

RAPPORT D'ÉVALUATION DE
L'UNIVERSITE DU LITTORAL CÔTE
D'OPALE

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2018-2019
VAGUE E

Rapport publié le 07/06/2019



Pour le Hcéres¹ :

Michel Cosnard, Président

Au nom du comité d'experts² :

Jérôme Gensel, 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).

Sommaire

Sommaire	2
Présentation de l'établissement	4
1/ Caractérisation du territoire	4
2/ Structuration de la coordination territoriale Lille Nord de France	4
3/ Caractérisation de l'établissement	4
4/ Contexte de l'évaluation	5
I. Le positionnement institutionnel et la stratégie de développement	6
1 / Une université bien ancrée dans un territoire littoral	6
2 / Le local et le régional : deux échelons clefs du développement	6
Les défis imposés par une multipolarité historique	6
Des partenariats académiques renouvelés et prometteurs	7
Des liens forts avec les acteurs socio-économiques locaux	8
II. La gouvernance et le pilotage de l'établissement	10
1 / Une organisation interne en progrès mais non encore aboutie	10
2 / Une gouvernance axée sur le dialogue mais un pilotage encore trop fragile	10
Une association efficiente des différents acteurs à la politique de l'établissement	10
Une démarche qualité en progression à consolider	11
Une structuration du système d'information encore très fragile	12
Une communication interne à développer	12
3/ Un pilotage en cours de structuration nécessitant un renforcement des moyens humains	12
4/ Des grandes fonctions du pilotage aux niveaux d'avancement inégaux	13
a) Une politique de ressources humaines partagée mais une répartition peu optimale des personnels Biatss	13
Une réorganisation de la fonction financière et comptable à finaliser	14
Une politique en matière de logistique et d'immobilier à poursuivre	15
III. La recherche et la formation	16
1/ Une politique de recherche dynamique misant sur les spécificités du site	16
Une politique de recherche affirmée et soutenue	16
Les rôles et missions des pôles de recherche partiellement remplis et à l'équilibre fragile	17
Une politique doctorale en progrès	18
2/ Une offre de formation maîtrisée et évolutive	19
a) Un pilotage conjuguant maîtrise des moyens et liberté pédagogique	19
b) Une formation continue de qualité en expansion	21
c) Une acculturation à l'innovation pédagogique à renforcer	21
3/ Un service de documentation très actif et apprécié	22
IV. La réussite des étudiants	24
1/ Un foisonnement d'actions originales pour l'orientation et la réussite des étudiants	24
2 / Une vie étudiante riche déclinée par site	25
3/ Une représentation des élus étudiants trop faible	27
V. La valorisation et la culture scientifique	28
1/ Une activité de valorisation à renforcer	28

2/ Un engagement fort dans la diffusion de la culture scientifique et technique	30
VI. Les relations européennes et internationales	31
1/ Une politique d'internationalisation volontaire composant avec les réalités de son territoire.....	31
Une stratégie d'internationalisation en mutation	31
Un réel soutien au développement des collaborations internationales.....	31
Des doubles diplômes et des cotutelles en augmentation	32
Des mobilités à dynamiser	32
Conclusion	34
1/ Les points forts	35
2/ Les points faibles	36
3/ Les recommandations	36
Liste des principaux sigles.....	37
Observations du président.....	41
Organisation de l'évaluation	43

Présentation de l'établissement

1/ Caractérisation du territoire

Depuis le 1^{er} janvier 2016, les anciennes régions Nord-Pas-de-Calais et Picardie ont été réunies pour former la région des Hauts-de-France composée de cinq départements. Dans cette région, la coordination territoriale assurée par la 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 Ile-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. Le taux de chômage est l'un des plus forts de France métropolitaine (11,4 % au 1^{er} trimestre 2018 contre 8,9 % en moyenne nationale²). Pour l'année 2014-2015, 164 515 étudiants étaient inscrits dans un établissement d'enseignement supérieur de l'académie de Lille.

2/ Structuration de la coordination territoriale Lille Nord de France

En octobre 2018, la Comue LNF regroupe neuf membres : l'université de Lille ; Université de Valenciennes et du Hainaut Cambrésis ; l'université du littoral Côte d'Opale (Ulco) ; l'université d'Artois ; l'école centrale de Lille ; l'institut mines télécom Lille Douai ; la fédération universitaire et pluridisciplinaire de Lille (FUPL) ; le CNRS et l'Inria. La Comue comprend en outre cinq membres associés : l'institut Pasteur de Lille ; l'école nationale supérieure d'architecture et de paysage de Lille (Ensap) ; l'école supérieure de musique et de danse nord de France ; l'institut régional du travail social Hauts de France ; *Skema business school*. Les établissements membres de la Comue LNF accueillaient, en 2016, 116 297 étudiants dans des formations universitaires³. Les établissements sous tutelle du ministère de l'Enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (Mesri) membres de la Comue LNF comprenaient en 2017, 11 493 personnels⁴, dont 4 292 enseignants titulaires et 5 782 personnels Biatss.

Les projets dans le cadre du programme investissement d'avenir (PIA) ont été initialement portés par le Pres puis par la Comue LNF. À la suite de l'échec de la candidature à l'action Initiative d'excellence (Idex), le projet d'Initiative science innovation territoires économie (I-site) intitulé « université Lille Nord-Europe » (Ulne) et labellisé en février 2017, a été porté par la fondation partenariale Ulne dont la Comue n'est ni membre, ni partenaire. L'I-site Ulne⁵ fédère 14 membres fondateurs⁶ et 13 partenaires⁷. Une dotation non consommable de 500 M€ a été affectée à l'I-site représentant un financement annuel exploitable d'environ 15 M€. Le projet est structuré autour de trois thématiques de recherche : santé, planète et monde numérique.

3/ Caractérisation de l'établissement

L'université du littoral Côte d'Opale (Ulco) est une université sous statut d'Etablissement Public à caractère Scientifique, Culturel et Professionnel (EPSCP) sous tutelle du Mesri. L'établissement a été créé provisoirement le 7 novembre 1991 par le décret 91-1161⁸ et s'est mis en place à la rentrée 1992 sous forme d'EPSCP.

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

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

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

⁵ Site internet I-site Ulne.

⁶ Université de Lille ; Ecole Centrale de Lille ; ENSCL ; Ensait ; IMT Lille Douai ; Ensap de Lille ; Ensam campus de Lille ; ESJ Lille ; IEP Lille ; CNRS ; Inserm ; Inria ; Centre Hospitalier Régional Universitaire de Lille ; Institut Pasteur de Lille.

⁷ KU Leuven, FUPL, Centre Oscar Lambret, Université d'Artois, Université du Littoral Côte d'Opale, l'Université de Valenciennes et du Hainaut Cambrésis, SKEMA *Business School*, Ifsttar, ONERA, Ifremer, Ineris, région Hauts de France, Métropole européenne de Lille.

⁸ Décret n°91-1161 du Journal officiel de la République française n°265, Legifrance, <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000538668&dateTexte=&categorieLien=id>.

En 2018, l'Ulco compte 8 683 étudiants dont 43,11 % de boursiers⁹ ; 1 034 étudiants étrangers de 75 nationalités différentes¹⁰ ; 196 inscrits en contrat d'apprentissage¹¹ et 604 inscrits en formation continue dont 271 sous contrat de professionnalisation.

Les statuts de l'ULCO distinguent les composantes relevant de l'article L713-9 du code de l'éducation que sont l'institut universitaire de technologie (IUT) du littoral Côte d'Opale, l'institut supérieur de commerce international de Dunkerque – Côte d'Opale (Iscid-co), et l'école d'ingénieurs du littoral Côte d'Opale (Eilco), des autres composantes que sont les 13 départements (de formation) et les 14 laboratoires (de recherche). Quatre grands domaines de formation sont ici couverts : droit, économie, gestion ; arts, lettres, langues ; sciences humaines et sociales ; sciences, technologies, santé/STAPS.

L'Ulco délivre huit diplômes universitaires de technologie (DUT), 13 mentions de licence, 23 mentions de licence professionnelle, 25 mentions de master, ainsi que deux diplômes d'ingénieur délivrés par l'Eilco, cinq diplômes d'études universitaires scientifiques et techniques (Deust), deux diplômes d'accès aux études universitaires (DAEU), 10 diplômes d'université dont ceux de l'Iscid-co¹².

La recherche de l'Ulco est structurée autour de trois champs : a) mer et littoral : transformations et enjeux ; b) mutations technologiques et environnementales ; c) humanités et territoires. Les recherches s'effectuent au sein des 14 unités de recherche ou laboratoires que compte l'Ulco. Sept d'entre elles sont des équipes d'accueil dont elle a seule la tutelle. L'Ulco partage la tutelle des sept autres laboratoires avec l'université de Lille. Parmi ces sept laboratoires, deux sont des UMR du Centre national de la recherche scientifique (CNRS), et deux autres ont pour troisième tutelle l'université d'Artois¹³.

304 personnels enseignants-chercheurs (EC), 115 enseignants du second degré, 17 attachés temporaires d'enseignement et de recherche (Ater), quatre contractuels enseignants, 37 contractuels doctorants, quatre lecteurs, 29 personnels associés et 11 post-docs¹⁴, contribuent à l'enseignement et la recherche. 498,5 personnels de soutien et de support, dont 374 titulaires et 124,5 non titulaires¹⁵, sont employés au fonctionnement quotidien des 20 services.

L'Ulco est localisée sur quatre sites géographiques répartis sur cinq communes au sein du Pôle métropolitain Côte d'Opale (PMCO) ; le patrimoine immobilier affecté à l'établissement est de plus de 110 000m² répartis sur 47 bâtiments¹⁶.

Son budget exécuté en 2017 est de 82,058 M€, réparti comme suit : 68,63 M€ de masse salariale, 9,428 M€ de dépenses de fonctionnement et 3,994 M€ de dépenses d'investissement¹⁷.

L'Ulco, en tant qu'acteur de l'enseignement supérieur et de la recherche de la région Hauts-de-France, est membre de la Comue LNF et partenaire de l'I-site Uline.

4/ Contexte de l'évaluation

La précédente évaluation de l'Ulco par l'Agence de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (Aeres) a eu lieu en 2014 et a fait l'objet d'un rapport publié en septembre de cette même année.

Le présent comité a intégré dans ses réflexions les conclusions et recommandations des précédentes évaluations et les a articulées avec les éléments de problématique suivants :

- a) la politique des partenariats académiques et territoriaux (socio-économiques, collectivités, culturels et associatifs) dans le contexte du projet stratégique ;
- b) le processus de restructuration et de spécialisation par site opéré et son impact sur la recherche et la formation ;
- c) le mode de gouvernance : les missions et interactions des différentes instances ;
- d) les actions entreprises pour favoriser la réussite des étudiants de l'orientation à l'insertion professionnelle ;
- e) l'ouverture européenne et internationale ;
- f) le pilotage de l'établissement en matière d'organisation et de contrôle qualité, en particulier au niveau des ressources humaines, de la recherche et de l'offre de formation.

⁹ Rapport d'auto-évaluation (RAE), septembre 2018, p. 49.

¹⁰ *L'Ulco en chiffres*, site web de l'Ulco, <https://www.univ-littoral.fr/universite/lulco-en-chiffres/>.

¹¹ Caractérisation, septembre 2018.

¹² RAE, septembre 2018, p. 32.

¹³ Organigramme, annexe du RAE.

¹⁴ RAE, septembre 2018, p. 21.

¹⁵ RAE, septembre 2018, p. 21.

¹⁶ RAE, septembre 2018, p. 12.

¹⁷ Bilan social 2017, p. 10.

I. Le positionnement institutionnel et la stratégie de développement

1 / Une université bien ancrée dans un territoire littoral

L'Ulco est une jeune université qui entend répondre aux attentes de la jeunesse de son territoire en mettant en place une politique d'ascension sociale s'appuyant sur une offre solide de formations professionnalisantes. Elle cherche également à développer une recherche d'excellence mettant en exergue des spécificités en lien avec les forces économiques et les préoccupations en matière d'environnement du littoral de la Côte d'Opale.

Consciente de l'importance d'exister dans la compétition académique aux niveaux local, régional, national et international, l'Ulco s'est engagée depuis 2010 dans un projet stratégique « Campus Littoral Côte d'Opale » (Calico). Celui-ci affiche un triple objectif¹⁸ :

- 1) l'excellence en enseignement comme en recherche ;
- 2) le développement de l'interaction avec les acteurs socio-économiques et institutionnels de son territoire ;
- 3) une attractivité accrue par la qualité de vie étudiante sur ses campus.

Ces trois objectifs déterminent le cap que s'est fixé l'Ulco, ainsi que les trois axes principaux de sa politique institutionnelle.

Au plan régional, l'Ulco fait le constat que la coordination territoriale assurée par la Comue LNF s'est sensiblement étiolée depuis le succès en 2017 de l'I-site université Lille Nord Europe, porté largement par l'université de Lille aujourd'hui fusionnée. C'est pourquoi l'Ulco se tourne désormais vers de nouveaux partenariats avec les établissements d'enseignement supérieur et de recherche régionaux (avec l'université de Picardie Jules Verne - Amiens - et l'université d'Artois).

Sur le plan international, alors que l'Ulco trouve dans l'établissement de nouvelles collaborations avec des partenaires académiques de la francophonie (Canada, Maroc, Liban, Vietnam, etc.), le moyen d'alimenter sa recherche par des thèses en cotutelles, sa position géographique est une opportunité réelle d'engager ses EC dans des programmes de recherche transfrontaliers (en particulier avec la Belgique et les Pays-Bas¹⁹).

Le comité estime que l'Ulco est une université de proximité qui montre ses capacités à évoluer et à développer en recherche comme en formation des activités spécifiques qui répondent aux besoins de son territoire. Ces capacités sont largement orientées à la fois vers l'environnement marin et les métiers et industries liés à la mer. De même, les nouveaux partenariats académiques dans lesquels elle s'engage aux niveaux régional et international (cf. *supra*), montrent qu'elle sait analyser les transitions ou mutations en cours, et saisir les opportunités qui se font jour à travers elles.

2 / Le local et le régional : deux échelons clefs du développement

Les défis imposés par une multipolarité historique

Créée au début des années 90 à partir d'antennes d'universités lilloises, l'Ulco en a hérité un caractère multidisciplinaire et un nombre d'étudiants relativement modeste à l'échelon national. Présente sur quatre sites à Boulogne, à Calais, à Dunkerque, et, dans une moindre mesure, à Saint-Omer, l'Ulco est, de fait, une université multipolaire. Elle doit donc composer avec cette multipolarité inhérente à la structure urbaine de la région et dont le pôle métropolitain est une illustration.

La précédente évaluation conduite par l'Aeres et celle conduite par la Cour des comptes ayant souligné la complexité de son organisation, l'Ulco a procédé dès 2014 à un changement de ses statuts dans l'optique de la clarifier et de la simplifier. Ceci l'a conduite à se structurer autour de trois types de composantes : les laboratoires de recherche, les départements de formation ou départements pédagogiques, et les écoles et instituts (Eilco, Iscid-co, et IUT) qui sont, eux, régis par l'article L713-9 du Code de l'Éducation. L'Ulco a également, en 2014, transformé cinq centres de gestion de la recherche en trois pôles de recherche thématiques ayant pour mission l'animation de la recherche. Le nombre des centres de gestion universitaires

¹⁸ Document « Campus littoral Côte d'Opale – Une Nouvelle Ambition » (annexe du RAE).

¹⁹ RAE, p. 9.

(CGU) qui sont en charge des sites a, quant à lui, été réduit à trois (Boulogne, Calais, Dunkerque). Enfin, les deux IUT préexistants (de Saint-Omer/Dunkerque et de Calais/Boulogne) ont été fusionnés. Ces changements structurels et organisationnels visaient à homogénéiser et à rationaliser les fonctionnements des quatre sites académiques qui constituent l'université.

Avant tout, l'Ulco a mis en place une politique volontariste de réorganisation de la recherche à travers la création de trois pôles d'excellence caractérisés par leur spécificité : environnement, milieux littoraux et marins (EMLM), sciences et technologies, santé (STS), sciences Humaines et Sociales (SHS). Cette volonté politique s'est traduite par un ensemble d'actions : la création d'une structure fédérative de recherche (SFR) à partir du groupement d'intérêt scientifique (Gis) Campus de la Mer, réunissant 11 laboratoires de l'Ulco, de l'université de Lille, de l'Institut français de recherche pour l'exploitation de la mer (Ifremer) et de l'Agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail (Anses) ; mais aussi des appels à projets internes afin de dynamiser la réponse aux appels nationaux et internationaux ; ou encore des moyens supplémentaires dégagés pour financer des thèses, les séjours d'EC invités et l'accueil de post-doctorants.

En parallèle, cette spécialisation thématique a également été appliquée à l'offre de formation à travers de nouveaux diplômes universitaires (DU), des ouvertures de spécialités à l'Eilco, du renforcement des formations professionnelles ainsi que des liens entre l'IUT et l'Eilco ou entre l'Eilco et l'Isco-co.

Sur la période écoulée, afin de répondre aux réalités sociales et économiques de son territoire qui façonnent le profil de ses étudiants, l'Ulco s'est engagée fortement à la fois dans la promotion des études supérieures auprès des collégiens et des lycéens, dans la lutte contre l'échec et le décrochage en licence, ou encore dans la promotion de la recherche auprès du grand public (voir *infra*).

Enfin, le domaine de la vie étudiante a fait l'objet d'une attention particulière avec l'ouverture de trois espaces de vie ou maisons des étudiants, et la construction de nouvelles résidences universitaires gérées par le Crous.

Le comité estime que la stratégie institutionnelle mise en place par l'Ulco lui a permis :

1. sur le plan de la gouvernance, de mettre en place des instances, structures et relais décisionnels et de renforcer la cohésion entre les différents sites ;
2. sur le plan de la recherche, de structurer et de prioriser par pôle l'ensemble des thématiques abordées ;
3. sur le plan de la formation, outre de développer une offre pertinente de formations professionnalisantes, de faire évoluer mais aussi de rapprocher l'école d'ingénieurs Eilco, l'institut supérieur de commerce Isco-co et l'IUT fusionné ;
4. de s'engager fortement sur le plan de la réussite étudiante ;
5. de créer des espaces dédiés à la vie étudiante.

Depuis la dernière évaluation, il en résulte une exécution plus performante de l'ensemble des missions dévolues à une université. Aussi, le **comité encourage l'Ulco à poursuivre les efforts engagés en matière de restructuration sur ces différents plans, mais aussi à se doter des moyens lui permettant d'analyser les résultats des mesures engagées.**

Des partenariats académiques renouvelés et prometteurs

La Comue LNF ayant perdu de son influence en matière de coordination territoriale après les deux échecs répétés des candidatures à l'obtention d'un Idex (2012 et 2016) et le succès d'un I-site (2017) porté par la Fondation Lille Nord Europe, l'Ulco a su saisir l'opportunité que constitue la création de la nouvelle région Hauts-de-France en 2017 pour établir de nouveaux partenariats académiques. En juillet 2018, les présidents des cinq universités publiques des Hauts-de-France (Picardie Jules Verne, Artois, Lille, Ulco, Valenciennes et du Hainaut Cambrésis) ont officialisé la création d'une Conférence régionale des présidents d'université (CRPU), sur le modèle de la Conférence des présidents d'université (CPU) au niveau national²⁰. Cette CRPU entend mener une réflexion sur l'organisation et la coordination de l'enseignement supérieur et de la recherche (ESR) régional. De fait, l'Ulco s'est rapprochée de deux autres universités périphériques : l'université d'Artois et l'université de Picardie Jules Verne. Les trois établissements ont porté une réponse commune à l'appel à projets Programme d'investissements d'avenir (PIA 3) Nouveaux cursus à l'université

²⁰ Article publié dans le journal Courrier Picard du 18 juillet 2018 (<http://www.courrier-picard.fr/124575/article/2018-07-18/hauts-de-france-les-presidents-duniversites-se-federent>).

(NCU) couronnée de succès en 2018 à travers le projet « Licence Compétences en Réseau » (LCeR) pour un montant de 12,5 M€²¹.

Par ailleurs, le Gis Campus de la mer, créé en 2012, a permis de fédérer les acteurs régionaux sur les problématiques marines et littorales. Il a permis l'émergence de projets pour le contrat de plan État-région (CPER) : recherche marine et littorale en Côte d'Opale (Marco) et innovation recherche en environnement (Irene).

Le comité encourage l'Ulco à poursuivre le rapprochement engagé avec les universités d'Artois et de Picardie Jules Verne, dans un contexte où la coordination territoriale exercée par la Comue LNF est fortement amoindrie²². Ce renouvellement des alliances académiques dans la nouvelle région Hauts-de-France s'annonce déjà prometteur, sans que cela ne remette en cause les relations historiques qui, en recherche, lient l'Ulco à l'université de Lille, ces deux universités partageant la tutelle de sept unités de recherche, soit la moitié des forces présentes à l'Ulco.

Des liens forts avec les acteurs socio-économiques locaux

L'Ulco souhaite résolument apparaître comme un centre de ressources en matière de recherche et de formation au service de son territoire et de ses acteurs. Aussi, durant le contrat écoulé, les efforts ont porté sur le renforcement des partenariats avec les collectivités territoriales et les acteurs du monde socio-économique. Plus particulièrement, en phase avec la stratégie de différenciation et de spécialisation mise en place, tant au niveau de la recherche qu'au niveau de l'enseignement, l'Ulco a tissé des liens avec la région, la communauté urbaine de Dunkerque et les communautés d'agglomération environnantes, la chambre de commerce et d'industrie (CCI) et la représentation du mouvement des entreprises de France (Medef), dans l'optique de développer des collaborations sur les thématiques affectées aux différents sites.

De fait, le projet stratégique Calico est bien connu et partagé par les représentants locaux des acteurs du monde socio-économique. On note la présence de représentants de la CCI au conseil d'administration (CA) de l'Ulco, au sein des conseils des écoles de commerce, d'ingénieurs et de l'IUT. De la même manière, le président de l'Ulco participe aux CA du Medef ainsi qu'aux assemblées générales et CA de la CCI. Des rencontres trimestrielles entre des représentants du Medef local, des industriels et le président de l'Ulco ont été mises en place pour échanger et avancer ensemble sur des sujets prioritaires comme l'emploi et la formation.

La présence de l'Ulco à Boulogne, Calais, Dunkerque et Saint Omer, et les spécificités attachées à ces sites sont jugées pertinentes par les industriels, notamment parce qu'elles coïncident en matière de couverture géographique au territoire du PMCO, et, surtout, parce qu'elles correspondent à des identités industrielles très complémentaires : Boulogne est tournée vers les ressources halieutiques, Calais spécialisée sur le trafic transmanche, Dunkerque affichant une activité industrialo-portuaire prononcée. On retrouve d'ailleurs cette spécialisation tripartite dans les pôles et champs thématiques choisis par l'Ulco pour se caractériser. Les acteurs socio-économiques souhaitant renforcer encore leurs spécificités littorales, ils contribuent et apportent leur soutien à la stratégie de développement de l'Ulco. Ainsi, on peut observer la signature de conventions de partenariats spécifiques autour du plateau technique de la compagnie Total, accessible aux EC et étudiants de l'Ulco, l'organisation de journées d'information et de découverte mutuelles, ou encore l'accompagnement de réseaux d'entrepreneurs²³.

La participation de l'Ulco à des projets CPER, au pôle d'excellence régionale Energie 2020, et à l'institut technologique du froid (Innocold), ainsi qu'au financement de demi-allocations de thèse et d'équipements par les collectivités territoriales, s'inscrivent dans le prolongement de cette politique. Le projet d'une fondation universitaire soutenu par des entrepreneurs locaux se fait jour, et l'Ulco apparaît comme un partenaire à part entière du projet Territoires d'innovation-grande ambition (Tiga) du PIA 3 porté par la communauté urbaine de Dunkerque²⁴.

Si le comité mesure bien la force des liens que l'Ulco a tissés avec les représentants des partenaires socio-économiques de son territoire, **il l'encourage à faire fructifier davantage cette relation privilégiée afin de bénéficier à la fois d'apports financiers externes qui viendraient soulager une situation budgétaire assez**

²¹ RAE, p. 27.

²² A l'issue du processus d'élaboration du présent rapport d'évaluation, une dépêche AEF datée du 19/03/2019, annonce que les membres fondateurs de la Comue ont décidé, le 4/03/2019, d'engager un processus devant conduire à l'extinction de la Comue.

²³ Entretiens réalisés lors de la visite.

²⁴ Entretiens réalisés lors de la visite.

tendue, et de chercher à mieux répondre à une demande des différents acteurs de son territoire qui la sollicitent en matière de formation, recherche et innovation.

II. La gouvernance et le pilotage de l'établissement

1 / Une organisation interne en progrès mais non encore aboutie

L'organigramme de l'Ulco montre que l'équipe de la présidence est composée de cinq vice-présidents (VP) stratégiques, cinq VP délégués et une VP étudiante, complétée par 10 chargés de missions et six référents. La politique menée par l'équipe présidentielle est mise en œuvre par 11 services centraux (renommés en 2016 respectivement en sept directions, trois services et une cellule d'aide au pilotage) et neuf services communs.

Lors du quadriennal écoulé, l'équipe de la présidence a été étendue notamment aux directeurs des trois CGU qui, en tant que VP délégués, participent aux travaux du bureau, ce qui permet de mieux assurer le transfert des informations entre la direction et les différents sites de l'Ulco. Ce choix a d'une part pour objectif une co-construction stratégique impliquant un meilleur partage des décisions avec chacun des sites, et, d'autre part, une meilleure harmonisation des pratiques entre sites, accompagnée d'une optimisation des moyens humains, notamment sur les fonctions d'appui et de support.

Selon les statuts de l'université, les CGU, définis par les statuts de l'Ulco comme des services généraux, assurent la représentation de l'université auprès des collectivités territoriales présentes sur les pôles universitaires associés. Ils sont le relais local des décisions de gestion de l'établissement et l'interface avec les services centraux. Ils sont également en charge de l'administration déconcentrée des services à l'étudiant et aux personnels. Sur un pôle universitaire, le CGU assure la logistique administrative et financière des activités de formation, ainsi que la logistique matérielle des activités de recherche et des activités de formation. L'utilisation et l'entretien courant du patrimoine immobilier qui diffère sensiblement d'un site à l'autre relèvent également des attributions des CGU.

Le comité observe que, les CGU répartissant les dotations aux filières de formation, il en résulte une asymétrie dans l'organisation et la gestion entre activités de recherche et activités de formation, et donc entre laboratoires et départements, tous deux composantes de l'université.

Ainsi, les directeurs des laboratoires sont ordonnateurs par délégation. Les laboratoires de recherche ont des moyens propres en personnels et en moyens financiers, et dépendent aussi en partie des moyens attribués aux CGU tels que les locaux, les personnels techniques et administratifs, et quelques moyens communs comme des salles interactives et des véhicules, par exemple. Il est toutefois apparu lors des entretiens que la séparation entre formation et recherche ne permet pas facilement l'accès à ces moyens pour les unités de recherche.

Les départements, quant à eux, n'ont pas de moyens propres affectés, et semblent donc dépendre entièrement des CGU pour ce qui concerne les moyens en personnels non-enseignants, financiers et locaux. Ces moyens parviennent et sont alloués aux responsables de formation. De fait, les directeurs de département ne sont pas ordonnateurs par délégation. Cet état de fait montre un déséquilibre dans le mode de fonctionnement des structures dédiées à la formation et à la recherche.

Le comité constate un mode de fonctionnement très différent entre deux types de composante de l'université que sont les laboratoires et les départements. Ce différentiel dans la gestion entre formation et recherche est potentiellement source d'incompréhension, voire de conflits, et **le comité recommande à l'université d'être vigilante et attentive sur ce point qui a trait à deux grandes missions de l'établissement.**

Le comité constate que l'harmonisation des modalités de gestion entre les trois CGU, recommandée par l'Aeres lors de la précédente évaluation, n'est pas encore aboutie. **Le comité recommande que cette harmonisation en cours soit poursuivie autant que possible et que, notamment, soit développé un plan pluriannuel permettant le rééquilibrage des ressources humaines affectées aux CGU et aux composantes.**

2 / Une gouvernance axée sur le dialogue mais un pilotage encore trop fragile

Une association efficiente des différents acteurs à la politique de l'établissement

Le pilotage de l'établissement est assuré par le bureau stratégique composé du président, des cinq VP stratégiques et du directeur général des services (DGS). C'est dans cette instance qu'est élaborée la stratégie de l'établissement. Le bureau stratégique se réunit tous les 15 jours. En appui au bureau stratégique,

le bureau est un organe de réflexion et de formulation d'avis qui se réunit également tous les 15 jours en alternance. Il est composé des membres du bureau stratégique, des VP délégués et du VP étudiant. Du fait de la présence des directeurs des CGU (qui ont le statut de VP délégués), il permet le lien entre la direction de l'Ulco et ses sites d'implantation. Les questions stratégiques relatives au budget, à l'offre de formation, aux heures complémentaires, aux postes (campagne d'emploi), sont débattues au sein du bureau élargi composé des membres du bureau et des directeurs des écoles (Eilco et Iscid-co), de l'IUT, ainsi que du service de la formation continue (FC).

Les directeurs de l'ensemble des composantes de l'Ulco (laboratoires, départements, Eilco, Iscid-co et IUT) forment le conseil des directeurs de composantes (CDC) de l'Ulco qui se réunit au moins deux fois par an avec les membres du bureau. Le CA se réunit en moyenne huit fois par an, le Conseil académique (Cac) plénier trois à quatre fois. Enfin, les membres du bureau, des conseils CA, Cac et CDC, ainsi que les directeurs des services communs, se réunissent une fois par an pour juger de l'exécution du projet stratégique de l'Ulco.

Des dialogues de gestion annuels pilotés par le président et les VP institutionnels ont été mis en place avec l'ensemble des composantes. C'est lors de ces dialogues que départements et laboratoires notamment exposent leurs besoins matériels et humains sur un plan pluriannuel. Ces dialogues sont appréciés par l'ensemble des acteurs et une bonne écoute de la présidence est à noter.

Globalement, l'organisation affichée et mise en œuvre est jugée satisfaisante par le comité. Toutefois, l'Ulco transformant les pôles de recherche en champs thématiques, et affichant désormais des spécificités au travers de ces champs afin de renforcer sa visibilité, **le comité propose que soit modifiée la composition de la commission recherche pour mieux refléter cette spécialisation en champs thématiques**. En effet, un alignement des secteurs électifs sur ces champs aurait l'intérêt de renforcer la lisibilité et permettrait d'avoir une bonne représentation des secteurs de recherche de l'Ulco, et, par conséquent, une bonne prise en considération des spécificités de chaque champ lors de l'affectation des moyens.

Une démarche qualité en progression à consolider

Il est précisé dans le rapport d'auto-évaluation (RAE) que le travail d'auto-évaluation a été coordonné par un chargé de mission directement rattaché à la Présidence. Ce travail s'est voulu participatif en associant le plus grand nombre de membres de la communauté à travers les conseils d'administration, académique, des composantes, et les commissions stratégiques formation et ressources humaines. Ces groupes ont pu travailler à partir d'un ensemble de documents également fourni au comité d'évaluation.

Le plan du RAE reprend celui préconisé par le référentiel du Hcéres : il est organisé en cinq chapitres qui couvrent les six domaines sur lesquels porte l'évaluation.

Le comité considère que le RAE donne parfois davantage l'image d'un rapport d'activités que d'une véritable auto-évaluation. Ce sentiment résulte sans doute du fait que des éléments de positionnement de l'Ulco aux plans local, régional ou national manquent ou se trouvent quelquefois dans le recueil d'indicateurs d'activités et de performances fourni en annexe sans qu'ils soient référencés. Le comité relève également deux omissions importantes concernant les moyens de la communication et les liens avec les écoles doctorales. Le RAE finit toutefois par une auto-évaluation des points forts et des points faibles estimés.

Une nouvelle organisation des services centraux, dans le sens d'un renforcement des fonctions de support et de soutien, a été réalisée. Un projet de comptabilité analytique développé prochainement renforcera les outils d'aide à la décision. Dans la même logique d'amélioration du pilotage, l'Ulco a créé une cellule dédiée aux indicateurs de la scolarité au sein de la direction des études et de la vie étudiante (Deve).

Les services centraux ont été transformés en directions en 2016 avec à leur tête un directeur ou une directrice. Ceux-ci sont placés sous la responsabilité hiérarchique du DGS. L'objectif de répondre à une meilleure lisibilité et de renforcer le lien entre la présidence et les composantes est en partie réalisé, notamment au travers de multiples rencontres dont la fréquence dépend des sujets à traiter.

Trois cellules de pilotage existent au sein de l'établissement : la cellule d'aide au pilotage, une deuxième cellule au sein de la direction des ressources humaines et une troisième au sein de la DEVE.

Si l'on note que deux démarches qualité (des mises en place de normes ISO 9001 ont été entreprises au sein du service commun de formation continue (SCFCU) et du service d'activités industrielles et commerciales (Saic), ces initiatives restent toutefois isolées dans l'établissement.

Le contrôle interne comptable (CIC) est un dispositif qui permet d'élaborer une cartographie des risques pour évaluer la probabilité qu'un événement survienne, qui pourrait affecter les personnes, les actifs,

l'environnement et la réputation de l'université. Une communication du CIC est faite chaque année au CA afin de sensibiliser les administrateurs à la notion de risque²⁵.

Le comité recommande que ce dispositif soit élargi au volet budgétaire, dans le cadre des enjeux induits par la gestion budgétaire et comptable publique (GBCP), relatifs à la soutenabilité de l'offre de formation, à la pluri-annualité des dépenses, et à l'optimisation des moyens notamment.

Une structuration du système d'information encore très fragile

La restructuration du système d'information en 2014, consistant à regrouper les 14 services informatiques préexistants en cinq pôles au sein du service commun du système d'informations (Scosi) afin de créer un service transversal de l'université, n'est pas pleinement opérationnelle à ce jour. En effet, toutes les composantes de l'université ne sont pas prises en charge par le Scosi et les forces sur chaque site sont encore dispersées. Le schéma stratégique du numérique reste difficile à identifier, il n'apparaît pas comme une politique forte de l'établissement en ce sens. Le lien entre les différents outils de gestion administrative de l'établissement n'est pas pleinement opérationnel. De plus, le Scosi ne bénéficie pas d'une image favorable auprès des acteurs de l'établissement, même si les compétences individuelles sont reconnues. Un travail sur l'identité de ce service commun et sur le sentiment d'appartenance des personnels à ce service reste à effectuer. Le regroupement opéré a été source de tensions entre les différents services et apparaît encore comme un frein à l'efficacité de cette fonction stratégique.

Quelques réalisations ont eu lieu dans le cadre de la Comue LNF et l'université numérique en région comme la carte multi-services ou la mutualisation d'hébergement avec un projet de *data center* régional pour optimiser les infrastructures, les consommations d'énergie, la sécurité et la maîtrise des données. Des réponses à des appels d'offres en commun (logiciel de détection de plagiat, accès internet) et à des actions communes (transformation numérique, portail « offre de formation », réseau régional haut-débit, séminaires) ont amélioré certains services et outils de l'établissement.

Le comité estime que la nomination d'un vice-président en charge du numérique aiderait à l'élaboration de la politique sur le numérique, la stratégie numérique étant aujourd'hui définie par le DSI (directeur du service d'information) en concertation avec les responsables des sites. Par ailleurs, la gestion intégrée du SI (renforcement de l'interopérabilité entre les différents outils de gestion administrative) permettra de progresser sur cette fonction stratégique.

Une communication interne à développer

Bien que l'Ulco soit dotée d'une direction de la communication, le RAE ne décrit pas les activités et la production de cette direction, ni la politique de l'établissement en matière de communication. Il y est toutefois mentionné le lancement en 2018 d'un magazine grand public, appelé « Empreinte », dédié à l'actualité scientifique de l'Ulco à destination des partenaires dans toute leur diversité.

Ainsi, si l'Ulco est bien présente sur les réseaux sociaux (Twitter Facebook,...), et qu'elle informe et diffuse *via* son site Web et son intranet, le comité constate l'absence d'un vecteur de communication interne (par exemple, une lettre d'information sous format électronique, à parution régulière et à destination des étudiants et/ou des personnels) qui permettrait de diffuser des informations importantes et diverses ayant trait à la vie de l'établissement sur chacun de ses pôles.

Le comité encourage l'Ulco à améliorer la communication institutionnelle interne, notamment parce que cela contribuera à renforcer la cohésion du sentiment d'identité au sein de la communauté universitaire de l'Ulco dans son ensemble, telle que souhaitée par la présidence sur l'ensemble des sites.

3/ Un pilotage en cours de structuration nécessitant un renforcement des moyens humains

L'université a fait un effort important de rationalisation et de renforcement des services dédiés au pilotage. La cellule d'aide au pilotage (Cap) est depuis 2015 un élément clé dans la mise en œuvre de

²⁵ RAE, p. 13.

fonctions supports au pilotage et d'outils d'aide à la décision. La Cap produit un rapport annuel de gestion et des fiches de caractérisation qui objectivent les discussions afférentes au budget et au contrat d'objectifs et de moyens avec les responsables de composantes. Cependant, la communauté universitaire ne semble pas s'être appropriée l'ensemble des productions de la cellule.

De plus, le lien avec la cellule de pilotage implantée au sein de la direction des ressources humaines et la cellule de pilotage (Cap) qui produit également un nombre important d'indicateurs, n'est pas clairement identifié.

La séparation entre la stratégie et l'opérationnel est assez nette au niveau de la gouvernance. Il est néanmoins important de veiller à ce que les directeurs et responsables de service puissent partager les orientations stratégiques de l'établissement et être force de proposition dans leurs domaines d'expertise respectifs. À ce titre, il est, par exemple, surprenant que le directeur des affaires financières (Daf) ne soit associé au processus budgétaire qu'en toute fin de celui-ci.

Des réunions de service sont organisées chaque semaine par la direction générale des services, ce qui est fortement apprécié. Des visites de sites, qui n'avaient pas lieu auparavant, sont en cours de programmation, ce qui est également apprécié par les différents interlocuteurs. L'éclatement des sites rend difficile ces échanges, mais les récentes initiatives prises par la direction générale des services dans ce domaine – réunions de service, visites, échanges thématiques, groupes de travail – gagneraient à être fortement encouragées, comme toute initiative visant à améliorer le lien entre les différents sites.

La cartographie des risques initiée par l'établissement reste à consolider.

Le comité suggère d'intensifier et de clarifier les échanges entre les trois cellules de pilotage afin d'optimiser la consolidation des données. De même, au vu des objectifs stratégiques de l'établissement, la fonction d'aide au pilotage nécessite d'être sécurisée par un appui en effectifs. Le comité recommande que l'établissement entre rapidement dans une phase opérationnelle d'appropriation de la problématique du risque par les composantes et les services. Le comité préconise de veiller au lien entre orientations stratégiques et mises en œuvre opérationnelles par les services.

4/ Des grandes fonctions du pilotage aux niveaux d'avancement inégaux

a) Une politique de ressources humaines partagée mais une répartition peu optimale des personnels Biatss

L'équipe de présidence affiche la volonté de mettre en place un pilotage pluriannuel des ressources humaines. La fonction ressources humaines est placée sous la responsabilité du VP conseil d'administration, le DGS assurant le pilotage opérationnel.

Une commission stratégique « ressources humaines » a été mise en place, composée de l'ensemble des VP stratégiques et délégués, du DGS, du DRH, des directeurs de composantes et des directeurs des pôles de recherche. Des dialogues de gestion sont organisés chaque année. Cependant, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ne permet pas une vision stratégique à plus d'un an et reste insuffisante.

Si l'Ulco a renforcé l'expertise au sein des services centraux – Cap, Daf, patrimoine, Scosi –, les composantes, de leur côté, conservent une forte proportion de personnels Biatss affectés à des fonctions supports. Or, la multiplicité des sites de l'établissement ne peut expliquer entièrement cette dispersion des fonctions supports, consommatrice en temps et moyens, et impactant l'efficacité globale de l'établissement.

Ainsi, le comité constate que, malgré les dialogues de gestion mis en place, constructifs et pris en compte, pour toutes les composantes telles que définies par les statuts, le redéploiement des personnels techniques et administratifs vers les départements et les laboratoires qui en expriment le besoin, reste difficile.

L'équipe présidentielle a su construire un dialogue social serein, fréquent et correctement documenté avec les différentes instances. Le comité technique (CT) et le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) sont réunis régulièrement et fonctionnent de manière satisfaisante. Un réseau d'assistants de prévention a été mis en place et il existe un réel dynamisme dans ce domaine malgré un effectif très réduit dans le service.

Des groupes de travail ont été réunis afin d'harmoniser le régime indemnitaire des personnels Biatss. La DRH et le service hygiène, sécurité et santé au travail ne travaillent pas vraiment en réseau, la prévention des risques psycho-sociaux étant, par exemple, hors champ de la DRH. Une politique d'action sociale, facilitant

l'accès des personnels à des activités culturelles, sportives et de développement personnel, est menée, mais en dehors du service de la direction des ressources humaines.

Si la technicité de la direction des ressources humaines est reconnue par l'ensemble des acteurs, le comité se fait l'écho d'un manque d'attention vis-à-vis des personnels, notamment en matière d'accompagnement, d'évolution de carrière, de prise en compte des difficultés, de conseils en matière de réorganisation. Les difficultés du Scosi sont une illustration de ces points qui sont à améliorer. L'éclatement de l'université ne favorise pas le lien, et les efforts de l'équipe de direction dans ce domaine ne sont pas suffisamment accompagnés par l'action de la DRH, dont les différents interlocuteurs rencontrés regrettent la faible présence sur les sites. Ces actions pourraient également contribuer à la culture d'établissement, encore insuffisamment développée.

La part du budget consacrée à la formation des personnels a été accrue, passant de plus de 100 k€ en 2014 à plus de 120 k€ en 2017²⁶. L'accent a été mis sur les formations à destination des personnels de recherche et de formation. La part consacrée à la formation des enseignants reste, elle, modeste²⁷.

Le suivi de la masse salariale échappe à la Daf, alors qu'elle représente environ 84 % du budget, soit 68,63 M€ sur un budget exécuté en 2017 de 82,058 M€²⁸. L'établissement conserve cependant une bonne maîtrise de ses recettes et de ses dépenses, avec des efforts soutenus sur les heures complémentaires. Comme indiqué précédemment, une meilleure coordination entre la cellule RH, la Daf et la Cap serait opportune, les services travaillant sur les mêmes données sans partager les indicateurs.

Plusieurs dispositifs ont été mis en place sur l'harmonisation du régime indemnitaire, le contrôle des heures complémentaires. L'impulsion dans ces domaines par l'équipe de direction est réelle et porteuse de résultats. Néanmoins, il apparaît que la direction des ressources humaines reste davantage orientée vers la gestion que vers la prévision.

Le comité recommande qu'une approche globale et qualitative de la politique RH soit développée par la direction des ressources humaines, afin de s'adapter aux enjeux et aux projets stratégiques de l'établissement, mais également de contribuer au bien-être au travail des personnels de l'Ulco. **Le comité invite la direction des ressources humaines à mettre en place une carte cible des emplois avec projection sur plusieurs années.** Surtout, **le comité encourage l'établissement à entamer une réflexion afin d'opérer des redéploiements des emplois Biatss depuis les composantes vers les services centraux, afin de renforcer encore l'expertise et de rationaliser le fonctionnement.** De même, **le comité recommande à l'Ulco la mise en œuvre d'un plan d'action relatif à la prévention des risques psycho-sociaux comme le prévoient les accords-cadres nationaux et la réglementation.** Enfin, compte tenu du caractère multipolaire de l'Ulco, **le comité recommande une plus grande présence sur le terrain de la direction des ressources humaines, ainsi qu'un accompagnement plus qualitatif des personnels.**

Une réorganisation de la fonction financière et comptable à finaliser

L'Ulco a restructuré la fonction financière et comptable. La fonction financière s'appuie désormais sur un dialogue de gestion rénové. On note également qu'un service facturier a été mis en place. De fait, les acteurs sont très investis, malgré la complexité croissante des processus. Cependant, l'organisation générale reste atomisée.

Une procédure budgétaire a été instaurée avec des dialogues de gestion. Elle est stabilisée et maîtrisée. Alors que la Daf pourrait apporter son expertise, elle n'est cependant pas associée à ce processus. De même, le modèle de répartition des moyens n'est pas connu de tous.

L'Ulco s'est fixé pour objectif la maîtrise des dépenses, notamment de la masse salariale. Un logiciel, appelé « base des charges », a permis la maîtrise de l'offre de formation et une réduction importante du nombre d'heures complémentaires, montrant ainsi une baisse du volume de 2,3 % entre 2014 et 2017. Là encore, la Daf n'a pas de visibilité sur la masse salariale, alors qu'il s'agit du plus gros poste de dépenses de l'établissement.

Le produit des frais d'inscription s'est stabilisé et repart à la hausse en 2017 (1,53 M€ en 2016 et 1,61 M€ en 2017) après une baisse liée à la contraction des effectifs. Le poids significatif du nombre d'étudiants boursiers pèse aussi sur les finances de l'Ulco. Les changements législatifs et réglementaires dans le domaine de la taxe d'apprentissage expliquent également l'impact négatif sur le produit collecté par l'Ulco (de 989 k€

²⁶ Bilan social 2017, p. 10.

²⁷ Bilan social, p.68.

²⁸ Bilan social 2017, p. 10.

en 2016 à 743 k€ en 2017²⁹). La structuration des recettes de l'université se caractérise par une dépendance importante vis à vis de la subvention de l'Etat qui atteint plus de 87 %³⁰ des recettes encaissables. Les recettes de la formation continue sont globalement stables. Les revenus consolidés de la recherche sont en augmentation. Les ressources propres augmentent légèrement entre 2016 et 2017, de 9 513 k€ à 10 491 k€³¹. L'établissement s'est donné une cible ambitieuse pour 2019.

Enfin, de manière générale, la comptabilité analytique reste très embryonnaire.

Le comité constate que l'Ulco ne s'est pas saisie de la réforme GBCP pour conduire une réorganisation de fond sur ces fonctions stratégiques. La nécessaire professionnalisation exigée aujourd'hui dans le domaine financier doit conduire à une nouvelle réflexion sur une réorganisation de la fonction financière et comptable, par le biais éventuel de mutualisations, la création de plateformes de gestion et un renforcement en effectifs au niveau central. **Le comité recommande de renforcer le pilotage et d'éviter la dispersion des moyens humains qui nuit au bon fonctionnement de la chaîne de la dépense.**

Le comité estime qu'il serait pertinent que l'Ulco se dote d'un plan d'actions afin d'augmenter les recettes, dans le domaine de la valorisation de la recherche notamment. Les perspectives en la matière ne sont pas clairement établies.

Une politique en matière de logistique et d'immobilier à poursuivre

La gestion du patrimoine immobilier relève d'un service central. Si l'Ulco a renforcé sa fonction patrimoine et l'expertise nécessaire dans ce domaine, les moyens humains restent trop dispersés au sein des composantes. L'état du patrimoine relativement récent est satisfaisant. L'établissement n'a pas de projet de dévolution du patrimoine. Les projections pluriannuelles pour la maintenance et l'entretien des bâtiments restent à finaliser. De ce point de vue, le schéma pluriannuel de stratégie immobilière n'est pas encore complètement arbitré.

Le comité salue le fait que l'Ulco s'inscrive dans une démarche de développement durable en s'équipant d'un logiciel de supervision afin de limiter les consommations d'énergie. Le système en place est jugé en interne plutôt très satisfaisant. L'inauguration officielle du projet Enerulco en 2017 a été suivie de nombreuses réalisations concrètes, aussi bien dans le domaine technique (efficacité énergétique) que dans la sensibilisation, les actions concrètes, les ateliers.

Dans le cadre de l'Ad'Ap, une programmation de travaux est également en cours de réalisation en matière d'accessibilité, en cohérence avec une politique générale d'accueil jugée elle aussi très positive envers les étudiants en situation de handicap, les équipes de l'Ulco étant plutôt très sensibilisées à cette problématique. Le taux d'accessibilité est de 66 %³².

Le comité recommande, par des redéploiements, un renforcement de l'expertise du service patrimoine. Le comité estime que la nomination d'un VP en charge de ces questions pourrait accélérer l'élaboration d'un schéma directeur immobilier, au sein d'une université où le patrimoine reste surdimensionné. Le comité recommande que certaines fonctions d'expertise, comme la fonction financière, soient centralisées au niveau du service patrimoine avec le maintien sur les sites d'équipes de première maintenance

Pour conclure sur l'ensemble des grandes fonctions du pilotage (ressources humaines, finances, immobilier), l'Ulco a pris des mesures depuis sa dernière évaluation et les efforts sont importants. Cependant, elle n'est pas allée au bout des arbitrages internes nécessaires pour finaliser les réformes indispensables. Cette situation pénalise le fonctionnement de l'Ulco.

²⁹ Indicateurs d'activité et de performance 2015-2019, p. 33.

³⁰ RAE, p. 17.

³¹ Indicateurs d'activité et de performance 2015-2019, p. 33.

³² Indicateurs d'activité et de performance 2015-2019, p. 41.

III. La recherche et la formation

1/ Une politique de recherche dynamique misant sur les spécificités du site

Une politique de recherche affirmée et soutenue

Dans son projet stratégique 2015-2019, l'Ulco entendait mener une politique scientifique marquée par le renforcement de l'identité et l'attractivité de l'établissement, en mettant en place notamment les trois pôles de recherche (cf. chapitre 2). L'établissement souhaitait aussi renforcer le soutien aux laboratoires qui s'inscrivaient dans une politique de site (i.e. à l'échelle de la Comue) et voulait renforcer sa politique de valorisation scientifique et partenariale avec le monde socio-économique. Un renforcement des moyens mis à disposition des laboratoires qui s'inscrivent dans ces pôles avec un potentiel de développement figure au projet d'établissement, tout comme la synergie entre les équipes de recherche afin d'augmenter la qualité et la quantité des travaux des laboratoires, ainsi que la visibilité de la recherche menée à l'université. Un effort continu en faveur de l'augmentation du nombre de doctorants constitue également une part importante de ce projet stratégique. Enfin, pour améliorer sa lisibilité et sa spécificité, l'Ulco a décidé de transformer en 2019 les trois pôles de recherche mis en place par trois champs thématiques (mer et littoral : transformations et enjeux - MLTE ; mutations technologiques et environnementales - MTE ; humanités et territoires intégrés - HTI), renforçant ainsi la visibilité de son offre de formation et de recherche.

La politique en matière de recherche est vue comme une co-construction impliquant la présidence et le bureau, mais également les directeurs des trois pôles de recherche (lors de rencontres trimestrielles), la commission de la recherche (CRech) et le CDC.

La CRech est en charge des questions générales liées à l'activité scientifique et de la mise en œuvre de la politique en matière de recherche, notamment à travers des financements par le bonus qualité recherche (BQR) et un dispositif d'aide à la recherche (AAR).

La direction de la recherche et de la valorisation (DirVal) est actuellement composée de six personnes chacune ayant des tâches précises : notamment le secrétariat, le suivi des projets, les contrats, les relations avec les écoles doctorales, le recueil de données. Elle a souffert d'un sous-effectif entre 2016 et 2018 suite à des départs et n'a reconstitué tout son potentiel – qui reste cependant assez modeste – qu'en 2018, avec notamment l'arrivée d'un nouveau directeur ayant une expérience forte dans le champ de l'innovation. Une personne est partagée avec le Saic. La DirVal a géré pour environ 1,2 M€³³ de contrats publics et privés en 2017 et intervient en appui du Saic. Il existe un fichier commun mais pas de véritable base de données pour assurer un suivi centralisé. Cette direction est efficace malgré son faible effectif et l'absence d'un outil de gestion des laboratoires.

L'Ulco affiche aujourd'hui clairement une priorité donnée à la recherche qui se veut de qualité, visible et spécifique, en lien fort avec son territoire. Cette priorité se traduit notamment par un affichage de pôles/champs thématiques et un pilotage plus affirmé s'appuyant sur des mesures incitatives et des moyens supplémentaires. L'ensemble des moyens attribués à la recherche, selon des modalités diverses (dotations récurrentes, BQR, outils incitatifs, post-doctorants, allocations doctorales notamment), est passé de 845 543 € en 2015 à 1 038 544 € en 2018, soit une augmentation de 23 %³⁴, ce qui représente un effort important de l'établissement en faveur de la recherche.

Dotés d'environ 160 000 € TTC (avec une augmentation de 20 % en 2018 liée à l'utilisation des fonds en achat HT)³⁵, le BQR et l'AAR sont les deux dispositifs phares mis en place par l'Ulco. Le BQR vise à inciter les chercheurs à déposer des projets sur les grands appels à projets nationaux ou européens, à initier de nouvelles collaborations à l'étranger ou à acquérir des équipements spéciaux. La sélection s'opère sur l'excellence des projets proposés, une priorité est donnée au thème porté par le pôle EMLM et aux projets portés par des EC nouvellement recrutés. Chaque année, quatre à sept projets sont retenus ; neuf laboratoires sur 14 ont répondu à cet appel depuis 2015³⁶. L'AAR, quant à lui, offre une aide financière pour l'organisation de colloques internationaux, prioritairement en sciences humaines et sociales (SHS).

³³ Indicateurs d'activités et de performance 2015-2019 page 17.

³⁴ RAE p 24.

³⁵ RAE, p. 24.

³⁶ RAE, p 25.

Depuis 2014, l'instauration d'une aide financière aux projets candidats à l'ANR qui ont franchi le stade de la lettre d'intention a permis *in fine* une augmentation des dépôts et des ressources obtenues : en 2014, peu de projets ont été soumis et seulement 104 000 € de subvention ont été obtenus auprès de l'ANR, pour passer ensuite entre 2015 à 2018 à beaucoup plus de projets soumis (en 2017, 11 projets ont franchi la première phase de sélection de l'ANR, dont sept avec l'Ulco comme porteur, et trois projets ont finalement été financés par l'ANR), et les recettes sont passées à environ 680 000 € /an en moyenne pour un total de 2,7 M€ au cours de ces trois années³⁷.

En soutien à cette politique, l'Ulco a décidé de transformer plusieurs postes de professeurs agrégés (Prag) en EC : de 2010 à 2017, le nombre de professeurs de second degré est passé de 127 à 115 et le nombre d'EC de 296 à 304³⁸, ceci afin de renforcer le potentiel recherche. Une priorité recherche est toujours donnée sur les profils des postes d'EC, bien qu'établis conjointement entre les départements et les laboratoires. Les laboratoires ont globalement vu leurs effectifs augmenter au cours du dernier contrat par la création des postes d'EC à partir des supports PRAG et du fait de départs d'EC non rattachés à un laboratoire (10 % des effectifs globaux).

Le rapport national « Indicateurs de production des établissements de recherche universitaire » (Iperu) 2018 montre une augmentation de la production scientifique de l'Ulco entre 2012 et 2017, avec une croissance forte dans les domaines sciences de l'univers et écologie qui montre les effets positifs du soutien de l'établissement à ce pôle prioritaire. Toutefois, un effort reste à faire par l'Ulco pour augmenter sa production scientifique à l'international. D'une manière globale, malgré les progrès observés, les laboratoires de l'Ulco ne portent ou ne sont associés qu'à un nombre relativement modeste de projets européens (ERA Net SIIN – projet CERASAFE, ERA Net ArimNet – projet BacPlant) ou de l'Agence nationale de la recherche (ANR) (*ANR Heroes, ANR Megathirex, etc.*)³⁹.

La politique volontariste de l'université en faveur de la recherche est partagée, bien comprise, acceptée et appréciée par les acteurs de l'Ulco. Cette politique commence à porter ses fruits en matière de publications (parts nationale et mondiale des publications de l'Ulco en augmentation)⁴⁰ et de réponses aux appels d'offre.

Au niveau régional, tirant profit de la création de la grande région Hauts de France, l'Ulco a fait le choix de se rapprocher de l'université d'Artois et de l'université de Picardie Jules Verne. Ainsi, depuis 2017, ces trois établissements ont lancé ensemble un appel à projets pluri-universitaire, appelé A2U et financé à hauteur de 100 000€⁴¹, à destination de leurs laboratoires. Cet appel à projets a pour objectif de favoriser des synergies et des réponses communes aux appels d'offres européens et internationaux. Un renforcement des coopérations au niveau recherche, non encore formalisé aujourd'hui, se fait jour au travers des rencontres et des échanges depuis 2017 entre ces trois établissements.

En matière de politique de recherche, **le comité suggère à l'Ulco d'analyser les raisons de la faible participation de ses EC aux appels à projets nationaux européens et internationaux, malgré les mesures incitatives proposées et de continuer l'appui mis en place aux porteurs de projets.** Pour renforcer le suivi et pallier le déficit d'indicateurs, **le comité recommande la mise en place d'une base de données recherche, pour chaque laboratoire. Le comité estime que les efforts de partenariats régionaux pourraient être encore amplifiés avec la mise en place, à terme, de laboratoires communs en vue d'atteindre des masses critiques dans plusieurs domaines et de permettre un renforcement du partenariat avec les organismes de recherche.**

Les rôles et missions des pôles de recherche partiellement remplis et à l'équilibre fragile

Chaque laboratoire est rattaché à un des trois pôles de recherche thématiques de l'Ulco : EMLM (environnement, milieux littoraux et marins) qui compte quatre laboratoires ; STS (sciences et technologies, santé) qui compte cinq laboratoires ; et SHS (sciences humaines et sociales) qui compte cinq laboratoires. De fait, la cohérence thématique des laboratoires a été resserrée tout en recherchant une masse critique. L'effort de spécialisation des pôles est encouragé au moyen de contrats d'objectifs et de moyens établis lors des dialogues de gestion. L'Ulco défend l'aspect pluridisciplinaire de sa recherche. Les pôles souhaitent à l'avenir renforcer cette pluridisciplinarité sur des objets spécifiques.

³⁷ RAE, p 25.

³⁸ Bilan social, p. 18.

³⁹ <https://www.univ-littoral.fr/recherche/projets-de-recherche/>.

⁴⁰ Rapport Iperu Ulco, sept. 2018.

⁴¹ RAE, p. 27.

Comme le définissent les statuts de l'Ulco, les pôles ont pour missions : l'animation de la recherche dans le cadre de la politique scientifique de l'établissement ; la représentation auprès des instances locales et nationales ; la gestion des centres de ressources (centres documentaires, gros équipements scientifiques) et des moyens collectifs des laboratoires associés aux pôles ; la responsabilité des personnels Biatss qui leur sont affectés. Chaque pôle est muni d'un conseil qui élit un directeur. Chaque directeur de pôle est vu comme une courroie de transmission dans les deux sens entre les laboratoires et le VP recherche. Les directeurs de pôle sont considérés comme des chargés de mission thématiques auprès du VP recherche. Ils participent à ce titre à des réunions régionales, notamment concernant leur domaine thématique en représentant l'établissement.

Ces pôles sont aujourd'hui équilibrés, mais l'Ulco se réorganise pour le prochain contrat en trois champs thématiques qui prennent la place des pôles :

- 1) Mer et littoral – transformations et enjeux ;
- 2) Mutations technologiques et environnementales ;
- 3) Humanités et territoires intégrés.

La priorité affichée pour le champ mer et littoral sera conservée. Ce pôle compte trois laboratoires et 63 EC ; le pôle mutations compte six laboratoires et 113 EC et le pôle humanités compte six laboratoires (en comptant le rattachement à venir du laboratoire de droit) et 94 EC. S'il est prévu un changement partiel d'affectation des laboratoires, l'organisation et le rôle resteront inchangés. Ces nouveaux champs thématiques visent « une meilleure lisibilité du potentiel de recherche grâce à un affichage thématique et non disciplinaire, mettant en avant la spécialisation intelligente et la spécificité territoriale. Ils ont vocation à préfigurer l'évolution des pôles de recherche »⁴². Ces champs sont donc conçus pour amener une meilleure synergie entre recherche et formation et le développement de l'interdisciplinarité entre les unités de recherche de l'Ulco.

Le comité constate que les pôles (qui deviendront champs thématiques en 2020) sont des structures qui demandent à être renforcées pour affirmer une politique et une stratégie de développement sur le long terme dans les thématiques qu'ils représentent. **Le comité recommande de donner aux pôles les moyens pour mettre cette politique en œuvre, aussi bien en matière de reconnaissance, éventuellement sous la forme d'instituts thématiques, qu'en matière de gouvernance en donnant à la direction des pôles la possibilité d'affirmer cette politique.**

Le comité recommande également à l'Ulco de veiller au bon équilibre entre les différents champs thématiques afin d'assurer un développement harmonieux et d'être attentive à l'inflé des champs pour qu'ils correspondent bien aux forces en présence tout en montrant les points forts de l'établissement en matière de recherche. Le comité suggère que le renforcement du lien avec le monde socio-économique soit aussi un objectif affiché par l'établissement pour chacun des champs. La mise en place d'un comité stratégique pour chaque champ, composé des représentants des formations et des laboratoires, permettrait une réflexion sur la stratégie recherche (renforcement de la synergie interne entre laboratoires du champ) et formation (offre de masters ciblée) propre à chaque champ, mais aussi sur les moyens communs à mettre en œuvre et sur les projets transdisciplinaires à développer.

Une politique doctorale en progrès

L'Ulco développe une politique incitative forte en faveur des cofinancements pour les thèses : l'établissement utilise ses fonds propres pour cofinancer des allocations en provenance des collectivités territoriales et pour les cotuelles de thèses internationales. Des conventions spécifiques ont été signées avec le Liban, les pays du Maghreb et le Vietnam permettant à l'Ulco en 2017 de comptabiliser 15 thèses en cotuelle⁴³.

Depuis 2012, la transformation de postes d'Ater a permis le financement par l'Ulco de post-doctorats supplémentaires (de quatre en 2012 à six en 2017), alors que depuis 2016, une stratégie collective vis-à-vis des financeurs potentiels (notamment les collectivités territoriales que sont la région et le PMCO) et de certaines institutions académiques à l'étranger (CNRS libanais notamment), a permis de passer de 23 thèses soutenues en 2016 à 27 en 2017 et 34 nouvelles thèses financées en 2018⁴⁴. Néanmoins, ce chiffre reste faible au regard du nombre de laboratoires et du nombre d'habilitations à diriger des recherches (HDR) de l'Ulco, même si une

⁴² RAE, p. 23.

⁴³ RAE, p. 26.

⁴⁴ RAE, p. 26.

politique d'incitation à passer une HDR est en cours (12 HDR soutenues en 2017⁴⁵). Les financements pour le doctorat restent donc un point faible de l'établissement (il est à noter que c'est un point faible de l'ensemble des universités de la région Hauts de France), même si de gros progrès ont été réalisés ces dernières années.

Les doctorants de l'Ulco (116⁴⁶ en 2018 soit 2 % des effectifs de l'Ulco) se répartissent en matière d'inscription dans les six écoles doctorales de la Comue LNF avec un taux plus important dans l'école doctorale n° 104 – Sciences de la matière, du rayonnement et de l'environnement (SMRE). À travers cette inscription régionale, les doctorants doivent suivre les formations coordonnées par le collège doctoral qui sont organisées en quatre parcours professionnels :

- Docteur et entreprises, pour un volume horaire de 123 heures sur les deux premières années de doctorat ;
- Entreprenariat, pour un volume de 109 heures sur la première et seconde année ;
- Enseignement, sur la première année, pour un volume de 128 heures ;
- Poursuite de carrière, pour un volume de 126 heures sur les trois années.

Ces parcours sont pilotés par le développement et la valorisation de quatre domaines de compétences que sont la gestion de projet, la valorisation, le management et la communication. En complémentarité de ces parcours, des formations au numérique, à la méthodologie et à l'interdisciplinarité, ainsi que des formations dispensées en anglais sont proposées. Toutefois, la majorité de ces formations se déroule à Lille (81 sur 84), seules trois sont proposées et assurées sur le site de Dunkerque.

Cette organisation et ce pilotage contraignent donc les doctorants de l'Ulco à se déplacer à Lille pour suivre les formations. Malgré un équipement efficient et largement présent au sein de l'Ulco, aucune visioconférence n'est mise en place. En conséquence, les doctorants font le choix de suivre des formations à fort *European credit transfer system* (ECTS) pour ne pas multiplier les déplacements (bien que ces derniers soient pris en charge par l'Ulco), et renoncent à d'autres formations à faible volume horaire et faible ECTS qui les intéressent. D'un point de vue financier, actuellement, l'Ulco participe aux formations mises en place au *pro rata* du nombre d'inscrits dans chaque formation.

Les doctorants semblent satisfaits des conditions de travail et de développement de leur recherche à l'Ulco. Un nombre important de doctorants sont inscrits en quatrième année de thèse, les laboratoires devant assurer leur salaire pour cette quatrième année. Les cotutelles de thèses constituent une part conséquente de ces dépassements, ainsi que les thèses en sciences humaines et sociales qui sont pour beaucoup entreprises par des doctorants salariés par ailleurs. Les réinscriptions en quatrième année sont également le fait de soutenances tardives.

Enfin, en matière de formation à et par la recherche, si celle-ci occupe une place significative en master et en doctorat, notamment par la participation des étudiants à des conférences organisées par les laboratoires, l'immersion d'étudiants dans des projets de recherche ou encore une familiarisation avec la recherche bibliographique, rien n'est proposé au niveau Licence.

Le comité estime qu'une implication plus forte de l'Ulco dans le plan de formation proposé par le collège doctoral, en tant que force de proposition ou dans la prise en charge de certaines formations sur site telles que Zotero (logiciel de gestion de références), ou l'anglais, ainsi que le développement de l'utilisation du numérique entre Lille et les différents sites de l'Ulco, permettraient aux doctorants d'être mieux intégrés, aussi bien au niveau de l'Ulco que des écoles doctorales. Le comité recommande d'amplifier ces implications au niveau doctorat et de veiller à ce que les doctorants de l'Ulco puissent bénéficier de toutes les formations proposées. D'autre part, le comité estime que la transformation des pôles en champs thématiques devrait permettre de penser une progression du niveau licence au niveau master en matière d'initiation à la recherche, à la fois pour se familiariser avec les démarches de recherche et pour assurer un très bon niveau de connaissances.

2/ Une offre de formation maîtrisée et évolutive

a) *Un pilotage conjuguant maîtrise des moyens et liberté pédagogique*

La politique de formation de l'Ulco vise à la fois l'accès à l'enseignement supérieur pour l'ensemble des bacheliers d'un territoire marqué par un fort taux de chômage et une spécialisation dans les trois champs thématiques définis dans le projet stratégique de l'établissement. Ces champs thématiques sont focalisés à la

⁴⁵ RAE, p. 50.

⁴⁶ Données SISE/DEVE.

fois sur l'excellence en recherche et sur les richesses socio-économiques du territoire, principalement au niveau des masters, des licences professionnelles et des formations des deux écoles Eilco et Iscid-co.

L'offre de formation de l'Ulco comporte 13 mentions de licence (L), 23 spécialités de licence professionnelle (LP), 25 mentions de master (M), huit spécialités de DUT, deux diplômes d'ingénieurs, cinq DEUST, deux DAEU et 10 DU qui se répartissent dans quatre grands domaines : arts, langues et lettres ; droit, économie et gestion ; sciences humaines et sociales ; sciences et technologies, santé. L'ensemble de ces formations a accueilli, pour l'année 2017-2018, 8 683 étudiants en inscription principale (7 344 Ulco, 1 339 par convention - convention pour l'IsCID, CPGE, convention master MEEF...)47. Si toute l'offre de formation est accessible en formation continue, toutes les formations ne permettent pas un contrat en alternance malgré la volonté de l'établissement. Pour l'année 2018-2019, 600 contrats en alternance ont été signés. Par ailleurs, 13 formations sont ouvertes uniquement à l'apprentissage (taux de remplissage de 80 %48). L'Ulco souhaite prendre en charge la compétence centre de formation d'apprentis (CFA) dès que les décrets d'application seront disponibles, tout en maintenant le partenariat avec les CFA interuniversitaires.

L'offre de formation bénéficie d'un pilotage rigoureux de la part de la vice-présidence à la commission de la formation et de la vie universitaire (CFVU) et de la DEVE (structurée en trois bureaux : inscriptions administratives, étude et certification, vie étudiante et une cellule indicateurs scolarité) en lien avec la DRH permettant d'en assurer la soutenabilité. En effet, cette offre est pilotée par un cadrage discuté au sein de la CFVU qui prend en compte différents facteurs :

- le respect du cadrage des maquettes de formation instauré par l'université et validé par ses instances en matière de volume horaire des formations (1500 heures de présentiel étudiant sur les trois années de licence, 450 heures pour la licence professionnelle et 850 heures pour les deux années de master49) ;
- le potentiel enseignant/EC de l'établissement, aussi bien en matière d'heures d'enseignement (nombre d'heures statutaires et dérogation de 96 heures maximum), qu'en matière de compétences (spécialité des enseignants) ;
- le développement des champs de recherche et de formation qui constituent des éléments de l'identité de l'Ulco ;
- les demandes et les besoins du territoire ;
- l'insertion professionnelle ;
- l'adossement à un laboratoire pour les masters.

Les effectifs sont pour l'Ulco, un élément qui entre en jeu dans un second temps pour envisager des fermetures de formation, décisions revues tous les ans en fonction des effectifs. Ce cadrage a conduit l'Ulco à ne pas ouvrir certaines formations, notamment huit formations qui étaient co-accréditées avec d'autres universités membres de la Comue LNF. En prenant en compte l'ensemble de ces contraintes, les équipes pédagogiques ont toute liberté pour organiser la formation, comme elles le souhaitent. Un centre d'appui à la pédagogie a ainsi été créé pour aider les équipes pédagogiques à faire preuve d'innovation pédagogique.

Ce pilotage qui articule maîtrise des moyens et liberté pédagogique a contribué à initier une démarche qualité en adéquation avec les textes ministériels :

- l'inscription des formations au référentiel national des certifications professionnels (RNCP), les annexes descriptives des diplômes étant basées sur les fiches RNCP ;
- la révision en 2016 des modalités de contrôle des connaissances ;
- la mise en place systématique de conseils de perfectionnement (au moins deux séances par contrat) pour tout type de formation ;
- la validation par les instances de l'université en avril 2018 d'une charte d'évaluation des enseignements par les étudiants laissant une certaine autonomie du point de vue méthodes aux composantes.

L'ensemble des documents relatifs à ces différents facteurs a été élaboré le plus souvent au sein de groupe de travail, de commission émanant de la CFVU.

Si le comité apprécie la démarche de maîtrise de l'offre de formation mise en œuvre qui allie à la fois contrôle des coûts et liberté pédagogique, **il recommande de poursuivre la démarche qualité initiée (évaluation des enseignements par les étudiants, mise en place des conseils de perfectionnement) de façon à améliorer les contenus et les modalités d'enseignement.** Par exemple, **il est nécessaire d'envisager la**

47 Données SISE/DEVE : document « évolution des inscriptions principales ».

48 Donnée recueillie en entretien.

49 RAE, p. 34.

réunion d'un conseil de perfectionnement au moins une fois par an de façon à rendre et à prendre en compte les analyses des évaluations des enseignements par les étudiants. Il conseille, par ailleurs, de mener une réflexion avec la région sur l'apprentissage compte tenu de la mixité des publics, de façon à développer cette modalité qui doit constituer une richesse pour la formation de tous. Le comité encourage également l'Ulco à poursuivre sa volonté de développer la compétence CFA pour toucher de nouveaux secteurs professionnels et des niveaux de petites et moyennes entreprises (PME) différents.

b) Une formation continue de qualité en expansion

Avec 2 M€ de recettes, répartis de la manière suivante : service de formation continue (1,5 M€), Iscid-co (360 k€) et Eilco (150 k€), la formation continue demeure la principale source de recettes propres de l'Ulco⁵⁰.

L'Ulco dispose d'un service commun de la formation continue universitaire (SCFCU) constitué de 43 Biatss⁵¹ (25 titulaires et 18 non titulaires) et 12 enseignants⁵² (10 titulaires et deux non titulaires). Le SCFCU est l'interface pour toute démarche de reprise d'études au niveau du cursus licence-master-doctorat (LMD) et du DUT. Dans ce cadre, il assure le lien avec les départements pédagogiques de l'université en prenant en charge le volet administratif et, si nécessaire, l'ingénierie de formation. Le SCFCU assure également la validation des acquis, des bilans de compétences et le DAEU. De plus, l'Ulco, depuis 2015, est habilitée par le ministère de l'Intérieur à proposer une offre spécifique aux élus des Hauts-de-France. Cette offre de modules de formation, assurée par les enseignants du service, touche les domaines notamment des finances locales, de l'aménagement, de l'urbanisme et de l'environnement, de l'organisation interne des collectivités territoriales. La gestion, l'organisation et la dynamique du service ont permis à l'Ulco d'obtenir (second établissement en France) en 2017 un label de qualité national qui garantit à ses usagers le respect de 21 engagements en matière d'accueil et de prestations offertes.

Au cours de ce contrat, c'est l'approche diplôme qui a été privilégiée. La participation à une expérimentation nationale centrée sur le logiciel Skilvioo, dédié à l'identification des compétences, ainsi que le travail réalisé sur les blocs de compétences, devraient permettre la mise en place d'une approche par compétences au niveau des formations et un développement de certifications.

L'université participe, *via* l'organisation par le SCFCU de manifestations et de stages courts, aux campus des métiers et aux qualifications « tourisme et Innovation » et « Autonomie longévité Santé ». Le SCFCU œuvre actuellement à la labellisation d'un nouveau campus axé sur la thématique phare de l'établissement. Ce campus peut être un atout en matière de visibilité et d'attractivité.

À travers ces différents points, associés à une volonté forte de développer les formations à distance dans l'objectif de drainer de nouveaux secteurs et publics, le comité reconnaît la dynamique impulsée par le service de formation continue et un besoin affirmé de monter en compétence. De façon à mieux penser l'identité de l'établissement et une collaboration plus forte entre les composantes, **le comité recommande de mieux articuler les services de formation continue de l'école de commerce et de l'école d'ingénieurs avec le SCFCU.**

c) Une acculturation à l'innovation pédagogique à renforcer

Le lancement d'un appel à projets bonus qualité enseignement (BQE) doté de 150 000 €, la mise en place d'espaces physiques d'apprentissage, de six salles actives connectées, et d'une salle 3D pour la réalité virtuelle, la nomination en septembre 2015 d'un chargé de mission innovation pédagogique, et la création en décembre 2015 d'un centre d'innovation pédagogique (CIP), sont autant de mesures qui témoignent de l'intérêt et l'engagement de la gouvernance à accompagner la mutation en cours, en matière de pédagogie universitaire. Le CIP, au cœur de cet accompagnement, n'a pas de budget propre et est composé de deux personnes (l'enseignante responsable qui bénéficie d'une décharge de 48 heures d'enseignement, et une assistante de catégorie B à 50 %). Il a pour mission de soutenir une dynamique d'innovation pédagogique à travers, notamment, la mise en place d'ateliers de formation aux nouvelles pratiques pédagogiques (de janvier 2016 à décembre 2018, 17 ateliers de formation, touchant 195 enseignants/enseignants chercheurs/doctorants et neuf conférences suivies en visioconférence sur les quatre

⁵⁰ Rapport de gestion financière, 2017, p. 10.

⁵¹ Bilan social, p. 28.

⁵² Bilan social p. 16.

sites avec 380 participants)⁵³. Il accompagne d'autre part les équipes dans la modification et l'adaptation de leurs pratiques, ou dans leur engagement et leur reconnaissance à travers des concours comme le prix « passion enseignement et pédagogie dans le supérieur » (Peps) ou le prix d'excellence pédagogique I-site Ulne. Il aide également les équipes dans la rédaction de projets « bonus qualité enseignement ».

Si le comité est conscient que la transformation et l'innovation pédagogiques sont des éléments forts de la culture de l'établissement, **il tient à souligner le fait que l'accompagnement des équipes pédagogiques ne pourra pas se poursuivre et se déployer au niveau de l'établissement sans le recrutement d'ingénieurs pédagogiques spécialistes de l'innovation pédagogique dans l'enseignement supérieur. Il recommande en conséquence à l'établissement d'envisager le recrutement de ce profil d'ingénieur.**

3/ Un service de documentation très actif et apprécié

La politique de documentation de l'Ulco se construit depuis 2010 autour de quatre bibliothèques universitaires (BU) formant la Bulco (Bibliothèque de l'Ulco) et répartis sur les quatre sites de l'établissement : Boulogne sur Mer, Calais, Dunkerque et Saint-Omer. La capacité d'accueil totale est de 956 places sur 8 985 m²⁵⁴. Ces surfaces disponibles comportent des espaces de travail en groupe et sont équipées d'ordinateurs en accès libre et d'un système de prêts d'ordinateurs portables. Aux quatre BU intégrées de l'Ulco, il convient d'ajouter des bibliothèques spécialisées associées : les bibliothèques des maisons de la recherche de Boulogne et de Dunkerque ; les bibliothèques des IUT, ainsi que le service des thèses⁵⁵.

L'acquisition de la documentation, essentiellement numérique et pluridisciplinaire (en *open access* afin de diminuer les coûts) est sous la responsabilité du VP recherche et les abonnements sont gérés par la CREch en lien avec le directeur de la valorisation. La tutelle de la Bulco est donc essentiellement associée à la recherche et les laboratoires participent aux choix des ressources et partiellement à leur financement⁵⁶.

Dotée d'un budget de 650 000 €⁵⁷, la Bulco fonctionne avec 50 agents sur l'ensemble des sites (avec la répartition catégorielle suivante : 10 % A, 30 % B et 60 % C) et est dirigée par un responsable qui travaille en relation avec le VP recherche, membre du conseil documentaire de l'Ulco. Le personnel assure le service aux usagers, la gestion de l'informatique documentaire et des collections, et l'initiation des néo-arrivants à la recherche documentaire confiée aux personnels de catégorie A et B qui sont en faible effectif. L'utilisation des ressources numériques de la Bulco est en hausse : pour l'exercice 2017-2018, il a été enregistré 423 172 connexions à la Bulco (contre 401 852 en 2014⁵⁸) et 8 425 prêts d'ordinateurs portables (contre 2 522 en 2015)⁵⁹.

Le service commun de documentation propose environ 60 heures d'ouverture hebdomadaire et ses ressources numériques sont accessibles à distance à tout moment pour les étudiants et le personnel après identification. Par ailleurs, un partenariat formalisé avec les bibliothèques municipales permet aux usagers d'y travailler pendant les heures de fermeture de la Bulco (le samedi après-midi). La Bulco compense aussi sa localisation multi-site en organisant un service de navette qui relie deux fois par semaine les différentes BU et permet aux usagers de recevoir en 72 heures des documents physiques provenant d'autres sites. Les ressources de la Bulco sont accessibles *in situ* à des usagers externes, moyennant le paiement de frais d'inscription, ainsi qu'à ses partenariats régionaux en conformité avec les évolutions de la politique régionale de l'Ulco.

La Bulco donne également accès en tout temps et depuis tout lieu à une documentation numérique (dont l'acquisition représente 75 % des dépenses⁶⁰), ciblée et adaptée au besoin des EC et des étudiants. Les usagers ont à leur disposition trois outils de communication : le campus numérique Sakai, le portail documentaire e-Bulco, et le *podcast* (pour la diffusion des cours en ligne et l'enseignement à distance).

La politique documentaire de l'Ulco, bien que tenant compte des spécificités des quatre sites, apparaît unitaire et tournée vers le service à la communauté universitaire, mais aussi à la population du territoire.

⁵³ Diaporama visite DGESIP – 25 mai 2018.

⁵⁴ Tableaux Activités 2017-2018.

⁵⁵ Tableaux Activités 2017-2018.

⁵⁶ RAE, p. 30 et entretien.

⁵⁷ Rapport de gestion 2017 p. 24.

⁵⁸ Rapport activité BULCO 2015-2016, p. 65.

⁵⁹ Indicateurs SCD-Ulco et entretien.

⁶⁰ Rapport activité BULCO 2015-2016. p. 81.

Le comité souligne l'excellence de l'organisation et du fonctionnement de la Bulco, notamment en matière d'accompagnement des étudiants et des chercheurs. **Il recommande que les moyens financiers et humains dont a besoin cette structure lui soient régulièrement accordés pour le maintien du niveau de qualité de service atteint, et pour permettre une révision à la hausse des heures d'ouverture.**

IV. La réussite des étudiants

1/ Un foisonnement d'actions originales pour l'orientation et la réussite des étudiants

L'implication de l'Ulco dans l'information, l'orientation et l'insertion professionnelle des futurs étudiants et étudiantes est réelle. Ainsi, de nombreux et divers dispositifs d'accueil et d'aide à la réussite des étudiants sont mis en place. Concernant les actions et les dispositifs d'accueil, peuvent être soulignés une journée d'intégration à la vie universitaire pour les lycéens et un tutorat d'accueil assuré à l'aide d'emplois étudiant.

En amont de cet accueil des nouveaux étudiants, des actions d'information et d'orientation des lycéens ont également été développées durant le contrat, accompagnées d'un conventionnement avec les établissements du second degré (conférence sur l'après bac ; découverte de l'université par l'organisation de visites ; participation à des travaux pratiques ; instauration d'un parcours d'excellence qui vise « un tiers des collégiens à avoir de l'ambition dans leur études supérieures » ; déploiement de la cordée de la réussite « collégiens, lycéens aujourd'hui, étudiants demain » ; mise en place depuis 2015 de journées d'immersion...).

En aval de cet accueil, des dispositifs d'aide à la réussite sont proposés pour permettre aux étudiants de palier leurs lacunes et de mieux s'intégrer à l'université en pensant leur orientation et/réorientation dès le premier semestre. Dans ce cadre, un test de positionnement en ligne permettant de déceler les difficultés des étudiants et d'envisager un accompagnement spécifique tel qu'une remise à niveau, est mis en place ainsi qu'un bilan de l'assiduité en cours sur les deux premiers mois pour repérer les premiers décrocheurs.

Un plan régional de réussite études longues (PRREL) « réussite » destiné principalement aux étudiants boursiers (environ 43 % des étudiants de l'Ulco) issus de filières secondaires technologiques et professionnelles, financé sur des fonds européens, a été mis en œuvre. Il vise un accompagnement personnalisé par un enseignant référent et un tuteur étudiant. De même, un PRREL « tremplin » sous forme de DU permet à une petite centaine d'étudiants de première année en échec, sur une durée de six à huit mois, de limiter le décrochage et de mieux construire le projet d'étude et la réorientation de ces étudiants. Cependant, le suivi de ces différentes actions en matière d'impact est inexistant.

Par ailleurs, l'Ulco offre à ses étudiants une aide afin de mieux définir leur projet personnel et de réussir leur insertion professionnelle à travers une unité d'enseignement, appelée projet personnel et professionnel (PPP), comptant pour deux ou trois ECTS, et intégrée à l'ensemble des formations de la L1 au M2. Cette unité d'enseignement (UE) a été construite par le service universitaire d'accueil, d'information, d'orientation et d'insertion professionnelle (SUAIOIP) qui forme les animateurs et quelques enseignants, et élabore un kit formation.

Le centre entrepreneuriat du littoral (CEL) créé en 2008, antenne du Pépite de la Comue LNF, a pour mission de développer la culture entrepreneuriale au niveau universitaire, d'une part par des actions de formation, d'information, de sensibilisation et d'initiation, et, d'autre part, par l'accompagnement à la création d'entreprise. La culture entrepreneuriale est abordée tout au long des cursus dans le cadre de l'UE PPP qui est intégrée dans l'ensemble des maquettes de formation. En tant que membre fondateur du pôle étudiant pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat Lille-Nord de France, l'Ulco accueille des étudiants porteurs de projets bénéficiant du statut national d'étudiant entrepreneur (SN2E) et assure la formation et l'accompagnement de ces étudiants et de ceux inscrits au DU de l'étudiant entrepreneur (D2E). Les effectifs aussi bien pour le D2E que pour le SN2E sont passés respectivement de cinq en 2015-2016 à 23 en 2017-2018 et de quatre en 2015-2016 à sept en 2016-2017⁶¹. De façon à proposer le même service à l'ensemble des étudiants de l'université, le CEL, composé de cinq permanents (directeur, chef de projet et trois chargés de projet), est installé à Dunkerque, à Calais, à Boulogne sur Mer et à Saint-Omer. Il dispose d'un budget propre dont environ 50 % provient de l'université et 50 % du Conseil Régional⁶², sans compter les heures d'enseignement et d'accompagnement financées par l'université (622 heures en 2014-2015, 901 heures en 2017-2018)⁶³. L'intégration d'une sensibilisation à l'entrepreneuriat dans le cadre de l'UE PPP, obligatoire de la licence au master, fait qu'en 2017-2018, 7 900 étudiants étaient sensibilisés contre 3 512 en 2013-2014⁶⁴. De façon à rendre compte de l'efficacité et de la performance du CEL, un tableau de bord avec des indicateurs

⁶¹ Rapport d'activité du centre entrepreneuriat du littoral, 2018, p. 37.

⁶² Rapport d'activité du centre entrepreneuriat du littoral, 2018, p. 15.

⁶³ Rapport d'activité du Cel, p. 15.

⁶⁴ Rapport d'activité du Cel, p. 31.

de performance est renseigné tous les ans. L'ensemble des actions du CEL et la démarche qualité mise en place font du CEL un centre performant quant à la sensibilisation et à l'accompagnement à entreprendre.

Enfin, la LCeR est un projet lauréat du PIA 3 NCU doté de 12,5 M€⁶⁵ porté par l'université Picardie Jules Verne en partenariat avec les universités d'Artois et l'Ulco. Ce NCU qui s'adresse à des publics diversifiés (lycéens, étudiants en formation initiale, apprenants en formation tout au long de la vie) a pour objectif, d'une part d'améliorer la réussite des étudiants de licence par la mise en œuvre de modalités d'enseignement variées, et, d'autre part, de personnaliser les formations en les organisant en blocs de compétences. Si cette licence est expérimentée dans un premier temps dans le domaine des sciences, elle a vocation à transformer progressivement l'ensemble de l'offre de formation en licence sur les dix ans à venir. Par sa construction en modules associés à des blocs de compétences, la LCeR offre la possibilité de combiner diplomation et certification. Pour les porteurs et partenaires, ce cursus vise une montée en qualification des apprenants. Cependant, lors de différents entretiens au cours de la visite sur site, il est apparu que la communauté universitaire n'avait pas été suffisamment associée au montage du projet, alors que sa réussite repose sur une large adhésion.

Le comité estime que la LCeR est un projet ambitieux qui, en raison de ses différentes caractéristiques (approche par compétences, modalités d'enseignement différenciées et diversifiées, personnalisation des parcours), constitue une véritable opportunité pour l'Ulco afin, à la fois d'assurer la mutation pédagogique de l'université, de répondre à des enjeux locaux et régionaux en matière de certification et d'employabilité, et de mettre au service de la réussite des étudiants, la complémentarité des trois universités partenaires. **Le comité encourage donc la communauté à s'emparer largement de ce projet.**

Concernant le parcours personnel et professionnel (PPP), **le comité estime qu'une implication plus forte des composantes de l'université dans le contenu de cette unité d'enseignement favorisera une intégration plus grande et une meilleure articulation avec les autres unités d'enseignement de chaque formation.**

Le comité tient également à mettre en avant la pertinence et la qualité des actions proposées et des activités du Cel qui sont construites à partir des résultats des travaux de recherche du laboratoire du centre entrepreneuriat du littoral (Cel-Lab, équipe d'université) et de l'équipe d'accueil recherche interdisciplinaire en management et économie (RIME-Lab - EA 7396).

Enfin, le comité salue les efforts réalisés par l'Ulco dans les domaines de la réussite des étudiants et de la promotion de l'enseignement supérieur auprès de publics jeunes (lycéens, collégiens). **Le comité recommande de mesurer l'impact des dispositifs de lutte contre l'échec en licence pour valoriser les plus efficaces et envisager un déploiement au niveau de l'ensemble de l'université.** De même, si l'ensemble des manifestations à destination des collégiens et des lycéens affiche un taux de fréquentation croissant, **l'impact réel quant à la poursuite d'études dans l'enseignement supérieur n'est pas quantifié, le comité invite donc l'université à mesurer cet impact à partir d'indicateurs précis.**

2 / Une vie étudiante riche déclinée par site

La vie étudiante de l'Ulco est, par définition, diffuse puisque répartie sur différents sites. Pour répondre à la demande provenant des étudiants, il a été choisi de mettre en place des MDE sur les principaux sites : Dunkerque, Boulogne-sur-Mer et, tout récemment, Calais. Il en résulte un espace dédié à la vie étudiante bien identifié par les usagers et proposant des activités adaptées aux différents publics locaux. Des services administratifs sont présents pour répondre aux besoins des étudiants (SUAIO, MPES, Crous, assistantes sociales, psychologues et mutuelles étudiantes)⁶⁶. À l'IUT, ainsi qu'à l'Isco-co et l'Eilco, la vie étudiante se développe au sein des locaux mis à disposition, animée par des associations étudiantes telles qu'un bureau des étudiants (BDE).

La vie étudiante de l'Ulco s'adapte donc aux contraintes locales et permet aux associations étudiantes sur place de bénéficier d'un accompagnement pour la réalisation de leurs projets et offre aux étudiants un lieu de vie répondant à leurs attentes.

Si les étudiants ont bien conscience d'appartenir à l'Ulco, le sentiment identitaire « local » – propre à chaque site – semble ici prédominer. De fait, compte tenu des distances, il apparaît difficile de fédérer ou d'unifier par une politique commune et homogène la vie étudiante au sein de l'Ulco.

⁶⁵ RAE, p. 27.

⁶⁶ <https://www.mdedk.univ-littoral.fr> ; RAE, pp. 42-43.

Concernant les services aux étudiants, le Suaps parvient à proposer de nombreuses activités différentes par nécessité selon les sites, mais qui trouvent aisément leur public (3 143 inscriptions étudiantes⁶⁷ aux activités proposées par le Suaps). Le Suaps gère également les étudiants sportifs de haut niveau reconnus comme tels par les fédérations sportives nationales et par le Mesri.

Sur le plan de l'accès à la culture, le programme très complet⁶⁸ offert à Dunkerque et, dans une moindre mesure, à Boulogne-sur-Mer, propose des spectacles à des prix réduits pour les étudiants, ainsi que des formations par le théâtre et à la pratique de la scène. Il attire un public nombreux. On peut regretter que, du fait de l'éloignement géographique et par manque de moyens, tous les étudiants de l'Ulco ne puissent bénéficier aussi aisément de cette opportunité.

À destination du public étudiant en situation de handicap dont l'effectif est en hausse, l'établissement assure un accompagnement de qualité. Le service de santé propose, en plus des entretiens entre étudiants et professionnels de la santé, le dispositif Universanté⁶⁹ permettant de réaliser des bilans de santé et faire de la prévention. Concernant la santé, il convient de noter que 400 primo-entrants ont bénéficié du service de visite médicale⁷⁰.

Le Fond de solidarité et de développement des initiatives étudiantes (FSDIE) est fortement impacté par le grand nombre de boursiers auquel il est très majoritairement consacré. Ainsi, la part sociale du FSDIE (30 %) est utilisée intégralement, et est parfois insuffisante devant les difficultés rencontrées par certains étudiants. Les critères très ouverts permettent à un grand nombre d'étudiants d'être aidés, soulignant là encore la mission sociale que remplit l'Ulco. L'autre part du FSDIE n'est, en revanche, pas intégralement consommée⁷¹ car le nombre de projets étudiants à visée associative et/ou culturelle déposés est en baisse, l'établissement passant de 36 dossiers déposés sur projet en 2014-2015⁷² à 26 en 2016-2017⁷³.

La valorisation de l'engagement étudiant est également un projet défendu par l'établissement avec l'octroi, au choix, d'un DU « Valorisation engagement »⁷⁴ donnant lieu à des crédits ECTS, ou la réalisation d'un dossier d'engagement avec obtention de points bonus. Les conditions d'accès très ouvertes de ces dispositifs permettent de s'adapter aux différents parcours et besoins des étudiants de l'Ulco. Cependant, les effectifs dans ces dispositifs sont faibles.

Il convient de souligner le travail effectué par les différentes équipes œuvrant à la vie étudiante de l'Ulco, pour la qualité de l'accompagnement proposé malgré, d'un côté le manque de personnel, de l'autre des situations sociales et/ou familiales complexes. De fait, si la motivation des équipes est grande, le manque de moyens humains allonge le temps de travail et réduit les rencontres avec les publics étudiants au profit des tâches administratives. Les besoins sont nombreux et justifiés. Par exemple, les difficultés de recrutement d'enseignants de pratiques sportives, par manque de postes, pénalisent le Suaps qui ne peut compter que sur la bonne volonté de ses membres. L'absence de personnels ne permet pas le déploiement sur l'ensemble de l'Ulco de l'offre culturelle de Dunkerque et, dans une moindre mesure, celle de Boulogne-sur-Mer. De même, les services du bureau de la vie étudiante (BVE) et d'accompagnement du handicap ont trop peu de ressources humaines pour réaliser leur travail dans les meilleures conditions⁷⁵ malgré le soutien affiché de l'équipe politique à leur endroit.

Le comité recommande donc de consolider les moyens humains de la vie étudiante dans les services centraux et services communs afin de renforcer mais aussi d'étendre les activités quel que soit le site de l'établissement. De même, il serait pertinent de faire naître des synergies entre les services centraux et les services communs liés à la vie étudiante, afin d'organiser des événements fédérateurs sur tous les sites et de contribuer au renforcement du sentiment d'appartenance à l'établissement.

D'autre part, **l'instauration d'une subvention FSDIE dite « fonds de roulement » contribue à la pérennisation des associations, c'est pourquoi le comité recommande de la maintenir.** De la même manière, **le comité suggère la mise en place d'une aide au dépôt de dossier auprès des étudiants sous la forme de sessions de formation** (par exemple, sur la gestion de la trésorerie d'une association). Cela pourrait augmenter le nombre de projets et diversifier les activités.

⁶⁷ <https://suaps.univ-littoral.fr>. Environ 70 activités proposés sur les quatre sites : SUAPS – Bilan 2017-2018, p. 3.

⁶⁸ <https://www.univ-littoral.fr/campus/culture/>.

⁶⁹ <http://www.universante-urepss.fr>.

⁷⁰ Activité médecine préventive 2017-2018 ULCO, p.1

⁷¹ Enquête FSDIE 2016-2017, p. 3.

⁷² Bilan FSDIE asso 2014-2015 HCERES, p. 1-3.

⁷³ Bilan FSDIE asso 2016-2017 HCERES, p. 1.

⁷⁴ https://www.univ-littoral.fr/wp-content/uploads/2018/10/notice_dossier_vee_2018.pdf.

⁷⁵ Bilan SUAPS, 2017-2018, p. 2.

Au-delà de la large approche volontariste adoptée, **le comité recommande à l'Ulco de réaliser une étude de l'impact réel des dispositifs existants en matière de vie étudiante, et une large enquête auprès des étudiants pour mesurer leur satisfaction et leurs attentes.**

3/ Une représentation des élus étudiants trop faible

La participation des élus étudiants aux instances centrales de gouvernance est jugée et reconnue trop faible⁷⁶, alors qu'elle demeure correcte au sein des composantes de formation. Malgré des campagnes de communication dynamiques et inventives⁷⁷, les taux de participation des étudiants aux élections aux conseils centraux restent faibles mais dans la moyenne nationale entre 9 et 10 %⁷⁸. Plusieurs facteurs semblent expliquer ce désengagement : la prévalence du sentiment d'identité local sur le global dans une université multipolaire, la perspective de devoir en conséquence régulièrement se déplacer, le manque de dispositifs d'accompagnement et/ou de formation pour les élus étudiants.

L'intégration de la vice-présidence étudiante (VPE) à l'équipe présidentielle est une reconnaissance importante de son poids institutionnel. Pour autant, la VPE est exposée aux mêmes difficultés que d'autres élus étudiants. L'absence de régime spécifique pour adapter les études suivies avec l'engagement, et l'absence de moyens, notamment financiers, ne lui permettent pas d'assurer l'ensemble des missions qui lui sont dévolues.

Pour renforcer l'engagement politique des étudiants, au-delà de l'information et des formations sur le rôle de l'élu étudiant, **le comité recommande de revaloriser les moyens matériels et/ou la création d'un régime spécifique d'études particulier pour la VPE, afin de lui permettre d'exercer son mandat plus sereinement. Le comité préconise également d'informer davantage les étudiants sur le rôle des élus étudiants et, une fois élus, de mettre en œuvre des formations leur permettant de mieux appréhender les différents dossiers ou thèmes sur lesquels l'avis de ces élus étudiants sera sollicité.**

⁷⁶ RAE, p. 43.

⁷⁷ L'affiche présentant notamment quelques références à la série populaire « Game of Thrones » avec le slogan « Vote is coming ». <https://www.facebook.com/118782224814901/photos/a.121164941243296/1278407888852323/?type=3>.

⁷⁸ <https://histoiresduniversites.files.wordpress.com/2016/04/ulco-rc3a9sultats-ca.pdf>.

V. La valorisation et la culture scientifique

1/ Une activité de valorisation à renforcer

L'Ulco participe à un certain nombre d'initiatives du monde socio-économique comme⁷⁹ :

- le Comité Grand Littoral qui regroupe 11 réseaux d'entrepreneurs représentant plus de 1000 entreprises de la Côte d'Opale notamment via la plateforme collaborative CROSSinLAB-ULCO
- le cluster Euramer porté par la CCI, en lien avec le Pôle de compétitivité Aquimer ;
- l'accélérateur Rev 3 sur l'Industrie du futur (incubateurs à Calais et Dunkerque) ;
- le projet Tiga (territoire d'Innovation de Grande Ambition) du PIA porté par la communauté urbaine de Dunkerque sur la transformation d'un écosystème industrialo-portuaire⁸⁰ fait partie des 24 premiers projets lauréats de cet appel à manifestation d'intérêt (Ami) ; il a reçu à ce titre un soutien financier pour poursuivre des études d'ingénierie afin d'affiner son projet pour répondre à l'appel à projet définitif prévu en 2019.

Par ailleurs, le positionnement thématique de l'Ulco, notamment sur les sujets énergie et environnement, avec un outil comme la plate-forme Irene, répond aux besoins et à la demande des industriels. De 2015 à 2017, seulement trois thèses Cifre ont été conclues soit une par an (au lieu de cinq prévues en 2017). À cela s'ajoutent deux thèses cofinancées par des industriels dont une en 2017⁸¹.

En 2011, a été créée la Satt Nord de France dont l'Ulco est actionnaire afin de favoriser le transfert de technologies. Suite à la création en 2014 d'un Saic dédié à la gestion des contrats avec les partenaires privés, un groupe de travail innovation associant la DirVal a été mis en place en 2017 avec la nomination d'une EC à mi-temps responsable de la valorisation. Toujours en 2017, une enquête a été réalisée par le laboratoire Centre lillois d'études et de recherches socio-économiques (Clersé) afin d'établir un diagnostic sur l'approche valorisation de l'Ulco. En particulier, il ressort de cette étude que la valorisation est vue positivement par les chercheurs, mais d'abord d'un point de vue académique (opportunité de publication, outil pour financer la recherche), et que le dépôt d'un brevet, plus généralement titre de propriété intellectuelle (PI) ou la création d'entreprises, n'apparaît pas comme prioritaire pour eux.

En ce qui concerne les relations avec la Satt Nord, le constat que fait cette dernière, partagé par l'étude du Clersé est que, en comparaison avec les autres universités proches de l'Ulco comme les universités de Picardie Jules Verne et d'Artois, le bilan de l'Ulco en matière de pré-maturation, maturation et brevets⁸² est en retrait. En effet, l'Ulco ne comptabilise que deux projets en prématuration (cinq pour l'université d'Artois, neuf pour l'université Picardie Jules Verne) et trois en maturation (cinq pour l'université d'Artois, 15 pour l'université Picardie Jules Verne). En ce qui concerne les brevets, sur la période 2010-2014, trois brevets ont été déposés par l'Ulco, en 2016 un brevet, en 2017 un déposé et un en cours. En 2015, la Satt Nord recensait au total 29 brevets. Par ailleurs, aucun accord de licence n'a été signé avec l'Ulco. La Satt avait réalisé quatre transferts au 31 décembre 2015 et avait huit options de licences en cours.

Il est prévu des réunions plus régulières entre la Satt, la Dirval et le Saic de l'Ulco afin d'améliorer cette situation. La nouvelle direction de la Satt Nord est disposée à consacrer plus de moyens à soutenir le Saic dans sa mission de sensibilisation auprès des chercheurs de l'Ulco.

Suite à l'enquête du Clersé et du Saic en 2017, il a été décidé de suivre les indicateurs suivants :

- Contrats financés exclusivement par des industriels (nombre, montants annuels) ;
- Contrats financés par des subventions publiques, impliquant un industriel (nombre, montants annuels) ;
- Contrats de prestations (nombre, montants annuels) ;
- Dépôts de titres de propriété industrielle : brevets, marques, dessins et modèles industriels (nombre/an) ;
- Dépôts à l'Agence protection des programmes (logiciels, bases de données) (nombre/an) ;
- Projets en cours avec la Satt (pré-maturation, maturation, commercialisation) ;
- Signature d'accords de licence (nombre, montants des redevances annuelles) ;
- Création d'entreprises à partir de la recherche (nombre/an) ;
- Création d'entreprises par les étudiants (nombre/an) ;
- Laboratoires/structures impliquées dans les activités de valorisation (nombre/an).

⁷⁹ RAE, p. 8.

⁸⁰ RAE, p. 8.

⁸¹ « Enquête sur la valorisation », Clersé.

⁸² « Enquête sur la valorisation » Clersé.

Dans un deuxième temps de nouveaux indicateurs vont être élaborés sur l'apprentissage, les stages et la formation continue.

Pour que le Saic puisse développer davantage les contrats et services avec le monde économique, les différentes plateformes technologiques de l'Ulco que sont le centre commun de mesures à Dunkerque, la plateforme microélectronique à Calais, et le microscope électronique à Boulogne/Wimereux, seront regroupées au sein du centre commun des ressources scientifiques et technologiques (CCRST). Cette décision a été votée en Cac et CA. Les statuts étant en cours de finalisation, la mise en place sera effectuée en 2019⁸³. Deux autres instruments vont rejoindre le CCRST : des drones et autres appareils volants, ainsi que le voilier de l'Ulco. Il est à noter que, comme les laboratoires, l'ensemble de ces plateformes technologiques peuvent postuler aux appels à projets BQR et AAR.

La plateforme Irene (Innovation Recherche en Environnement), inaugurée en 2017 et cofinancée par le CPER, qui vient en soutien de la recherche et offre une expertise pour les entreprises dans le domaine de l'environnement, est un autre outil qui doit également contribuer à développer les contrats avec le privé. Bien perçue et identifiée par les industriels, cette plateforme a permis d'enclencher trois actions de type partenariat public-privé d'une durée de deux ans, soit jusqu'à fin 2019, pour un total de 640 662 €⁸⁴.

Enfin, il convient de souligner le rôle du centre entrepreneuriat du littoral (Cel), déjà évoqué dans la partie réussite des étudiants, qui est piloté par le chargé de mission économique et partenariat auprès du président, et dispose de quatre personnes réparties sur les différents sites de l'Ulco. Le Cel assure une sensibilisation à l'esprit d'entreprendre dès la première année de licence jusqu'au master 2 et le développement des compétences entrepreneuriales à travers des modules complets de formation, sauf pour ceux qui obtiennent le statut de l'étudiant entrepreneur. Pour les étudiants en fin de cursus désireux de créer leur activité, un accompagnement leur est proposé par le biais d'un test. Pour ce faire, le Cel utilise l'outil de test « Motivations, aptitudes, compétences entrepreneuriales (Mace) », de détection et de mesure de l'intérêt d'un porteur de projet, déployé au niveau régional qui intègre un *benchmark* international (Canada, Belgique, Grande-Bretagne) et national. Les entreprises sont associées à la validation du plan d'affaire du projet étudiant et peuvent jouer un rôle de tutorat dans le cadre des stages. Elles sont présentes également dans un comité d'engagement. Un mentor du monde de l'entreprise n'est retenu que si l'étudiant est d'accord. Il existe des incubateurs au sein de l'Ulco à Boulogne (10 places) et à Dunkerque (30 places). La sélection du projet (après test Mace) ne prend pas en compte les priorités de l'établissement, mais fait ressortir les forces et faiblesses du projet pour les corriger. Le réseau « entreprendre Côte d'Opale », peut soutenir les porteurs de projets mais ne s'engage que si cinq emplois sont créés. Depuis trois ans, 215 porteurs de projets ont été accompagnés avec une progression de 51 % entre 2015-2016 et 2016-2017, puis de 32 % entre 2016-2017 et 2017-2018 soit une progression de 100 % sur la période. Quant aux projets eux-mêmes, on relève une progression de 112 % avec 108 projets accompagnés en 2017-2018⁸⁵. En 2018, on note 16 créations d'entreprises connues, contre 10 en 2017. Au titre de l'année 2016-2017, le nombre de création d'entreprises par les étudiants de l'Ulco représentait 30,3 %⁸⁶ du total des créations d'entreprises par les étudiants de l'ensemble du Pépité Lille Nord de France. Après la création, le relais est pris par une boutique de gestion avec un suivi qui s'appuie au maximum sur les compétences de l'Ulco (droit, gestion, finance). L'Ulco envisage d'étendre cette initiative à l'école d'ingénieurs. L'Ulco se considère aujourd'hui comme pionnière en la matière puisqu'elle est la seule université à sensibiliser tous ses étudiants à l'entrepreneuriat.

Le comité constate la forte volonté de l'Ulco d'améliorer les résultats actuellement encore insuffisants de la valorisation de la recherche, mais les moyens qui y sont consacrés semblent faibles au regard de l'enjeu. Les conditions sont pourtant réunies avec un monde socio-économique à l'écoute et prêt à soutenir fortement l'Ulco. Aussi, **le comité préconise de renforcer les moyens de la DirVal et du Saic, notamment en les rapprochant davantage et en travaillant plus étroitement, non seulement avec la Satt mais aussi avec le Cel, source de création d'entreprises. Le comité recommande également qu'un effort d'information et de communication (promotion des plateformes technologiques, veille technologique en particulier) soit fait en direction des PME et qu'un système de suivi de tous les contrats avec une base de données centralisée et de nouveaux indicateurs soit mis en place**⁸⁷.

⁸³ RAE p. 24.

⁸⁴ RAE, p. 24.

⁸⁵ Rapport d'activité Cel, p. 39.

⁸⁶ Rapport d'activité Cel, p. 40.

⁸⁷ Enquête du Clersé.

2/ Un engagement fort dans la diffusion de la culture scientifique et technique

Jusqu'en 2017, l'Ulco avait confié la diffusion de la culture scientifique et technique à une seule personne pour l'ensemble de l'établissement. Depuis 2018, une nouvelle organisation a été mise en place avec la désignation d'un EC référent diffusion de la culture scientifique, technologique et industrielle (CSTI) par pôle de recherche.

Une convention cadre signée en 2012 avec le Palais de l'Univers et des sciences (Plus) de Capelle-la-grande permet aux EC de l'Ulco d'organiser des conférences tout public, de monter des expositions et d'animer une émission scientifique bimensuelle (Plus de sciences). Les laboratoires de Dunkerque participent à la fête de la science organisée par Plus. En 2016, l'Ulco a renforcé les capacités de démonstration de Plus en lui cédant un microscope électronique à balayage, et en assurant la formation des techniciens et des médiateurs scientifiques. En retour, Plus est partenaire de deux formations développées à l'Ulco (thématique de la lumière de l'univers et symétrie dans la nature).

Le Gis Campus de la mer participe aux éditions de la Fête de la mer pour communiquer sur les offres de formation (avec la participation de la FC de l'Ulco et l'université de Lille) et la recherche (avec la participation des laboratoires de l'Ulco, l'université de Lille, l'Ifremer, l'Anses, le Groupe d'études des milieux estuariens et littoraux (Gemel)).

Au niveau régional, les universités de la Comue élaborent et accueillent, au sein de leurs bibliothèques, des expositions itinérantes. La Bulco a participé à la création de la Maison pour la science, une initiative de la Comue au service des professeurs du secondaire de la région. Enfin, l'Ulco édite « Empreinte », un magazine de vulgarisation des travaux scientifiques menés par les enseignants-chercheurs de l'établissement.

Les associations d'étudiants, souvent basées dans les composantes soutiennent les activités des journées portes ouvertes organisées par les laboratoires de l'Ulco pour la diffusion de la science à l'endroit des élèves des lycées et des collèges. Ces associations participent aussi à la diffusion des activités de leurs propres filières en organisant des événements culturels et citoyens grâce à des subventions du FSDIE.

Le comité reconnaît un engagement fort de l'Ulco dans la diffusion de la culture scientifique et technique. **Il encourage le renforcement de la collaboration avec le Plus et une large diffusion du magazine *Empreinte* pour accroître la visibilité de l'Ulco au plan régional et même national.**

VI. Les relations européennes et internationales

1/ Une politique d'internationalisation volontaire composant avec les réalités de son territoire

Une stratégie d'internationalisation en mutation

Le vice-président en charge des relations internationales (VPRI) porte la politique de la visibilité internationale de l'Ulco. Il s'appuie sur le plan administratif sur la direction des relations internationales (DRI) avec 4,7 ETP. La DRI est davantage centrée sur un aspect formation (double diplôme, mobilité des étudiants, mobilité des enseignants) que sur la recherche. Elle met en action la politique de l'établissement définie par la commission stratégique des relations internationales composée de 19 membres (les cinq VP stratégiques, le VP étudiant, le directeur et un chargé de mission recherche des relations internationales-RI, ainsi que trois représentants des CGU, le responsable du DirVal, quatre représentants de composante et trois représentants du Cac)⁸⁸. Le VPRI est assisté dans ses fonctions par un chargé de mission qui gère les relations internationales orientées recherche et formation, notamment pour l'internationalisation des conventions de double-diplôme, la mise en place des conventions de cotutelles de thèses, et le suivi des mobilités. La DRI a des représentants sur les quatre sites de l'Ulco, et chaque composante dispose d'un enseignant correspondant RI. Les conventions sont généralement initiées par les EC avec leurs partenaires étrangers.

« L'Ulco affirme sa volonté de donner une réelle dimension internationale et européenne à l'ensemble de ses missions et activités »⁸⁹. L'établissement ambitionne de stabiliser ses offres de formation et de les ouvrir à l'international. Sur les 25 masters qu'il propose, sept sont véritablement tournés vers une approche littorale et maritime⁹⁰ et peuvent augmenter l'attractivité des formations de l'établissement pour Les étudiants venant d'Afrique et des pays frontaliers.

Pour attirer plus d'étudiants ressortissants des pays anglophones d'Europe sur ses formations tournées vers l'internationalisation, l'établissement a développé pour les rentrées 2018 et 2019 des masters en anglais (master *Engineering of Complex Systems* (MECS) dans la filière informatique à Calais, master *Marine Ecology and Sea Food* à Boulogne-sur-Mer et master *Engineering, Environment and Energy* à Dunkerque). Un suivi des inscriptions dans ces masters encore jeunes permettra, dans un futur proche, d'établir la preuve de leur attractivité dans le contexte frontalier particulier de Calais.

Le comité reconnaît l'effort amorcé par l'Ulco pour faire évoluer son offre de formation afin de rester attractive, et surtout augmenter le flux transfrontalier européen entrant des chercheurs et des étudiants. **Outre l'internationalisation de son offre de formation, le comité encourage également l'établissement à mettre l'accent sur des initiatives de formations en français dans le cadre de la prochaine convention France-Flandre-Pays-Bas où l'apprentissage de cette langue est considéré comme un atout.**

Un réel soutien au développement des collaborations internationales

L'Ulco a géré 28 projets de recherche à l'international depuis 2013 et sept sont en cours en 2017⁹¹. Les partenariats scientifiques se créent avec des universités étrangères situées en littoral et ceci en relation avec les thématiques prioritaires dans le projet stratégique Calico (à savoir, environnement, milieux littoraux et marins, industrie et énergie). L'établissement participe aussi au programme de coopération territoriale européenne Interreg France-Wallonie-Vlaanderen dans le cadre des relations partenariales entre la Belgique et la Région Hauts-de France (cinq projets en 2016⁹²). L'Ulco est présente dans un groupement européen de coopération territoriale (GECT) avec la région Flandre occidentale de la Belgique : coopération transfrontalière avec utilisation de moyens mis en commun et des contacts réguliers avec les établissements d'enseignement supérieur⁹³. L'établissement développe actuellement un chantier de partenariats dans le cadre du Gis « Réseau France-Flandre-Pays-Bas ».

⁸⁸ RAE, septembre 2018, p. 46.

⁸⁹ Annexe Statuts de l'Ulco ; Préambules p.2 : des missions.

⁹⁰ RAE p. 32

⁹¹ Indicateurs d'activités, p. 24.

⁹² Indicateurs d'activités p. 24.

⁹³ RAE, septembre 2018, p. 49.

La « mise en place en 2015 d'une attribution des dotations *per diem* » a permis à l'établissement de doubler le nombre d'EC invités⁹⁴. En 2017, l'Ulco a reçu 41 enseignants-chercheurs invités en provenance d'Asie (16), d'Europe (12), d'Amérique (sept) et d'Afrique (six) pour un total de 765 heures⁹⁵ contre 20 en 2014. L'établissement a développé plusieurs modalités pour encourager les enseignants-chercheurs à développer des partenariats recherche en RI : le BQI et les AAR qui privilégient le soutien aux manifestations scientifiques internationales. Pour renforcer ses collaborations scientifiques, l'Ulco a consacré un budget important de 135 k€ en 2017⁹⁶. Toutefois, l'impact de ces mesures incitatives récentes n'a pas encore pu être mesuré par l'établissement.

Le comité encourage l'Ulco à poursuivre la politique incitative mise en place afin d'accroître les collaborations scientifiques et recommande la mise en place d'une évaluation de l'impact de ces mesures sur les partenariats internationaux en recherche.

Des doubles diplômes et des cotutelles en augmentation

L'approche adoptée par l'Ulco consiste à répondre aux demandes de conventions formulées par les composantes en matière de délocalisation de diplôme à l'international, de doubles-diplômes et de cotutelle de thèses avec l'Afrique du nord, l'Afrique subsaharienne, le Canada, la Chine et le Vietnam. La décision de délocalisation d'une formation est soumise au conseil de département, puis à la commission stratégique formation, à la CFVU pour une décision au CA, car il y a délivrance d'un diplôme.

Les délocalisations, au nombre de 34 diplômes en 2013 et de trois en 2017⁹⁷, concernent les sciences et technologies, l'économie et la gestion. Environ 403 étudiants en licence et 500 étudiants de master étaient concernés par ces formations en 2013. En 2016, ils n'étaient plus que 159 en licence et 196 en master⁹⁸. L'établissement a en effet fait le choix de diminuer le nombre de diplômes délocalisés au profit des doubles diplômes⁹⁹. Après avoir évalué sa politique de délocalisation, l'établissement a décidé de privilégier plutôt les doubles formations et les cotutelles de thèses qui mobilisent moins les EC vers l'étranger. Cette augmentation est liée principalement aux efforts de l'Eilco, qui a créé huit doubles diplômes, dont deux avec l'université du Québec à Chicoutimi. Le nombre de conventions de doubles diplômes signées est passé de huit en 2014 à 12 en 2017 (essentiellement avec le Liban et le Canada)¹⁰⁰.

L'Ulco a développé depuis 2011 un dispositif de financement des thèses en cotutelle sur budget propre qui consiste à compléter la bourse des doctorants étrangers sous convention, de façon à les faire bénéficier du même financement que les doctorants français de l'établissement. Les conventions de recherche signées avec le Liban, le Maroc, l'Algérie et le Vietnam ont permis d'augmenter sensiblement le nombre de thèses en cotutelles. Le budget consacré à cette politique est passé de 55 000 € en 2014 à 208 000 € en 2018. « L'objectif est désormais d'élargir ce type de dispositif à des universités européennes (Belgique, Allemagne, Luxembourg, Pays-Bas) »¹⁰¹.

Le comité encourage l'Ulco à poursuivre la politique ambitieuse et raisonnée qu'elle a mise en œuvre vis-à-vis des doubles-diplômes, des diplômes délocalisés et des thèses en cotutelles, en maîtrisant les moyens humains et financiers dont elle dispose et en ciblant de manière judicieuse des partenaires étrangers désireux d'établir des collaborations mutuellement bénéfiques. À ce titre, un développement plus avant de la formation à distance permettrait d'augmenter, avec un coût réduit, le nombre de doubles-diplômes.

Des mobilités à dynamiser

La politique d'internationalisation de l'Ulco est conduite par la commission stratégique des relations internationales forte de 19 membres et consolidée par des représentants dans chaque composante qui n'a

⁹⁴ RAE p. 26

⁹⁵ Bilan social 2017 p. 21.

⁹⁶ RAE, septembre 2018, p.26.

⁹⁷ Indicateurs d'activités, p. 25.

⁹⁸ RAE, septembre 2018, p. 48.

⁹⁹ RAE, septembre 2018, p.48.

¹⁰⁰ ANNX_011_RI du RAE, septembre 2018,

¹⁰¹ Annexe 011 RAE et RAE, septembre 2018, p.48.

pas encore défini de politique précise en matière de prospection en vue de l'établissement de coopérations académiques à l'international, proche ou lointain.

La majorité des étudiants étrangers inscrits à l'Ulco proviennent de destinations en lien avec des problématiques liées au littoral (Liban, Maroc, Algérie, Sénégal, Québec, Vietnam, Chine, etc.). L'établissement comptait en 2017-2018 1 034 étudiants étrangers (issus d'un système éducatif non français) inscrits (soit 13,7 % du total des inscrits)¹⁰². La mobilité entrante concerne essentiellement des étudiants en master (45 % des effectifs d'inscrits) et des doctorants (55 % des effectifs) sur convention ou non¹⁰³. Cependant, si la mobilité entrante globale est en hausse grâce à la mobilité individuelle hors convention, la mobilité institutionnelle ou encadrée par des accords est en baisse. En effet, les flux des étudiants entrant sur convention (Erasmus+, Crepuq/BCI, double-diplôme) sont passés de 143 en 2014 à 71 en 2017. En matière d'attractivité, et particulièrement pour ce qui concerne la mobilité étudiante entrante en premier et second cycle, l'Ulco explique devoir faire face à l'image d'insécurité de la région de Calais, image assez négative répandue jusqu'à l'étranger et liée à la forte présence de personnes migrantes aux abords de cette ville.

L'attractivité de l'Ulco pour les étudiants étrangers des pays littoraux (Liban, Sénégal, Maroc, etc.), notamment pour les doctorants, est en partie liée à son choix de développer une identité fortement professionnalisante se basant sur ses partenariats nationaux et européens et sur sa position maritime. Cette attractivité est également liée à la qualité de l'accueil et les facilités dont ses étudiants bénéficient (logement, emplois étudiants, complément de bourses, etc.).

La mobilité sortante est encore très limitée et ne concerne que 5,93 %¹⁰⁴ des effectifs d'étudiants inscrits pour des stages de deux mois ou moins à l'étranger. Elle est en baisse sur la période de référence (133 en 2014 à 86 en 2017). L'établissement lie la baisse des mobilités sortantes en partie au « changement du dispositif de bourses de mobilité de la région (passage des bourses Blériot aux bourses Mermoz), suite à la création de la région Hauts-de-France »; mais aussi à « l'exclusion du dispositif des étudiants de nationalité étrangère résidant en France depuis moins de deux ans »¹⁰⁵. Cependant, l'Ulco compte poursuivre sa politique d'incitation à la mobilité sortante en augmentant l'accompagnement financier aux étudiants sous forme de bourses de mobilité (bourse Erasmus+, aides à la mobilité internationale du Mesri et bourse Mermoz du Conseil régional des Hauts-de-France)¹⁰⁶.

Les efforts budgétaires consentis par l'Ulco, le plus souvent sur son budget propre, ont permis des actions positives qui ont favorisé la mobilité étudiante entrante pour les cotuelles de thèses (15 nouvelles en 2017-2018) et les échanges d'EC pour la recherche (41 EC étrangers invités en 2017 contre 20 en 2014). L'Ulco semble donc avoir trouvé un mécanisme efficace pour l'accroissement de la mobilité entrante des étudiants et des EC.

Le comité suggère que la commission RI mette en avant les atouts (position frontalière, proximité maritime, spécialisation thématique) de l'Ulco pour inciter les composantes à promouvoir et développer l'attractivité de leurs formations. D'autre part, développer une stratégie d'incitation plus efficace pour la mobilité sortante et entrante des enseignants-chercheurs permettrait le renforcement des résultats de la recherche. Enfin, l'établissement gagnerait à diversifier les sources de financement pour soutenir sa politique RI, en mettant en place, par exemple, une cellule d'ingénierie de projets dédiée aux appels d'offre de type Erasmus+ ou H2020.

¹⁰² Indicateurs d'activité et de performance 2015-2019, p. 22.

¹⁰³ Indicateurs d'activité et de performance 2015-2019, p. 22.

¹⁰⁴ Indicateurs d'activité et de performance, p. 24.

¹⁰⁵ RAE, septembre 2018, p.48

¹⁰⁶ RAE, septembre 2018, p. 47

Conclusion

L'université du littoral Côte d'Opale (Ulco) est une université de la région des Hauts de France présente sur quatre sites (Boulogne, Calais, Dunkerque et Saint-Omer) des départements du Nord et du Pas de Calais. Ce territoire, qui connaît l'un des plus forts taux de chômage en France, a opéré une mutation sur le plan économique autour des trois ports maritimes aux activités bien distinctes que sont Boulogne (pêche), Calais (transport de passagers) et Dunkerque (transport de marchandises). Dans ce contexte, l'Ulco poursuit deux objectifs :

- répondre aux besoins de la population locale et aux attentes des acteurs socio-économiques locaux en proposant une offre de formations professionnalisantes adaptée ;
- viser une recherche d'excellence basée sur le développement de champs thématiques en lien avec son territoire (mer et littoral – transformations et enjeux ; mutations technologiques et environnementales ; humanités et territoires intégrés).

La principale recommandation du dernier rapport de l'Aeres en 2014 était d' « harmoniser les pratiques et les outils induits par la multipolarité, profiter de la révision des statuts pour réfléchir à une évolution de son organisation ». Des progrès significatifs ont été réalisés notamment à travers l'inclusion, au sein de l'équipe politique, des directeurs des trois centres de gestion universitaire (Boulogne, Calais, Dunkerque) en tant que VP délégués. S'il en résulte une participation aux prises de décision et une meilleure circulation de l'information entre l'échelon central et les CGU, les efforts dans le sens d'une harmonisation accrue de ces derniers doivent être poursuivis.

Cette harmonisation est nécessaire car les choix d'opérer la gestion des sites par les CGU entraînent une asymétrie entre les composantes que sont les départements et les laboratoires, les premiers n'étant pas maîtres du budget alloués aux formations, les seconds ne pouvant pas toujours s'appuyer sur les services techniques des CGU destinés prioritairement à la formation. De même, cette harmonisation passe sans doute également par une amélioration de la répartition des forces Biatss en présence sur les sites, entre formation et recherche.

Alors que la coordination territoriale exercée par la Comue LNF s'est nettement étioilée depuis l'obtention de l'I-site Université de Lille Nord Europe porté par la fondation Lille Nord Europe, l'Ulco a su développer des collaborations nouvelles et prometteuses avec des universités périphériques (université d'Artois et l'université de Picardie Jules Verne) de la région Hauts-de-France, en pariant à la fois sur la complémentarité et la similarité, tout en conservant en recherche les tutelles partagées avec l'université de Lille.

L'Ulco s'est fixée pour objectif la maîtrise des dépenses, notamment de sa masse salariale. Cela passe par un renforcement du pilotage pluriannuel de sa stratégie, que cela soit par des moyens humains mieux répartis ou par la mise en place d'outils d'aide à la décision performants. Sur l'ensemble des grandes fonctions que sont les ressources humaines, les finances, l'immobilier, le système d'information, l'Ulco affiche toujours un certain nombre de faiblesses en matière de pilotage. L'Ulco gagnerait à remédier rapidement à cette situation et renforcer à la fois la production et le suivi d'indicateurs, ainsi que sa démarche qualité en outillant son pilotage, afin d'être en mesure de disposer de projections et d'élaborer un plan d'actions visant à améliorer encore son fonctionnement.

La politique en matière de recherche est dynamique et s'appuie sur trois pôles de recherche qui regroupent l'ensemble des laboratoires de l'Ulco. Elle consiste à mettre en avant un certain nombre de spécificités scientifiques, particulièrement celles liées à l'environnement et aux milieux littoraux et marins. L'adoption de trois champs thématiques est une étape supplémentaire vers la spécialisation que l'Ulco souhaite afficher comme un atout. Des efforts notables en matière de financements de la recherche (projets et bourses de thèse) sont à reconnaître. Il n'en demeure pas moins qu'un certain nombre de progrès restent à effectuer, en ce qui concerne la valorisation auprès des industriels des différentes plateformes ou instruments de recherche de l'Ulco, le suivi des activités de recherche, l'incitation à l'obtention de ressources propres contractuelles à travers des réponses aux appels à projets nationaux et européens, ou encore l'appui à la formation doctorale.

Le pilotage de l'offre de formation se caractérise à la fois par une maîtrise des moyens humains et financiers disponibles, ainsi que par une capacité d'adaptation rapide à l'évolution des métiers ou demandes sectorielles exprimées par les industriels locaux. Le dynamisme de la formation continue est reconnu par un label de qualité. Pour autant, si l'Ulco souhaite s'engager résolument dans la mutation en cours en matière de pédagogie universitaire, elle doit s'en donner davantage les moyens.

Depuis plusieurs années, l'Ulco a mis en place de nombreux dispositifs qui témoignent d'un engagement fort dans l'orientation et la réussite de ses étudiants. Des journées d'information sont également organisées à l'adresse des lycéens. Cependant, le manque de suivi ne permet pas à l'Ulco d'analyser l'apport concret de ces initiatives, donc de les abandonner faute de résultats probants, ou de les adapter ou de les développer davantage en cas de succès avéré.

Le développement d'une sensibilisation à l'entrepreneuriat tout au long du cursus est un autre atout de l'Ulco. Enfin, la licence compétence en réseau, projet lauréat du PIA3 Nouveau cursus à l'université, obtenu en partenariat avec l'université d'Artois et l'université de Picardie Jules Verne, est un programme ambitieux et novateur qui projette l'Ulco dans les mutations pédagogiques préfigurant l'université de demain, et fait d'elle une pionnière en la matière. Sur chacun des sites de l'Ulco, la vie étudiante apparaît riche et les animations diverses.

Bien que l'Ulco ait tissé des liens forts avec les acteurs socio-économiques de son territoire, notamment à travers les initiatives soutenant le projet stratégique Calico débuté en 2010 et poursuivi aujourd'hui, la valorisation des travaux de recherche n'est pas assez développée, alors que de nombreuses potentialités, un appui fort et une réelle attente des décideurs économiques existent.

Aussi bien en matière de politique de documentation que dans la diffusion de la culture scientifique et technique, l'Ulco fait montre d'un engagement et d'un dynamisme largement reconnu et apprécié par les étudiants et les personnels comme par leurs concitoyens.

La dimension internationale est portée par une attitude volontariste mais qui se heurte, en matière de mobilité comme d'attractivité, aux réalités du territoire de l'Ulco : à la fois une certaine précarité des étudiants (43 % de boursiers) qui les empêche d'envisager sereinement un séjour à l'étranger, et une image négative du secteur de Calais auprès de potentiels visiteurs. Malgré tout, les doubles-diplômes sont en augmentation et les partenariats établis avec des universités étrangères ont permis d'augmenter sensiblement les thèses en cotutelles.

Afin que son identité se forge année après année, l'Ulco, université jeune, doit cultiver le sentiment d'appartenance à l'établissement sur chacun de ses sites. Des efforts doivent encore être produits en ce sens : homogénéisation dans le fonctionnement des CGU, organisation d'événements fédérateurs qu'ils soient scientifiques, culturels, sportifs, *etc.* L'élargissement de l'équipe politique, le fonctionnement des différents bureaux et conseils centraux, les rencontres des composantes, traduisent la volonté affichée par l'équipe de direction d'entretenir un dialogue interne et social fort qui est apprécié.

L'Ulco, par les choix opérés lors du contrat écoulé, dispose d'un potentiel réel de développement en appui de son territoire qu'elle pourrait mieux exploiter en renforçant encore son pilotage interne. Elle devra veiller à ce que les champs thématiques qu'elle a choisis, non seulement la rendent attractive à l'extérieur (depuis son territoire jusqu'à l'international), mais renforcent également en interne la cohésion, les collaborations et l'interdisciplinarité, en recherche comme en formation.

1/ Les points forts

- Une trajectoire et une mise en œuvre cohérentes avec le projet stratégique (Calico).
- Une capacité d'adaptation de la stratégie aux changements conjoncturels.
- Un établissement qui répond aux besoins de son territoire à la fois en formation par des filières professionnalisantes adaptées, et en recherche par une spécialisation thématique pertinente s'appuyant sur les forces en présence.
- Un établissement bien perçu par ses partenaires territoriaux et économiques.
- Une situation financière maîtrisée.
- Une offre de formation cadrée du point de vue des moyens et qui laisse une grande marge de manœuvre aux équipes pédagogiques.
- Un dialogue fort entre les composantes et l'équipe en charge de la gouvernance.
- Une politique volontariste en matière de soutien à la recherche et de réussite des étudiants.
- Un dialogue interne reconnu porté par la présidence.

2/ Les points faibles

- Une nouvelle organisation non encore aboutie : la gestion opérée sur les sites par les CGU fragilise l'équilibre entre départements pédagogiques et laboratoires de recherche.
- Une répartition peu optimale des personnels Biats vis-à-vis de l'organisation structurelle en place.
- Une absence de politique visant le développement et l'usage du numérique, à la fois dans le domaine de l'innovation pédagogique et dans les fonctions supports de l'université.
- Une mobilité internationale des étudiants et des personnels encore trop modeste.
- Une communication interne peu structurée qui pénalise l'identité et la vie de l'établissement.
- Une valorisation des résultats de la recherche vers le monde économique encore insuffisante.
- Un déficit marqué de la mobilisation des étudiants dans les conseils centraux.
- Une aide au pilotage dispersée qui ne permet pas encore l'achèvement des évolutions organisationnelles.

3/ Les recommandations

Dans un premier temps, le comité souhaite faire des recommandations relatives à des aspects liés à son environnement :

- Être moteur dans la transformation en cours de la dynamique de la coordination territoriale en poursuivant notamment les coopérations académiques initiées en Hauts-de-France.
- Poursuivre l'établissement de collaborations internationales en vue de renforcer le rayonnement de l'Ulco notamment dans le domaine de la recherche.
- Renforcer les moyens alloués à la valorisation pour amplifier le lien avec les entreprises.
- S'engager plus fortement dans la formation doctorale en questionnant davantage l'implication actuelle de l'Ulco au sein des écoles doctorales régionales.

Dans un second temps, le comité souhaite faire des recommandations relatives à des aspects internes de l'établissement :

- Améliorer le pilotage de l'établissement par la mise en œuvre d'un système d'information réellement opérationnel, de divers tableaux de bord permettant un suivi d'indicateurs de performance pour toutes les grandes fonctions (notamment les ressources humaines, les finances, l'immobilier et le patrimoine).
- Mettre en place une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences afin de rendre opérationnelles les orientations stratégiques.
- Généraliser une démarche qualité, notamment en évaluant la pertinence et l'efficacité de l'ensemble des actions et outils mis en place.
- Poursuivre la mutation pédagogique en renforçant le centre d'innovation pédagogique.
- Valoriser le Nouveau cursus universitaire « LCeR » auprès de la communauté universitaire en associant davantage l'ensemble des acteurs aux discussions en cours et à la mise en œuvre.

Liste des principaux sigles

A

AAR	Aide à la recherche (dispositif)
Aeres	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
Ami :	Appel à manifestation d'intérêt
ANR	Agence nationale de la recherche
Anses	Agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail
Ater	Attaché temporaire d'enseignement et de recherche

B

BDE	Bureau des élèves
Biatss	Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
BOE	Bonus qualité enseignement
BQI	Bonus qualité international
BQR	Bonus qualité recherche
BU	Bibliothèque universitaire
BVE	Bureau de la vie étudiante

C

CA	Conseil d'administration
Cac	Conseil académique
Cap	Cellule d'aide au pilotage
CCI	Chambre de commerce et d'industrie
CCRST	Centre commun de ressources scientifiques et technologiques
CDC	Conseil des directeurs de composantes
Cel	Centre entrepreneurial du littoral
CFA	Centre de formation d'apprentis
CFVU	Commission de la formation et de la vie universitaire
CGU	Centre de gestion universitaire
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
CIC	Centre d'investigation clinique
Cifre	Convention industrielle de formation par la recherche
Clersé	Centre lillois d'études et de recherches socio-économiques
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
Comue	Communauté d'universités et établissements
CPER	Contrat de plan État-région
CPGE	Classes préparatoires aux grandes écoles
Crepuq	Conférence des recteurs et des principaux des universités du Québec
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CT	Comité technique
CV	<i>Curriculum vitae</i>

D

D2E	Diplôme de l'étudiant entrepreneur
DAEU	Diplôme d'accès aux études universitaires
Daf	Direction administrative et financière
Deust	Diplôme d'études universitaires scientifiques et techniques
Deve	Direction des enseignements et de la vie étudiante
DGS	Directeur général des services
DRH	Direction des ressources humaines
DSI	Directeur du système d'information
DU	Diplôme universitaire
DUT	Diplôme universitaire de technologie

E

EA	Équipe d'accueil
EC	Enseignant chercheur
ECTS	<i>European credit transfer system</i> (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre)
ED	École doctorale
Eilco	École d'ingénieurs du littoral-Côte d'Opale
EPSCP	Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel
Erasmus	<i>European action scheme for the mobility of university students</i> (programme européen)
ESR	Enseignement supérieur et recherche
ETP	Équivalent temps plein

F

FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes
-------	--

G

GBCP	Gestion budgétaire et comptable publique
GECT	Groupe européen de coordination territoriale
GEMEL	Groupe d'Études des Milieux Estuariens et Littoraux (Ulco)
Gis	Groupement d'intérêt scientifique
GVT	Glissement vieillissement technicité

H

Hcéres	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
HDR	Habilitation à diriger des recherches

I

IDEX	Initiative d'excellence
IEP	Institut d'études politiques
Ifremer	Institut français de recherche pour l'exploitation de la mer
IMT	Institut Mines Télécom
Ineris	Institut national de l'environnement industriel des risques
Inria	Institut de recherche en informatique et en automatique
Insee	Institut national des statistiques et des études économiques
Inserm	Institut national de la santé et de la recherche médicale
Irene	Innovation Recherche en Environnement (programme)
Iscid	Institut supérieur de commerce international de Dunkerque
I-Site	Initiatives-Science – Innovation –Territoires – Economie
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
IUT	Institut universitaire de technologie

L

L	Licence
LCeR	Licence Compétences en réseau
LMD	Licence-master-doctorat
LNf	Lille Nord de France
LP	Licence professionnelle

M

M	Master
Mace	Motivations, Aptitudes, Compétences Entrepreneuriales (test)

Marco	Recherche marine et littorale en Côte d'Opale
MCF	Maître de conférences
MDE	Maison des étudiants
Medef	Mouvement des entreprises de France
Meef	Master de l'enseignement, de l'éducation et de la formation
Mesri	Ministère de l'Enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation

N

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

O

Onera	Office national d'études et de recherches aérospatiales
-------	---

P

Peps	Projet exploratoire premier soutien (CNRS)
PIA	Programme d'investissements d'avenir
PLUS	Palais de L'Univers et des Sciences
PMCO	Pôle métropolitain de la Côte d'Opale
PME	Petite et moyenne entreprise
PPP	Projet personnel et professionnel
Prag	Professeur agrégé affecté dans l'enseignement supérieur
Pres	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur

R

R&D	Recherche et développement
RAE	Rapport d'autoévaluation
RH	Ressources humaines
RI	Relations internationales
RNCP	Répertoire national des certifications professionnelles

S

Saic	Service d'activités industrielles et commerciales
Satt	Société d'accélération du transfert de technologies
SCD	Service commun de documentation
Scosi	Service commun du système d'information
SCFCU	Service commun de la formation continue universitaire
SHS	Sciences humaines et sociales
SI	Système d'information
SMRE	Sciences de la matière, du rayonnement et de l'environnement
SN2E	Statut national des étudiants entrepreneurs
STAPS	Sciences et techniques des activités physiques et sportives
STS	Section de technicien supérieur

T

Tiga	Territoires d'innovation-grande ambition
------	--

U

UE	Unité d'enseignement
Ulco	Université du Littoral Côte d'Opale
Uline	Université Lille Nord-Europe
UMR	Unité mixte de recherche

V

VP
VPE

Vice-président
Vice-président étudiant

Observations du président



Présidence

1 place de l'Yser - BP 71022
59375 DUNKERQUE Cedex 1

Dunkerque, le 20 mai 2019

Le Président de
l'Université du Littoral Côte d'Opale
à
HCERES
Madame Annie VINTER
Directrice du département d'évaluation des coordinations territoriales
2 rue Albert Einstein
75013 PARIS

Nos réf. : HS/SC/19027

Objet : Observations

Madame,

Je vous confirme la bonne réception du rapport définitif et je remercie l'ensemble des rapporteurs pour le travail fourni.

Vous trouverez ci-joint les différentes observations à annexer au rapport.

Je vous prie d'agréer, Madame, l'expression de ma considération distinguée.

Hassane SADOK



L'Université du Littoral Côte d'Opale, l'université à dimension humaine, tient à remercier le comité pour la qualité du travail effectué et pour son constat qui a souligné sa dynamique dans l'excellence de sa recherche et de son engagement fort dans l'orientation, la réussite et la sensibilisation à l'entrepreneuriat de ses étudiants.

Le rapport établi m'amène à apporter les précisions suivantes suite aux remarques faites par le comité quant à la fonction ressources humaines et au système d'information.

Les outils étant désormais disponibles au sein de la direction des ressources humaines, nous nous doterons prochainement d'une carte cible des emplois. Cette dernière nous aidera dans le pilotage stratégique pluriannuel des emplois. Quant à la qualité de vie et le bien-être au travail, ce sont des points essentiels d'attention pour une université à dimension humaine comme la nôtre. J'ai notamment demandé à ce qu'un groupe de travail réfléchisse aux conditions de mise en œuvre d'une expérimentation sur le télétravail au sein de notre établissement multipolaire.

La question du nombre des emplois BIATSS et de leur juste répartition entre les directions centrales et les composantes est un sujet d'importance à l'ULCO. Par rapport à d'autres universités de taille semblable, nous nous caractérisons par un nombre important de personnels BIATSS et une surreprésentation de personnels de catégories C. Je partage ainsi l'avis du comité sur la nécessaire consolidation de l'expertise dans certaines directions centrales mais j'ajouterai aussi le renforcement nécessaire des personnels d'appui aux laboratoires. Cela ne sera rendu possible que par l'optimisation de nos moyens sur certaines fonctions support et d'appui.

Les RPS font aussi l'objet d'une attention particulière de ma part et nous nous attacherons très prochainement à présenter en CHSCT un dispositif rénové dans le respect de la réglementation. Une bonne prise en charge des RPS passe également par un renforcement de nos capacités à détecter ces situations en amont. L'accent mis sur les formations managériales par la DRH est un élément supplémentaire qui témoigne de notre intérêt légitime pour ce sujet. Enfin, je soutiens sans réserve la démarche entamée en ce début d'année par la direction générale des services d'aller à la rencontre des composantes sur les sites pour traiter de diverses problématiques de gestion et d'organisation des services. Ces rencontres sont de nature à renforcer le sentiment d'appartenance à une même communauté et, de plus, alimentent ce dialogue interne dont vous soulignez la qualité et auquel je suis profondément attaché.

Quant au système d'information (SI), force est de constater que la mise en place du SCoSI ne l'a pas encore pleinement rendu opérationnel à ce jour. Néanmoins, si la création de ce service commun a été source de tensions dans le premier temps, cela semble être nettement moins le cas actuellement. Il nous reste cependant à fixer un nouveau cap en matière de système d'information et de numérique. L'adoption d'un schéma directeur en phase avec le développement de notre université peut être l'outil nous permettant de dresser cette feuille de route.

A ce titre, la structuration de la fonction support SI est indispensable car elle demeure la condition à la mise en place d'une fonction pilotage qui reste à renforcer tel que l'a souligné le comité. Nous envisageons ainsi un projet tel que Sinaps comme un préalable indispensable au développement de notre démarche de contrôle de gestion. Ce travail de mise en qualité des données doit être vu comme un prérequis à la mise en œuvre d'un véritable système d'information décisionnel qui serait la suite naturelle de ce projet.

Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'Université du littoral Côte d'Opale a eu lieu du 8 au 10 janvier 2019. Le comité d'évaluation était présidé par M. Jérôme Gensel, professeur des universités, vice-président relations internationales et territoriales à l'université Grenoble Alpes (UGA).

Ont participé à cette évaluation

- Patrick Baraona, directeur général du Pôle de compétitivité Mer Méditerranée ;
- Virginie Catherine, directrice générale du Crous Normandie ;
- Pascal Gente, directeur de recherche CNRS, ancien vice-président recherche, université de Bretagne Occidentale ;
- Isabelle Adolé Glitho, professeure, université de Lomé (Togo) ;
- Nathalie Magneron, maître de conférences, ancienne vice-présidente en charge du continuum de formation bac-3 bac+3, université d'Orléans ;
- Ludovic Martinet, doctorant et ancien élu au conseil scientifique et ancien vice-président étudiant, Université de Lorraine.

Christine Poirier, conseillère scientifique et Marine Gobet, chargée de projet, représentaient le Hcéres.

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

On trouvera les CV des experts en se reportant à la Liste des experts ayant participé à une évaluation par le Hcéres à l'adresse URL <http://www.hceres.fr/MODALITES-D-EVALUATIONS/Liste-des-experts-ayant-participe-a-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)