

RAPPORT D'ÉVALUATION D'YNCREA HAUTS-DE-FRANCE

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2018-2019
VAGUE E

Rapport publié le 09/09/2019



Pour le Hcéres¹ :

Michel Cosnard, Président

Au nom du comité d'experts² :

Cyrille Van Effenterre, Président du
comité

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

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

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

Le présent rapport s'inscrit dans le cadre du renouvellement du contrat pluriannuel entre l'État et un établissement labellisé Eespig (établissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général). Il est à noter que les diplômes délivrés par l'établissement et non reconnus par l'État, ne font pas l'objet d'une évaluation par le Hcéres.

Sommaire

Sommaire	2
Présentation de l'établissement	4
1 / Caractérisation du territoire : la région des Hauts-de-France.....	4
2 / Caractérisation de la Fédération universitaire et pluridisciplinaire de Lille.....	4
3 / Caractérisation de l'établissement Yncréa Hauts-de-France	4
Le positionnement institutionnel et la stratégie de développement.....	9
1 / Un nouvel établissement fondé sur des bases solides, mais dont le positionnement institutionnel reste à parachever.....	9
2 / Une stratégie institutionnelle fondée sur une fusion-intégration en voie d'achèvement.....	10
3 / Une alliance historique fructueuse avec la FUPL, mais des partenariats à revisiter pour mieux asseoir une stratégie de recherche et de développement à l'international	11
La gouvernance et le pilotage de l'établissement.....	12
1 / Une organisation interne agile, pragmatique et proactive	12
2 / Une gouvernance en forte évolution, soutenant la stratégie.....	12
3 / Une démarche qualité en cours d'unification et qui reste à généraliser	13
4 / Une identité et une marque en voie de construction avec une politique de communication respectant les acquis de chaque école	14
5 / Un pilotage en cours de structuration, à renforcer.....	15
a/ Le manque d'un cadrage budgétaire explicite, aligné sur la stratégie	15
b/ Des outils et des procédures perfectibles en matière de suivi financier	16
c/ Un schéma immobilier structurant et un projet de campus ambitieux et aligné avec la stratégie.....	16
d/ Une politique RH peu lisible	17
La recherche et la formation	19
1 / Une politique de recherche à construire dans un contexte nouveau.....	19
2 / Une direction « métier » en charge de la recherche, au rôle encore discret.....	20
3 / L'innovation pédagogique au cœur d'une offre de formation très foisonnante.....	21
4 / Une articulation à renforcer entre recherche et formation, par une meilleure organisation fonctionnelle de la communauté académique et par une dynamisation de la formation doctorale.....	23
5 / Une fonction documentaire mutualisée à l'échelle du campus Vauban	24
La réussite des étudiants	25
1 / La réussite des étudiants au cœur du projet pédagogique de l'établissement.....	25
2 / Une vie étudiante animée, mais qui reste encore très centrée sur les écoles constitutives	25
3 / Une implication perfectible des étudiants dans la gouvernance de l'établissement	26
La valorisation et la culture scientifique	27
1 / Une valorisation de la recherche à renforcer	27
2 / Une forte implication dans la diffusion et le développement de la culture scientifique et technique	27
Les relations européennes et internationales	28
1 / Un projet international pragmatique et réfléchi, reposant sur les partenariats historiques des écoles.....	28
2 / Vers une projection à l'international ?	29

Conclusion	31
1 / Les points forts	31
2 / Les points faibles	31
3 / Les recommandations	32
a/ Les recommandations stratégiques	32
b/ Les recommandations opérationnelles	32
Liste des sigles.....	33
Observations du directeur général	36
Organisation de l'évaluation	38

Présentation de l'établissement

1 / Caractérisation du territoire : la région des Hauts-de-France

Depuis le 1^{er} janvier 2016, les anciennes régions Nord-Pas-de-Calais et Picardie ont été réunies pour former la région des Hauts-de-France composée de cinq départements. La coordination territoriale assurée par la communauté d'universités et établissements (Comue) Lille Nord de France (LNF) correspond au territoire de l'académie de Lille et regroupe des établissements des départements du Nord et du Pas-de-Calais. Au 1^{er} janvier 2015, le Nord-Pas-de-Calais¹, étendu sur 12 414 km², est, hors Île-de-France, le territoire le plus densément peuplé de France métropolitaine. L'économie de ce territoire, marquée historiquement par l'industrie, s'est diversifiée et tertiaisée. Le produit intérieur brut de 106 798 M€ en 2014 est relativement élevé par rapport à la moyenne nationale. Le taux de chômage est l'un des plus élevés de France métropolitaine (11,4 % au 1^{er} trimestre 2018 contre 8,9 % en moyenne nationale²). Pour l'année 2014-2015, 164 515 étudiants étaient inscrits dans un établissement d'enseignement supérieur de l'académie de Lille.

2 / Caractérisation de la Fédération universitaire et pluridisciplinaire de Lille

Créée en 1973 sous la forme juridique d'une association, la Fédération universitaire et pluridisciplinaire de Lille (FUPL) a pour mission de rassembler les établissements d'enseignement supérieur privés de toutes disciplines et les établissements de soin qui ont émergé depuis plus d'un siècle autour de l'Institut catholique de Lille (ICL), premier établissement fondé en 1875. Elle compte comme membres l'ICL avec ses facultés, hôpitaux et établissements de soin (centre Feron-Vrau) ; trois écoles d'ingénieurs et de *management* labellisées Eespig³ depuis 2015⁴ et ayant chacune plus de 2000 étudiants (EDHEC Business School, Yncréa Hauts-de-France, IÉSEG School of Management) ; cinq autres écoles dont certaines bénéficient du label Eespig : i) Institut catholique d'arts et métiers - Icam, ii) ESPAS Business et biosciences/ESTICE International management/ICM Institut de communication médicale, iii) *Institut des stratégies et techniques de communication* - ISTC, iv) *Institut de kinésithérapie podologie orthopédie* - IKPO, v) Institut de formation pédagogique - IFP ; une bibliothèque universitaire, un établissement de service aux étudiants (santé, logement, restauration, sport) ainsi que des lycées proposant des formations supérieures (classes préparatoires aux grandes écoles, brevets de technicien supérieur) comme membres associés. La FUPL est aussi membre fondateur de la Comue Lille Nord de France (LNF).

L'ensemble du périmètre de la FUPL se caractérise aujourd'hui par les éléments chiffrés suivants⁵ : 31 000⁶ étudiants dont 24 000 dans la métropole lilloise, 8 930 salariés dont 4 860 permanents, 1 500 lits de soin et de prendre soin (hôpitaux ; établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes – Ehpad ; hospitalisation à domicile – HAD), 15 unités et instituts de recherche, dont deux unités mixtes de recherche (UMR) et trois équipes d'accueil (EA) en cotutelle, une EA en propre et une délégation à la recherche clinique et à l'innovation (DRCI), 750 M€ de budget annuel consolidé des établissements de la fédération⁷. Elle représente 20 % des étudiants de la région Hauts-de-France.

3 / Caractérisation de l'établissement Yncréa Hauts-de-France

À l'origine, trois écoles d'ingénieurs privées (École des hautes études d'ingénieur – HEI, Institut supérieur d'agriculture de Lille – ISA, Institut supérieur de l'électronique et du numérique de Lille – ISEN Lille) coexistaient dans l'environnement lillois, avec leurs spécificités propres :

¹ Les données socio-économiques relatives au Nord-Pas-de-Calais sont issues du diagnostic territorial (Stratégie territoriale de l'enseignement supérieur et de la recherche – Strater) Comue Lille Nord de France de juin 2018.

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

³ Établissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général.

⁴ Bulletin officiel n° 30 du 23 juillet 2015.

⁵ Rapport d'autoévaluation de l'établissement (RAE) de la FUPL, p. 3.

⁶ Derniers chiffres donnés sur le site de la FUPL.

⁷ RAE de la FUPL, p. 3.

- HEI, créée en 1885, porte une approche généraliste qui se décline dans plusieurs secteurs d'activités dont le bâtiment, l'énergie et la mécanique ;
- ISA porte, depuis 1963, des expertises liées à l'agriculture, l'agroalimentaire, l'environnement, le paysage ;
- ISEN Lille, créé en 1956, œuvre notamment dans les champs disciplinaires de l'informatique, l'électronique et le numérique – applicables dans de nombreux secteurs d'activités – avec une approche pointue dans les nanotechnologies.

Au 1^{er} janvier 2013 est créée l'association Groupe HEI-ISA-ISEN. Cette association est née de la fusion-intégration des trois écoles d'ingénieurs, portées par des associations loi 1901 à but non lucratif. Le Groupe HEI-ISA-ISEN évolue vers Yncréa Hauts-de-France à la date du 20 juin 2016⁸. Yncréa Hauts-de-France, acteur de l'enseignement supérieur et de la recherche de la région des Hauts-de-France, participe indirectement de la coordination territoriale portée par la Comue LNF⁹ en tant que membre de la FUPL (dite aussi « Université catholique de Lille »). Le rattachement d'Yncréa Hauts-de-France à la FUPL fait que « la vie étudiante sur le campus principal à Lille Vauban, la documentation, la diffusion culturelle et d'autres domaines sont fortement mutualisés et relèvent d'une animation ou gestion collective au sein de la FUPL »¹⁰. Yncréa Hauts-de-France est par ailleurs membre de la Fédération Yncréa¹¹ (pôle privé associatif d'écoles d'ingénieurs). Cette structure regroupe trois associations gestionnaires : Yncréa Ouest, Yncréa Méditerranée, Yncréa Hauts-de-France. En 2018, Yncréa Hauts-de-France a intégré en son sein Yncréa Maroc¹² (anciennement ISEN Fès), dont l'ancien porteur était Yncréa Méditerranée¹³. Dans la suite de ce rapport, Yncréa Maroc n'entrera pas dans le périmètre de l'évaluation, à l'exception du domaine international.

La figure ci-dessous représente l'ensemble des structures et permet de souligner un modèle d'organisation complexe avec un emboîtement constitué par les écoles, l'association Yncréa Hauts-de-France, la Fédération Yncréa, la FUPL et la Comue LNF.

⁸ <https://www.letudiant.fr/educpros/actualite/yncrea-nouvelle-alliance-au-sein-des-ecoles-d-ingenieurs.html>

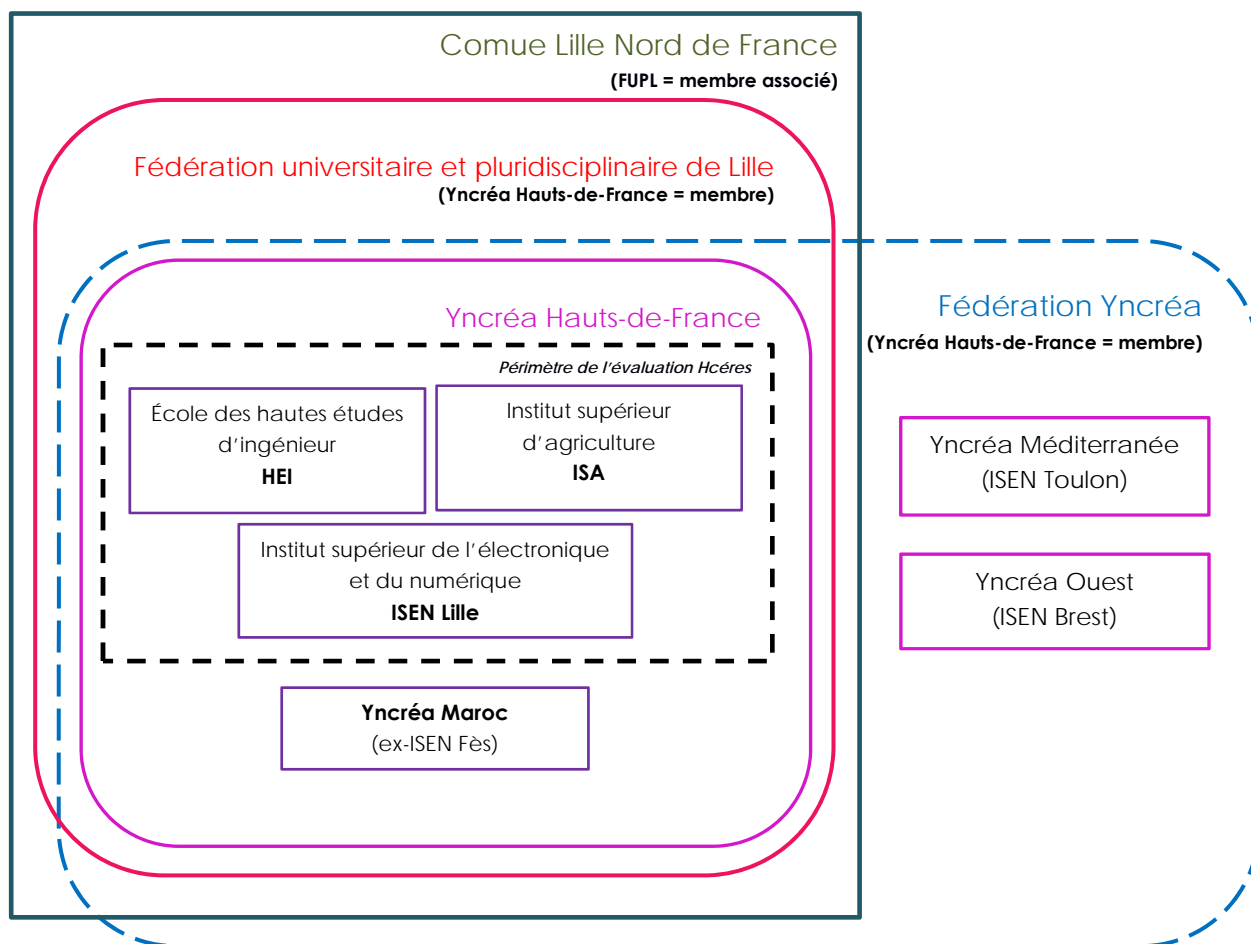
⁹ En octobre 2018, la Comue LNF regroupe neuf membres : l'Université de Lille ; l'Université de Valenciennes et du Hainaut-Cambrésis (UVHC) ; l'Université du Littoral Côte d'Opale (Ulco) ; l'Université d'Artois ; l'École centrale de Lille ; l'Institut Mines Télécom (IMT) Lille Douai ; la Fédération universitaire et pluridisciplinaire de Lille (FUPL) ; le Centre national de la recherche scientifique (CNRS) et Institut national de recherche en informatique et en automatique (Inria).

¹⁰ Extrait du rapport d'autoévaluation de l'établissement (RAE), p. 4 et p. 7.

¹¹ <https://yncrea.fr/>

¹² Extrait des axes stratégiques d'Yncréa Hauts-de-France à propos d'Yncréa Maroc : « historiquement appelé « ISEN Fès », cette école avait été lancée en 2011 par les écoles ISEN Toulon et ISEN Lille. Quand les 3 écoles lilloises ont fusionné, nous avons accueilli ce projet dans notre nouveau périmètre Yncréa Hauts-de-France. ISEN Fès ne fonctionnant pas bien, il a été décidé d'un plan de redressement de cette école. À la rentrée 2018, elle se nomme aujourd'hui Yncréa Maroc, l'ISEN Toulon s'est retiré du projet et c'est Yncréa Hauts-de-France qui la porte complètement, les objectifs de recrutement ont été atteints. La période 2018-2024 est donc une période de consolidation et de croissance pour ce premier établissement Yncréa à l'international ».

¹³ Déclaration des axes stratégiques de développement de l'Association Yncréa Hauts-de-France pour la prochaine période contractuelle 2018-2024.



HEI, ISA, ISEN Lille, et Yncréa Hauts-de-France bénéficient de la qualification d'établissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général (Eespig¹⁴), accordée au Groupe HEI-ISA-ISEN pour la période du dernier contrat (2015-2019, arrêté du 6 juillet 2015)¹⁵. Toutes ces entités sont également membres de la Fédération des établissements d'enseignement supérieur d'intérêt collectif (Fésic¹⁶), de la Conférence régionale des grandes écoles Lille Nord-de-France et sont habilitées par la Commission des titres d'ingénieur (CTI¹⁷). Yncréa Hauts-de-France participe également à la Conférence des directeurs des écoles françaises d'ingénieurs (CDEFI¹⁸) et à la Conférence des grandes écoles (CGE¹⁹)²⁰. L'ISA est partie prenante de France Agro³ (anciennement Fésia)²¹, réseau regroupant l'Institut supérieur d'agriculture Rhône-Alpes (ISARA-Lyon), l'École d'ingénieurs de PURPAN (EIP) et l'École supérieure d'agriculture (ESA) à Angers. Yncréa Hauts-de-France est relié au ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (Mesri) via le contrat de site de la Comue LNF et au ministère de l'agriculture et de l'alimentation pour l'ISA (« Loi Rocard » sur les établissements d'enseignement agricole privés²²).

Pour l'année universitaire 2016-2017, Yncréa Hauts-de-France compte 4 036 étudiants²³ ; le taux de boursiers est de 20 %²⁴ et le taux de féminisation de 29 %²⁵. On dénombre 812 diplômés d'Yncréa Hauts-de-France (HEI :

¹⁴ <http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid91425/qualification-d-etablissement-d-enseignement-superieur-privé-d-interet-general-eespig.html>

¹⁵ Voir arrêté du 6 juillet 2015, « Qualification d'établissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général », BO n° 30 du 23 juillet 2015 : http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/pid20536/bulletin-officiel.html?cid_bo=91459&cbo=1

¹⁶ <http://www.fesic.org/>

¹⁷ <https://www.cti-commission.fr/>

¹⁸ <http://www.cdefi.fr/>

¹⁹ <https://www.cge.asso.fr/>

²⁰ RAE, p. 7.

²¹ <https://www.franceagro3.org/>

²² La loi du 31 décembre 1984 (dite « Loi Rocard ») institue un contrat de droit public conclu entre l'État (ministère de l'agriculture) et les établissements d'enseignement agricole privé. Ce texte a été intégré au livre 8 du Code rural. Un régime contractuel spécifique est notamment prévu pour les établissements d'enseignement supérieur privé et les établissements de formation pédagogique (art. L.813-10).

²³ HEI : 2 258, ISA : 1 152 et ISEN Lille : 626.

²⁴ HEI : 16 %, ISA : 19 % et ISEN : 25 %.

²⁵ HEI : 27 %, ISA : 51 % et ISEN Lille : 10 %.

406, ISA : 237 et ISEN Lille : 139)²⁶ et ²⁷. La formation est dispensée sur cinq années : un cycle général et de consolidation du projet professionnel (trois ans) et un cycle de professionnalisation (deux ans)²⁸. Les procédures d'admission sont spécifiques à chaque école²⁹.

En matière de recherche, Yncréa Hauts-de-France s'inscrit dans une collaboration avec les laboratoires et les instituts de recherche publics (dont le CNRS) dans une logique de cotutelle³⁰ et de partenariats.

En 2017-2018, Yncréa Hauts-de-France compte 238 personnels d'enseignement et de recherche (hors personnels hébergés du CNRS³¹) dont 172 en contrat à durée indéterminée - CDI (93 ayant un statut équivalent à celui de professeur des universités ou assimilé, 67 ayant un statut équivalent à celui de maître de conférences ou assimilé et 12 ayant le statut « autres enseignants [ou] chercheurs »), 25 en contrat à durée déterminée - CDD (2 ayant le statut de maître de conférence ou assimilé, 15 doctorants, 3 post-doctorants et 5 ingénieurs) et 41 enseignants vacataires pour lesquels l'établissement n'assume pas les charges d'employeur principal. 181 des 238 personnels d'enseignement et de recherche sont employés en équivalent temps plein (ETP). Le taux de féminisation est de 41 %. 13 % des enseignants-chercheurs sont étrangers³². Bien qu'Yncréa Hauts-de-France ne soit pas habilité à délivrer le doctorat, 88 doctorants sont dirigés ou co-dirigés par un enseignant-chercheur de l'établissement³³. En 2016-2017, 19 thèses ont été soutenues³⁴ et ³⁵.

En 2017-2018, 194 personnels de soutien et de support, dont 176 en CDI et 18 en CDD, contribuent au fonctionnement quotidien d'Yncréa Hauts-de-France. 168 des 194 personnels non enseignants sont employés en équivalent temps plein (ETP). Le taux de féminisation est de 62 %³⁶.

Yncréa Hauts-de-France est localisé sur quatre sites géographiques (Lille, Châteauroux, Antibes et Rabat). Les trois écoles disposent, sur le site de Lille, de locaux distincts localisés à proximité du campus Vauban (abritant les locaux de l'Institut catholique de Lille - ICL et de la FULP). Outre Lille, HEI dispose d'un autre site à Châteauroux (Indre, région Centre Val-de-Loire) où est accueillie une partie des élèves-ingénieurs en formation initiale sous statut d'apprentis. Par ailleurs, une partie des élèves-ingénieurs de l'ISA en formation initiale sous statut d'apprenti ainsi qu'en formation continue (spécialité Paysage), est accueillie sur le site de formation d'Antibes (Alpes-Maritimes, Provence-Alpes-Côte d'Azur) dont Yncréa Hauts-de-France n'assume pas la gestion. Le patrimoine immobilier affecté à Yncréa Hauts-de-France est de 52 708 m², dédiés aux activités d'enseignement et de recherche. Les m² utilisés pour l'enseignement par étudiant équivalent à 13 m². À noter qu'Yncréa Maroc dispose d'un bâtiment de 1 200 m² dans le centre-ville de Rabat³⁷.

Hors investissement, le budget prévisionnel 2017-2018 d'Yncréa Hauts-de-France est de 40 M€ : 24 M€ de masse salariale et 16 M€ de dépenses de fonctionnement. Les recettes principales proviennent pour 22,5 M€ de produits d'élèves, 5 M€ de subvention d'État, 3,9 M€ de produits de recherche, 2,1 M€ de taxe d'apprentissage et 2,2 M€ de prestations entreprise. Le résultat d'exploitation est égal à -373 000 €, le résultat net s'élevant à +230 867 €. En 2018, des subventions d'État ont été versées à Yncréa Hauts-de-France au titre des formations HEI et ISEN (Mesri = 1 820 784 €) et ISA (ministère de l'agriculture et de l'alimentation = 3 464 769 €). Les subventions des collectivités publiques s'élèvent à près de 4 M€³⁸.

²⁶ HEI : 406, ISA : 237 et ISEN Lille : 139.

²⁷ Annexe 9 au RAE : Rapports d'activités 2016-2017 d'Yncréa Hauts-de-France.

²⁸ Décision n° 2017/06-06, Constitution du réseau Yncréa® (réseau d'écoles indépendantes). Evolution de l'intitulé des structures accréditées et des titres habilités, CTI.

²⁹ RAE, p. 35.

³⁰ RAE, p. 5 et p. 18 : Institut d'électronique, de microélectronique et de nanotechnologie – IEMN, UMR 8520 (CNRS, université de Lille, UVHC, ISEN, Centrale Lille) ; Laboratoire d'électrotechnique et d'électronique de puissance de Lille – L2EP, EA 2697 (université de Lille, Arts et métiers ParisTech, Centrale Lille et HEI) ; Laboratoire Génie civil et géo-environnement – LGCgE, EA 4515 (université d'Artois, université de Lille, IMT Lille Douai, Yncréa Hauts-de-France) et Institut Charles Viollette – ICV, EA 7394 (université de Lille, université du Littoral Côte d'Opale, université d'Artois, ISA, Institut national de la recherche agronomique - INRA).

³¹ Selon les derniers chiffres transmis par l'établissement après la visite, en janvier 2019, le nombre de personnels CNRS présentes dans les locaux d'Yncréa Hauts-de-France pour au moins 50 % de leur temps de recherche s'élève à 10 (un ingénieur de recherche – IR, quatre chargés de recherche – CR et cinq directeurs de recherche – DR). Le nombre de personnels CNRS dans les équipes de recherche auxquelles contribue Yncréa Hauts-de-France (y compris celles hébergées dans les locaux centraux de l'IEMN) et intervenant de manière permanente à l'ISEN s'élève à 13 (deux IR, deux CR et neuf DR).

³² Fichier des indicateurs fournis par l'établissement, onglet Données ressources humaines.

³³ Chiffre tiré du RAE, p.22.

³⁴ HEI : 6, ISA : 5 et ISEN : 8.

³⁵ p. 77 de l'Annexe 9 au RAE : Rapports d'activités 2016-2017 d'Yncréa Hauts-de-France.

³⁶ Fichier des indicateurs fournis par l'établissement, onglet Données ressources humaines.

³⁷ Fichier des indicateurs fournis par l'établissement, onglet Patrimoine immobilier. Voir aussi la Décision n° 2016/05-04 relative à l'habilitation du Groupe HEI-ISA-ISEN, CTI (p. 2) et l'Annexe 9 au RAE : Rapports d'activités 2016-2017 d'Yncréa Hauts-de-France (p. 40).

³⁸ Annexe 4.4 du RAE : Budget 2017-2018 et Fichier des indicateurs chiffrées, onglet Données financières. Également p. 3 du RAE.

Yncréa Hauts-de-France, dans sa forme actuelle, n'a jamais fait l'objet d'une évaluation institutionnelle par le Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (Hcéres). HEI, ISEN Lille et le Groupe HEI-ISA-ISEN ont fait l'objet d'une évaluation par l'Agence de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (Aéres) en 2014 (procédure simplifiée sans comité de visite). L'ISA a fait l'objet d'une évaluation en 2013-2014 avec une visite du comité sur site. La Commission des titres d'ingénieur (CTI) a examiné, en 2009 et 2010, le renouvellement des formations d'ingénieurs des trois écoles : celles-ci ont vu l'habilitation de leurs diplômes d'ingénieur renouvelée pour six ans. En 2016, s'est tenue la première évaluation périodique de la CTI associant les trois écoles (Groupe HEI-ISA-ISEN)³⁹, avant le changement de dénomination du groupe en 2017 (Yncréa Hauts-de-France)⁴⁰.

Le comité a intégré dans ses réflexions les conclusions et recommandations des précédentes évaluations, et a pris connaissance du rapport d'autoévaluation établi par Yncréa Hauts-de-France en septembre 2018. Le comité a par ailleurs choisi de porter une attention particulière pendant les entretiens aux quatre axes suivants :

- L'alignement entre stratégie, pilotage, ressources et modèle économique ;
- L'articulation et la subsidiarité internes à l'établissement ;
- La mise à profit par l'établissement de son environnement recherche et de ses partenariats ;
- La complémentarité et les mutualisations entre Yncréa Hauts-de-France, la Fédération Yncréa et la FUPL.

³⁹ Décision n° 2016/05-04 relative à l'habilitation du Groupe HEI-ISA-ISEN, CTI.

⁴⁰ Décision n° 2017/06-06 Constitution du réseau Yncréa® (réseau d'écoles indépendantes) : « L'association Groupe HEI-ISA-ISEN [...] prend le nom Yncréa Hauts-de-France. L'association gère 3 écoles internes, dont les activités et les implantations sont bien spécifiques [...] ».

Le positionnement institutionnel et la stratégie de développement

1 / Un nouvel établissement fondé sur des bases solides, mais dont le positionnement institutionnel reste à parachever

La fusion-intégration des trois écoles d'ingénieur a permis l'émergence d'un nouvel établissement fondé sur des valeurs partagées et sur un historique commun, mais dont le repositionnement reste à parachever sur le plan de la formation et de la recherche.

Le comité recommande à Yncréa Hauts-de-France de traduire plus explicitement ses spécificités (formations d'ingénieur, proximité avec le secteur industriel et les synergies issues de la fusion (pluridisciplinarité, numérique) dans ses nouveaux produits de formation et également dans sa stratégie de recherche, afin de trouver progressivement sa nouvelle place dans un paysage régional lillois de l'enseignement supérieur et de la recherche en forte mutation organisationnelle.

Le rapport d'autoévaluation (RAE) établi par Yncréa Hauts-de-France en septembre 2018 fait le point sur l'évolution qu'a connue l'établissement depuis la fusion des trois écoles HEI, ISEN et ISA en janvier 2013. La pratique de l'évaluation, du pilotage par objectifs, du *reporting* et de l'usage d'indicateurs détaillés fait manifestement partie de la culture de l'établissement ; la transmission d'un SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) détaillé, en complément du RAE initial, et sa présentation par la direction, l'a confirmé. Il est par ailleurs indiqué dans le RAE que son élaboration s'est appuyée sur de nombreuses données issues de processus internes existants. Le RAE met l'accent sur les transformations institutionnelles de l'établissement et sur les projets pédagogiques structurants inter-écoles. En matière de formations et de recherche, il apparaît en revanche plutôt comme la concaténation des données recueillies auprès de chacune des écoles et sa rédaction ne met pas particulièrement en évidence une appropriation collective et unifiée.

Les raisons qui ont conduit à la fusion des trois écoles n'apparaissent pas clairement dans le RAE qui couvre plutôt la période suivante (2014-2018). L'objectif poursuivi ne semble pas relever d'une stratégie financière, mais plutôt d'une volonté de rapprochement d'établissements partageant les mêmes valeurs, associant les mêmes partenaires économiques (le patronat chrétien social) et fondés sur un même modèle économique (établissements privés sous statut d'association sans but lucratif) avec le souhait de constituer un bloc solide de taille critique.

L'ancienneté et l'ancrage local de ses écoles constitutives a grandement favorisé l'émergence de ce nouvel établissement. Les valeurs partagées et le modèle économique commun ont facilité le rapprochement des structures et des communautés académiques. Son rattachement à la FULP s'est imposé lui aussi très naturellement, compte tenu des trois établissements originaux.

Au plan académique, l'exposé des motifs de la fusion avait mis en avant l'intégration « co-disciplinaire » et une évolution recherchée du profil des ingénieurs formés vers les innovations technologiques, de services, ou d'usage, et les thématiques de développement durable⁴¹. Cependant, l'identification et la valorisation des synergies académiques entre les écoles ne semblent pas avoir fait partie des premières priorités du nouvel établissement, Yncréa Hauts-de-France ayant surtout privilégié, au cours de cette période, le développement de projets transverses autour de l'innovation pédagogique, dits « projets structurants ».

Concernant les activités de recherche, Yncréa Hauts-de-France avait mentionné, dans son plan stratégique 2014-2020, l'objectif d'être un acteur majeur de la recherche au travers de son implication dans de grands laboratoires régionaux et via ses activités en lien avec les entreprises⁴², avec l'émergence de nouvelles thématiques et une réorientation vers des recherches transdisciplinaires. Là encore, il est apparu au comité que la fusion-intégration des trois écoles n'a pas encore permis d'identifier et de construire des synergies permettant un repositionnement institutionnel fort de l'établissement.

⁴¹ RAE, p. 7.

⁴² Plan stratégique 2014-2020.

2 / Une stratégie institutionnelle fondée sur une fusion-intégration en voie d'achèvement

Yncréa Hauts-de-France a conduit un processus de fusion-intégration au cours de la période d'évaluation et a pu constituer un nouveau « bloc » unique en se concentrant d'abord sur les plans juridique, administratif et financier, et en réussissant à créer un vrai sentiment d'adhésion.

La réorganisation interne en cours avec la création de grandes directions transversales et le nouveau schéma immobilier devrait contribuer à renforcer les synergies potentielles nées de la fusion, qui paraissent des conditions nécessaires à la croissance programmée des effectifs étudiants.

La stratégie institutionnelle, déterminée en 2013 au moment de la création de cette association unique constituée d'écoles autonomes, visait à conduire dans les cinq ans une « fusion-intégration » des trois écoles. L'établissement a suivi précisément la feuille de route qu'il s'était fixée, en refondant d'abord sa gouvernance, en intégrant ensuite les seules fonctions supports, en menant à bien une convergence salariale, en commençant à normaliser les procédures administratives à l'échelle de l'établissement, puis en créant des directions « métier » transversales, et en développant des projets structurants communs aux trois écoles ; tout cela sans toucher, dans cette phase préliminaire, au cœur de l'activité des écoles, ni aux rattachements des personnels.

Cette conduite du changement, très progressive, voire précautionneuse, n'a eu pour l'instant que très peu d'impact sur les étudiants et sur l'enseignement, mais elle a permis d'assurer les bases d'une transformation en profondeur, de faire comprendre le sens du projet institutionnel et d'obtenir une vraie adhésion des personnels.

Les synergies entre les écoles restent pour l'instant peu évidentes, mais l'accent mis sur les innovations pédagogiques a déjà montré l'intérêt de conduire des projets à l'échelle du nouvel établissement.

Au regard du plan stratégique 2018-2024⁴³, l'établissement reste encore très évasif sur les évolutions structurelles envisagées en interne, notamment au plan de l'organisation de l'enseignement et des ressources humaines correspondantes, mais la visite laisse à penser qu'après avoir assuré les bases juridiques et administratives de la fusion des trois établissements, Yncréa Hauts-de-France entendait poursuivre une réorganisation interne en profondeur. La première étape a été la nomination très récente des ex-directeurs des trois écoles à des fonctions de direction transversales, la deuxième étape s'organisant à l'occasion d'un projet immobilier très structurant. Le comité considère qu'à l'issue de la concertation engagée avec le personnel cette année, l'établissement devrait être en mesure d'afficher, dans le cadre de la prochaine contractualisation, une dynamique plus explicite et plus cohérente.

Sur un plan plus quantitatif, l'établissement a prévu dès sa création une évolution très importante de ses effectifs, étalée dans le temps. Il vise en effet un quasi-doublement du nombre d'étudiants en une dizaine d'années. La fusion-intégration conduite au cours de la période d'évaluation s'est accompagnée d'une croissance maîtrisée des effectifs, et les perspectives immobilières sont cohérentes avec un objectif affiché de 8 000 étudiants à l'horizon 2025⁴⁴. Mais le plan stratégique 2018-2024 n'est pas explicite sur le *business model* et sur les moyens humains à mettre en place pour accompagner cet objectif ambitieux.

⁴³ Déclaration des axes stratégiques de développement de l'association Yncréa Hauts-de-France pour la prochaine période contractuelle 2018-2024.

⁴⁴ Schéma directeur, réinventer le campus Yncréa Hauts-de-France, synthèse provisoire et confidentielle.

3 / Une alliance historique fructueuse avec la FUPL, mais des partenariats à revisiter pour mieux asseoir une stratégie de recherche et de développement à l'international

Yncréa Hauts-de-France s'inscrit dans une alliance locale historique fructueuse au sein de la FUPL, qui contribue fortement à son ancrage régional, mais moins à son insertion dans le panorama de la recherche, et peu à son rayonnement à l'international. À l'échelle nationale, l'apport actuel de la Fédération Yncréa est quant à lui peu évident.

Le comité suggère à Yncréa Hauts-de-France de revisiter ces différents partenariats afin qu'ils contribuent davantage à sa stratégie de recherche d'une part, et d'autre part à son développement international. En particulier, Yncréa Hauts-de-France aurait intérêt à contribuer au renforcement du rôle de la Fédération Yncréa et à mieux orienter ses actions, probablement à travers une évolution institutionnelle.

Yncréa Hauts-de-France fait partie de plusieurs réseaux institutionnels de géométries variées et d'objets distincts. Membre fondateur de la FUPL, dite « Université catholique de Lille », Yncréa Hauts-de-France tient de cette alliance une forte identité, issue de l'histoire des origines de ses écoles constitutives et fondée sur des valeurs partagées. L'adhésion d'Yncréa Hauts-de-France à cette fédération est considérée comme une évidence pour cet établissement, sa présence sur un campus commun avec l'ICL (le campus Vauban) comme un vrai atout, et les mutualisations (vie étudiante, facilités diverses, bibliothèques) comme très bénéfiques, et les flux financiers correspondants, maîtrisés⁴⁵. Yncréa Hauts-de-France participe à la plupart des projets portés par la FUPL ; il est acteur principal de certains d'entre eux, notamment dans le domaine de l'innovation pédagogique.

Ce n'est actuellement que très indirectement, à travers la FUPL qui n'est d'ailleurs que membre extérieur de l'Université Lille-Nord Europe (ULNE), qu'Yncréa Hauts-de-France participe à la restructuration en cours du paysage de l'enseignement supérieur et de la recherche de la région des Hauts-de-France. Compte tenu du contexte (situation actuelle de la Comue, construction de l'ULNE), cette représentation ne présente pas que des avantages. Ainsi, même si Yncréa Hauts-de-France a pu bénéficier de crédits du programme d'investissements d'avenir (PIA) grâce à l'obtention d'une initiative d'excellence en formations innovantes (IDEFI)⁴⁶, ce n'est qu'à travers sa participation à des unités de recherche que l'établissement est associé à l'ISite et aux financements correspondants. **Le comité recommande donc qu'Yncréa Hauts-de-France veille à établir ou à conserver des liens directs avec ses partenaires, notamment dans le domaine de la recherche, et avec ses concurrents directs formant l'autre pôle d'ingénierie lillois, en particulier dans le domaine de l'enseignement.**

Enfin, l'adhésion d'Yncréa Hauts-de-France à la Fédération Yncréa, qui regroupe les écoles de l'ex « groupe ISEN », relève également d'un contexte historique. Au cours de la période d'évaluation, Yncréa Hauts-de-France a atteint les objectifs qu'il s'était fixés dans le cadre de ce réseau, avec la mise en place d'une structure collective et d'une marque commune Yncréa.

Hormis le partage de quelques cours et ressources pédagogiques, quelques chaires et quelques mobilités, la gestion en commun de la marque ISEN et du diplôme correspondant ainsi qu'une promotion commune à l'international de la nouvelle marque, les synergies actuelles avec ces anciens satellites sont néanmoins peu évidentes. Le comité a le sentiment qu'Yncréa Hauts-de-France n'a plus grand-chose à retirer d'un tel réseau dans sa configuration actuelle relativement lâche. Or, c'est sous cette bannière que paraît pouvoir se développer avec succès ce modèle particulier d'établissement privé sous statut d'association dans d'autres régions (Centre et Occitanie) et également à l'étranger avec notamment le développement d'Yncréa Maroc (voir *infra*).

Yncréa Hauts-de-France considère que sa double appartenance (à la FUPL et à la Fédération Yncréa) ne génère pas de situation conflictuelle⁴⁷, ni de risque de superposition de marques. Le comité pense néanmoins que l'internationalisation d'Yncréa Hauts-de-France et la promotion de sa marque et de ses diplômes passent autant, si ce n'est plus, par la dynamisation de ce réseau national d'écoles d'ingénieurs que par l'image de la « Catho » de Lille et des actions conduites dans le cadre de la FUPL. Une réflexion collective entre les établissements de la marque Yncréa s'est engagée dans cet esprit. **Le comité recommande donc à Yncréa Hauts-de-France de revisiter sa stratégie de rayonnement à l'international en fonction des conclusions de cette réflexion commune.**

⁴⁵ Tableau institutionnel des partenariats, flux financiers 2017-2018.

⁴⁶ Les Adicore (ateliers de l'innovation et du co-design).

⁴⁷ RAE, p. 11.

La gouvernance et le pilotage de l'établissement

Yncréa Hauts-de-France a su mener en quelques années de profondes mutations dans sa gouvernance et son organisation, en s'appuyant sur les recommandations de la précédente évaluation de l'Aéres. Cette évolution a été bien comprise par les agents et bien accompagnée par la direction. L'établissement est pleinement conscient de ce qu'il convient d'améliorer et développe une démarche qualité qu'il faut encourager. Il bénéficie d'une forte adhésion du personnel aux valeurs portées par l'établissement et à sa stratégie, grâce notamment à un dialogue social de qualité et à une politique de communication interne dynamique.

1 / Une organisation interne agile, pragmatique et proactive

L'organisation interne actuelle de l'établissement combine la structuration verticale des trois écoles, avec des directions horizontales « métier » et des directions fonctionnelles support.

Le comité soutient l'évolution envisagée du développement d'une structure « matricielle » permettant notamment de valoriser les synergies entre écoles.

L'établissement a structuré son organisation en adéquation avec ses missions fondamentales, tout en s'appuyant par ailleurs sur des services mutualisés dans le cadre de la FUPL pour ses étudiants (bibliothèques, restauration).

L'évolution de cette organisation s'est faite de manière réfléchie et progressive, afin de couvrir au mieux les besoins tout en permettant de conduire efficacement la stratégie de l'établissement. La démarche d'organisation mobilise également le personnel par le biais de groupes de travail, par l'intermédiaire des représentants du personnel ou par des échanges directs entre la direction et les collaborateurs (petits déjeuners du directeur général).

Ainsi, le management et l'organisation administrative se structurent comme suit⁴⁸ :

- un comité exécutif (Comex), composé du directeur général, des directeurs d'écoles et des directeurs métier ;
- un comité de direction (Codir), intégrant le Comex et les directeurs fonctionnels (support) ;
- quatre directions métier : « formation et innovation pédagogique » ; « international » ; « recherche et innovation » ; « marketing et innovation » ;
- trois directions fonctionnelles : une direction administrative et financière ; une direction des ressources humaines ; une direction de l'organisation des systèmes d'information et du patrimoine.

Les directions, qui couvrent tous les champs d'activité, ont des périmètres d'action bien définis et le lien avec les écoles est parfaitement établi (voir *infra*), avec un niveau de subsidiarité bien compris et pertinent. Cette organisation permet de renforcer le caractère collectif du groupe, avec une véritable synergie entre les trois écoles dans les actions menées, ce qui a conduit à des succès dans les appels à projets du PIA. Le regroupement entre direction des systèmes d'information et direction immobilière et logistique, qui n'est pas courant, a été bien argumenté, en insistant sur la nécessité d'avoir une vision globale du besoin de l'utilisateur (aménagement de l'espace, comprenant aussi les moyens logistiques et informatiques).

Le comité recommande toutefois de faire attention à un risque de superposition de couches administratives qui pourraient faire perdre de l'agilité à la structure, alors que c'est considéré, de l'avis de tous, comme un point clef de la dynamique de l'établissement.

2 / Une gouvernance en forte évolution, soutenant la stratégie

Depuis la dernière évaluation de l'Aéres, Yncréa Hauts-de-France a sensiblement modifié son organisation et sa gouvernance, répondant ainsi aux remarques formulées à l'époque ; l'établissement a clarifié dans ses règlements et dans son fonctionnement les attributions respectives de ses différentes instances et ses processus de décision.

Le comité suggère toutefois d'améliorer la représentation des personnels et des étudiants au conseil d'administration, celle-ci restant encore calée sur une structuration par écoles.

⁴⁸ RAE, p. 10 et suivantes.

La gouvernance a fortement évolué ces dernières années, depuis la création officielle le 1^{er} janvier 2013 de l'association Yncréa Hauts-de-France, par fusion des trois écoles HEI, ISA et ISEN-Lille. Les rôles respectifs du conseil d'administration (CA), des comités d'écoles et des comités permanents, sont précisés dans les statuts et le règlement intérieur de l'établissement. Au cours des entretiens, il a été confirmé que la répartition des rôles était claire et que le processus de décision était efficace, ce qui constitue un véritable progrès par rapport à la précédente évaluation.

Les comités d'écoles⁴⁹ proposent leur stratégie d'école, préparent leur budget et, dans ce cadre, examinent les *business models* de leurs activités. Le fait qu'il n'y ait pas de vote formel et décisionnel dans les comités d'écoles leur permet de discuter et d'analyser les sujets en profondeur, avec invitation de participants spécialisés sur les sujets examinés. Les comités permanents (comité d'audit et comité rémunération) apportent une expertise précieuse permettant d'éclairer les administrateurs et de faciliter la décision. Le CA prend les décisions, après consultation des comités ; la confusion des responsabilités qui régnait au moment de la précédente évaluation a été levée⁵⁰. Le fait que les comités d'écoles soient si fortement représentés dans le CA a certainement permis de faciliter le transfert des prises de décisions vers cette instance. Il est probable que cette situation contribue aussi à un bon retour d'informations vers les écoles et à une bonne compréhension des décisions prises en CA.

La participation des personnels au sein du CA n'est pas optimale car, compte tenu de la composition du conseil qui ne comprend formellement qu'un seul représentant des salariés mais qui « pioche » dans les élus des comités d'écoles, ceux-ci ont alors une place tournante dans l'organe de gouvernance : ils participent chacun leur tour selon le sujet ou leur disponibilité ; il en est de même pour les étudiants élus, avec un seul représentant en titre au CA. Cela peut nuire à un bon suivi des chantiers par ces représentants. Par ailleurs, leur petit nombre ne facilite pas leur expression et la prise en compte de leurs remarques⁵¹.

Cette faiblesse ne détériore pas le climat social car celui-ci est jugé très positif par beaucoup des personnes rencontrées. Globalement, la visite a permis de constater une adhésion forte du personnel aux valeurs, à la politique de développement et à la stratégie de l'établissement. Les personnels sont très attachés à leur école et à leur établissement en général. Certes, ils notent une différence de culture entre les écoles, mais constatent que la culture commune se construit, grâce en particulier aux projets communs transverses. La représentation des personnels dans les instances prévues par le code du travail est reconnue, les élus sont informés, consultés sur la base de documents précis, la fréquence des consultations est flexible, leurs remarques sont prises en compte par la direction, ce qui conduit à un dialogue social de grande qualité. Il n'existe pas en revanche de tableau de suivi des actions sollicitées par les personnels précisant leur avancement, leur délai de réalisation, etc. **Le comité recommande de mettre en place un tel tableau de bord, qui constitue un outil participant à la qualité du dialogue social, en permettant d'améliorer encore les échanges et de mesurer l'avancement des mesures demandées par les élus.**

Cette adhésion et ce soutien du personnel résultent également d'une bonne communication interne, associant les équipes de communication et les agents chargés des ressources humaines (DRH), avec des actions très tournées vers la culture d'entreprise : journée d'intégration des nouveaux recrutés, valorisation des projets individuels des collaborateurs, journées de rencontre inter-écoles, etc. Les moments de rencontres organisés par la direction générale participent également de cette volonté de partage et d'échanges.

3 / Une démarche qualité en cours d'unification et qui reste à généraliser

Une harmonisation des démarches qualité portées par les écoles est en cours à l'échelle de l'établissement ; cela concerne avant tout les actions de formation.

Le comité recommande d'étendre cette démarche à toutes les activités et en particulier de la déployer sur les fonctions support centralisées.

⁴⁹ Annexe 10 : Statuts et règlement intérieur Yncréa Hauts-de-France.

⁵⁰ RAE, p. 5 : « Ce changement de nom répond notamment à une recommandation de l'HCERES qui avait souligné à l'époque une construction ambiguë, une absence de marque commune, une gouvernance complexe avec plusieurs structures ou réseaux dont les rôles étaient mal définis ».

⁵¹ Malgré l'affirmation de l'établissement dans son RAE, p. 13 : « Les salariés et les étudiants participent pleinement à la construction du projet de l'association et à son fonctionnement à différents niveaux : au travers de la participation aux instances de gouvernance (assemblée générale, conseil d'administration) ».

L'établissement s'est inscrit dans une démarche qualité en vue de l'obtention d'une certification ISO 9001 en 2019. Cette démarche ne concerne pas encore toutes les activités, l'activité formation étant nettement plus avancée que les autres. Elle a été initiée dans les écoles, avec des états d'avancement différents. La démarche est structurée avec un représentant dans chaque école et un pilotage au niveau de la direction de l'établissement, avec revue d'indicateurs en comité de direction⁵². La communication interne sensibilise les personnels à la qualité et à l'amélioration continue. Cette démarche, très structurante, mérite d'être poursuivie et encouragée, notamment par la mise en place d'un plan d'actions au niveau de l'ensemble de l'établissement, avec un suivi transverse et cohérent sur les trois écoles ; c'est l'objectif que s'est fixé l'équipe qualité, en définissant les champs d'action des référents non plus par école mais par thématique. **Le comité recommande toutefois d'étendre la démarche à toutes les activités et en particulier de la déployer sur les fonctions support centralisées.** Un processus qualité sur ces directions fonctionnelles, travaillant pour toutes les entités de l'établissement, permettrait sans aucun doute un gain immédiat sur le service rendu, la simplification des procédures, le temps passé par les collaborateurs, et un meilleur pilotage des activités de l'association.

Par ailleurs, l'établissement a souhaité étendre la certification ISO 14001⁵³ portée initialement par la seule école ISA, et chercher des labels verts internationaux pour le projet immobilier.

4 / Une identité et une marque en voie de construction avec une politique de communication respectant les acquis de chaque école

Yncréa Hauts-de-France a structuré une équipe de communication qui s'appuie sur celles de chacune des écoles et les coordonne. L'établissement construit aujourd'hui sa propre politique de communication et participe en parallèle au développement de la nouvelle marque « Yncréa ».

Le comité considère que la coexistence actuelle de marques multiples (nom des diplômes des trois écoles, nom de l'établissement Yncréa Hauts-de-France, marque ISEN, marque Yncréa, FUPL, « Catho » de Lille) est délicate, leur promotion coûteuse, notamment à l'international, et que faute d'une simplification souhaitable et d'une transition à programmer, elle requiert une segmentation précise des cibles et des supports.

L'association Yncréa Haut-de-France organise la communication autour d'une équipe responsable qui se complète avec l'expertise des équipes de communication de chacune des trois écoles. Cette organisation, professionnalisée mais en construction depuis 2017, permet la mutualisation d'un nombre croissant de fonctions et une collaboration progressive. Des réunions fréquentes et régulières montrent l'effort de coordination de la part de ses responsables.

L'équipe de communication d'Yncréa Hauts-de-France centralise les contacts avec la presse ; elle se limite pour l'instant à la communication institutionnelle et à la coordination des actions conduites au niveau des écoles. Elle participe au développement de la marque Yncréa Hauts-de-France en harmonisant les supports de communication et optimisant les outils afin de répondre aux besoins des usagers (internes et externes) et aux évolutions du secteur (site Web, réseaux sociaux, charte graphique, plaquettes, newsletters, etc.). Au niveau international, Yncréa Hauts-de-France s'appuie sur le bureau des relations internationales (BRI) pour l'élargissement de sa marque et le recrutement d'étudiants étrangers, tout en veillant à la bonne articulation des différentes marques impliquées.

Il n'y a pas, à proprement parler, de direction de la communication, l'équipe en charge de la coordination des actions étant rattachée à la direction métier marketing et innovation. L'importance relative des actions encore conduites à l'échelle des écoles explique le poids très relatif de cette structure de coordination (quatre agents, à comparer avec les équipes de quatre à cinq dans chacune des écoles) et son rattachement hiérarchique. L'équipe d'Yncréa Hauts-de-France pilote et coordonne les campagnes de promotion de recrutement d'étudiants mais ce sont les équipes de chaque école qui en ont la responsabilité opérationnelle et le font de manière personnalisée et suivie. Cette division de la promotion des formations répond au souci de chacune des écoles de maintenir la visibilité et les caractéristiques de ses propres formations. Dans ce même but, les écoles focalisent leurs relations avec les entreprises en fonction de leurs atouts et de leurs propres besoins. L'établissement doit donc trouver un équilibre entre l'image de marque

⁵² Indicateurs de suivi qualité des comités de direction (HEI – ISA – ISEN).

⁵³ iso14001 est la dénomination d'une norme qui concerne le management environnemental et dont les caractères sont propres à rassurer les consommateurs soucieux de l'environnement. Elle est une partie intégrante des normes d'organisation et l'ISO ou Organisation Internationale de la Normalisation (*International Organisation for Standardization*) en est l'organisme créateur.

Yncréa Hauts-de-France, à développer, et celle de chaque école, à respecter. Le cursus ADIMAKER⁵⁴, qui est en fait une classe préparatoire intégrée destinée aux bacheliers et potentiels futurs étudiants, répond à cet effort de mutualisation de la projection des valeurs académiques d'Yncréa Hauts-de-France.

Dans la même idée, Yncréa Hauts-de-France se propose de travailler à la construction d'une politique de communication unifiée de ses valeurs (résultats scientifiques, projection internationale, etc.) afin d'accompagner son projet stratégique en externe mais également en interne, et faciliter les possibles interactions entre métiers des trois écoles.

Dans le souci de développer le sentiment d'appartenance à l'établissement, les responsables de communication organisent, en collaboration avec la DRH, des activités à caractère scientifique ou culturel, qui cherchent à faciliter l'intégration du nouveau personnel et à favoriser les contacts entre celui des trois écoles. Concernant les étudiants, ceux des premières années sont les plus conscients de leur appartenance à Yncréa Hauts-de-France, au-delà de l'adhésion à leur école. Cette évolution laisse entrevoir un sentiment croissant d'appartenance, en relation avec l'histoire de la construction de l'établissement. Elle demande un effort pour bien expliquer la valeur ajoutée d'Yncréa Hauts-de-France aux étudiants et à leurs familles, aux personnels et aux entreprises.

La direction compte sur la structure officielle, à travers les tuteurs de référence, mais surtout sur les écoles pour assurer une communication fluide avec les étudiants. Il n'y a pas vraiment de communication organisée et structurée entre l'établissement et l'ensemble des étudiants. **Le comité recommande donc de s'assurer que la communication informelle ne se substitue pas totalement à la nécessité d'une communication formelle, en développant par exemple un intranet ou une plateforme de communication pour les étudiants à l'échelle de l'établissement.**

Le recrutement annoncé d'un ou d'une responsable des systèmes d'information, qui aura notamment pour mission d'impulser et de mettre en œuvre une politique numérique ambitieuse pour Yncréa Hauts-de-France, devrait permettre de pallier cette insuffisance.

5 / Un pilotage en cours de structuration, à renforcer

Le pilotage est très inégal selon les domaines. La maîtrise budgétaire est assurée de manière correcte car elle s'appuie sur un dialogue de gestion bien rodé avec les entités et sur un *reporting* mensuel des dépenses. En matière de gestion des ressources humaines, un gros travail d'harmonisation a été effectué, ainsi qu'une cartographie des métiers et des compétences, mais la politique de ressources humaines apparaît peu lisible dans toutes ses composantes : gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC), politique de rémunération, carrière et développement des compétences, mobilité, parité, etc., et en particulier un processus d'attribution des moyens humains aux différentes entités manquant de transparence.

Le comité recommande donc de rendre plus robustes plusieurs fonctions de pilotage, en particulier : i) la fonction budgétaire qui doit intégrer un cadrage budgétaire *a priori*, calé sur la stratégie globale, moderniser ses outils de *reporting* et réfléchir à une politique achats, ii) la fonction ressources humaines (RH), qui devrait s'appuyer sur une véritable politique de gestion des RH qui soit exhaustive, cohérente avec la stratégie de l'établissement et concertée.

a/ Le manque d'un cadrage budgétaire explicite, aligné sur la stratégie

Le processus de construction budgétaire, existant depuis 2013, est calé sur les réunions des instances de gouvernance⁵⁵. Une réflexion amont est menée avec le bureau du CA et les équipes de direction des écoles, ce qui conduit à définir les plans d'investissements, de recrutement et un éventuel recalage du *business plan*. Ces orientations permettent ensuite de mener le dialogue de gestion avec les différentes composantes de l'établissement.

Le dialogue de gestion semble bien rodé et compris par les entités. Il est conduit par la direction des affaires financières (DAF), service transverse, qui est au service des trois écoles. Ce service collecte auprès de 50 référents dans les diverses entités leurs besoins pour l'année à venir, sur la base d'un modèle rassemblant la projection des dépenses de fonctionnement, les immobilisations, etc. Dans les faits, les entités travaillent surtout par reconduction, en s'appuyant sur le réalisé de l'année précédente. Les besoins en ressources humaines sont par ailleurs collectés par la DRH. Une fois que la DAF a rassemblé tous les besoins, elle présente

⁵⁴ <https://www.adimaker.fr/> : les deux années du cursus ADIMAKER fonctionnent comme un cycle préparatoire intégré au sein d'Yncréa Hauts-de-France. Ce cycle - une fois validé - permet d'intégrer en contrôle continu l'un des cycles ingénieur des écoles d'Yncréa Hauts-de-France : HEI, ISA ou ISEN Lille.

⁵⁵ RAE, p. 14.

le projet de budget au Comex qui procède aux arbitrages nécessaires et veille au respect des grands équilibres. Puis, intervient le comité d'audit, comité permanent du CA, qui analyse ce projet de budget avant vote du CA.

Le comité suggère d'améliorer ce processus budgétaire en procédant à la transcription des grandes orientations stratégiques définies par la direction dans une lettre de cadrage envoyée aux entités avant le démarrage du dialogue de gestion. La lettre de cadrage pourra également donner des orientations pluriannuelles, en particulier sur la projection de masse salariale et sur le plan d'investissement. En effet, sans cadrage préalable, les entités peuvent soit s'autocensurer dans leurs demandes, soit, au contraire, faire des demandes non conformes aux orientations stratégiques, seul l'arbitrage final venant réconcilier la stratégie et le budget. Il manque un maillon entre la définition des grandes orientations et les sollicitations des entités. La lettre de cadrage pourrait ainsi, en accord avec la stratégie, définir la politique d'investissements (scientifiques et pédagogiques), rappeler les orientations en matière de ressources humaines (secteurs ou thématiques prioritaires), rappeler les principes d'évolution du modèle économique (en orientant par exemple la diversification des ressources propres) et donner une ligne conductrice sur les achats. Sur ce dernier point, il a été constaté l'absence de politique achats coordonnée et établie⁵⁶ ; **le comité recommande à l'établissement d'engager une réflexion sur ce sujet afin de définir une politique achats, permettant d'optimiser ses achats les plus lourds.**

S'agissant des moyens en RH, le recensement des besoins réalisé par la DRH reste flou. Le processus de décision et les arbitrages d'allocation des moyens paraissent opaques. La mise en place de la lettre de cadrage corrigerait en partie cette faiblesse liée à un manque de transparence, dès lors que les enjeux et les priorités en matière RH seraient définis *a priori*. L'adéquation entre l'allocation des moyens et la stratégie de l'établissement n'étant pas évidente, **le comité recommande de clarifier les attentes par la lettre de cadrage et la manière de répondre à ces attentes (processus de recensement des besoins et de validation). Le comité recommande, de manière générale, de formaliser davantage le retour auprès des entités des arbitrages rendus en crédits et en emplois.**

b/ Des outils et des procédures perfectibles en matière de suivi financier

L'outil utilisé par la DAF suit uniquement les dépenses de fonctionnement et d'investissement, il n'intègre pas les dépenses de masse salariale, qui sont suivies à part. En particulier, cet outil n'intègre pas les budgets alloués aux entités, ce qui ne permet pas de vérifier la trajectoire de dépenses au regard de l'autorisation arbitrée par le Comex en termes de moyens. En outre, la DAF envoie mensuellement aux entités un *reporting* de leurs dépenses, basé sur la comptabilité analytique. Cet envoi n'est pas accompagné d'une analyse dédiée, avec d'éventuelles alertes le cas échéant et, en découlant, des propositions de mesures correctrices.

Le suivi de la masse salariale, qui représente une proportion très importante du budget⁵⁷, opéré par la DAF (et non par la DRH qui pourtant suit les effectifs et récolte les besoins RH auprès des entités) reste annuel, alors que les enjeux sur ce type de dépenses nécessitent une vision pluriannuelle.

Ces différents constats mettent en lumière la nécessité d'améliorer le suivi et le *reporting*, voie dans laquelle l'établissement paraît heureusement vouloir s'engager. Ces nouveaux outils et indicateurs permettront de mieux accompagner la révision du modèle économique que l'association est en train d'opérer. Le pilotage se limite à un contrôle des dépenses au niveau des entités, ou par typologie de dépenses, ce qui est évidemment nécessaire mais ne concourt pas à caractériser des trajectoires budgétaires. **Le comité recommande également de piloter l'exécution budgétaire au regard des orientations stratégiques, par le biais de grands indicateurs.**

c/ Un schéma immobilier structurant et un projet de campus ambitieux et aligné avec la stratégie

Un des points forts de structuration de la stratégie en matière de pilotage est le schéma directeur immobilier. Conçue en concertation avec toutes les parties prenantes, la démarche vise à satisfaire les besoins de toutes les activités en se projetant vers l'avenir, dans le cadre de la stratégie globale. Elle vise également la nouvelle organisation du travail (par exemple le télétravail) et la qualité de vie au travail. Elle intègre la problématique de la transition énergétique. Le projet est très ambitieux⁵⁸ et transcende la seule dimension immobilière en traduisant les valeurs et la particularité des métiers dans la programmation future des lieux. Ce projet s'inscrit également dans une cohérence d'ensemble avec les objectifs des partenaires que sont la ville de Lille et la FUPL.

Ce schéma directeur, d'un montant global de 112,69 M€ TTC TDC (toutes dépenses confondues), commence en 2019 par les études pour être totalement réalisé à la rentrée 2024. Basé sur le principe de la « *Flying*

⁵⁶ Il n'existe pas de service achats centralisé.

⁵⁷ Tableau budget/réalisé année 2016-2017 : 21 M€ de masse salariale sur 38,5 M€ de charges d'exploitation.

⁵⁸ Document provisoire « Réinventer le campus Yncréa Hauts-de-France ».

university» (c'est-à-dire que l'ensemble des lieux est mis en commun et que chaque école est partout à la fois), il est très innovant, en mettant l'ensemble des lieux en commun au seul profit de la qualité de l'enseignement et du confort d'usage. Les lieux sont hyper flexibles, permettant de passer facilement d'un registre pédagogique à un autre⁵⁹.

S'agissant du montage financier et de l'impact budgétaire sur l'établissement de ce projet immobilier ambitieux, les éléments recueillis⁶⁰ permettent de montrer l'agilité et l'ingénierie financière mises en œuvre pour optimiser le portage par des structures partenaires. **Le comité recommande à Yncréa Hauts-de-France de veiller à deux points essentiels tout au long de la réalisation de ce projet :**

- **assurer la continuité des activités d'enseignement et de recherche dans de bonnes conditions pendant les travaux, ainsi que la qualité des conditions de travail des salariés ;**
- **contrôler de manière stricte les modalités de financement, notamment sous forme d'emprunts, en vérifiant la soutenabilité pour l'établissement.**

d/ Une politique RH peu lisible

La fonction de pilotage RH est celle qui a certainement la marge de progression la plus importante, les efforts au cours de la période ayant principalement portés sur l'harmonisation technique des processus et politiques salariales au sein de l'association à la suite de la fusion administrative des écoles en 2013. La politique RH de l'établissement n'est pas explicite et n'est pas connue, en particulier des partenaires sociaux, car elle ne semble pas avoir fait l'objet d'une concertation. L'explication la plus évidente est que la fusion des écoles a engendré un gros travail d'harmonisation des règles et processus, nécessaire avant de développer une politique commune. Ce travail d'harmonisation n'est pas à sous-estimer, même si l'unicité de statut des salariés⁶¹ simplifie la convergence. Toutefois, cette carence peut pénaliser l'établissement. **Le comité recommande donc que les axes structurants de la politique RH, calés sur la stratégie, soient définis, concertés, partagés et affichés.** Ce point rejoint la problématique déjà énoncée sur le peu de lisibilité de l'allocation des moyens en RH dans le cadre du processus budgétaire.

L'organisation mise en place est pertinente : la DRH est en même temps la DRH des trois écoles, ce que permet la taille des écoles. Le choix a été fait de regrouper les services RH des écoles, pour les faire monter en compétence. La centralisation permet de mener une politique de groupe, avec un sentiment d'appartenance et une parfaite égalité de traitement. Cette organisation doit être confortée, même si certains personnels ont pu indiquer qu'il existait une « perte de proximité » de la fonction RH au niveau des écoles.

Un travail de cartographie des métiers et compétences a été mené, première étape d'une démarche de GPEC. **Le comité recommande de poursuivre la mise en place d'une véritable GPEC, en définissant plus précisément les besoins pour les années à venir en termes de recrutement (charges d'enseignement et de recherche), de promotion et d'accompagnement.** Cette politique pluriannuelle des ressources humaines est de nature à développer l'établissement tout en soutenant les collaborateurs dans leur épanouissement et leur reconnaissance.

En dehors de la GPEC, plusieurs grandes orientations de la politique RH méritent d'être définies pour donner des bases aux managers et des garanties aux collaborateurs, dans un objectif global de développement de l'établissement :

⁵⁹ Ce plan-directeur prévoit également un tiers lieu : brassage d'interculturalité, de proximité et de relations sociales, lieu de valorisation des formations et des labos, « *well-being* », ancré dans son environnement et ouvert aux habitants. Il propose aussi un incubateur des démonstrateurs, avec un partage de l'espace favorisant le *co-working*. Il vise les certifications WELL building standard et le *Great Place To Work*, permettant le bien-être au travail. Enfin, il se préoccupe du handicap et de la mixité en améliorant les aménagements et le confort. Voir document « Réinventer le campus Yncréa Hauts-de-France ».

⁶⁰ Notamment document présentant les montages entre société civile immobilière (SCI) et association.

⁶¹ Convention collective nationale Enseignement, écoles supérieures d'ingénieurs et de cadres (FESIC), dernière mise à jour : 20 janvier 2017.

- une politique de rémunération permettant la reconnaissance et la motivation ;
- une politique d'évaluation et de promotion permettant aux collaborateurs d'évoluer ;
- une politique de responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE), notamment au regard de la parité. Sur ce dernier point, il n'a pas été constaté, à la lecture des documents fournis⁶², d'écart significatif dans les effectifs et dans les rémunérations entre hommes et femmes (sauf sur les cadres supérieurs ou cadres dirigeants⁶³), mais le nombre de femmes dans les postes à responsabilité reste faible⁶⁴. En tout état de cause, aucune politique n'est affichée en la matière. En revanche, les actions en faveur des personnes souffrant de handicap sont considérées comme très positives ;
- une politique de qualité de vie au travail, avec une volonté affirmée et des actions concrètes allant au-delà du confort des lieux traité dans le schéma directeur immobilier⁶⁵.

S'agissant de la formation du personnel, un plan de formation existe, résultant de la remontée des besoins inscrits dans les entretiens annuels. Une commission formation formule un avis sur ce plan de formation. En particulier, une mesure de formation des managers a été citée comme très favorable lors des entretiens. C'est un point positif qui pourrait davantage être consolidé et structuré avec une politique claire d'accompagnement et de développement des collaborateurs.

Le choix de voir qui est le mieux placé, de la DAF ou de la DRH, pour évaluer l'impact budgétaire des mesures RH décidées et des recrutements envisagés, puis ensuite suivre les coûts des actions menées, tant en dépenses de fonctionnement qu'en masse salariale, relève de la direction de l'établissement. **Le comité insiste sur la nécessité d'assurer ce pilotage en concertation forte entre les deux directions fonctionnelles, pour vérifier la soutenabilité et éviter tout dérapage.**

L'absence de structuration et de lisibilité de la politique de ressources humaines n'a cependant pas nui à la qualité du dialogue social et à la forte adhésion des collaborateurs au projet d'établissement.

⁶² Situation comparée homme/femme sur l'année universitaire 2017-2018.

⁶³ Mais les chiffres sont à prendre avec prudence car les moyennes peuvent être trompeuses, notamment compte tenu du faible effectif.

⁶⁴ Voir organigramme fonctionnel Yncréa Hauts-de-France, annexe 1 du RAE.

⁶⁵ Ce point est davantage traité sous l'angle « campus », voir le document « Réinventer le campus Yncréa Hauts-de-France », que sous l'angle RH.

La recherche et la formation

1 / Une politique de recherche à construire dans un contexte nouveau

Les activités de recherche d'Yncréa Hauts-de-France résultent pour l'instant de la juxtaposition de forces de recherche relevant de chaque école et de disciplines très variées, disséminées dans de nombreux laboratoires, dont certains sont particulièrement reconnus et contribuent à la visibilité de l'établissement. Mais leur ancrage dans un environnement très mouvant tend à fragiliser cet ensemble.

Le comité recommande d'établir une stratégie de recherche plus intégrative, recentrée sur quelques axes prioritaires, s'appuyant sur les spécificités de l'établissement, valorisant le regroupement des compétences d'Yncréa Hauts-de-France et la pluridisciplinarité, et mettant l'accent sur la recherche partenariale en mobilisant notamment les infrastructures de démonstration.

La communauté de recherche d'Yncréa Hauts-de-France s'établissait en 2018 à 87 enseignants-chercheurs et 14 ingénieurs, techniciens et administratifs - ITA (auxquels sont rajoutés des chercheurs et ITA relevant des organismes de recherche).

Yncréa Hauts-de-France résulte de la réunion de trois écoles dont les domaines de recherche relèvent principalement de communautés disciplinaires différentes⁶⁶ :

- ISEN Lille a organisé l'ensemble de son activité de recherche sur la base des développements du laboratoire Institut d'électronique, de microélectronique et de nanotechnologie (IEMN), unité mixte de recherche (UMR 8520) CNRS dont elle est co-tutelle. Centrées sur les micros et nanotechnologies, une petite partie des activités de l'IEMN est développée au sein d'Yncréa Hauts-de-France et repose principalement sur l'implication de directeurs de recherche (DR) CNRS, assumant la responsabilité de quatre départements recherche & formation de l'ISEN Lille. Au total, ce sont 13 chercheurs et ITA CNRS de l'IEMN qui sont impliqués dans la recherche d'Yncréa Hauts-de-France via ISEN Lille, correspondant à 6 % du potentiel total en personnel de l'unité (et près de 20 % de ses chercheurs CNRS)⁶⁷. Le rôle phare de ce laboratoire, ses compétences et son dynamisme, reconnus tant au niveau national qu'international, irriguent les activités de recherche portées par Yncréa Hauts-de-France et contribuent de façon très significative à son niveau de publications.
- ISA se distingue par sa composante très solide relevant du ministère de l'agriculture et portant principalement sur les activités de l'équipe de recherche Géo-environnement du Laboratoire génie civil et géo-environnement (LGCgE, équipe d'accueil – EA 4515) qui répond aux défis de construction durable, aménagement et écologie. Elle accueille aussi deux pôles relevant de l'Institut Charles Viollette (ICV, équipe d'accueil – EA 7394), laboratoire de recherche qui a réussi la structuration régionale du domaine de l'agroalimentaire et biotechnologie. Co-tutelle de ces deux unités, Yncréa Hauts-de-France, au travers de l'ISA, s'appuie aussi pour sa composante recherche sur deux équipes propres relevant du bien-être animal (Comportement animal et systèmes d'élevage - CASE) et de l'agriculture et du territoire (Groupe de recherche et d'études concertées sur l'agriculture et les territoires - GRECAT) dont une partie relève d'activités en lien avec l'économie-gestion.
- HEI regroupe le plus grand nombre de chercheurs qui sont répartis sur une dizaine de laboratoires. Yncréa Hauts-de-France, via HEI, assure la co-tutelle de deux d'entre eux : le Laboratoire d'électrotechnique et d'électronique de puissance (L2EP, équipe d'accueil – EA 2697), qui occupe une place de tout premier rang dans les activités de recherche en génie électrique du site, et le LGCgE pour son axe « Habitat et ville intelligente ».

De ce constat sur les activités de recherche des trois écoles associées, il ressort que si quatre laboratoires (IEMN, L2EP, LGCgE, ICV) contribuent à la visibilité d'actions dans lesquelles Yncréa Hauts-de-France s'est partie engagé, la grande diversité, voire la dispersion dans plusieurs autres unités, relevant aussi d'autres sites, rend la lisibilité d'une politique de recherche particulièrement complexe. Il en résulte également une forte hétérogénéité qui, associée à des enseignants-chercheurs inégalement répartis sur un spectre thématique très étendu, affaiblit le potentiel que pourrait représenter Yncréa Hauts-de-France⁶⁸.

Par ailleurs, par son activité foisonnante dans le domaine de la formation, Yncréa Hauts-de-France a su tisser un réseau de partenaires industriels très étendu. Mais leur implication dans les activités qui relèvent de la recherche reste limitée (peu de contrats et seulement sept doctorants en thèse avec une convention

⁶⁶ Pour la ventilation des équipes, voir RAE page 19.

⁶⁷ En revanche, ni le RAE ni ses annexes n'ont permis d'avoir une idée précise de la ventilation des chercheurs propres à Yncréa Hauts-de-France par école et par laboratoire.

⁶⁸ Voir : équipes et laboratoires de recherche, Yncréa Hauts-de-France, tableau janvier 2019.

industrielle de formation par la recherche-CIFRE, au regard des nombreuses entreprises partenaires identifiées) et davantage liée à des travaux de prestation qu'à une démarche de partenariat pérenne autour de questions scientifiques. Si la mise en place de chaires ou de laboratoires communs atteste d'une dynamique engagée par les unités et accompagnée par Yncréa Hauts-de-France, la réflexion et les choix stratégiques devraient relever davantage d'une analyse exhaustive des forces et des faiblesses de l'établissement, au regard de l'écosystème local et de ses objectifs d'internationalisation, que d'opportunités saisies.

Dans ce cadre, trop faiblement structuré, le comité recommande de procéder à un recentrage des priorités autour de quelques lignes de force clairement identifiées et partagées par l'ensemble des parties prenantes, au premier rang desquelles les laboratoires et les établissements/organismes dont ils dépendent. L'articulation et les complémentarités avec les thématiques portées par les autres établissements constitueront un élément essentiel dans la définition de cette stratégie.

À ce titre, l'initiative affichée de développer de nouvelles thématiques de recherche en informatique, robotique et technologies de la santé est cohérente avec la création d'un laboratoire « maison intelligente » lié au pôle EuraTechnologies⁶⁹, et devrait s'appuyer sur une articulation locale plus large.

Le regroupement des compétences scientifiques au sein d'Yncréa Hauts-de-France peut constituer une réelle valeur ajoutée pour mener à bien ces évolutions. En particulier, il offre un espace d'expérimentation qui bénéficie de toute la souplesse administrative d'un établissement privé et d'une grande agilité dans son fonctionnement pour développer une recherche pluridisciplinaire, déjà largement revendiquée par l'établissement. Mais cette pluridisciplinarité reste encore balbutiante en termes d'engagements concrets vers l'interdisciplinarité. Pourtant, de grands projets d'infrastructure sont d'ores et déjà engagés ou programmés, incluant des bâtiments démonstratifs et des plateformes expérimentales, mais ceux-ci ont été essentiellement conçus à des fins d'enseignement ou d'études technologiques. **Le comité recommande à l'établissement de s'appuyer sur ces grandes infrastructures en cours de développement pour construire une stratégie de recherche intégrative, promouvant une véritable transversalité.**

Au cours de la période d'évaluation, chaque école composante d'Yncréa Hauts-de-France a continué à définir sa propre stratégie, très en lien avec les développements des unités dont l'établissement est partenaire. La construction d'une stratégie commune, qui coordonne et rend complémentaires les actions menées, reste donc un long chemin sur lequel Yncréa Hauts-de-France vient à peine de s'engager. Aujourd'hui, l'ébauche de cette stratégie de recherche privilégie les applications et les usages en lien avec les contraintes liées à l'enseignement, ce qui conduit à des items généraux et paradoxalement à une fragilisation des points thématiques forts de l'établissement qui se trouvent dilués dans un ensemble aux contours flous.

2 / Une direction « métier » en charge de la recherche, au rôle encore discret

Une direction « métier » est chargée de la mise en œuvre et du pilotage de la stratégie de recherche. Elle dispose d'une feuille de route assez claire sur le plan opérationnel (renforcement du pilotage) et organisationnel (convergence des processus administratifs), mais manque encore d'une vision stratégique.

Le comité suggère donc qu'elle s'engage dans une véritable réflexion stratégique. Elle pourrait utilement s'appuyer en interne sur une instance de pilotage véritablement fonctionnelle et en externe sur un comité d'orientation stratégique permettant d'associer à la réflexion les organismes de recherche et les autres partenaires de recherche du site.

Les évolutions structurelles récemment engagées ont prévu la constitution d'une direction de la recherche Yncréa Hauts-de-France commune aux trois écoles et réunissant les directeurs de la recherche de chaque école. Il existe par ailleurs un conseil de la recherche, dont le rôle ne paraît pas très marqué, et différents conseils scientifiques relatifs à certains programmes de recherche. **Le comité considère que la création d'une direction unifiée constitue une avancée importante, mais que cette évolution reste à consolider et à mettre véritablement en pratique en s'appuyant, en interne, sur une instance fonctionnelle de pilotage de la recherche, afin de construire collectivement la réflexion stratégique, préalable indispensable à la définition d'une politique de recherche.**

Pour bâtir une vision prospective qui inscrive Yncréa Hauts-de-France dans un environnement régional, national et international déjà en marche et enrichir la démarche liant recherche académique et recherche orientée vers des enjeux socio-économiques, **le comité suggère la mise en place d'un conseil d'orientation**

⁶⁹ <https://www.euratechnologies.com/> : pôle d'excellence économique dédié aux technologies de l'information et de la communication de la Métropole européenne de Lille. L'implication des forces propres d'Yncréa dans le projet reste cependant difficile à évaluer.

stratégique (COS), rassemblant toutes les parties prenantes, organismes académiques et établissements régionaux, mais aussi les directeurs d'unités dont l'établissement est co-tutelle ou dans lesquelles son poids est affirmé et quelques partenaires industriels déjà engagés. Ce COS permettrait à Yncréa Hauts-de-France de positionner ses efforts de recherche et de les inscrire dans une stratégie de site évolutive.

Par ailleurs, alors que l'établissement affiche très clairement sa volonté de développer la recherche comme un élément majeur de sa stratégie⁷⁰ et appuie cet engagement d'une ligne de soutien financier à hauteur de 20 % du budget total de l'établissement, les outils d'accompagnement de cette réflexion semblent manquer. L'articulation entre les objectifs affichés et les moyens censés permettre de l'atteindre reste fragile, peu justifiée et largement à clarifier.

L'activité de recherche d'Yncréa Hauts-de-France repose pour une large part sur des enseignants-chercheurs dont la flexibilité en termes de part recherche *versus* enseignement est modulable. Cette flexibilité, qui semble profiter tant à l'enseignant-chercheur (lors de son recrutement mais également au cours de sa carrière) qu'à l'établissement qui l'emploie, peut constituer un véritable atout pour orienter, développer et consolider un potentiel de recherche sur la base de la définition d'axes stratégiques structurés. Cependant, à cette opportunité sont souvent opposées plusieurs contraintes. Il s'agit d'abord de la volonté d'accroître le nombre d'étudiants et la nécessaire diversification des enseignements et des compétences associées qui continuent à élargir le spectre thématique. Il s'agit aussi de répondre à des enjeux socio-économiques de moyen terme, poussés par les partenaires industriels ou les collectivités territoriales. Enfin, l'établissement souhaite apparaître sur de nombreux sujets de recherche d'actualité (intelligence artificielle, technologies santé, notamment), portés au niveau national, mais sur lesquels la légitimité scientifique d'Yncréa Hauts-de-France n'est pas attestée.

S'agissant de l'analyse, de la qualification et de la diffusion de l'activité de recherche d'Yncréa Hauts-de-France, elles reposent pour l'essentiel sur la concaténation des avancées de chaque école et plus particulièrement des principaux laboratoires auxquels sont rattachés les enseignants-chercheurs. Du fait d'un regroupement encore récent pour lequel les dispositifs administratifs à mettre en place ont pris le pas sur la réflexion stratégique, les évolutions sur ces points sont encore peu matures ; même si elles bénéficient d'un soutien clairement affichée de la gouvernance et d'une nouvelle direction de la recherche, leur consolidation sera un élément essentiel. **Le comité recommande donc d'engager une réflexion approfondie, à mener sur le long terme et impliquant l'ensemble des acteurs, afin d'évaluer l'impact du regroupement sur la place et les avancées de l'établissement en termes de recherche.**

3 / L'innovation pédagogique au cœur d'une offre de formation très foisonnante

L'offre de formation est très riche et s'adapte avec une grande agilité, en fonction des besoins et des débouchés. Accompagnée de réelles innovations pédagogiques et grâce à des équipes particulièrement investies, elle constitue un point fort de l'établissement.

Le comité recommande de poursuivre les efforts engagés en termes de mutualisation des ressources, d'améliorer la lisibilité de l'ensemble de l'offre par une cartographie rationnelle des formations, de mettre l'accent sur son modèle de compétences et sur les caractéristiques distinctives de ses formations.

Yncréa Hauts-de-France se définit comme un établissement à l'écoute des besoins de la société, qui forme des ingénieurs « en phase avec leur temps »⁷¹. Même si la formation initiale repose encore sur l'offre distincte des trois écoles qui le composent et sur leurs composantes délocalisées, le travail réalisé depuis trois ans commence à porter ses fruits. Dans ce domaine, l'établissement est véritablement une force et entend faire la différence dans le paysage des écoles d'ingénieurs à cycle préparatoire intégré.

Pendant la période évaluée, la politique de formation a été portée par une direction métier « Formations » qui s'appuie sur les directions Formation de chacune des écoles. Elle a eu un rôle important en termes d'impulsion, d'animation des équipes, d'initiatives de projets collectifs et d'obtention de financements (projets du PIA-IDEFI). Elle a été restructurée récemment en direction « Formation et innovation pédagogique ».

La politique de formation d'Yncréa Hauts-de-France est indiscutablement un point fort de l'établissement. Cependant, si l'offre est riche dans chacune des écoles, le comité regrette qu'aucune cartographie synthétique et consolidée des formations montrant l'unité de l'établissement et la valeur ajoutée apportée par le regroupement des écoles ne soit proposée. La lisibilité de l'ensemble reste donc à travailler, sans négliger les difficultés qui pourraient survenir lors de l'évolution vers un cursus favorisant les mobilités, ni les hétérogénéités de fonctionnement encore à surmonter ; HEI et ISA distinguent en effet, dans leur structuration,

⁷⁰ RAE, p. 18.

⁷¹ RAE, p. 24.

l'enseignement et la recherche avec la coexistence de départements d'enseignement et de pôles de recherche, alors que l'ISEN les regroupe au sein de départements d'enseignement et de recherche.

Pour maintenir les exigences d'enseignement tout en renforçant les initiatives pédagogiques, il est important qu'Yncréa Hauts-de-France préserve une identité thématique et consolide les compétences acquises, socle également nécessaire à l'ouverture pluridisciplinaire de ses étudiants. Éviter une trop grande dispersion reste un enjeu majeur pour l'établissement qui devrait veiller à développer une stratégie d'alliance et de complémentarité avec les autres établissements du site, notamment dans le domaine de l'ingénierie. Dans ce cadre, la structuration autour de plateformes technologiques collaboratives, ouvertes au monde académique et industriel, et s'inscrivant dans une stratégie d'établissement focalisée sur ses points forts, pourrait contribuer à recentrer des forces aujourd'hui centrifuges.

L'agilité dans la construction d'une nouvelle formation est un point clé, caractéristique de l'établissement qui facilite la dynamique d'ouvertures disciplinaires en lien avec l'identification de besoins, d'attentes de la société ou des entreprises (intelligence artificielle, robotique, santé, etc.). C'est ainsi que sont très rapidement créées de nouvelles formations dans d'autres régions, souvent sur demande des collectivités territoriales. Toutes ces évolutions sont possibles grâce à la mutualisation des expertises pédagogiques et à l'investissement humain accompagnés d'une flexibilité de recrutement propre aux établissements privés.

Le modèle économique d'Yncréa Hauts-de-France imposant la recherche de financements, une ouverture de la formation continue aux industriels est aujourd'hui envisagée. Ils pourraient être accueillis dans le cadre de projets de type Ateliers de l'innovation et du codesign (ADICODE®)⁷² pour s'initier aux processus d'innovation. Le réseau d'industries partenaires devrait être un atout et faciliter cette offre, néanmoins, **le comité recommande de veiller à inscrire cette nouvelle mission dans la stratégie globale de l'établissement, comme un outil de renforcement des liens entre enseignement et entreprise, en l'articulant également avec des actions de recherche.**

La formation à Yncréa Hauts-de-France se caractérise par ses méthodes diverses, qui font une large place à l'innovation pédagogique et qui intègrent, entre autres, la pédagogie par projet, l'entrepreneuriat et le numérique. Différentes modalités de formation sont proposées (sous statut d'étudiant, en apprentissage, en alternance, etc.), mais sont surtout stratégiques pour l'établissement une série de projets structurants qui complètent les activités éducatives : ADICODE®, ADI'sruptif (projet pédagogique orienté entrepreneuriat et numérique) et ADIMAKER (prépa intégrée reposant sur une pédagogie expérientielle)⁷³. Parmi ceux-ci, le plus emblématique est indiscutablement ADICODE®, soutenu par des équipes projet inter-écoles, auquel il est prévu que tous les étudiants aient accès au moins une fois au cours de leur scolarité. Regroupant des activités pédagogiques, de recherche et d'expertises, ADICODE® cherche à former les étudiants et futurs professionnels aux aspects d'interdisciplinarité, en les initiant à des sujets ouverts qui sont étudiés dans des espaces dédiés qui favorisent les échanges. Le label IDEFI obtenu (PIA 2012) atteste de l'intérêt du projet et de sa valeur pédagogique.

C'est grâce à ses équipes pédagogiques très dynamiques et particulièrement investies, qu'Yncréa Hauts-de-France peut proposer ces modalités pédagogiques diversifiées, objectif recherché par l'établissement. Dans ce registre, le comité note une volonté de partager un même « modèle de compétences » (scientifiques et techniques, transversales, comportementales) et un effort notable de caractérisation de ces compétences partagées. L'établissement entend bâtir l'évaluation et l'estimation de la progression sur une base commune et une grille d'acquis fondés sur les besoins des entreprises. Il s'agit, au-delà des connaissances disciplinaires acquises, de donner du sens au parcours des étudiants, en cultivant/développant les savoir-être. De même, le comité relève la mutualisation d'enseignements communs aux interfaces, comme l'enseignement Financement, marketing, entrepreneuriat qui s'étend depuis l'ISA aux autres formations, mais aussi l'élargissement de certains enseignements grâce aux ressources disciplinaires offertes par l'établissement, comme en atteste le cycle Numérique et biologie co-construit entre ISEN Lille et ISA. Enfin, la récente mise en place d'un règlement des études commun constitue un gage d'évolution vers un ensemble plus solide et plus cohérent de mutualisation de l'organisation des formations au sein d'Yncréa Hauts-de-France.

En parallèle du rôle des conseils de perfectionnement dans les écoles, chargés de veiller aux besoins des formations, à leur adéquation et à leur adaptation aux évolutions des différents secteurs (en particulier dans le domaine du numérique), il est important de saluer la mise en place récente d'un observatoire des métiers. Jusque-là organisé dans chaque école de façon indépendante, cet observatoire des métiers est maintenant en cours de mutualisation sur la base de l'expérimentation réalisée au sein d'HEI.

L'ouverture sur le monde de l'entreprise se traduit déjà, comme dans la plupart des écoles d'ingénieurs, par les nombreux stages réalisés par les étudiants et de multiples interventions de vacataires industriels. Le taux

⁷² <http://www.yncrea-hautsdefrance.fr/adicode/cest-quoi.html> : les activités pédagogiques, de recherche et d'expertise autour de la co-élaboration d'innovations, du codesign et du management de l'innovation, portées par Yncréa Hauts-de-France sont regroupées dans un dispositif global, promu autour d'une marque commune ADICODE®.

⁷³ RAE, p. 9 et p. 33.

d'insertion professionnelle des jeunes diplômés est très correct (pendant la période 2012-2016, 75 à 86 % des diplômés sont titulaires d'un emploi six mois après l'obtention de leur diplôme⁷⁴) mais il est encore perfectible. **Le comité suggère donc que cet observatoire puisse également contribuer, avec les conseils de perfectionnement, aux évolutions des maquettes pédagogiques, afin de mieux répondre en particulier aux attentes des entreprises, de mieux connaître les nouveaux débouchés et d'améliorer encore le taux d'insertion professionnelle.**

Toutes ces évolutions très significatives au sein d'Yncréa Hauts-de-France, s'inscrivent aussi dans le cadre d'un engagement politique fort de développement de processus respectant les critères de développement durable et de responsabilité sociétale, très lié aux valeurs humanistes portées par l'établissement. Elles reposent également sur l'évaluation par les étudiants des enseignements, des contenus ou des méthodes pédagogiques, selon des modalités spécifiques à chaque école. Dans un effort d'évolution vers un ensemble plus solide et plus cohérent, une harmonisation des pratiques est prévue avec un document d'évaluation des enseignements qui sera mis en application à la rentrée prochaine. En complément, pour mener à bien les projets éducatifs qui caractérisent Yncréa Hauts-de-France, des actions de formation sont organisées à destination des enseignants qui s'investissent dans les innovations pédagogiques⁷⁵. Cet accompagnement de la direction rend compte de la volonté d'une concrétisation de ses ambitions dans le domaine de la pédagogie innovante par de réelles actions assurant qualité et pérennité au dispositif. **Le comité encourage Yncréa à étendre ces formations à l'ensemble des enseignants et à généraliser les innovations pédagogiques afin d'en faire profiter l'ensemble des étudiants.**

4 / Une articulation à renforcer entre recherche et formation, par une meilleure organisation fonctionnelle de la communauté académique et par une dynamisation de la formation doctorale

Les structures fonctionnelles organisant l'articulation des activités enseignement et recherche de la communauté académique sont diverses et dépendent des écoles. Elles n'aident pas l'établissement à faire face au défi auquel il est confronté, à savoir assurer un large spectre de compétences disciplinaires, requis par ses formations, tout en identifiant des priorités de recherche. Le statut des enseignants-chercheurs est en revanche un gage d'adaptabilité. Par ailleurs, Yncréa Hauts-de-France ne délivre pas le doctorat, mais abrite environ 88 doctorants, rattachés à diverses écoles doctorales.

Le comité recommande à Yncréa Hauts-de-France de promouvoir davantage la formation doctorale, comme l'un des éléments structurants de sa politique de recherche. Il s'agira d'accroître son investissement dans l'encadrement doctoral et dans la formation des doctorants, en lien avec ses partenaires académiques mais aussi sur la base de collaborations industrielles, au moyen par exemple d'une instance similaire à un collège doctoral à l'échelle de l'établissement.

Yncréa Hauts-de-France n'est pas accrédité à délivrer le doctorat. La petite centaine (70 en 2018)⁷⁶ de doctorants accueillis dans les équipes de recherche sont rattachés à de nombreuses écoles doctorales diverses, parfois lointaines. Cet état de fait n'est pas considéré par Yncréa Hauts-de-France comme un handicap, seule la mobilité requise pour assister aux cours de formation doctorale étant perçue comme une difficulté. Cette situation a cependant pour conséquence l'absence d'un sentiment d'appartenance des doctorants à Yncréa Hauts-de-France, et diminue la visibilité, et donc l'attractivité de l'établissement en troisième cycle, affaiblissant sa position scientifique.

L'articulation entre recherche et formation d'Yncréa Hauts-de-France reste aujourd'hui encore très liée au fonctionnement de chaque école. Selon la structure fonctionnelle adoptée (départements d'enseignement et pôles de recherche communs pour ISEN Lille, ou distincts pour HEI et ISA), la perception interne de cette articulation varie. Lorsqu'elle s'appuie sur les enseignants-chercheurs, voire les chercheurs CNRS de laboratoires à forte notoriété, la volonté de promouvoir cette articulation semble naturelle, alors que pour d'autres départements d'enseignement le lien est plus ténu. Il en ressort une articulation d'importance inégale que les « parcours recherche » proposés aux étudiants ne peuvent compenser compte tenu du faible intérêt suscité. De la même façon, malgré l'implication effective de l'ensemble des enseignants-chercheurs dans les laboratoires, rares sont aussi les étudiants qui poursuivent en doctorat après leur diplôme (entre 0,3 et 3,7 % selon les écoles)⁷⁷.

⁷⁴ RAE, annexe 3, indicateurs propres et contractuels.

⁷⁵ Essentiellement les projets dits structurants (ADICODE, ADIMAKER, ADIsruptif).

⁷⁶ RAE, p. 39.

⁷⁷ RAE, p. 39.

Ce lien enseignement-recherche repose aussi sur la qualité des recrutements et la capacité des personnels à équilibrer leur charge et à soutenir une habilitation à diriger des recherches (HDR). La souplesse du statut qui autorise un enseignant-chercheur d'Yncréa Hauts-de-France à moduler sa quotité de service au fil du temps, peut constituer un élément déterminant de la mise en œuvre d'une stratégie d'équilibrage enseignement-recherche au niveau de l'établissement et de promotion de la HDR. Cependant, l'établissement ne délivrant pas le doctorat, le dispositif de collaboration à mettre en place pour un encadrement peut s'avérer complexe. **Le comité considère néanmoins que l'encadrement partagé de cette activité doctorale pourrait être un des traits-d'union sur lesquels l'établissement devrait construire sa stratégie de collaboration avec l'environnement académique proche**, justifiant ainsi la légitimité de son implication dans des actions portées au niveau de la politique de site, et permettant d'approfondir la réflexion sur l'augmentation souhaitée du nombre de doctorants.

Le comité recommande dès à présent la mise en place d'un réseau de doctorants ou toute autre action fédérative, afin de créer du lien entre les doctorants qui travaillent au sein d'Yncréa Hauts-de-France et clarifier la distribution des forces de recherche. Au-delà d'une visibilité plus précise du potentiel recherche porté par les doctorants, elle viendrait également soutenir la démarche d'ouverture pluridisciplinaire visée par l'établissement.

Du point de vue des thématiques scientifiques, Yncréa Hauts-de-France se trouve confronté à un dilemme aujourd'hui peu maîtrisé :

- d'une part, les contraintes inhérentes au modèle économique de l'enseignement supérieur privé et la volonté de préserver l'agilité d'un système où l'enseignement évolue et accompagne un environnement socio-économique prégnant, conduisent à un élargissement toujours plus grand du spectre des domaines de spécialité offerts aux formations. De plus, le lien d'Yncréa Hauts-de-France avec un ample réseau de partenaires industriels contribue à cette dispersion thématique d'un nombre de thèses (pourtant très réduit : 7 thèses CIFRE) construites souvent en lien avec les besoins très variés des entreprises ;
- d'un autre côté, les activités de recherche développées, au regard du nombre d'enseignants permanents et des spécificités déjà présentes en région, nécessitent un cadrage plus étroit sur des compétences affirmées et le développement d'une stratégie élaborée avec les partenaires qui transcende le volet technologique pour rendre plus visibles les activités de recherche de l'établissement.

Pour lever cette difficulté et atteindre l'objectif affiché d'une recherche interdisciplinaire et porteuse d'innovations, Yncréa Hauts-de-France dispose d'un véritable atout collaboratif, ADICODE® et ses déclinaisons (ateliers de l'innovation de la ville en transition énergétique et sociétale - ADICITE®⁷⁸ par exemple) ou des projets de type *Smart Farming* et *Urban Farming*. **Le comité suggère de mettre en place une stratégie organisée autour des ateliers ADICODE®, dont les missions aujourd'hui centrées sur une démarche pédagogique mobilisant les compétences des trois écoles, pourraient s'élargir et se consolider autour de thématiques de recherche définies avec les partenaires du site comme prioritaires, concrétisant de façon inédite et efficace le lien formation-recherche**. De même, la construction de démonstrateurs, en particulier en lien avec le plan d'aménagement du site, offre une réelle opportunité de création d'un réseau dont Yncréa Hauts-de-France pourrait constituer le nœud principal. Mais cela suppose au préalable, l'organisation de discussions ouvertes aux partenaires locaux (d'enseignement et de recherche) pour préparer l'articulation et valoriser les complémentarités de tous au service d'un objectif commun relevant du lien formation-recherche.

5 / Une fonction documentaire mutualisée à l'échelle du campus Vauban

La mission et les ressources documentaires sont mutualisées à la bibliothèque universitaire Vauban du réseau des bibliothèques universitaires de la FUPL. Étant au cœur du quartier universitaire Vauban et proche des bâtiments d'Yncréa Hauts-de-France, les étudiants peuvent facilement y accéder et consulter les documents ou des ressources en ligne disponibles. Certaines écoles comptent également des salles d'études au sein desquelles de la documentation spécialisée est disponible.

Une formation à la recherche documentaire et à l'utilisation en ligne des ressources de la bibliothèque est proposée aux étudiants. **Le comité recommande de vérifier périodiquement qu'elle est adaptée à leurs besoins, leurs connaissances ou leurs maîtrises actuelles.**

⁷⁸ <https://yncrea.fr/quelques-projets/adicite/>

La réussite des étudiants

1 / La réussite des étudiants au cœur du projet pédagogique de l'établissement

La politique de formation de l'établissement veille explicitement à développer chez les étudiants des compétences techniques et des valeurs humanistes, de manière à répondre à l'objectif de réussite de tous, ce qui mobilise l'ensemble du corps enseignant.

Le comité recommande cependant de mettre davantage l'accent sur la formation à l'entrepreneuriat, et de renforcer le rôle et l'implication de l'observatoire des métiers. Il suggère par ailleurs de mutualiser à terme les procédures de recrutement à l'échelle de l'établissement.

Yncréa Hauts-de-France a construit son identité sur des pédagogies innovantes et sur le développement de valeurs humanistes qui concourent à la formation d'ingénieurs dont les multiples qualités tant scientifiques, techniques, qu'humaines s'adaptent à l'évolution du marché.

Dès leur arrivée dans l'établissement, les étudiants disposent d'informations et d'activités pour favoriser leur orientation et la construction de leur projet professionnel. Dans le cadre de sa politique d'orientation, l'école développe d'ailleurs, en amont de sa phase de recrutement, des actions avec les lycées afin de présenter et promouvoir ses formations.

Au cours de la scolarité, l'établissement propose, sous différents formats en fonction des écoles (mise en place de tutorat, de soutien, de travaux de groupes et d'entraide, etc.), un accompagnement des étudiants par des personnels permanents et une démarche compétences. Il est aussi sensible à la question du handicap (un référent handicap par école) et tout au long de leur parcours, il veille à susciter de nouvelles pratiques via des outils pédagogiques innovants. Les évolutions en cours offriront également la possibilité aux étudiants d'évoluer dans un dispositif où les modes d'apprentissage comme les frontières thématiques peuvent bouger.

Yncréa Hauts-de-France promeut aussi fortement la pluridisciplinarité et l'innovation ; cependant, la culture de l'entrepreneuriat est encore peu présente chez les étudiants. Bien que quelques actions soient mises en œuvre et que l'ISEN Lille dispose d'un incubateur⁷⁹, **le comité suggère de renforcer les dispositifs de sensibilisation et d'accompagnement à la création d'entreprise.**

La politique mise en œuvre répond véritablement à un objectif de réussite des étudiants. Sa consolidation devrait bénéficier de la capitalisation des analyses de l'observatoire des métiers qui fourniront à l'ensemble de l'établissement des données concrètes identifiant les points forts et les domaines professionnels pour lesquels les apports d'Yncréa Hauts-de-France sont les plus significatifs.

Enfin, les procédures d'admission restent définies au niveau des écoles, car elles sont dépendantes des formations suivies et distinctes en termes de vivier, de niveau et de pré-requis. Il en est de même pour les règles globales d'organisation et de validation des examens, qui sont établies et validées au niveau de chaque école. À l'avenir, l'établissement souhaitant faciliter les passerelles entre écoles, une harmonisation des formations de première année est envisagée. **Le comité suggère donc de mutualiser ces procédures, afin de garantir une cohérence entre les trois entités, tant sur le plan du recrutement que de l'organisation des études.**

2 / Une vie étudiante animée, mais qui reste encore très centrée sur les écoles constitutives

La vie étudiante est riche et encourage l'engagement associatif : les étudiants bénéficient à la fois des facilités/services (restauration, logements, santé, sports, bibliothèque, culture, etc.) des écoles, d'Yncréa Hauts-de-France et de la FUPL.

Le comité suggère d'encourager et de faciliter l'expression d'une vie étudiante à l'échelle de l'établissement. Il conviendrait notamment de favoriser l'implication des étudiants dans le projet et la vie de l'établissement afin de contribuer à leur plus grande appropriation de l'identité Yncréa Hauts-de-France.

⁷⁹ <https://www.isen-lille.fr/insertion-professionnelle/nos-start-ups/>

L'essentiel de la vie étudiante s'organise au niveau de chaque école (bureau des élèves - BDE, associations et clubs, etc.). Les subventions de l'établissement pour la vie associative diffèrent d'ailleurs selon chaque école. L'ISEN n'accorde pas de subvention récurrente contrairement à l'ISA et HEI. Chaque école met également des locaux à disposition des étudiants et des associations. Les étudiants bénéficient d'un choix d'activités associatives très varié au sein de chaque école. L'engagement extra-scolaire est encouragé et valorisé par l'établissement, selon des modalités différentes en fonction des écoles. Dans les trois écoles, des crédits ECTS⁸⁰ sont alloués aux étudiants exerçant des responsabilités associatives ou des mandats électifs. L'ISEN Lille propose des dispositifs de cursus aménagés pour les étudiants artistes et sportifs, mais ces dispositifs ne sont pas généralisés à l'échelle d'Yncréa Hauts-de-France. Les étudiants exerçant des responsabilités associatives ou électives ne peuvent pas disposer d'aménagements d'emploi du temps.

À l'échelle de l'établissement, il n'existe aucun club ou association porté par des étudiants des trois écoles. Les BDE organisent en mars une « semaine Yncréa » : c'est l'un des rares moments de l'année où tous les étudiants de l'établissement se retrouvent. Au-delà de ces rencontres et des activités collaboratives portées par les projets d'enseignement (notamment ADICODE®), peu d'éléments semblent favoriser la création et l'appropriation d'une identité commune « Yncréa Hauts-de-France » chez les étudiants.

Le comité suggère de renforcer l'implication des étudiants en tant qu'acteurs dans la construction de l'établissement, en premier lieu via un travail collaboratif sur la politique de développement de la vie étudiante à l'échelle d'Yncréa Hauts-de-France.

En outre, **le comité suggère de veiller à l'engagement des étudiants dans des associations mais également dans les projets de l'établissement (innovation, recherche, valorisation, entrepreneuriat, etc.) afin de leur permettre de contribuer pleinement au rayonnement d'Yncréa Hauts-de-France.**

3 / Une implication perfectible des étudiants dans la gouvernance de l'établissement

Les étudiants sont présents dans les différentes instances, à la fois pédagogiques et de gouvernance, essentiellement via les bureaux d'étudiants des écoles.

Le comité recommande de renforcer une représentation propre de la communauté étudiante à l'échelle de l'établissement.

La représentation étudiante s'organise principalement autour des bureaux des étudiants des trois écoles constitutives. Les présidents des BDE des trois écoles disposent d'un seul siège au CA, ils y assistent donc à tour de rôle. **Le comité considère que cette représentation tournante ne contribue pas à une implication optimale des étudiants et à un bon suivi des dossiers ; il suggère d'organiser une représentation des étudiants stable et unifiée.**

Des délégués sont également élus dans chaque école, mais leur rôle reste circonscrit aux échanges avec les enseignants et l'administration pour des questions pratiques relatives aux enseignements.

D'une manière générale, la représentativité des étudiants dans la gouvernance est encore faible⁸¹. **Le comité suggère de renforcer la sollicitation des représentants étudiants (élus en conseil ou délégués, responsables associatifs) et leur implication en tant qu'acteurs dans les projets de développement.**

⁸⁰ Système européen de transfert et d'accumulation de crédits ou ECTS (pour *European Credit Transfer Scale*).

⁸¹ Malgré l'affirmation de l'établissement dans son RAE, p. 13 : « Les salariés et les étudiants participent pleinement à la construction du projet de l'association et à son fonctionnement à différents niveaux : au travers de la participation aux instances de gouvernance (assemblée générale, conseil d'administration) ... ».

La valorisation et la culture scientifique

1 / Une valorisation de la recherche à renforcer

La valorisation des résultats de la recherche d'Yncréa Hauts-de-France est déléguée à la société d'accélération du transfert de technologies (SATT) Nord. Cette activité reste néanmoins très modeste.

Son accroissement mériterait un renforcement dans le domaine de la recherche avec les partenariats industriels existants et le développement de nouveaux partenariats.

Yncréa Hauts-de-France a délégué depuis 2015 à la SATT Nord la valorisation des résultats de la recherche menée dans ses laboratoires, notamment les projets de maturation. Il est à noter que l'IEMN, qui draine une partie très importante des activités de recherche de la composante ISEN Lille, et dont la SATT Nord finance plusieurs opérations de valorisation⁸², conduit sa politique propre de valorisation des résultats de la recherche, avec une forte implication du CNRS.

Le nombre de dépôts de demandes de brevet impliquant des enseignants-chercheurs d'Yncréa Hauts-de-France (neuf demandes sur la période 2014-2017) est encore bien modeste au regard du nombre total de chercheurs. Il en est de même s'agissant du nombre de projets de maturation (6) et de créations de start-up (2)⁸³.

Un point positif à souligner est la forte implication partenariale d'une part de l'IEMN dans des laboratoires communs montés avec des acteurs industriels de premier plan tels que STMicroelectronics⁸⁴ et Horiba⁸⁵, d'autre part celui des laboratoires LGCgE et L2EP dans une chaire industrielle⁸⁶ impliquant 11 entreprises et dans un consortium impliquant quatre entreprises⁸⁷ portés par Yncréa Hauts-de-France.

Toutefois, cette forte activité partenariale ne semble pas encore se traduire en actifs immatériels valorisables pour Yncréa Hauts-de-France. L'organisation actuelle souligne la distance entre la stratégie de valorisation d'Yncréa Hauts-de-France et les acteurs du terrain que sont les laboratoires, les autres tutelles et la SATT Nord.

Le comité recommande de veiller à la préservation et au renforcement des intérêts patrimoniaux d'Yncréa Hauts-de-France dans le cadre de ces activités partenariales, par exemple en étant force de proposition pour le dépôt de demandes de brevet ou la protection de créations logicielles.

2 / Une forte implication dans la diffusion et le développement de la culture scientifique et technique

La direction et les personnels d'Yncréa Hauts-de-France sont fortement impliqués dans la diffusion et le développement de la culture scientifique et technique. Ils ont en particulier conduit des actions pour la promotion des métiers de la recherche auprès des étudiants, avec pour objectif de les inciter à une poursuite d'études en doctorat. De nombreux leviers de communication et de diffusion ont été utilisés, qu'il s'agisse de journées « Jeunes chercheurs », de visites de laboratoires, de remises de prix et de mises à l'honneur d'enseignants-chercheurs d'Yncréa Hauts-de-France.

Le comité souligne également la forte implication d'Yncréa Hauts-de-France dans le tissu local et régional, avec des associations à de nombreuses actions du territoire. On peut notamment citer l'accueil par Yncréa Hauts-de-France de la finale régionale 2017 des Olympiades des sciences de l'ingénieur avec le rectorat, avec 70 lycéens scientifiques, ou encore l'association d'Yncréa Hauts-de-France au dossier labellisé « Capitale Mondiale du design 2020 » porté par la Métropole européenne de Lille (MEL) et au projet « Lille Capitale Verte » sur la thématique de l'agriculture urbaine. Enfin, sans en faire un axe important de son rayonnement, Yncréa Hauts-de-France ne néglige pas non plus la dimension sociétale de son rôle en matière de diffusion de la culture scientifique et technique, avec l'organisation de quelques conférences ouvertes au grand public.

⁸² Site web de l'IEMN.

⁸³ RAE, p. 38 (point 5.1).

⁸⁴ https://www.st.com/content/st_com/en.html : société internationale d'origine française et italienne, dont le siège opérationnel et exécutif est situé en Suisse, qui développe, fabrique et commercialise des puces électroniques.

⁸⁵ https://www.horiba.com/en_en/ : société japonaise de fabrication d'instruments de mesure et de matériel optique. Elle produit notamment des dispositifs de mesure et d'analyse des gaz, avec des applications dans les domaines environnemental et médical, ainsi que pour la recherche scientifique fondamentale.

⁸⁶ Chaire SBnodesS : "Smart Buildings as nodes of Smart Grids".

⁸⁷ Consortium SoMeISoConnected avec quatre entreprises (EDF, Enedis, Dalkia et Intent).

Les relations européennes et internationales

1 / Un projet international pragmatique et réfléchi, reposant sur les partenariats historiques des écoles

Yncréa Hauts-de-France s'est donné des objectifs précis de mobilité étudiante et d'internationalisation du campus ; la politique poursuivie, fondée sur les acquis des écoles, porte aujourd'hui ses fruits.

Le comité suggère toutefois de continuer à mettre l'accent sur les mobilités sortantes dans un cadre universitaire et d'avoir une action plus structurée d'accueil de doctorants étrangers.

Yncréa Hauts-de-France affiche sa politique internationale comme l'un des piliers de sa stratégie. Les grandes orientations retenues sont l'internationalisation des campus et des équipes, la mobilité des étudiants et le recrutement d'étudiants étrangers avec une projection et une implantation à l'étranger. Elle adapte cette politique aux caractéristiques et aux besoins de chacune des trois écoles et vise également l'accompagnement des entreprises à l'international.

Pour atteindre ces objectifs et répondre aux intérêts des écoles, Yncréa Hauts-de-France cible ses partenaires internationaux à trois niveaux.

- Pour les mobilités d'étudiants, l'établissement dispose de plus 300 partenaires universitaires⁸⁸. Le comité n'a pas été en mesure d'évaluer le nombre de partenariats réellement opérationnels, car certains ne sont pas actifs ou ne répondent qu'à des projets personnels ou à des accords institutionnels. En revanche, la collaboration avec certains partenaires est de longue date, fluide et a abouti dans certains cas à des doubles diplômes.
- D'autre part, Yncréa Hauts-de-France compte sur un nombre réduit de partenaires (de Chine, ou d'Afrique), avec lesquels il a construit ou cherche à construire des cursus (trois ans à l'université partenaire et deux ans à l'ISA, HEI ou ISEN Lille) qui permettent l'obtention d'un diplôme Yncréa Hauts-de-France. Ces options se mettent en place progressivement et les réflexions mutualisées entre les écoles et la direction facilitent les progrès.
- Yncréa Hauts-de-France s'appuie enfin sur l'existence d'un centre affilié Yncréa Maroc à Rabat (voir *infra*).

Yncréa Hauts-de-France dispose d'une direction métier International, en liaison directe avec la direction, qui agit en interaction avec les directions métier Recherche et Pédagogie. Depuis la construction de l'établissement, cette direction internationale travaille en étroite coordination avec les responsables d'HEI, ISEN Lille et ISA. Elle s'appuie également sur la FUPL pour, entre autres, la recherche de certains partenaires ou la centralisation de certains aspects administratifs de la mobilité, par exemple la lourde gestion du programme Erasmus+⁸⁹.

La plupart des initiatives en matière internationale répondent aux intérêts propres de chaque école. En particulier les partenaires de l'ISA sont souvent des universités de l'environnement agroalimentaire et ne peuvent coïncider avec les intérêts d'HEI ou ISEN Lille, qui sont plus proches l'une ou de l'autre que de l'ISA. Depuis 2016, des programmes communs aux trois écoles commencent néanmoins à se mettre en place, comme par exemple des « *partnership programs* » qui visent à co-construire, chez un partenaire étranger, un premier cycle de formation débouchant ensuite vers les formations Yncréa.

S'agissant de la mobilité sortante, Yncréa Hauts-de-France affiche un taux de 100 % pour la mobilité internationale de ses étudiants, pourcentage pratiquement atteint depuis trois ans⁹⁰. Ce défi est important et constitue un succès indéniable sur un plan quantitatif. Sur un plan plus qualitatif, ces mobilités sortantes ont évolué durant la période évaluée : en 2015-2016 les stages en entreprise à l'étranger étaient nettement plus recherchés que les mobilités dans un contexte académique et ce de manière inégale selon les écoles. Même si les stages continuent à être plus demandés, ces deux possibilités tendent maintenant à s'équilibrer⁹¹. Le comité considère cette évolution comme souhaitable et suggère qu'Yncréa Hauts-de-France s'interroge sur les bénéfices attendus d'une telle mobilité internationale en fonction de ses objectifs de formation. Dans cet esprit, **le comité recommande à l'établissement de réfléchir à une adaptation de ses cursus académiques afin de faciliter leur internationalisation.**

⁸⁸ RAE, p. 44.

⁸⁹ <https://info.erasmusplus.fr/> : *EuRopean Action Scheme for the Mobility of University Students*.

⁹⁰ Mobilités internationales Yncréa Hauts-de-France, évaluation Hcéres, document annexe, janvier 2019.

⁹¹ *ibidem*.

S'agissant de la mobilité entrante, elle reste modérée avec 340 étudiants étrangers pour 2017-2018 (soit un taux de 8,5 %), mais elle est en nette progression depuis deux ans ⁹². Ce nombre croissant d'étudiants étrangers qui choisit Yncréa Hauts-de-France pour cette ouverture à la mobilité, peut se voir comme la résultante de la politique internationale de l'établissement, de l'attractivité des études et des méthodes pédagogiques développées, ou bien encore comme la conséquence du bon accueil réservé aux étudiants étrangers. L'augmentation des flux entrants s'est en effet élevée à 33 % entre 2015-2016 et 2017-2018 ; elle s'est surtout concrétisée à l'ISEN Lille où les flux ont doublé en trois ans et à HEI où ils ont progressé de 30 %, alors qu'ils sont restés quasi-stable à l'ISA (autour d'une centaine)⁹³. La poursuite de cette croissance des effectifs d'étudiants étrangers répond à l'un des objectifs d'internationalisation de l'établissement qui paraît envisageable, notamment grâce à l'aménagement prévu de certaines filières de master autour des démonstrateurs. **Le comité recommande toutefois de bien penser à l'équilibre nécessaire entre une augmentation de ce type d'étudiants entrants et les ressources humaines spécifiques nécessaires pour leur accueil.** Les écoles se chargent en effet de placer les nombreux étudiants entrants soit dans les cursus, soit au sein des laboratoires. Cet accueil est complété par des activités visant à faciliter l'intégration des étudiants étrangers, ces activités étant organisées par la FUPL en complément de celles offertes par les associations d'étudiants.

La direction d'Yncréa Hauts-de-France cherche aussi à attirer un nombre plus important de doctorants internationaux. Elle s'appuie pour cela sur des partenariats existants, sur les mobilités entrantes en cycle d'ingénieur ou simplement via l'affichage de sujets de thèse sur les réseaux scientifiques. Une politique active d'attraction de doctorants étrangers, une formation doctorale propre ou une meilleure visibilité de la recherche favoriseraient la présence de doctorants étrangers et, par conséquent, une internationalisation des laboratoires de recherche, des résultats scientifiques obtenus et de l'institution.

Concernant enfin l'internationalisation de son campus et de son personnel, Yncréa Hauts-de-France facilite l'apprentissage de l'anglais par ses salariés. De même, l'établissement stimule la maîtrise de l'anglais chez les étudiants, à qui l'on demande la maîtrise d'au moins deux langues étrangères (dont l'anglais). Le nombre de cours délivrés en anglais augmente et chaque école a mis en place des parcours de formation en cycle ingénieur totalement enseigné en anglais, ce qui facilite l'attraction et l'intégration des étudiants internationaux. L'internationalisation des employés passe également par la mobilité sortante des enseignants. Symétriquement, des professeurs visiteurs sont invités à Lille afin d'internationaliser la formation des étudiants sur place. Pendant les dernières années, une moyenne de 23 enseignants ont participé à une mobilité sortante et 27 ont visité Yncréa Hauts-de-France⁹⁴. Ces actions sont coûteuses et difficiles à organiser, mais contribuent certainement à l'internationalisation recherchée du campus. **Le comité recommande de les favoriser, mais également d'en évaluer périodiquement l'efficacité par rapport aux résultats attendus.**

2 / Vers une projection à l'international ?

Yncréa Hauts-de-France assume le portage d'une implantation au Maroc. Il investit également des ressources dans le développement de contenus et d'outils numériques susceptibles d'être utilisés pour des formations délocalisées.

Le comité considère avec la direction d'Yncréa Hauts-de-France que la réussite de cette implantation constitue un test grandeur nature de la faisabilité d'une stratégie ambitieuse de projection à l'international du modèle économique et du savoir-faire pédagogique d'Yncréa. Il recommande de s'assurer de la pérennisation d'Yncréa Maroc à la fois sur le plan économique et académique, et surtout de contribuer à mieux intégrer le réseau Yncréa à l'échelle nationale, avant de développer d'autres initiatives sur un marché international francophone relativement étroit ou dans un monde anglophone très compétitif.

Au cours de la période d'évaluation, Yncréa Hauts-de-France a pris en charge la consolidation de l'implantation à Rabat d'un centre affilié (Yncréa Maroc⁹⁵), projet initialement lancé par le groupe ISEN, et qui visait d'abord à attirer les étudiants du Maroc ou des pays proches. Les trois premières années, avec un tronc commun et quelques spécificités, les préparent à accéder aux formations d'Yncréa Hauts-de-France pour les dernières années de leurs études. Les résultats académiques des premières promotions permettront d'évaluer les résultats du projet qui repose significativement sur l'implication des enseignants en provenance de Lille et en déplacement sur place. L'équilibrage du *business plan* est espéré à moyen terme. Le comité regrette que le RAE n'ait pas fourni beaucoup de données sur le montage financier, le niveau et le nombre des étudiants et le contenu de la formation délivrée au Maroc. Sur le plan financier, le comité constate qu'Yncréa Hauts-

⁹² *ibidem*.

⁹³ *ibidem*.

⁹⁴ RAE, p. 44.

⁹⁵ <https://yncreamaroc.ma/>

de-France a pris la mesure de ses engagements, qui paraissent maîtrisés. Au plan académique, le comité recommande de s'assurer de la certification par la CTI de la diplomation de ce cursus d'ingénieur partiellement délivré à l'étranger.

Yncréa Hauts-de-France est ainsi tenté de considérer que son modèle économique autoporteur, son corps enseignant réactif et son modèle pédagogique original pourraient constituer des atouts pour essayer de développer, à l'instar des projets actuels en régions, d'autres implantations affiliées à l'étranger, autonomes ou en partenariat. Au vu du peu de données dont il dispose, le comité ne peut se prononcer sur cette ambition, mais considère effectivement qu'Yncréa Maroc peut constituer un bon test avant toute autre extension, que ce soit en vue de la diversification du recrutement ou d'une réplique du modèle Yncréa à l'étranger.

En parallèle, dans le cadre de cette stratégie d'essaimage, Yncréa Hauts-de-France prévoit de développer un projet intitulé FR2I (Former en réseau des ingénieurs internationaux) pour produire des contenus et des outils numériques (plateformes numériques et MOOCs⁹⁶) susceptibles de permettre le développement de formations analogues chez des partenaires nationaux et internationaux, et de faciliter le déploiement de sites à distance, qu'il soient situés en France ou à l'étranger. Le comité considère cette piste comme une alternative intéressante et suggère de tester sa mise en œuvre chez un partenaire avant d'envisager la multiplication d'autres implantations lourdes.

⁹⁶ MOOC (pour *massive open online course*, d'après l'anglais) ou formation en ligne ouverte à tous (FLOT).

Conclusion

Créé en 2013 par une fusion-intégration de trois écoles historiquement très implantées dans le paysage lillois et partageant le même modèle économique et les mêmes valeurs, Yncréa Haut-de-France est dans les faits un établissement très récent. Son statut d'association privée sans but lucratif lui confère une spécificité particulière qui présente certains avantages (une gouvernance forte, un cadre d'emploi à la fois souple et attractif pour les enseignants, une agilité financière, notamment grâce à la possibilité d'emprunter) et certains handicaps liés à son modèle économique reposant pour l'essentiel sur les frais de scolarité.

La trajectoire qu'a suivie l'établissement depuis sa création a respecté la feuille de route fixée à l'origine, qui visait à protéger l'autonomie des écoles et leurs acquis tout en constituant progressivement une gouvernance unifiée, une identité partagée, des fonctions support communes, des projets pédagogiques structurants et des directions « métier » transverses. Les remarques figurant dans le rapport d'analyse de l'Aéres de décembre 2014 ont été prises en compte, les objectifs fixés au début de la période d'évaluation globalement atteints et la conduite du changement remarquablement maîtrisée, le tout avec des contraintes budgétaires respectées.

Cependant, les doutes exprimés à l'époque sont encore loin d'être tous levés car l'évolution institutionnelle de l'établissement a pris du temps et beaucoup d'énergie. Les rapprochements opérationnels entre les écoles sont restés timides et les synergies attendues, dans le domaine de la formation mais également dans celui de la recherche, sont encore très limitées.

Néanmoins, avec le travail déjà accompli et l'atout que représente son projet de nouveau campus porté par un schéma immobilier très structurant, Yncréa Hauts-de-France dispose maintenant de bases solides pour poursuivre sa restructuration interne, son adaptation à l'environnement institutionnel régional et le renforcement de ses partenariats nationaux et internationaux, de façon à continuer son développement et à accroître son rayonnement au cours de la prochaine période de contractualisation, qui sera déterminante.

Le point de vigilance le plus préoccupant reste cependant l'activité recherche, ses orientations et son financement. Malgré l'effort budgétaire significatif consenti en faveur de la recherche par l'établissement, le comité d'experts est persuadé qu'Yncréa Hauts-de-France est à une nouvelle croisée des chemins et qu'une réorientation stratégique profonde est inéluctable à terme, sur le plan des priorités comme sur celui des partenaires et des financements. Compte tenu de l'environnement régional (partenaires et concurrents), celle-ci pourrait s'organiser autour des spécificités de l'établissement et se focaliser sur ses forces (pluridisciplinarité, relations entreprises), en valorisant par exemple ses infrastructures de démonstration.

1 / Les points forts

- Une fusion-intégration bien engagée.
- Une pédagogie innovante s'appuyant sur des projets emblématiques.
- Une adhésion collective du personnel au projet d'établissement, grâce notamment à un dialogue social de qualité.
- Une organisation agile, pragmatique et proactive.
- Un schéma immobilier structurant, et un projet de campus ambitieux et aligné avec la stratégie, intégrant des démonstrateurs urbains potentiellement très attractifs.
- Une forte attractivité régionale et une promotion dynamique pour le recrutement des étudiants.

2 / Les points faibles

- Une activité de recherche hétérogène et faiblement structurée, menacée de plus par un environnement mouvant.
- Une offre de formation encore trop foisonnante et insuffisamment rationalisée.
- Une politique RH peu lisible, avec des processus d'expression des besoins et d'arbitrage peu explicites.
- Une mobilité entrante encore timide et une mobilité sortante encore faible dans le cadre de la formation académique.
- Une association insuffisante des étudiants au projet et à la vie de l'établissement.
- Un manque d'encouragement et d'accompagnement pour l'entrepreneuriat étudiant.

3 / Les recommandations

a/ Les recommandations stratégiques

- Élaborer, de manière proactive, une stratégie de recherche alliant dimension opérationnelle et réflexion prospective, s'appuyant notamment sur les démonstrateurs comme un élément fédérateur, construite grâce à la mobilisation d'une instance interne et d'un comité réunissant ses partenaires académiques, et impliquant les études doctorales.
- Faire évoluer la structuration du réseau Yncréa et veiller à une politique de marque mieux maîtrisée.
- Mieux impliquer les étudiants en tant qu'acteurs du développement d'Yncréa Hauts-de-France, à travers une représentation renforcée et une co-construction d'une vie étudiante Yncréa Hauts-de-France.

b/ Les recommandations opérationnelles

- Mettre en place une politique RH inclusive, avec une clarification des processus, des besoins RH et de gestion des carrières.
- Structurer et rendre visible une offre de formation globale et articulée, et développer la formation continue et l'apprentissage.
- Mettre en place, de manière explicite, un cadrage budgétaire aligné sur la stratégie.

Liste des sigles

A

ADICODE®	Ateliers de l'innovation et du codesign
ADIMAKER	Projet de pédagogie expérientielle
ADI'sruptif	Projet pédagogique orienté entrepreneuriat et numérique
Aéres	Agence de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur

B

BDE	Bureau des élèves
Biatss	Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, personnels sociaux et de santé
BRI	Bureau des relations internationales

C

CA	Conseil d'administration
CASE	Comportement animal et systèmes d'élevage
CDD	Contrat à durée déterminée
CDEFI	Conférence des directeurs des écoles françaises d'ingénieurs
CDI	Contrat à durée indéterminée
CGE	Conférence des grandes écoles
CIFRE	Convention industrielle de formation par la recherche
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
Codir	Comité de direction
Comex	Comité exécutif
Comue	Communauté d'universités et établissements
COS	Conseil d'orientation stratégique
CTI	Commission des titres d'ingénieur

D

DAF	Direction des affaires financières
DGRH	Direction générale des ressources humaines
DR	Directeur de recherche
DRCI	Délégation à la recherche clinique et à l'innovation
DRH	Direction des ressources humaines

E

EA	Équipe d'accueil
ECTS	<i>European Credit Transfer Scale</i> (Système européen de transfert et d'accumulation de crédits)
Eespig	Établissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général
Ehpad	Établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes
EIP	École d'ingénieurs de PURPAN
Ensait	École nationale supérieure des arts et industries textiles
Ensam	École nationale supérieure d'arts et métiers
Ensap Lille	École nationale supérieure d'architecture et de paysage de Lille
ENSCL	École nationale supérieure de chimie de Lille
Erasmus	<i>EuRopean Action Scheme for the Mobility of University Students</i>
ESA	École supérieure d'agriculture (Angers)
ESJ	École supérieure de journalisme
ETP	Équivalent temps plein

F

Fésic	Fédération des établissements d'enseignement supérieur d'intérêt collectif
FLOT	Formation en ligne ouverte à tous
FUPL	Fédération universitaire et pluridisciplinaire de Lille

G

GPEC	Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences
GRECAT	Groupe de recherche et d'études concertées sur l'agriculture et les territoires

H

HAD	Hospitalisation à domicile
Hcéres	Haut conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
HDR	Habilitation à diriger des recherches
HEI	École des hautes études d'ingénieur

I

Icam	Institut catholique d'arts et métiers
ICL	Institut catholique de Lille
ICM	Institut de communication médicale
ICV	Institut Charles Viollette
IDEFI	Initiative d'excellence en formations innovantes
I dex	Initiative d'excellence
IEMN	Institut d'électronique, de microélectronique et de nanotechnologie
IEP	Institut d'études politiques
IFP	Institut de formation pédagogique
Ifremer	Institut français de recherche pour l'exploitation de la mer
Ifsttar	Institut français des sciences et technologies des transports, de l'aménagement et des réseaux
IKPO	Institut de kinésithérapie podologie orthopédie
IMT	Institut Mines-Télécom
Ineris	Institut national de l'environnement industriel et des risques
Inria	Institut national de recherche en informatique et en automatique
Insee	Institut national de la statistique et des études économiques
Inserm	Institut national de la santé et de la recherche médicale
IR	Ingénieur de recherche
ISA	Institut supérieur d'agriculture de Lille
ISARA-Lyon	Institut supérieur d'agriculture Rhône-Alpes
ISEN Lille	Institut supérieur de l'électronique et du numérique de Lille
Isite	Initiative Science-Innovation-Territoires-Économie
ISO	<i>International Organisation for Standardization</i> (Organisation internationale de la normalisation)
ISTC	Institut des stratégies et techniques de communication
ITA	(personnels) ingénieurs, techniciens, administratifs du CNRS

K

KU Leuven	<i>Katholieke Universiteit te Leuven</i>
-----------	--

L

L2EP	Laboratoire d'électrotechnique et d'électronique de puissance
LGCgE	Laboratoire génie civil et géo-environnement
LNF	Lille Nord de France (Comue)

M

MEL	Métropole européenne de Lille
Mesri	Ministère de l'Enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation
MOOC	<i>Massive open online course</i>

O

Onera Office national d'études et de recherches aérospatiales

P

PIA Programme investissement d'avenir
 Pres Pôle de recherche et d'enseignement supérieur

R

RAE Rapport d'autoévaluation de l'établissement
 RH Ressources humaines
 RSE Responsabilité sociétale de l'entreprise

S

SATT *Société d'accélération du transfert de technologies*
 Strater Stratégie territoriale de l'enseignement supérieur et de la recherche
 SWOT Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (analyse/matrice)

T

TDC Toutes dépenses confondues
 TTC Toutes taxes comprises

U

Ulco Université du Littoral-Côte d'Opale
 ULNE Université Lille Nord-Europe (Isite)
 UMR Unité mixte de recherche
 UVHC Université de Valenciennes et du Hainaut-Cambrésis

Y

Yncréa Maroc Anciennement, Institut supérieur de l'électronique et du numérique de Fès (Maroc)
 Yncréa Méditerranée Anciennement, Institut supérieur de l'électronique et du numérique de Toulon
 Yncréa Ouest Anciennement, Institut supérieur de l'électronique et du numérique de Brest

Observations du directeur général



A l'attention de

Monsieur Michel COSNARD

Président du HCERES

Monsieur Cyrille VAN EFFENTERRE

Président du comité d'experts

Lille, le 11 juin 2019

Objet : Observations du directeur général

Monsieur le Président,

Monsieur le Président du comité d'experts,

Mes équipes et moi-même tenions à vous remercier de la qualité des échanges lors de l'audit d'évaluation et des conclusions qui en ressortent. Le présent rapport reprend globalement les éléments qui reflètent la réalité de notre établissement.

Comme les experts l'ont souligné, depuis notre fusion en 2013, nous avons travaillé à réussir le rapprochement entre les 3 établissements historiques HEI, ISA et ISEN Lille. Nous avons respecté la trajectoire fixée à l'origine de la fusion qui visait « à protéger l'autonomie des écoles et leurs acquis » tout en constituant progressivement une gouvernance unifiée, une identité partagée, des fonctions support communes, des projets pédagogiques structurants et des directions « métier » transverses. Aujourd'hui, nous pouvons dire que la fusion-intégration est acquise, avec une adhésion collective du personnel, des étudiants et des réseaux d'alumni au projet d'établissement, une organisation qui s'affine, des projets structurants reconnus en innovation pédagogique, des démonstrateurs à échelle « 1 » au service de la R&D et de l'innovation, une attractivité en forte croissance auprès des étudiants.

Les fondamentaux étant aujourd'hui solides, nous entrons dans une nouvelle phase du projet stratégique de l'établissement. Une nouvelle organisation se met en place et va permettre l'intensification des projets collectifs, le renforcement des directions de développement que sont « la formation et l'innovation pédagogique », « la recherche », « l'international », « le marketing et la prestation aux entreprises ». Tout ceci s'accompagne d'un schéma directeur immobilier structurant et un projet de campus ambitieux et aligné avec notre stratégie. C'est ainsi que nous allons annoncer courant de l'année universitaire prochaine un plan d'investissement ambitieux de plus de 140 millions d'euros.

Les experts du HCERES ont par ailleurs logiquement relevé un certain nombre d'éléments de notre stratégie « en devenir ». Ceci est dû dans un premier temps à une logique de priorisation de notre part (il fallait réussir la fusion avant d'engager des changements en profondeur) mais également à notre environnement d'enseignement supérieur pas toujours très lisible. On peut citer la stratégie recherche d'Yncréa Hauts-de-France qui malgré une activité de recherche reconnue, n'a pas encore réussi à



Siège social : 2, rue Norbert-Séguard BP 41290 - 59014 Lille cedex
Tél : +33 (0)3 28 38 48 58 / **Web :** yncrea-hautsdefrance.fr
SIRET : 783 707 003 00035 / **NAF :** 8542Z

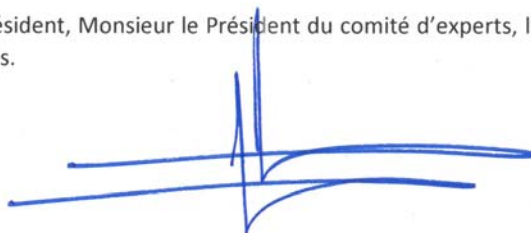


traduire les ambitions fortes d'Yncréa Hauts-de-France dans un écosystème régional de recherche en forte recomposition. Yncréa Hauts-de-France entend être proactif par des partenariats stratégiques renouvelés dans la phase actuelle de redéfinition des contours de la recherche en Hauts-de-France. Il en est de même dans le domaine des ressources humaines où nous aurons changé indépendamment de notre volonté 3 fois de convention collective depuis 2013.

Un plan ambitieux de développement à l'international appelé « partnership programs » est en marche. Les chantiers de synergie en pédagogie se multiplient. Nous allons déployer en plus de notre stratégie en apprentissage (plus de 700 apprentis actuellement) une offre de formation continue et de conseils au service de nos partenaires économiques, et ce en logique de filiales avec une ambition forte de transformation des modèles économiques rendus indispensables par la baisse importante des subventions d'Etat directes à nos activités. Nous souhaitons aussi prochainement faire des choix en ce qui concerne nos stratégies de marques et d'alliances, encore trop confuses aujourd'hui sur le plan national et international étant donné notre appartenance à de nombreux réseaux et qui n'aident pas toujours à une bonne lisibilité. La fin de l'année 2019 devrait donc voir se préciser ces différentes démarches avec une déclinaison budgétaire et d'investissements maîtrisée.

En vous remerciant à nouveau au nom de l'ensemble des personnels, administrateurs et étudiants, pour le travail réalisé,

Je vous prie d'agréer Monsieur le Président, Monsieur le Président du comité d'experts, l'expression de mes plus respectueuses salutations.



Jean-Marc IDOUX

Directeur général

Organisation de l'évaluation

L'évaluation d'Yncréa Hauts-de-France a eu lieu du 15 au 17 janvier 2019. Le comité était présidé par M. Cyrille VAN EFFENTERRE, ancien conseiller pour la Science et la technologie à l'Ambassade de France à Londres, ancien président de ParisTech, ancien directeur de l'École nationale du génie rural, des eaux et forêts (Engref).

Ont participé à cette évaluation :

- M. Sylvain ALLANO, CSO de Flying Whales et conseil en propriété industrielle associé chez IP Trust, ancien directeur scientifique et technologies du futur chez PSA Peugeot Citroën, ancien directeur scientifique adjoint du Centre national de la recherche scientifique (CNRS) ;
- Mme Astrid BALLESTA, professeure titulaire et vice-rectrice des relations internationales et de la coopération de l'Université de Lleida (Espagne) ;
- Mme Danièle ESCUDIÉ, directrice de recherche à l'Institut national des sciences appliquées de Lyon (INSA Lyon), présidente du conseil scientifique de l'Institut des sciences de l'ingénierie et des systèmes (InSIS) du CNRS, ancienne responsable du département Énergie durable de l'Agence nationale de la recherche (ANR), ancienne vice-présidente du conseil scientifique de l'INSA Lyon ;
- M. Maxime DE SIMONE, élève-ingénieur à l'Université de technologie de Troyes (UTT), ancien vice-président étudiant de l'UTT, chargé de mission pour le Bureau national des élèves ingénieurs (BNEI) ;
- Mme Rachel FRACZ-VITANI, secrétaire générale de l'Institut Mines-Télécom (IMT).

Philippe THIARD, conseiller scientifique et Julien HEURDIER, chargé de projet, représentaient le Hcéres.

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

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

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

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



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

hceres.fr

[@Hceres_](https://twitter.com/Hceres_)

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