et Agro-ressources-IAR, I-Trans) ainsi que de nombreuses structures d'accompagnement à l'innovation³.

Région limitrophe de l'Île-de-France, de la Normandie, du Grand-Est⁴, son positionnement au cœur du triangle Paris-Londres-Bruxelles en fait un centre très important de flux, grâce à une importante infrastructure de transports (autoroutes, TGV, Eurostar, canaux, et demain le projet Canal Seine-Nord-Europe). Sa large façade maritime est riche de trois ports (Dunkerque, Boulogne-Calais, le Tréport).

Malgré ces atouts, la région est touchée par le chômage (1er rang métropolitain, 12,8 % en 2015 ; France métropolitaine : 10,2 %⁵) qui affecte en particulier les jeunes de moins de 25 ans (18,6 % en 2014). En effet, la région Hauts-de-France est la deuxième plus jeune après l'Île-de-France avec plus de 19,3 % de la population entre 15-29 ans. Le territoire est aussi affecté par la pauvreté [18,4 % des habitants ; France : 14,4 % - davantage le Nord-Pas-de-Calais (19,7 %) que la Picardie (15,5 %)]⁶.

Pour ces raisons, l'enseignement supérieur et la recherche (ESR) constitue un enjeu essentiel pour le développement social et économique de cette région qui recense en 2012-2013, 208 021 étudiants dont 78,6 % en ex-région Nord-Pas-de-Calais et 21,4 % en ex-région Picardie. Ce nombre, en augmentation constante, se caractérise en Picardie par des augmentations d'effectifs dans les cursus courts et professionnalisants en écoles d'ingénieurs (+16,8 %), licences (+15,5 %) et licences professionnelles (15,4 %)⁷.

En 2014-2015, l'académie d'Amiens comptait plus de 45 865 étudiants en hausse de 2,4 % par rapport à l'année précédente⁸. Sur ce territoire, le paysage de l'ESR comprend principalement deux universités :

- l'université de Picardie Jules Verne (UPJV) implantée à Amiens, Beauvais, Creil, Laon, Saint-Quentin et Soissons, université pluridisciplinaire avec santé. Avec 11 UFR, 3 IUT, 3 instituts⁹, 1 EÉ¹⁰, elle compte plus de 28 000 étudiants, 1 261 enseignants-chercheurs et 960 Biatss, 33 unités de recherche ;

¹ Insee, 2013 ; ancienne région Nord-Pas-de-Calais : 4 060 741, ancienne région Picardie : 1 927 142.

² Une concentration des habitants au km² plus forte en Nord-Pas-de-Calais (327) qu'en Picardie (99).

³ Diagnostic territorial Hauts-de-France 2016.

⁴ Les aires urbaines les plus importantes sont en nombre décroissant : Lille, Douai-Lens, Béthune, Valenciennes, Amiens, Dunkerque, Boulogne sur Mer, Maubeuge, Arras, Calais, Beauvais, Creil, Saint-Quentin, Compiègne, Saint-Omer, Armentières, Cambrais, Soissons.

⁵ Source : Insee.

⁶ Diagnostic territorial Hauts-de-France 2016.

⁷ Diagnostic territorial Hauts-de-France 2016 : le nombre d'inscrits dans l'enseignement supérieur régional a augmenté de +7,1 % entre 2008 et 2012, France métropolitaine : +6,8 %.

⁸ Note d'information du Ministère de l'enseignement supérieur de la recherche et de l'innovation (Mesri) - Les effectifs d'étudiants dans le supérieur en 2014-2015.

⁹ Institut d'administration des entreprises (IAE), institut de préparation à l'administration générale (Ipag), institut supérieur des sciences et techniques (Insset).

¹⁰ École supérieure du professorat et de l'éducation.

- l'université de technologie de Compiègne (UTC) avec 4 400 étudiants, 450 enseignants-chercheurs et 105 Biatss, 9 unités de recherche.

Des écoles d'ingénieurs privées et une école d'art publique sont également présentes sur le territoire :

- L'école supérieure de chimie organique et minérale (Escom)¹¹, à Compiègne, 623 étudiants, 22 enseignants permanents, 100 vacataires ; 40 Biatss ;
- L'école supérieure d'ingénieurs en électrotechnique et électronique (Esiee Amiens)¹², 483 étudiants, 23 enseignants-chercheurs et 23 Biatss ;
- L'école d'ingénieurs des sciences aérospatiales (Elisa Aerospace) à Saint-Quentin, 190 étudiants, 16 personnels permanents ;
- L'UniLaSalle, à Beauvais¹³, 2 500 étudiants, 120 enseignants-chercheurs et 212 Biatss, 4 unités de recherche ;
- L'école supérieure d'art et de design (Esad) d'Amiens, 220 étudiants, 34 EC, 13 Biatss, 1 unité de recherche¹⁴.

On note aussi la présence de deux écoles supérieures de commerce (ESC) basées à Amiens et à Compiègne ainsi que le centre régional du Conservatoire national des arts et métiers (Cnam) à Amiens.

Par ailleurs, le site picard comprend un centre hospitalo-universitaire (CHU) à Amiens avec également une présence des organismes de recherche : le centre national de la recherche scientifique (CNRS), l'institut national de la recherche agronomique (Inra), l'institut national de la santé et de la recherche médicale (Inserm), l'institut national de l'environnement industriel et des risques (Ineris).

En 2012, la région Hauts-de-France se caractérisait par un potentiel scientifique de 15 900 personnels de recherche (dont 35 % en Picardie), 9 080 chercheurs avec une part importante des effectifs des chercheurs dans la recherche publique (50,3 %). La région se positionne au cinquième ou au sixième rang national pour les disciplines suivantes : les sciences pour l'ingénieur, les sciences humaines, la recherche médicale, la chimie et les sciences sociales. Les sciences pour l'ingénieur représentent le premier domaine en Picardie dans lequel la part nationale de production scientifique est la plus forte (1,6 %) ¹⁵.

Dans ce contexte, les acteurs picards sont impliqués dans plusieurs projets dans le cadre du programme d'investissements d'avenir (PIA) dont les principaux sont : deux laboratoires d'excellence (Labex MS2T, STOREX)¹⁶, trois initiatives d'excellence en formations innovantes (Idefi Simusanté, InnovENT-E, OpenMIAGE)¹⁷, deux équipements d'excellence (Equipex FIGURES, ROBOTEX)¹⁸, un institut pour la transition énergétique (ITE PIVERT)¹⁹, une plateforme mutualisée d'innovation IMPROVE²⁰. De plus, ils participent à la cohorte CKD-rein²¹, à deux sociétés d'accélération du transfert de technologie (SATT Nord et SATT LUTECH), à l'institut Carnot CaPME'UP et à l'Institut de recherche technologique (IRT) RAILENIUM porté par la Région Nord-Pas-de-Calais.

II - Du Pres Uficap à l'association Picardie universités

Lors de la création des Pôles de recherche et d'enseignement supérieur (Pres), l'UTC s'est tournée, en 2010, vers le Pres Sorbonne Universités en Région Ile-de-France. L'UPJV, quant à elle, choisissait, plus tardivement, un rapprochement avec l'université de Reims Champagne-Ardenne (Urca) pour constituer le Pres « Université fédérale européenne Champagne Ardenne Picardie » (Uficap). Créé en 2012, le Pres Uficap a mis en place ses instances (Président, bureau, conseil d'administration, conseil d'orientation stratégique, conseil académique) et a intégré deux écoles doctorales (ED) communes et trois structures fédératives de recherche (SFR), encore en activité (ARC-mathématiques, Condorcet et Cap Santé). On retrouve, dans le contrat quinquennal (CQ) 2012-2017, appliquées au Pres, les deux missions fondamentales que met régulièrement en avant l'UPJV : celle « d'exigence scientifique et

¹¹ Contrat avec le Mesri, données chiffrées du RAE.

¹² Contrat avec le Ministère de l'économie, données chiffrées du RAE.

¹³ Contrat avec le Mesri, données chiffrées du RAE.

¹⁴ Cette unité est labellisée par le Ministère de la culture et de la communication.

¹⁵ Source OST- Hcéres - Données Thomson Reuters WoS - actualisation février 2015.

¹⁶ Maîtrise des systèmes de systèmes technologiques ; Stockage électrochimique de l'énergie.

¹⁷ Innovation pour les entreprises à l'export ; Méthodes informatiques appliquées à la gestion des entreprises.

¹⁸ *Facing faces institute guiding research*; réseau national de plateformes expérimentales de robotique.

¹⁹ Picardie innovations végétales, enseignements et recherches technologiques.

²⁰ Institut mutualisé pour les protéines végétales.

²¹ *Chronic Kidney Disease* - Réseau épidémiologie et information en néphrologie.

d'engagement économique et social », tandis que « la mise en place de structures fédératives interrégionales » et « la délivrance et la promotion du doctorat » sont définies comme des objectifs spécifiques à atteindre.²²

Lorsqu'il s'est agi de mettre en œuvre la loi du 22 juillet 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 technologique de Troyes (UTT), tandis que l'UTC a maintenu sa participation comme membre fondateur 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 le choix géographique de la région picarde et le choix institutionnel de la création d'une association, dont elle serait le chef de file, et dont la finalité est d'organiser la coordination territoriale dans les conditions définies par la loi. Dissous en 2014, le Pres Ufecap n'a pas eu le temps de produire ses effets structurants, en particulier s'agissant des ED.

L'UPJV, dans sa politique partenariale de proximité, s'est affirmée, lors de la naissance de cette association, comme « établissement leader » d'un projet de site présenté comme ambitieux dans le rapport d'autoévaluation (RAE) « qui a vocation à construire une communauté fondée sur des projets et des coopérations réussis ».²³

Ainsi est née l'association Picardie universités (APU), « regroupement souple favorisant la logique de projets et laissant à chaque établissement sa complète autonomie, juridique et financière ».²⁴ L'UPJV est chef de file de cette association, dont les membres sont : l'UTC ; l'UnilaSalle ; l'Escom ; l'Esiee ; l'Esad. Ce site comprend globalement 2 921 personnels (titulaires et non-titulaires), dont 1 572 enseignants (y compris les titulaires des disciplines médicales et odontologiques) et 1 349 Biatss pour un total de 31 016 étudiants²⁵.

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 de son côté le 2 juin 2016.

L'UPJV, en tant que chef de file de l'APU, s'est trouvée ainsi en charge, avec les membres associés, de la coordination territoriale de l'enseignement supérieur en Picardie, s'agissant des compétences propres et des compétences mises en commun énumérées dans l'article 2 du décret de création de l'association.

III - Contexte de l'évaluation et problématique

L'évaluation de la politique de site de l'APU s'inscrit dans un contexte spécifique. L'association est récente, comme on l'a vu plus haut, pour une entrée en vigueur le 3 juin 2016, lendemain du jour de la publication du décret. Sans doute, la réflexion sur l'élaboration du projet est-elle antérieure, ainsi que l'adhésion des membres et de leurs instances à la forme associative et au contenu de la coordination territoriale. Sans doute également, comme on le verra *infra*, la reprise d'activités antérieures par l'association s'inscrit-elle dans la continuité d'une collaboration déjà effective qu'il est possible d'évaluer au regard de la plus-value éventuellement apportée par l'association. Il n'en demeure pas moins que, s'agissant des activités nouvelles et des missions dévolues à celle-ci, l'évaluation portera plus sur les intentions et les amorces de projets, s'ils existent, que sur leurs résultats ; la mise en place des instances et des procédures de décision, si elles sont réalisées, que sur leur efficacité ; ainsi que sur l'anticipation d'une trajectoire, si elle est possible, plutôt que sur son tracé.

Par ailleurs, l'association s'inscrit dans un paysage régional en évolution. Il en est ainsi, en premier lieu, de la recomposition des régions, avec la fusion, issue de la réforme territoriale de 2014²⁶, dans la nouvelle région Hauts-de-France, des anciennes régions Picardie et Nord-Pas-de-Calais. En second lieu, le paysage universitaire de la nouvelle région s'est considérablement modifié, avec la création de la Comue Lille Nord de France²⁷, la fusion annoncée des trois universités lilloises dont le projet d'organisation générale a été adopté par les trois CA réunis le 26 novembre 2015 et l'obtention de l'Initiative Science - Innovation - Territoires - Économie (I-Site) Université Lille Nord-Europe le 24 février 2017. Il est difficile d'imaginer que ces évolutions soient sans conséquence sur la stratégie des acteurs de l'enseignement supérieur et de la recherche en Picardie et au-delà, et donc sans conséquence sur la trajectoire de l'APU.

²² Contrat quinquennal, p.2.

²³ RAE p.11.

²⁴ RAE, p.4.

²⁵ Fiche DGRH Mesri- politique de site Picardie Universités.

²⁶ Loi NOTRe 2015.

²⁷ Les membres de cette Comue sont : universités de Lille 1, Lille 2 et Lille 3 ; université d'Artois ; université Littoral Côte d'Opale ; université de Valenciennes et du Hainaut-Cambrésis ; fédération universitaire Polytechnique de Lille ; école centrale de Lille ; école des Mines de Douai ; CNRS et Inria.

Le comité a organisé sa réflexion autour des axes suivants : les missions de l'association et son positionnement, la gouvernance et le pilotage, la plus-value apportée par l'association dans la reprise d'activités anciennes, les projets nouveaux, l'évolution de la stratégie du chef de file et la trajectoire de l'association. Pour cette évaluation, le comité a rencontré des responsables des activités, des présidents et directeurs des membres associés ainsi que des responsables administratifs. Toutefois, le comité regrette l'absence de la direction de l'UTC et de l'Escom aux entretiens prévus.

Le positionnement et la stratégie de la coordination territoriale

I - Des objectifs stratégiques ambitieux déclinés dans un projet de site

Les missions de l'APU sont clairement identifiées dans le document « Projet de site : Picardie universités » (PS), élaboré en commun et signé par les membres de l'association.

Ces missions entendent apporter des réponses à un certain nombre de situations et défis propres au territoire picard : faible accès à l'enseignement supérieur, difficultés sociales des étudiants, insertion professionnelle difficile due au faible dynamisme économique, besoins importants en formation tout au long de la vie, déficit d'attractivité en formation et en recherche par rapport aux territoires voisins, faiblesse de la formation doctorale. L'APU s'inscrit ainsi dans un contexte résolument territorial.

Trois axes stratégiques ont été définis :

- renforcer l'attractivité du site sur la base de projets phares ;
- entraîner la jeunesse picarde vers la réussite ;
- 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 et volet commun du contrat pluriannuel), les compétences prévues pour être mises en commun par les membres sont énumérées à 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. L'article 7 de ces mêmes conventions précise que les compétences spécifiques pouvant être mises en commun doivent faire l'objet d'avenants entre les établissements. À ce jour, aucun avenant n'a été signé.

Dans le même document, les membres associés ont également développé une « déclinaison opérationnelle de la stratégie »²⁸ qui apparaît comme une longue liste de projets envisageables dans le cadre des axes stratégiques et des compétences partagées, et regroupés par domaines (formations, recherche, innovation et entrepreneuriat, attractivité du site, insertion professionnelle, réussite et bien-être des jeunes picards, cohésion du site, mutualisation des fonctions support).

II - Des partenariats qui relèvent des membres, et non de l'association

Le projet de site ne développe pas de politique partenariale qui serait propre à l'association. En revanche, le rapport d'autoévaluation consacre un paragraphe aux partenaires de l'association.²⁹ Sont ainsi listés le CHU Amiens

²⁸ Projet de site : Picardie universités, p. 10-15.

²⁹ Projet de site : Picardie universités, p.15-16.

Picardie, l'Ineris, le Centre technique des industries mécaniques (Cetim), ainsi que les partenariats avec les organismes (CNRS et Inserm).

On remarquera tout d'abord que ces structures, présentées en tant que partenaires de l'APU, sont en réalité des partenaires de certains membres associés, comme par exemple, pour l'Ineris, un partenariat avec l'UPJV dans l'UMR I 01 sur la périnatalité et les risques toxiques (PERITOX), ou, autre exemple, les liens entre l'UTC et le Cetim à travers l'Institut de mécatronique créé en 2008. Il en est évidemment de même s'agissant des partenariats avec les organismes qui s'expriment dans le cadre des unités mixtes de recherche (UMR) et de l'équipe soutenue par la région et l'Inserm (ERI). Dans cette logique, beaucoup d'autres partenariats auraient pu être cités.

Cette présentation traduit le fait que l'APU ne semble pas constituer un partenaire identifié en tant que tel pour son environnement socio-économique et de recherche. On notera en outre que, malgré le contenu territorial des objectifs de l'APU, le dialogue avec la collectivité régionale picarde ne semble pas passer par l'association mais par ses membres, et notamment les plus importants (UPJV et UTC).

La gouvernance et l'organisation de la coordination territoriale

I - La gouvernance : une mise en place inachevée

Le regroupement associatif (au sens de la loi du 23 juillet 2013) permet aux établissements membres de conserver leur personnalité morale et leur autonomie pédagogique et financière. Les associés coopèrent sur des projets communs en mutualisant des compétences et la plus-value du regroupement est apportée par la synergie qui résulte de cette coopération. Il est donc logique que soit choisi un mode de gouvernance particulièrement simple et souple, adapté à une logique de projets. Les instances de gouvernance doivent refléter cette opérationnalité.

D'un autre côté, les objectifs de l'association s'inscrivent dans une logique de coordination territoriale. On a vu, d'ailleurs (cf. *supra*), que les axes stratégiques de l'APU entendaient apporter des réponses à des problèmes et défis spécifiques au territoire picard. Les instances doivent donc aussi refléter cette inscription territoriale.

Ce double objectif se traduit dans les deux instances prévues pour la gouvernance : le conseil des établissements associés (CEA) et la commission territoriale « enseignement supérieur et recherche ».

Le CEA est composé du président ou du directeur de chaque établissement membre (ou de son représentant). Le Président de l'UPJV préside le CEA. Il le convoque et en établit l'ordre du jour. Le recteur d'académie (ou son représentant) et le président du conseil régional (ou son représentant) siègent à titre consultatif. Les directeurs généraux des services (DGS) des membres (ou leur représentant) assistent aux réunions. Le CEA détermine la stratégie de l'APU, coordonne les projets, assure leur pilotage en mettant en place les groupes de travail nécessaires à leur mise en œuvre. Il s'est réuni jusqu'à présent en moyenne une fois tous les deux mois et il a piloté les activités qui seront examinées *infra*. Le CEA apparaît ainsi comme un bureau, organe à la fois stratégique et exécutif de l'association.

La Commission territoriale, selon les conventions d'association, devrait comporter, à côté des représentants des membres, des représentants des collectivités locales et régionales, le CNRS, l'Inserm, l'Inra ainsi que l'Ineris et le Cetim. On aurait pu concevoir qu'elle comporte aussi des représentants des entreprises et des pôles de compétitivité. Cette instance est logiquement destinée à débattre des questions d'enseignement supérieur, de recherche et de vie étudiante sur le territoire picard. Elle devrait également débattre des orientations et des projets de l'association. Ce devrait être l'instance consultative de l'APU, assurant le dialogue avec le territoire. Cette commission, dont la composition n'était toujours pas arrêtée au moment de la visite, ne s'est jamais réunie et il ne semble pas que sa convocation soit envisagée dans un avenir prévisible.

Enfin, le comité relève qu'aucun local spécifique n'est attribué à l'APU ni à son personnel, lequel est hébergé dans les locaux propres de l'UPJV et de l'UTC.

II - Un modèle économique induit par la structuration de la coordination (ou par l'histoire)

Les conventions d'association précisent à leur article 5 que « les moyens attribués au titre de l'association et qui sont affectés à un établissement sont strictement réservés au développement de thématiques de formation et de recherche et à la réalisation d'actions de l'association telles que définies à l'article 3 ». ³⁰

Aucune cotisation financière n'est demandée aux membres et le budget de l'association en tant que tel est évalué à 150 000 €, dont l'essentiel est consacré à l'emploi de deux chargés de mission de catégorie A (une chargée de mission « cellule Europe » et un chef de projet « portail Web », soit 2 x 50 000 €) ³¹, le reste étant consacré à quelques supports de communication et de frais de déplacement et de réception qui sont pris en charge par l'UPJV dans son budget 2016 et figurant sur une ligne budgétaire clairement identifiée. Cependant, il n'existe pas de budget consolidé de l'association qui inclurait le coût des emplois créés et les charges de fonctionnement supportées par l'établissement chef de file et pour partie par l'UTC.

³⁰ L'article 3 définissant les compétences propres et coordonnées de l'association.

³¹ Budget 2016, APU.

Les financements et soutiens proviennent donc essentiellement du financement propre des actions préexistantes (université numérique en Région, Pépite, cf. *infra*) et de l'affectation de ressources humaines sous forme d'emplois attribués par le Mesri au titre de la politique de site (cf. *infra* les ressources humaines). En tout état de cause, la plupart des actions sont déployées par l'UPJV avec la participation des personnels de l'établissement.

Le pilotage des activités

I - La recherche : un chantier non ouvert par l'association

L'article 2 du décret de création, alinéa 3, énonce, dans la liste des compétences mises en commun « des réponses communes à des appels à projet et des collaborations entre les unités de recherche et entre les écoles doctorales ». Le projet de site décline une liste d'objectifs opérationnels qui pourraient répondre aux objectifs ci-dessus. Il s'agit en fait d'axes généraux comme, par exemple conforter les axes d'excellence identifiés (Agroressources et raffinerie du végétal ; Mobilité, transport et énergie ; Santé et technologie) ou encore harmoniser la répartition des grands équipements et plateformes scientifiques sur le territoire.³² Le rapport d'autoévaluation souligne, quant à lui, qu'en matière de recherche, la politique de site de l'APU a été précisée lors de l'élaboration du projet I-Site *Picardy Unity Motion and Ambition* (PUMA) dans le cadre du programme d'investissements d'avenir (PIA2) et que les membres associés convenaient que, retenu ou non, ce projet constituait le fil conducteur de la politique de l'APU.³³

Les documents disponibles montrent ainsi ce que pourrait être une politique scientifique de l'APU. À ce jour, il ne semble pas que des actions communes aient été engagées en dehors des politiques conduites par les membres en leur nom, y compris les collaborations existant déjà entre eux.

II - La formation : des éléments de coordination peu liés à la politique de site

La politique de site est construite *a minima* en matière de coordination de l'offre de formation. En effet, des collaborations existent entre les établissements picards, mais elles semblent reposer sur des partenariats bilatéraux, indépendamment de l'association. On note ainsi trois mentions de master co-accréditées entre l'UTC et l'UPJV, et deux mentions portées par l'UPJV, en partenariat sous convention avec UniLaSalle. Il existe également un cursus commun à l'UTC et l'Esad, qui conduit à un double diplôme. De nombreux étudiants de l'Esiee suivent également des masters de l'UPJV en parallèle de leur formation d'ingénieur, et les deux établissements ont co-construit une formation commune en hygiène, qualité, sécurité et environnement, pas encore en place. L'ensemble de ces collaborations s'appuie également sur des collaborations de recherche.

Le comité constate une volonté de politique commune pour la formation tout au long de la vie (FTLV) en s'appuyant sur un appel à manifestation d'intérêt (AMI) pour lequel l'association a été lauréate. Il s'agit donc là d'une action couronnée de succès, conduite par l'association en son nom, avec une réflexion conjointe des membres. Le périmètre est légèrement différent de celui de l'APU, avec la présence d'Ineris. Les partenaires souhaitent s'appuyer sur cette dynamique pour mettre en place un guichet unique en matière de FTLV. Ce souhait butte cependant sur la difficulté à définir le statut de la structure porteuse de cette communauté d'intérêts.

Enfin, pour ce qui concerne les formations par apprentissage, le redécoupage régional amène les partenaires à revoir le périmètre et la gouvernance du centre de formation d'apprentis (CFA) de l'ancienne région Picardie. L'APU ne semble pas partie prenante de cette recomposition, et c'est l'UPJV qui porte seule la réflexion sur ce thème.

III - Un lien formation-recherche obéré par la structuration des formations doctorales

La répartition des écoles doctorales entre l'UPJV (deux écoles doctorales) et l'UTC, membre de la Comue Sorbonne Universités (une école doctorale), ne permettent pas d'envisager des rapprochements structurels en matière de formation des doctorants. En revanche, certaines activités mutualisées pourraient être lancées. Le RAE évoque, par exemple, des modules communs transversaux de formation, des « doctorales », l'insertion professionnelle des docteurs³⁴, ce qui correspondrait aux collaborations évoquées à l'alinéa 3 de l'article 2 du décret de création de l'APU. À ce jour, il semble au comité qu'aucune de ces pistes n'ait été explorée.

³² Projet de site : Picardie universités, p.11-12.

³³ RAE, p.18-19.

³⁴ RAE, p.39.

IV - Une absence de politique propre à l'association Picardie Universités en valorisation, culture scientifique et technique

Sur le volet valorisation, la coordination territoriale n'a eu aucune plus-value visible. Aucune action commune n'est à noter à ce jour ou ne semble être d'actualité dans un futur proche. On notera que le redécoupage régional pourra permettre un lien plus étroit avec des outils existant dans le Nord de la nouvelle région sur le volet incubation.

Le comité estime que des réflexions sont à mener, en cohérence avec la nouvelle organisation régionale (Agence régionale de l'innovation en Hauts-de-France - ARI) et la métropole d'Amiens vis-à-vis des clusters installés, afin de concentrer les forces sur les points les plus visibles et lisibles par le monde socio-économique et en ne perdant pas de vue une bonne adéquation des forces instrumentales avec les forces scientifiques et techniques.

La culture scientifique et technique est coordonnée en Picardie par le réseau Ombelliscience, dont le périmètre dépasse largement celui des membres de l'APU. L'activité de ce réseau a concerné jusqu'ici principalement l'organisation de manifestations annuelles, comme la Fête de la science. Ombelliscience est, par ailleurs, lauréat dans le cadre du PIA « culture scientifique et technique et égalité des chances » avec le projet « PicardieScience » (2014). Son but est principalement de développer la culture scientifique, l'esprit d'innovation et l'appétence pour les métiers de l'industrie auprès des étudiants et des lycéens. Le projet, particulièrement intéressant et dont la mise en œuvre est effective, mobilise 13 partenaires, dont les membres de l'APU. Il semble toutefois excessif de dire qu'« il s'inscrit donc comme un projet de l'association »³⁵ : c'est un projet conçu et piloté par le réseau Ombelliscience, indépendamment de l'APU en tant que telle.

V - Entrepreneuriat : un dispositif Pépité fort, indépendant de l'association Picardie Universités

En juillet 2014, l'UPJV, l'UTC, l'UniLasalle, la délégation régionale à la recherche et à la technologie (DRRT) et quelques autres acteurs³⁶, ont décidé de répondre à l'appel à projets national Pépité. Le programme a été effectif dès septembre 2014. Ses moyens reposent, en plus de la subvention allouée par l'État pour trois ans, sur un financement de l'ancienne Région picarde et des communautés d'agglomérations d'Amiens et de Soissons.

Par ailleurs, puisque l'APU n'a pas d'existence juridique, le pôle Pépité est rattaché à l'UPJV en tant que chef de file du regroupement. Actuellement, ce sont 2,3 ETP qui sont dédiés au dispositif Pépité : le coordinateur (enseignant-chercheur de l'UPJV - 0,3 ETP) ; deux chargés de mission dont l'un est financé grâce au soutien des communautés d'agglomération et l'autre par l'ancienne Région Picardie.

Le dispositif Pépité rencontre un succès certain puisque le nombre d'étudiants bénéficiant du statut d'étudiants entrepreneurs augmente chaque année : en 2015, ce sont 10 étudiants qui sont accompagnés, 26 en 2016 et 61 en 2017. Par ailleurs, Pépité a créé une dynamique forte en faveur de l'entrepreneuriat dont se sont saisis les établissements qui composent le pôle.

Le programme Pépité est un projet régional qui se déploie sur les sept sites d'enseignement supérieur du territoire picard. L'enjeu est double, puisqu'il s'agit aussi bien de sensibiliser à l'entrepreneuriat que d'accompagner les étudiants entrepreneurs. Des conventions avec les communautés d'agglomération ont été signées pour que les étudiants puissent accéder à des Tiers-Lieux comme la Cantine Numérique ou la Machinerie à Amiens. Par ailleurs, des rendez-vous de l'entrepreneuriat et de l'innovation sont organisés tous les 15 jours sur Amiens et sur les autres sites.

Enfin, conscients que la fusion des régions aura des conséquences sur ce dispositif, les deux Pépité qui existent dans la région Hauts-de-France ont pour objectif de créer une gouvernance commune.

Néanmoins, si le dispositif Pépité rencontre un certain succès, il apparaît que l'APU n'y joue pas de rôle identifiable puisque, d'une part, le dispositif précède et dépasse le regroupement et que, d'autre part, aucun des postes attribués pour la politique de site n'a été accordé à Pépité.

VI - Les relations internationales : une politique commune à construire au-delà du rôle de l'AREPic

L'APU présente une stratégie internationale dans son document d'autoévaluation³⁷, en faisant référence à l'Association régionale pour le développement des relations extérieures des établissements d'enseignement supérieur de Picardie (AREPic) et à la cellule Europe mise en place en juin 2016.

³⁵ RAE, p. 39.

³⁶ Escom, Esiee, Esad, Elisa, ESC d'Amiens, Cnam d'Amiens.

³⁷ RAE, pp.31-34.

L'association AREPic, qui existe depuis les années 1990, est désormais chargée de définir et mettre en œuvre la politique internationale partagée par les membres de l'APU, tout en laissant chaque membre libre de définir la politique internationale qui lui est propre. Tous les membres de l'APU font partie de l'AREPic, mais son périmètre est plus large que celui de l'APU.

L'AREPic a pour objectif d'« être un service de l'internationalisation », ce qui en fixe à la fois les ambitions et les limites quant à son rôle pour l'APU. En ce sens, l'AREPic se donne de nombreux objectifs : objectifs de visibilité (communication, organisation d'événements et participation à des salons, prospection de partenaires...), de diffusion des connaissances (partage de bonnes pratiques, formation du personnel en charge de l'international, organisation de journées thématiques...), de facilitateur pour les départs à l'étranger et pour l'accueil des personnels et étudiants étrangers.³⁸

Bien qu'un poste ait été accordé par le Mesri pour la politique internationale de l'APU (IGE chargé de mission internationale, poste positionné à l'UTC), et malgré les affirmations contenues dans les documents, on a peine à voir actuellement se dessiner une vraie politique internationale de la coordination territoriale associant les différents membres, et répondant, par exemple, à la création de masters et de programmes internationaux (article 2, alinéa 3 du décret de création de l'APU), ou encore, à la recherche et la mise en place de partenariats internationaux stratégiques communs. L'AREPic existait bien avant la formation de l'APU et n'envisage pas un mode différent de travailler, ni un infléchissement de ses objectifs de « services » au profit d'objectifs plus intégrateurs.

La cellule Europe a pour objectif général d'accompagner les membres de l'APU lors des dépôts de projet européens de recherche. Comme elle n'a été créée qu'en juin 2016, il est difficile d'en évaluer les résultats puisque ses premières actions sont actuellement en cours de réalisation (veille ciblée sur les appels à projets européens et diffusion d'une newsletter ; accompagnement des membres dans l'acquisition du label « *Human resources excellence in research* »).

VII - Le numérique : une action pertinente, une évolution à la croisée des chemins

L'université numérique en Région (UNR) a été lancée en 2007 avec une volonté de fédérer les établissements du site en associant, outre les universités, les établissements délivrant des BTS, des centres de recherche, des centres de transfert, et des entreprises. Dès la mise en place du projet, une étude des attentes des membres a conclu qu'un projet d'outils communs (ENT des étudiants) ne correspondait pas aux attentes des établissements n'appartenant pas à la sphère du Mesri.

La création de l'APU a relancé la dynamique de l'UNR car le numérique est clairement identifié aujourd'hui comme un outil et un vecteur de l'innovation pédagogique, sujet au cœur des préoccupations de tous les types d'établissements.

En termes de gouvernance de l'UNR, le périmètre est maintenant stabilisé à l'association et ses membres. Le Conseil Régional siège au comité d'orientation stratégique et le comité de pilotage de l'UNR arrête la stratégie qui est ensuite déclinée en plan d'actions et projets. Les projets sont ensuite précisés avec un cahier des charges, des livrables et des indicateurs.

Les axes structurants de l'UNR (rebaptisée Mission numérique de l'association) sont la réussite éducative (orientation, ENT), l'appui à l'économie de la connaissance (déploiement formation tout au long de la vie) et la coopération territoriale avec les acteurs.

Le comité note que, techniquement, les ENT des établissements ne sont pas identiques, que les plateformes pédagogiques sont différentes, y compris avec l'Espé, et que l'UPJV projette de changer de plateforme au cours de l'année 2017.

Parallèlement, l'évolution territoriale a conduit les responsables de l'UNR à se rapprocher des autres universités de la nouvelle région. Quelques pistes de développement et de synergies sont ainsi apparues sur les sujets au cœur de l'UNR : la cartographie de l'offre de formation, les Web TV (avec Lille 1), les *Serious Games* (avec Lille 2).

Face à ces évolutions, le comité estime nécessaire que, dans les meilleurs délais, l'association définisse sa stratégie de développement numérique et le choix des outils qui en découle.

³⁸ RAE, p.32.

VIII - Le pilotage : des actions portées par les universités dans une relative transparence qui nécessitera une grande vigilance

L'association, n'ayant pas de personnalité morale, ne dispose ni de moyens financiers propres, ni de personnel, ni de patrimoine. La réalisation des actions de l'association est donc confiée à l'UPJV et les 16 emplois attribués pour la politique de site portée par l'association ont été attribués à l'UPJV et à l'UTC. Ainsi, à l'UPJV en 2015, 2016 et 2017 : 1 directeur opérationnel de l'association (IGR) ; 1 IGR plate-forme de calcul, 1 IGE chef de projet numérique et FOAD, 1 technicien numérique ; 1 IGE chargé de mission vie étudiante, 1 IGE formation doctorale ; 1 directeur opérationnel campus des métiers ; 1 chargé de mission entrepreneuriat et innovation ; 1 IGR ou MCF renforcement des projets transverses santé ; 1 IGE chargé de mission Europe. Dans le même temps, un emploi IGE relations internationales et trois emplois d'enseignants-chercheurs étaient attribués à l'UTC pour le soutien aux axes de recherche stratégiques en 2016 et deux emplois seront affectés en 2017. A ces emplois viennent s'ajouter les trois emplois d'IGE obtenus dans le cadre de l'AMI formation continue affectés à l'UPJV.

Les répartitions et affectations de ces emplois ont fait l'objet de nombreuses discussions en conseil des établissements associés, auquel, contrairement à l'article 4 de la convention, participent peu les DGS ou directeurs adjoints des établissements associés. Si l'affectation des emplois de Biatss principalement à l'UPJV, chef de file de l'APU, paraît logique, le choix d'attribuer trois emplois d'EC à l'UTC apparaît plutôt comme un gage de bonne volonté réciproque. Le comité n'ayant pu, lors de sa visite, rencontrer la direction de l'UTC, il n'a pas été possible d'apprécier si le CEA de l'APU avait pu vérifier l'adéquation des emplois accordés avec les axes scientifiques portés par la coordination territoriale.

Le recrutement des contractuels a associé les établissements membres et il en sera de même pour l'organisation des jurys de concours. Cependant, la réforme organisationnelle de l'UPJV prévoit l'affectation des personnels de l'association aux différents services compétents (Direction des infrastructures et des systèmes d'information pour le Numérique, FTLV pour l'AMI). Le rattachement de la directrice opérationnelle de l'association au DGS au lieu du Président, validé par le CEA et mentionné dans la fiche de poste, est donc une intégration qui interroge le comité sur la lisibilité et l'affichage de l'association.

Conclusion

Créée dans un contexte contraint par les décisions stratégiques de l'université Champagne-Ardenne et de l'UTC, l'APU a été bien accueillie par les instances décisionnelles de ses membres. Ceux-ci avaient en effet l'habitude de mettre en œuvre des projets communs dans des structures diverses, et selon des périmètres *ad hoc* variables en fonction des activités conduites. La liste des membres couvre par ailleurs les principaux acteurs de l'ESR en Picardie, même si l'on peut regretter l'absence des deux écoles de commerce du territoire.

Il est donc naturel que l'association, dans un premier temps, reprenne à son compte ces collaborations existantes et affiche comme premières activités celles déjà en cours. C'est le cas avec le numérique (dans le cadre de l'UNR, au périmètre reconfiguré selon celui de l'association), avec l'entrepreneuriat (Pépité), avec les relations internationales (AREPic) et avec la culture scientifique (Ombellisciences). Cependant, le comité s'interroge sur la plus-value apportée par l'APU dans ces différents champs d'activités et l'on peut se demander en quoi l'action de l'association en tant que telle introduit une synergie plus efficace que celle, habituelle, de chacun de ses membres. Ajoutons que les structures existantes continuent, et cela est légitime compte tenu de leur antériorité et de leur expérience, à mener leurs projets propres. C'est le cas, par exemple, du projet PicardieScience (lauréat PIA en 2014), ou encore de la stratégie de l'AREPic. C'est dans le domaine de la FTLV que l'association a conduit, avec succès, son premier projet en nom propre en réponse à l'appel à manifestation d'intérêt dans le domaine de la formation continue lancée par le Mesri.

On pourrait en outre s'attendre à ce que, à défaut de projets réalisés, l'APU ait engagé des réflexions dans les domaines qui relèvent de ses compétences propres et partagées, telles qu'elles sont énumérées dans le projet de site élaboré en commun, le décret de création et les conventions d'association conclues entre les membres et l'UPJV. Dans ces domaines essentiels pour la coordination territoriale que sont, par exemple, la carte des formations, la stratégie internationale en termes de partenariats et de programmes, la politique scientifique plus intégrée, les formations doctorales (même si la structuration des écoles limite le champ des initiatives), l'insertion professionnelle et de la vie étudiante, il ne semble pas que l'APU ait amorcé un dialogue commun entre ses membres.

À ce déficit stratégique s'ajoute celui de son organisation et de son pilotage. La commission territoriale n'est pas constituée. Le modèle économique n'est pas élaboré, avec un budget très faible et l'absence d'abondement des membres. Les agents, nommés ou en cours de nomination, soit 16 postes créés au total, sont placés soit à l'UPJV, soit à l'UTC. Ces postes ayant été obtenus au titre de la politique de site, il est essentiel que l'APU s'assure que leur intégration fonctionnelle et hiérarchique soit la plus efficace possible au service exclusif de l'association.

Sans préjuger de l'avenir de cette association, 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 élargir considérablement sa stratégie partenariale avec les établissements d'ESR, au point peut-être d'en modifier la nature et le contenu.

Cette nouvelle orientation est clairement exprimée, par exemple, 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 ». ³⁹ Ce point a été confirmé au comité lors des entretiens sur site. Il est clair que la nouvelle organisation régionale, regroupant, dans les Hauts-de-France, les anciennes régions Picardie et Nord-Pas de Calais, constitue un cadre nouveau dans lequel l'UPJV entend s'insérer, et qu'à ce titre, « le périmètre de cette association est réducteur au regard des évolutions institutionnelles (fusion des régions, regroupement des établissements d'ESR) ». ⁴⁰

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, de Valenciennes et du Hainaut-Cambrésis, et cela dans une logique de projets et de réseau. Comme on le voit, il s'agit bien 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 largement le périmètre actuel des activités de l'APU), et d'un changement de méthode (« regroupements d'universités en réseaux construits autour de projets partenariaux ». ⁴¹ Dans ces conditions, et même si l'UPJV, dans l'APU, « porte une responsabilité particulière dans cette construction » et « continuera à l'honorer dans le respect de ses

³⁹ Document stratégique UPJV, p.7.

⁴⁰ Document stratégique UPJV, p.8.

⁴¹ Document stratégique UPJV, p.8.

partenaires »⁴², il n'en demeure pas moins que l'UPJV, dans un avenir proche, et indépendamment du bien-fondé de ces infléchissements, sera naturellement conduite à clarifier, auprès de l'association, sa nouvelle politique partenariale de proximité. L'avenir de l'APU en dépend très largement.

Étant donné la restructuration du site picard annoncé par l'UPJV, chef de file, le peu de matière mis à disposition du comité et en l'absence de certains interlocuteurs, le comité n'a pas souhaité établir de diagnostic sous la forme de points d'appui, d'attention et de recommandations.

⁴² Document stratégique UPJV, p. 8.

Liste des sigles

A

AMI	Appel à manifestation d'intérêt
APU	Association Picardie Universités
AREPic	Association régionale pour le développement des relations extérieures des établissements d'enseignement supérieur de Picardie
ARI	Agence régionale de l'innovation

B

Biatss	Bibliothèque, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
BTS	Brevet de technicien supérieur

C

CA	Conseil d'administration
CEA	Conseil des membres associés
Cetim	Centre technique des industries mécaniques
CFA	Centre de formation d'apprentis
Cnam	Conservatoire national des arts et métiers
CHU	Centre hospitalo-universitaire
CKD-rein	<i>Chronic Kidney Disease</i> - Réseau épidémiologie et information en néphrologie
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
Comue	Communauté d'universités et établissements

D

DGS	Directeur général des services
-----	--------------------------------

E

Elisa	École d'ingénieurs des sciences aérospatiales
ENT	Environnement numérique de travail
Equipex	Équipement d'excellence
ERI	Équipe de recherche Inserm
Esad	École supérieure d'art et de design
ESC	École supérieure de commerce
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
ETP	Équivalent temps plein

F

FIGURES	<i>Facing faces institute guiding research</i> (Equipex)
---------	--

H

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

I

IGE	Ingénieur d'études
IGR	Ingénieur de recherche
Idefi	Initiative d'excellence en formations innovantes
IMPROVE	Institut mutualisé pour les protéines végétales
Ineris	Institut national de l'environnement industriel des risques
InnovENT-E	Innovation pour les entreprises à l'export (Idefi)
Inra	Institut national de la recherche agronomique
Inserm	Institut national de la santé et de la recherche médicale
I-Site	Initiative Science - Innovation - Territoires - Économie
ITE	Institut pour la transition énergétique
IUT	Institut universitaire de technologie

L

Labex Laboratoire d'excellence

M

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

MIAGE Méthodes informatiques appliquées à la gestion des entreprises (Idefi)

MS2T Maîtrise des systèmes de systèmes technologiques (Labex)

P

PIA Programme d'investissements d'avenir

PIVERT Picardie innovations végétales, enseignements et recherches technologiques (ITE)

Pres Pôle de recherche et d'enseignement supérieur

PUMA *Picardy Unity Motion and Ambition*

R

RAE Rapport d'autoévaluation

RH Ressources humaines

ROBOTEX Réseau national de plateformes expérimentales de robotique (Equipex)

S

SATT Société d'accélération du transfert de technologies

SFR Structure fédérative de recherche

STOREX Stockage électrochimique de l'énergie (Labex)

U

Ufecap Université fédérale européenne Champagne Ardenne Picardie

UFR Unité de formation et de recherche

UMR Unité mixte de recherche

UNR Université numérique en région

UPJV Université de Picardie Jules Verne

Urca Université de Reims Champagne-Ardenne

UTC Université de technologie de Compiègne

Observations



Direction des Partenariats et Projets Stratégiques
Affaire suivie par Veaceslav GROSU
e-mail : Veaceslav.grosu@u-picardie

Réf. MB/VG/BF 2017-10-N°3

Bâtiment Présidence
1^{er} étage
Chemin du Thil
CS 52501
80025 AMIENS Cedex 1

☎ 03.22.82.72.87
Secrétariat : d2ps@u-picardie.fr

Objet : Observations sur le rapport d'évaluation de l'Association Picardie Universités

Amiens, le 9 octobre 2017

Le Président,
Chef de file de l'Association Picardie Universités

à

Madame Annie VINTER
Directrice

Département d'évaluation des coordinations
territoriales
2, rue Albert Einstein
75013 PARIS

Madame la Directrice,

Nous avons reçu en date du 26 septembre 2017 le rapport d'évaluation de l'Association Picardie Universités (APU). Notre réponse porte sur les éléments qui nous paraissent déterminants pour l'évolution de l'APU et le renforcement de ses activités.

C'est avec grand intérêt que nous avons pris connaissance des résultats de l'évaluation et tenons à remercier le comité d'évaluation et les équipes du HCERES de la qualité des analyses produites. Celles-ci rendent fidèlement compte du contexte particulier dans lequel a dû s'inscrire la politique de site de l'APU : réforme territoriale, recomposition du paysage universitaire des Hauts-de-France, fusion annoncée des universités lilloises, tropismes collaboratifs parfois divergents hérités des réformes précédentes de l'enseignement supérieur et de la recherche.

L'infléchissement de la stratégie partenariale, initié lors de la dernière année de contrat, vise ainsi à mettre en cohérence la politique du site avec la nouvelle donne régionale. Cela devra se traduire également par une adhésion plus forte des établissements aux objectifs de coordination territoriale en matière de formation et de recherche. Le rapport semble discret sur le bien-fondé d'une telle évolution, pourtant plus en phase avec les attentes et la diversité des établissements de l'APU.


Nous notons au demeurant l'absence de recommandations de la part du comité d'évaluation. Nous saluons néanmoins sa volonté d'anticiper une trajectoire plutôt que de confirmer un tracé.

L'ambition de l'APU de se positionner comme un acteur identifié en tant que tel pour son environnement socio-économique et académique en pleine mutation, conduit à questionner la déclinaison opérationnelle des objectifs stratégiques de l'Association.

Ce questionnement ne pourra pas faire l'économie d'une révision en profondeur des ressources que les partenaires sont prêts à y allouer réellement, ni d'une réflexion sur le modèle de coopération. Des points d'appui existent, comme les succès obtenus en matière de FTLV et de développement du numérique.

Nous sommes conscients que les résultats honorables obtenus en matière de recherche, de formation et de rayonnement international, sont davantage le reflet de stratégies individuelles que d'une construction collective au sein de l'APU. Un effort important devra être consenti pour installer la démarche projet au cœur des activités de coordination.

Je vous prie d'agréer, Madame le Directrice, l'assurance de ma considération distinguée.



Professeur Mohammed BENLAHSEN

Organisation de l'évaluation

L'évaluation de la coordination territoriale portée par l'association Picardie Universités 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>