

RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'UNIVERSITÉ D'ARTOIS

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2018-2019
VAGUE E

Rapport publié le 19/06/2019



Pour le Hcéres¹ :

Michel Cosnard, Président

Au nom du comité d'experts² :

Thierry Villemin, 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
Le positionnement institutionnel et la stratégie de développement.....	5
Une coordination territoriale à reconstruire et un pilotage de l'ESPE à redéfinir	5
Une alliance avec l'ULCO et l'UPJV à faire vivre et à consolider	6
Une université au cœur d'enjeux sociétaux et de transformations territoriales	7
La gouvernance et le pilotage de l'établissement.....	8
Une organisation de l'établissement qui devrait évoluer vers davantage de transversalité	8
Une gestion financière maîtrisée confortant une situation saine et durable	9
Une fonction RH à inscrire dans une dynamique de soutien au projet de développement de l'établissement	10
Un patrimoine en bon état reposant sur une politique immobilière structurée et formalisée	11
Une démarche qualité amorcée mais insuffisamment structurée	12
Une politique de communication visant à promouvoir une identité commune et un sentiment d'appartenance	12
La recherche et la formation	13
Une politique de recherche ambitieuse et centrée sur la transdisciplinarité	13
a/ Une organisation en domaines d'intérêt majeur à poursuivre et à bien articuler avec la stratégie de créniaux déployée au niveau des unités de recherche.....	14
b/ Une stratégie d'alliance avec l'ULCO et l'UPJV, objet d'une réelle adhésion	14
c/ Une identité et une politique de recherche en sciences humaines et sociales à construire	15
La politique de formation tout au long de la vie	15
a/ La structuration en champs de formation vise une meilleure synergie formation-recherche	16
b/ Une offre de formation fortement ancrée dans un territoire	16
c/ Un soutien à l'innovation pédagogique comme vecteur de réussite des étudiants	17
d/ Une direction des systèmes d'information en support à l'innovation pédagogique	18
e/ Une soutenabilité financière de la formation continue à conforter par une approche en coûts complets	19
Le lien entre recherche et formation.....	19
a/ Une articulation entre recherche et formation à consolider.....	19
La documentation	20
a/ Une politique documentaire efficace, partagée et active	20
La réussite des étudiants	21
Une politique volontariste en matière d'aide à la réussite dont les effets restent à évaluer.....	21
Des actions en faveur de la vie étudiante qui gagneraient à se décroiser	22
Une participation des étudiants à la gouvernance et à la vie de l'établissement à encourager davantage.	23
La valorisation et la culture scientifique	24
Une valorisation en forte croissance	24
Une diffusion active de la culture scientifique et technique	25
Les relations européennes et internationales	25

a/ Des relations européennes et internationales foisonnantes mais faiblement structurées et peu valorisées	25
b/ Une mobilité entrante et sortante à renforcer par des actions politiques et logistiques.....	27
Conclusion	27
1 / Les points forts	28
2 / Les points faibles	28
3 / Les recommandations	28
Liste des sigles.....	30
Observations du président.....	33
Organisation de l'évaluation	37

Présentation de l'établissement

D'un point de vue géographique, l'Artois, au sein de la région Hauts-de-France, est un territoire qui dispose de plusieurs atouts favorables au développement de l'enseignement supérieur et de la recherche (ESR) : une population locale importante¹, jeune², encore peu mobile et donc a priori encline à choisir une solution de proximité pour des études supérieures ; une proximité avec de grandes métropoles françaises (Lille, Paris) comme étrangères (Bruxelles, Londres) ; des défis territoriaux importants en lien avec la reconversion industrielle et la diversification de l'économie, induisant un attachement particulier des collectivités locales à la présence de l'ESR sur le territoire.

Sur le plan économique, la région Hauts-de-France, marquée historiquement par l'industrie, s'est progressivement diversifiée et tertiaisée. Le produit intérieur brut (PIB) de 106 798 M€ en 2014 est relativement élevé par rapport à la moyenne nationale. Pour autant, le taux de chômage est l'un des plus élevés de France métropolitaine (11,4 % au 1^{er} trimestre 2018 contre 8,9 % pour la moyenne nationale³). Cela a notamment permis à l'université de bénéficier dans la durée d'un niveau de financement par l'État relativement favorable⁴, afin d'assurer la formation des jeunes bacheliers 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 réunissant cinq départements. La coordination universitaire territoriale a été confiée à la Communauté d'universités et d'établissements (Comue) Lille Nord de France (LNF) exerçant sur l'académie de Lille et regroupant les établissements des départements du Nord et du Pas-de-Calais (cf. § Positionnement institutionnel).

L'université d'Artois est un établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel, créé en 1991 par le Décret n° 91-1160 du 7 novembre 1991. Elle comptait 11 529 étudiants au cours de l'année universitaire 2017-2018, ce qui représentait environ 9,9% de la population de la Comue LNF (116 297 étudiants en 2016) et environ 7% des étudiants de l'académie de Lille (176 492 en 2016-2017). Le taux de boursiers est élevé avec 42,2 % de bénéficiaires en 2017.

Il s'agit d'une université multipolaire⁵ de taille moyenne, pluridisciplinaire hormis le secteur santé. Sa recherche est organisée autour de quatre domaines d'intérêt majeur (Dim)⁶ qui font désormais écho avec quatre champs de formation⁷.

Les 330 enseignants-chercheurs titulaires de l'université d'Artois⁸ se répartissent dans 18 laboratoires dont deux rattachés au CNRS. 465 personnels de soutien et de support, dont 381 titulaires et 84 non-titulaires, assurent le fonctionnement des services.

Le patrimoine immobilier affecté à l'établissement est estimé à 112 290 m² de surface hors œuvre nette⁹.

Le budget initial (autorisations d'engagement) de l'établissement était en 2018 de 100,8 M€¹⁰, réparti entre 78,3 M€ de masse salariale, 15, 6 M€ de dépenses de fonctionnement et 6,9 M€ de dépenses d'investissement.

Pour la présente évaluation, le comité d'experts a intégré dans ses réflexions les conclusions et recommandations des précédentes évaluations, notamment celle de l'Aeres qui a eu lieu en mars 2014 et a fait l'objet d'un rapport publié en septembre 2014. Le comité a pris en considération le contexte particulier des évolutions de la Comue LNF et de la fusion des universités lilloises, et a focalisé son attention sur les éléments de problématique suivants :

¹ Au 1^{er} janvier 2015, le Nord-Pas-de-Calais , étendu sur 12 414 km², est, hors Ile-de-France, le territoire le plus densément peuplé de France métropolitaine.

² Selon l'Insee, 39% de la population du département du Nord avait moins de 30 ans en 2018.

³ Données de l'Institut national de la statistique et des études économiques (Insee).

⁴ Selon les données du MESRI, l'université d'Artois bénéficie d'une masse salariale notifiée qui la place parmi les toutes premières des universités françaises quand on la rapporte au nombre d'étudiants (8,7 k€ par étudiant en moyenne sur la période 2013-2016, pour 6k€ en moyenne nationale).

⁵ L'université est implantée sur cinq sites : Arras, Béthune, Douai, Lens et Liévin.

⁶ Eco-efficacité énergétique ; Patrimoines, territoires, Trans culturalités ; Recompositions du lien social ; Intelligence artificielle

⁷ Cultures, Patrimoines et Territoires ; Organisations, Sociétés et Education ; Environnement, Energies, Ingénierie et Nutrition ; Mathématiques, Univers Connecté et Logistique

⁸ Données de caractérisation transmises par l'établissement.

⁹ Annexe au RAE, p. 18.

¹⁰ Données de caractérisation transmises par l'établissement.

- la place des domaines d'intérêt majeur (Dim) et des champs de formation dans la stratégie de formation et de recherche de l'établissement ;
- les enjeux et les lignes de force du rapprochement territorial et la stratégie de développement international ;
- les articulations entre la stratégie, les moyens et la démarche qualité ;
- la conception et l'évolution de l'offre de formation ;
- l'implication des étudiants dans la vie de l'université ;
- le numérique et l'innovation pédagogique.

La visite du comité dans l'établissement s'est déroulée les 8, 9 et 10 janvier 2019. Le comité a pris connaissance d'un rapport d'autoévaluation (RAE) bien documenté et qui contient des analyses de positionnement à la fois claires et bien fondées avec un souci d'objectivation évident. Ce RAE n'élude aucune des grandes problématiques auxquelles est confronté l'établissement : ancrage à des territoires en proie à des difficultés économiques et sociales, en reconversion plus ou moins avancée, multipolarité, pluridisciplinarité des formations et de la recherche à conforter dans un ensemble universitaire de petite taille, une coordination territoriale en mutation qui conduit à des changements d'alliances.

Un nombre important de documents, tableaux, notes et comptes rendus a également été mis à disposition, dans un souci de transparence qui est à relever.

Le positionnement institutionnel et la stratégie de développement

Une coordination territoriale à reconstruire et un pilotage de l'ESPE à redéfinir

L'université d'Artois, en tant qu'acteur de l'enseignement supérieur et de la recherche de la région Hauts-de-France, est membre de la Comue Lille Nord de France depuis sa création. Cette Comue est implantée sur le territoire de l'académie de Lille qui regroupe les deux départements du Nord et du Pas-de-Calais.

En octobre 2018, la Comue LNF regroupait neuf membres : l'université de Lille ; l'université de Valenciennes et du Hainaut-Cambrésis (UVHC) ; l'université du Littoral Côte d'Opale (ULCO) ; l'université d'Artois ; l'École centrale de Lille ; l'Institut Mines Télécom 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 (ENSAPL) ; 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 en formations universitaires¹¹. 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 personnels¹², dont 4 292 enseignants titulaires et 5 782 personnels Biatss¹³.

La Comue a fait l'objet d'une évaluation Hcéres fin 2018. Ses conclusions font état de difficultés significatives : désengagement progressif des membres, lourdeur de l'organisation et du fonctionnement des organes de gouvernance, déficit de communication externe et institutionnelle.

Les projets dans le cadre du programme investissements d'avenir (PIA) ont été initialement portés par le pôle de recherche et d'enseignement supérieur (PRES) puis par la Comue LNF. À la suite de l'échec de la candidature à l'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

¹¹ Y compris, les étudiants de la FUPL en formations universitaires et de l'IMT (tableau de bord de l'enseignement supérieur - site Mesri).

¹² Fiche de la direction générale des ressources humaines (DGRH) du Mesri.

¹³ Biatss : bibliothèques, ingénieurs, administratifs, techniciens, de service et de santé.

partenariale ULNE, constituée par certains membres de la Comue, mais dont cette dernière n'est ni membre, ni partenaire. L'I-site ULNE¹⁴ fédère 14 membres fondateurs¹⁵ et 13 partenaires¹⁶. Une dotation non consommable de 500 M€ a été affectée à l'I-site ULNE représentant un financement annuel exploitable d'environ 15 M€. Le projet est structuré autour de trois thématiques de recherche : « santé », « planète » et « monde numérique ».

Deux constats doivent être faits concernant la période de référence. La Comue n'a pas réussi à faire reconnaître par le PIA un projet collectif rassemblant l'ensemble des universités qui en sont membres. Par ailleurs, les trois stratégies désormais engagées par les acteurs de ce site le sont selon des logiques très différentes : - fusion des trois universités lilloises avec la création de l'université de Lille, - spécialisation de l'université de Valenciennes et rapprochement avec la FUPL - et enfin, construction en réseau associant l'université du Littoral Côte d'Opale, l'université de Picardie Jules Verne (UPJV) et l'université d'Artois. La Comue n'apparaît pas en mesure d'assurer une coordination territoriale dans ces constructions dont elle est absente. Il lui reste un rôle résiduel, mais néanmoins essentiel pour l'université d'Artois : le pilotage de l'École supérieure du professorat et de l'éducation (ESPE). Une autre forme de coordination est apparue en janvier 2018, moins formelle, avec la création de la Conférence régionale des présidents d'université (CRPU) qui rassemble les présidents des cinq universités publiques des Hauts-de-France. La CRPU est aujourd'hui l'organe par lequel les établissements formalisent leurs échanges et mettent en commun expériences et ressources, de manière souple et sans subsidiarité.

La question du devenir de l'ESPE ne dépend pas exclusivement de l'université d'Artois. Elle dépend également des autres établissements impliqués. La réflexion devra se faire en tenant compte aussi des évolutions nationales annoncées¹⁷ dans le domaine de la formation des professeurs d'écoles, de collèges et de lycées. Pilotée initialement par l'université d'Artois, l'ESPE a été transférée à la Comue LNF en 2017¹⁸ en laissant une certaine amertume car sa gestion temporaire de 2013 à 2016 et son transfert ont fortement mobilisé les services administratifs. Parmi les différentes hypothèses envisagées, son retour en pilotage à l'université d'Artois semble aujourd'hui exclu car les conditions posées par l'université d'Artois, avec notamment l'attribution de moyens supplémentaires substantiels, ont selon les acteurs mêmes de l'établissement, peu de chance d'être satisfaites.

Un nouveau cadre de coordination territoriale est donc désormais rapidement à mettre en place. En parallèle, la confiance entre universités qui a quelque peu été mise à mal au cours des dernières années devra être retrouvée.

Une dépêche AEF a d'ailleurs été publiée le 19 mars 2019, annonçant que les membres fondateurs ont décidé le 4 mars 2019 d'engager un processus devant conduire à l'extinction de la Comue.

Le comité invite l'université d'Artois à être moteur dans ce processus qui devra prendre en compte le nouveau périmètre régional. Le comité invite également l'établissement à redéfinir son positionnement au sein de l'ESPE tout en préservant ses intérêts.

Une alliance avec l'ULCO et l'UPJV à faire vivre et à consolider

L'université d'Artois est consciente que le paysage de l'ESR a fortement été transformé au cours de la période de référence et qu'une nouvelle donne s'est installée, faisant évoluer sa stratégie d'alliances¹⁹. La stratégie s'appuie désormais sur le développement d'une alliance avec l'ULCO et l'UPJV. Celle-ci se veut un cadre souple permettant la rencontre des différentes équipes et services, favorisant les échanges de bonnes pratiques et le montage de projets communs²⁰. Elle est soutenue financièrement par différents appels à projets (AAP) cofinancés et par un soutien appuyé aux projets communs aux trois établissements. La démarche est encouragée par la réussite du dossier « nouveaux cursus à l'université » (NCU) porté en commun par les trois

¹⁴ Site internet I-site ULNE.

¹⁵ Université de Lille ; École 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.

¹⁶ KU Leuven, FULP, Centre Oscar Lambret, université d'Artois, université du Littoral Côte d'Opale, université de Valenciennes et du Hainaut Cambrésis, SKEMA Business School, IFSTTAR, ONERA, IFREMER, INERIS, Région Hauts-de-France, Métropole européenne de Lille.

¹⁷ Projet de loi "Pour une école de la confiance", janvier 2019.

¹⁸ L'ESPE LNF créée dans le cadre de la loi d'orientation et de programmation pour la refondation de l'école de la République du 8 juillet 2013 a été placée en gestion provisoire à l'université d'Artois de 2013 à 2016.

¹⁹ RAE, p. 7.

²⁰ Convention cadre de collaboration ULCO-UPJV-université d'Artois.

universités. Cette alliance fait sens, aux yeux du comité, tant sur le plan de la recherche que de la formation (cf infra « La recherche et la formation »), et peut permettre aux établissements impliqués d'acquérir une visibilité régionale face au pôle lillois, voire une visibilité nationale.

Cette alliance, qui est qualifiée de « rapprochement politique »²¹, ne prendra pas, selon l'université d'Artois, la forme d'une fusion. Pour l'heure, les universités ne sont pas engagées dans une mise en commun des politiques de ressources humaines ni dans un travail sur une carte des formations commune, ni dans une réflexion sur des grands équipements communs. Cette alliance a fait l'objet de nombreuses réunions de travail entre les différents vice-présidents (VP) des trois établissements, initiées depuis septembre 2016 (notamment les VP commission de la formation et de la vie universitaire - CFVU - dans le cadre des dépôts de projets PIA), ainsi que sur la mise en œuvre d'appels à projet « inter-établissements » (recherche, innovation pédagogique, relations internationales), d'échanges de « bonnes pratiques » entre DGS, de rencontres entre responsables de mention de la licence LCEr notamment. C'est donc une alliance en devenir dont la formalisation institutionnelle n'est à ce stade qu'une simple convention-cadre de partenariat, ce qui fait reposer son succès sur les bonnes relations qu'entretiennent les trois présidents actuels. Il y a donc un risque quant à sa pérennisation : essoufflement des acteurs, changements d'équipe politique, etc.

Le comité invite l'université d'Artois à fixer rapidement, avec ses deux autres partenaires ULCO et UPJV, un cadre plus ambitieux à l'alliance ainsi construite, définissant à la fois ses objectifs et un calendrier de mise en place. Le comité recommande de bien prendre en compte l'importance que revêt le partage de cette orientation stratégique en interne et l'accueil que pourrait représenter la mise en place d'une couche d'organisation supplémentaire, qui complexifierait les processus décisionnels sans apporter de plus-value.

Une université au cœur d'enjeux sociétaux et de transformations territoriales

L'université d'Artois est ancrée dans un territoire qui connaît des difficultés de reconversion. Elle s'adresse encore aujourd'hui à un public en difficulté, assez éloigné de l'enseignement supérieur. Cette particularité est à la source de la création de l'université²². Aujourd'hui encore, c'est ce qui définit sa mission principale²³. La question de la formation est ainsi prédominante dans la définition de sa stratégie.

L'université se définit au travers de plusieurs valeurs fondant ses missions et ses objectifs. Fortement ancrée dans son territoire, elle est attachée à son caractère pluridisciplinaire, équilibré dans un large spectre disciplinaire. Le territoire est une thématique qui structure une très grande partie de la réflexion stratégique de l'établissement²⁴, que ce soit dans son positionnement, son fonctionnement et ses objectifs.

Avec une implantation des unités de formation et de recherche (UFR) et des instituts universitaires de technologie (IUT) sur cinq pôles, l'université d'Artois offre un service de proximité pour l'accès à l'enseignement supérieur aux jeunes bacheliers et met au sommet de ses priorités la réussite de ses étudiants²⁵. La plupart de ses laboratoires contribuent au développement économique en collaborant avec le tissu industriel local. L'implication de l'université dans la vie de la cité (participation à la vie culturelle, contribution à la réflexion et à l'action face aux grands problèmes sociétaux, etc.) est également marquée²⁶.

L'université a défini son plan stratégique pour les prochaines années et son futur contrat pluriannuel 2020-2024. Celui-ci se décline en dix orientations rassemblées selon trois ensembles que sont la gouvernance territoriale, la formation et la recherche ainsi que la gouvernance et le pilotage internes. Ce plan vise ainsi à :

- 1) conforter la place de l'université d'Artois dans le paysage académique, à égalité de droits et de devoirs avec les établissements ESR de la région Hauts-de-France ;
- 2) inscrire l'établissement dans une dynamique de réseaux institutionnel, scientifique, pédagogique et culturel ;
- 3) développer une offre de formation académique et pluridisciplinaire adossée à la recherche, répondant aux problématiques socio-économiques des territoires ;
- 4) intensifier l'excellence scientifique des laboratoires, et augmenter leur lisibilité aux niveaux national et international ;
- 5) favoriser la réussite, l'orientation et l'insertion professionnelle des étudiants par l'efficacité des dispositifs mis en œuvre ;

²¹ RAE, p. 7.

²² RAE, p. 6.

²³ RAE, p. 8 et p. 9.

²⁴ Université d'Artois, axes stratégiques, septembre 2018.

²⁵ RAE, p. 9.

²⁶ RAE, p. 26.

- 6) promouvoir des pratiques pédagogiques innovantes effectives ;
- 7) poursuivre la politique de structuration des services, doter l'établissement d'outils de gestion efficaces au service de la maîtrise de ses équilibres financiers ;
- 8) installer un mode de gouvernance partagée qui prenne davantage en compte le caractère multipolaire de l'établissement ;
- 9) accroître la lisibilité de l'université par une communication plus adaptée et réactive ;
- 10) promouvoir une culture du « bien-être » pour l'ensemble des personnels et usagers de l'Université.

Tel qu'énoncé et si l'on excepte les points 1 à 3, ce plan apparaît plus comme l'énoncé d'objectifs d'amélioration continue qui pourraient convenir à la plupart des universités. Le comité a du mal à y voir ce qui marque la spécificité de l'université d'Artois.

Le comité constate en définitive que la focalisation de l'université sur des enjeux de territoire conduit celle-ci à limiter sa réflexion sur un positionnement national et à réduire toute projection internationale. De même, cela conduit très probablement ne pas engager de spécialisation trop forte. Il apparaît cependant difficile de défendre dans la durée le concept d'une université généraliste à une distance aussi réduite de celle qui se construit dans la métropole lilloise.

Le comité invite l'université d'Artois à poursuivre sa mission de formation et de recherche au service de son territoire sans pour autant se restreindre à ce seul périmètre. L'université gagnerait à s'ouvrir davantage à des publics extérieurs, nationaux et internationaux, qui viendraient y chercher des spécialisations, des formes de pédagogie innovantes et performantes ou encore une vie étudiante, culturelle et sportive facilitée. De manière générale, le comité invite l'établissement à développer des ambitions plus affirmées afin de conférer à l'université une identité plus différenciée.

La gouvernance et le pilotage de l'établissement

Une organisation de l'établissement qui devrait évoluer vers davantage de transversalité

L'université d'Artois est organisée en 10 composantes²⁷, huit UFR et deux IUT. Si l'université est multipolaire, aucune de ses composantes ne l'est. Cette dispersion est le fruit de l'histoire. Cela conduit nécessairement à quelques recouvrements des périmètres thématiques entre composantes, sans que cela ait pour autant suscité à ce stade de difficultés, chacun se satisfaisant de la « reconduction des moyens » qui lui sont alloués²⁸.

La multipolarité est clairement revendiquée²⁹. Cependant, elle a nécessairement un coût, en multipliant les fonctions administratives. Elle constitue aussi un handicap pour aller vers davantage de pluridisciplinarité et aboutit à maintenir une tendance « tubulaire » dans la formation qui limite les possibilités de personnalisation des parcours et qui n'est plus adaptée aux enjeux. L'université est consciente de ces deux problèmes.

Sur le premier point, les entretiens ont révélé que des efforts sont faits pour essayer, là où c'est possible, de réaliser quelques économies d'échelle, mais sans qu'une véritable stratégie soit affichée pour dégager des marges de manœuvre. La dématérialisation des processus administratifs devrait permettre d'accentuer cette démarche.

²⁷ Huit unités de formation et de recherche (UFR) : UFR de Droit (Douai) ; UFR d'Histoire, Géographie, Patrimoines (Arras) ; UFR de Langues étrangères (Arras) ; UFR de Lettres et Arts (Arras) ; UFR des Sciences (Arras) ; UFR des STAPS (Liévin) ; Faculté des Sciences Appliquées (FSA) (Béthune) ; Faculté d'économie, gestion, administration et sciences sociales (FEGASS) (Arras) et deux instituts universitaires de technologie (IUT) : IUT de Béthune et IUT de Lens.

²⁸ RAE, p. 22.

²⁹ « L'identité multipolaire et le mode d'organisation de l'université d'Artois ont été confirmés dans les nouveaux statuts de l'établissement, adoptés lors des CA du 4 juillet 2014 et 7 juillet 2017 », RAE, p.14.

Sur le second point, l'établissement commence à interroger sa structuration au travers de la mise en place de quatre champs pour la formation et des quatre domaines d'intérêt majeur pour la recherche, avec toutefois un niveau d'appropriation par la communauté qui diffère, sensiblement plus fort pour les DIM en raison de l'antériorité de la démarche dans le domaine recherche. L'organisation en champs est encore ressentie assez globalement comme un exercice de style imposé dont la plus-value n'est pas perçue et qui, du point de vue des composantes, n'a pas à interroger la structuration de l'établissement. Le détail de l'analyse du comité sur ces deux aspects est donné dans la section suivante mais celui-ci s'accorde pour souligner le caractère positif et prometteur de la démarche engagée. Il n'en demeure pas moins que la correspondance entre sites et composantes, par-delà les contraintes organisationnelles et les surcoûts qu'elle induit, constitue un handicap à la mise en place d'une politique d'établissement.

Le comité recommande d'accentuer la mutualisation de services et d'accompagner les changements organisationnels. Il invite à poursuivre la démarche de réflexion autour des champs de formation pour en faire la base d'une transformation structurelle de l'établissement.

Une gestion financière maîtrisée confortant une situation saine et durable

La maîtrise des équilibres financiers se pose pour l'université d'Artois comme un axe stratégique³⁰. La dépendance aux dotations de l'État explique en partie une gestion rigoureuse et prudente qui fait de la maîtrise de la masse salariale (rémunérations et heures complémentaires) une priorité absolue pour préserver cette situation financière au demeurant confortable. La politique d'investissement est également qualifiée de prudente³¹, évitant ainsi de mobiliser trop fortement le fonds de roulement. Le comité suggère toutefois à l'établissement de mobiliser davantage ce fonds de roulement pour des opérations soutenant le projet de développement. Les différents indicateurs budgétaires et comptables sont excellents comme le rapport de gestion 2017 l'atteste³², qu'ils soient relatifs au compte de résultat, à la capacité d'autofinancement (+ 439 K€), au montant du fonds de roulement (18 M€) qui couvre largement le besoin ou encore au niveau de trésorerie (23,7 M€).

Le passage aux responsabilités et compétences élargies (RCE), puis la mise en œuvre de la gestion budgétaire et comptable publique (GBCP) ont entraîné une restructuration des services financiers et comptables conforme aux recommandations de la Cour des comptes exprimées dans son audit³³. La séparation des fonctions budgétaires et comptables est désormais opérante avec une direction des affaires financières (DAF) réorganisée à cet effet et qui s'est vue rattachée le service des marchés. Le service de contrôle de gestion est aujourd'hui un service à part entière placé auprès de la direction générale des services, après avoir été positionné au sein de la direction des ressources humaines (DRH) avec un champ d'intervention réduit à la maîtrise de la masse salariale. La DRH conserve pour autant cette fonction avec un agent dédié qui travaille en étroite collaboration avec la DAF et le contrôle de gestion. L'université s'est donc structurée efficacement pour répondre aux exigences d'une gestion financière et comptable de plus en plus complexe. Toutefois, la difficulté à recruter sur ces fonctions³⁴ pourrait à terme fragiliser cette bonne capacité à gérer la situation économique de l'établissement. Il convient d'y apporter une attention toute particulière en créant les conditions nécessaires pour attirer des cadres reconnus pour leur expertise et professionnalisme, mais aussi en développant des plans de formation interne pour faire monter en compétences les agents de ces services. La maîtrise partielle du logiciel SIFAC³⁵ qui ne permet pas d'exploiter toutes ses fonctionnalités, notamment côté agence comptable, doit trouver une solution qui passe nécessairement par une formation d'accompagnement ambitieuse pour une prise en main complète de cette application de gestion.

La procédure budgétaire est structurée et formalisée avec un dialogue de gestion correctement outillé par la DAF, la DRH et le service de contrôle de gestion. L'université s'est dotée d'un cadre d'analyse de la soutenabilité de l'offre de formation qui contribue à la qualité de ce dialogue. Pour autant, cette procédure d'élaboration budgétaire n'a pas permis la mise en place de contrats d'objectifs et de moyens qui donneraient du sens au pilotage du projet politique par le budget. L'université souhaite s'engager pour le prochain contrat sur cette voie³⁶ qui va demander une meilleure appropriation par la communauté d'une

³⁰ Axes stratégiques, septembre 2018, p.6 : art 7.

³¹ Axes stratégiques, septembre 2018, p.6 : art 7.

³² Rapport de gestion 2017, conseil d'administration du 16 mars 2018.

³³ Rapport de la Cour des comptes, juin 2017.

³⁴ Postes non pourvus à la rentrée 2018 : un fondé de pouvoir pour l'agent comptable, un cadre pour le service de contrôle de gestion avec pour substitution le recours à un contrat d'apprentissage.

³⁵ SIFAC : Système d'Information Financier Analytique et Comptable.

³⁶ RAE, p.20.

culture de gestion axée sur la performance. Le service de contrôle de gestion doit jouer un rôle important dans le soutien aux services et composantes en veillant à la cohérence des indicateurs de pilotage développés par ces entités par rapport aux tableaux de bord centraux. Le projet d'un entrepôt de données constitue un objectif que doit se donner à court terme l'université et qui pourrait être étudié pour gagner en qualité d'information.

Le comité observe que la sanctuarisation des moyens de formation et de recherche et la faible mobilité en interne des personnels due principalement à l'éclatement géographique de l'université sont un frein au développement d'une culture d'arbitrages et de soutien aux objectifs de l'établissement.

Le comité recommande un pilotage plus affirmé des ressources propres. Il ajoute que l'analyse des coûts de formation réalisée par le service de contrôle de gestion doit calibrer au mieux la politique tarifaire des diplômes d'université.

Le contrôle interne financier et comptable est amorcé avec une première phase sur 2018 sur les thèmes du cycle du budget et du processus de commande publique d'achat. Pour 2019, le thème retenu est celui des rémunérations³⁷. Mais l'université n'a pas encore formalisé un agenda clair qui phase les prochaines étapes et thèmes à traiter. Celui-ci est pourtant nécessaire à une bonne visibilité du déploiement du dispositif à la communauté universitaire, laquelle doit s'approprier et partager cet enjeu de qualité des procédures.

Le comité invite l'établissement à prendre appui sur la gestion saine des finances de l'établissement et à travailler dans une logique approfondie de dialogue de gestion, outillé par un entrepôt de données avec les composantes de formation comme de recherche. Ceci permettra le financement d'un projet pluriannuel partagé. Le comité encourage l'université à développer sa capacité à dégager des ressources propres dans un modèle économique parfaitement maîtrisé.

Une fonction RH à inscrire dans une dynamique de soutien au projet de développement de l'établissement

La gestion des RH fait l'objet au sein de l'université d'un large consensus qui s'explique par un travail collégial important avec les représentations des personnels via des groupes de travail et des commissions *ad hoc* spécifiques dont l'objectif est de préparer en amont les avis des instances principales de dialogue social.

Ce consensus est certes remarquable car il assure un climat social apaisé mais interroge le comité sur la capacité de l'université à porter des mesures significatives de changement organisationnel ou de redéploiement de moyens, à titre d'exemple. La démarche de cartographie des fonctions qui se termine³⁸, dans le cadre de la mise en place du RIFSEEP³⁹, devrait permettre à l'université de s'engager dans une dynamique d'allocation des moyens pour soutenir son projet de développement. Questionner l'organisation administrative sur sa bonne adéquation au projet est un objectif que doit se donner l'université pour accompagner efficacement la déclinaison opérationnelle de ses axes stratégiques, dans la mesure où ces axes auront pu être redéfinis dans un sens plus stratégique, comme indiqué *supra*. Cette nécessaire ré-interrogation a du sens dans une université pluridisciplinaire et multipolaire pour rechercher toutes les pistes pour tendre vers une organisation repensée qui répond à l'enjeu d'efficience exigé de l'action publique. Ce travail s'articule avec le déploiement d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), trop embryonnaire à ce jour pour apporter des réponses pertinentes aux attentes affichées d'amélioration de gestion qui demandent nécessairement une montée en expertise et des compétences pointues. La gestion stratégique des RH, dans sa vision dynamique et pluriannuelle, demeure centrale pour atteindre les objectifs de développement et d'amélioration que l'université s'est fixés.

L'université peut s'appuyer pour bâtir cette vision dynamique sur une bonne gestion des missions traditionnelles en RH avec des points forts : maîtrise du suivi des emplois, de la masse salariale avec une capacité à se projeter sur trois ans en termes d'évolution, connaissance précise du glissement vieillesse technicité (GVT) et de ses facteurs de fluctuation, attention particulière sur les heures complémentaires qui font l'objet d'un suivi rigoureux, plan de formation de qualité, fonctionnement régulier des instances de dialogue social, etc.⁴⁰. La question du système d'information RH (SIRH) demande une vigilance propre car le chantier est en cours avec le choix du progiciel SIHAM. Cette mise en place du nouveau SIRH devra prendre en compte la nécessaire mise en connexion et cohérence des différentes briques applicatives (par exemple,

³⁷ RAE, p.21.

³⁸ RAE, p.18.

³⁹ RIFSEEP : Régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel.

⁴⁰ RAE, p.17 à 18.

logiciel d'emploi du temps et de réservation des salles ADE et Actul++ pour les modélisations des charges d'enseignement) qui aujourd'hui sont en manque d'urbanisation pour produire une information de qualité et sécurisée.

Le comité soulève un autre point de vigilance et d'amélioration sur la prévention des risques professionnels des personnels qui reste à ce jour perfectible. Le conseiller de prévention est désormais positionné au bon niveau dans l'organisation administrative avec un rattachement direct à la présidence, conférant ainsi une reconnaissance de la fonction et une indépendance d'action par rapport aux services. Le comité pense que le réseau des assistants de prévention peinerait moins à se mettre en place en organisant plus régulièrement des réunions d'échanges et d'information et en développant un plan de formation ciblé. Ce plan est nécessaire pour mieux appréhender cette mission de prévention qui recouvre un large spectre d'intervention. Le document unique d'évaluation des risques est en cours de déploiement⁴¹ à partir d'une application informatique qui permettra sa mise en œuvre homogène sur tous les services. L'absence de plan particulier de mise en sûreté (PPMS) n'a pas fait l'objet d'observation lors de l'audit des inspecteurs santé et sécurité au travail, en novembre 2018. La mise en sécurité des bâtiments via le contrôle d'accès est effective depuis 2017 sur certains pôles et s'achèvera en septembre 2020. L'équipe de direction a suivi une formation à la gestion de crise en octobre 2016 et une cellule *ad hoc* est désormais opérationnelle. Le premier VP CA est depuis 2016 le fonctionnaire sécurité défense de l'établissement. Des actions de prévention ont été mises en œuvre (conférence sur la laïcité et la radicalisation en 2017, sensibilisation des personnels enseignants lors des missions à l'étranger dans les pays « à risques » en 2019). En ce qui concerne la gestion et la prise en charge des risques psycho-sociaux (RPS), elles sont assurées par la DRH avec pour seul outil d'analyse les résultats d'un diagnostic RPS. Il manque dans ce domaine un plan global d'actions qui croise des mesures de prévention et de traitement.

Le comité souligne la qualité du travail réalisé en matière de ressources humaines. Il attire néanmoins l'attention de l'établissement sur la question des risques professionnels qui devra faire l'objet de travaux spécifiques pour que chacun s'en empare au niveau qui est le sien.

Un patrimoine en bon état reposant sur une politique immobilière structurée et formalisée

L'université d'Artois bénéficie d'un patrimoine d'une surface confortable (112 000m² SHON) au regard de ses effectifs et en bon état, sauf pour l'IUT de Béthune⁴². La politique immobilière est structurée et formalisée par un schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) complété par deux autres schémas directeurs : sécurité et accessibilité.

L'université dispose donc d'une bonne connaissance de son patrimoine et de son état dans une vision pluriannuelle qui planifie les opérations lourdes d'investissement. Ces dernières sont financées exclusivement sur les fonds propres de l'établissement et par une capacité d'autofinancement (CAF) suffisante qui attestent de la capacité vertueuse de l'établissement à financer par son cycle d'exploitation ses opérations d'investissement⁴³. Pour autant, l'absence de concours financiers extérieurs aux opérations d'investissement interroge le comité sur la soutenabilité économique à moyen et long termes de cette stratégie patrimoniale qui repose sur la seule santé budgétaire de l'établissement. Le comité attire l'attention de l'établissement sur le risque que constitue la non implication de l'État et des collectivités sur la question immobilière, au regard des objectifs de développement de l'université et du maintien aux normes de son patrimoine.

Le comité souligne la réelle prise en compte des questions de maintenance tant préventive que corrective avec un plan pluriannuel immobilier (PPI) dédié exclusivement à ce sujet de la maintenance et bénéficiant d'une dotation annuelle de 1,2M€, soit un ratio de 10€ au m². Pour accroître la qualité de son patrimoine, l'université d'Artois a validé un contrat de performance énergétique⁴⁴ qui mobilisera en investissement 10M€ sur 10 ans pour transformer l'ensemble du patrimoine en bâtiments durables, à consommation énergétique hautement optimisée.

Le comité recommande de veiller au pilotage du contrat de performance énergétique et au suivi du retour sur investissement.

⁴¹ RAE, p.19.

⁴² Annexe au RAE, p.18.

⁴³ Rapport de gestion 2017, conseil d'administration du 16 mars 2018 p.14.

⁴⁴ Délibération du CA du 6 juillet 2018.

Une démarche qualité amorcée mais insuffisamment structurée

De nombreuses initiatives ont été développées qui concourent à une amélioration du fonctionnement interne de l'établissement et à une meilleure qualité de service rendu aux usagers. Néanmoins, le caractère global et systématique fait encore défaut à cette démarche qui manque, également, d'un portage politique fort et volontariste. En effet, la stratégie qualité ne relève pour l'instant pas d'un champ de compétences propre à un vice-président (VP) délégué ou à un chargé de mission alors que l'université a largement recours à ce mode de portage sur ses autres domaines d'action, notamment ceux à caractère transversal. Le comité observe que l'objectif qualité n'est pas repris comme un enjeu prioritaire et fédérateur dans la thématique « gouvernance et pilotage » des axes stratégiques.

Le comité a également constaté l'absence de lettres de mission ou de feuilles de route pour les VP délégués et les chargés de mission, rendant peu lisibles et visibles les champs d'intervention de chacun et les articulations attendues. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences reste embryonnaire et ne réinterroge pas l'organisation des services au profit des axes stratégiques de développement. Les contrats d'objectifs et de moyens sont encore trop peu développés pour donner un sens stratégique à l'allocation de l'ensemble des moyens. De même la démarche de contrôle interne budgétaire et comptable est en cours de déploiement mais les phases à venir ne sont pas inscrites dans un agenda formalisé et partagé. Le comité constate une trop faible formalisation des procédures et actions à mener alors que ces dernières sont établies.

Enfin, il n'existe pas de service administratif dédié au soutien et à l'accompagnement de cette politique qualité, ni d'ailleurs d'un emploi de qualicien qui pourrait participer à l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan global et cohérent de démarche qualité. Certes, chaque service déploie des actions dans ce secteur (contrôle interne comptable et budgétaire, évaluation des formations, cartographie de certaines procédures, etc.) mais il manque la constitution d'un plan d'ensemble coordonné et piloté au niveau central à partager avec la communauté universitaire.

Le comité signale donc certaines insuffisances dans la démarche qualité que l'université pourrait corriger pour gagner en qualité de gouvernance et de pilotage. **Il recommande, pour gagner en performance et en efficacité, de faire de la démarche qualité un objectif stratégique accompagnant le projet de développement.**

Cet engagement politique fort est nécessaire pour créer les conditions d'une indispensable appropriation par la communauté universitaire de cette démarche. **Enfin, le comité recommande que cette démarche soit également soutenue par une déclinaison administrative au plus haut niveau pour assurer sa mise en œuvre opérationnelle.**

Une politique de communication visant à promouvoir une identité commune et un sentiment d'appartenance

La stratégie de communication interne déployée prend en considération l'enjeu de l'identité unique rendue complexe du fait de la multipolarité en adoptant un plan de communication interne et externe qui répond à deux objectifs majeurs : améliorer la lisibilité de l'université à l'extérieur et renforcer le sentiment d'appartenance des personnels⁴⁵. Le service de communication est rattaché au président pour une communication pilotée et maîtrisée au niveau central. La multipolarité territoriale et le nombre important de composantes sont des facteurs de risque qui demandent une réelle vigilance de l'établissement. Imposer un logo unique au lieu de conserver une identité propre à chaque composante, adopter une charte graphique qui cadre les pratiques de communication⁴⁶, harmoniser au niveau central les supports de communication qui proviennent des composantes, maîtriser les réseaux sociaux sont des initiatives fortes de l'établissement pour garantir une communication cohérente en écho à la devise de l'université « plurielle en une ». Cette volonté forte d'une communication adaptée au service du projet a produit des résultats satisfaisants dans ce précédent contrat, produisant ainsi des bases saines qui devraient permettre de développer efficacement de nouvelles actions pour intensifier cette politique de communication.

Des efforts notables sont réalisés par l'université au plan de la communication interne qui permettent une bonne information de la communauté : lettres d'information systématiques du président qui présentent les actualités de l'université et dressent des bilans d'action, mise en ligne des ordres du jour des conseils

⁴⁵ RAE, p 16.

⁴⁶ RAE, p. 16.

centraux⁴⁷, intranet sous gestion du service communication qui veille à sa bonne alimentation en données et informations, sortie d'un magazine deux à trois fois par an qui met en exergue les activités fortes de l'université. Cet axe de communication complété par des événements fédérateurs ⁴⁸ contribue à améliorer significativement le sentiment d'appartenance des personnels à l'université en dépit de sa déclinaison plurielle.

La refonte en cours du site web constitue un enjeu majeur pour accroître la lisibilité de l'université tout en intégrant, dans une volonté de réorganisation et de dynamisation, les sites des UFR ou certains portails comme celui de la bibliothèque universitaire. L'évolution vers une ergonomie plus réactive, plus adaptée, complétée par un plan éditorial repensé sont des facteurs d'amélioration très significatifs.

Le comité soutient la volonté de l'établissement de mettre en place une stratégie de communication interne cohérente au niveau de l'établissement pour créer un sentiment d'appartenance dans une université multipolaire. Il recommande de structurer la démarche en privilégiant les points d'entrée « domaines d'intérêt majeur de recherche » et « champs de formation ».

La recherche et la formation

Une politique de recherche ambitieuse et centrée sur la transdisciplinarité

L'établissement fait valoir un positionnement volontariste et ambitieux en matière de recherche. La période évaluée est présentée comme une période charnière de réaffirmation de la place de la recherche au sein de l'université.

La politique de recherche de l'université d'Artois couvre un large spectre disciplinaire, avec des laboratoires dont la taille et la visibilité sont très hétérogènes et dispersés géographiquement. Elle vise un équilibre entre les réponses aux attentes du territoire, des soutiens forts aux laboratoires à grand rayonnement et des initiatives fédératrices entre les implantations de l'université et les disciplines.

Le budget recherche consolidé s'élève à 1,54 M€ en 2018 contre 1,3 M€ en 2016⁴⁹. Ce budget comprend un volet de dotations aux 18 laboratoires de 698 K€ en 2018 contre 670 K€ en 2015 qui place chacun d'eux dans un relatif confort en matière de moyens financiers. L'analyse par laboratoire fait apparaître une grande variation (de 9 K€ à 122 K€) qui est le reflet d'un établissement pluridisciplinaire avec en son sein des laboratoires de tailles très différentes. Le modèle de dotation repose sur des critères classiques comprenant le nombre d'enseignants-chercheurs avec un coefficient variable selon le secteur disciplinaire. L'établissement affirme vouloir réviser ce modèle lors du prochain contrat dans le sens d'une meilleure prise en compte de l'évaluation du Hcéres. Le comité encourage cette démarche.

En complément de ce choix budgétaire, la déclinaison de la politique de recherche est aujourd'hui facilitée par une direction de la recherche, des études doctorales et de la valorisation (créée en 2017) qui a été réorganisée dans ses missions et étoffée en personnels sur les volets « valorisation et suivi de Contrat de plan État-Région (CPER) » et « ingénierie de projets ». Elle bénéficie d'un pilotage politique fort avec des orientations stratégiques clairement affirmées et un souci de collégialité qui se traduit par des temps de dialogue réguliers avec les responsables de structures de recherche et une commission recherche qui semble pleinement jouer son rôle consultatif et décisionnel (validation des orientations budgétaires, des arbitrages du BQR, par exemple). Il apparaît ainsi que la politique de recherche de l'université d'Artois repose aujourd'hui sur des fondations solides, fruits d'un réel effort de structuration durant le contrat quinquennal.

⁴⁷ RAE, p. 17.

⁴⁸ e.g. nuit du fitness, soirée « latina », soirée bien-être et fête du sport organisées par Artois Sport Campus.

⁴⁹ RAE, p. 23.

Le comité recommande à l'université de rester vigilante quant aux articulations entre les orientations scientifiques des laboratoires et la structuration des domaines d'intérêt majeur. La prochaine étape consistera à bien accompagner les collaborations qui naîtront de l'alliance avec l'université de Picardie Jules Verne et l'université du Littoral Côte d'Opale ainsi qu'à mieux définir une politique de recherche en sciences humaines et sociales.

a/ Une organisation en domaines d'intérêt majeur à poursuivre et à bien articuler avec la stratégie de créneaux déployée au niveau des unités de recherche

L'université d'Artois organise sa recherche en domaines d'intérêt majeur depuis 2013. Elle tente ainsi de répondre à la difficulté de se bâtir une identité scientifique. Dans ce but, la politique de Dim est construite autour de quelques thématiques de recherche des laboratoires qui s'inscrivent dans des enjeux sociétaux et industriels cohérents avec l'agenda stratégique « France Europe 2020 » et le schéma régional de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (SRESRI) de la Région des Hauts-de-France. Au nombre de trois au départ, « Eco-efficacité énergétique » (six laboratoires impliqués), « Patrimoines, territoires et transculturalités » (quatre laboratoires), « Recomposer le lien social : mesurer, expliquer, agir » (huit laboratoires), un quatrième a été plus récemment créé autour de l'intelligence artificielle (six laboratoires) faisant ainsi entrer l'UMR CNRS CRIL⁵⁰, réputée dans le domaine, dans la dynamique des Dim. Depuis 2017, chaque Dim dispose d'une gouvernance et est en responsabilité scientifique d'un bonus qualité recherche (BQR). Par cette organisation, l'université veut assumer un objectif de développement de la transdisciplinarité. En outre, les Dim sont perçus comme leviers d'une politique internationale de recherche qui se veut à l'avenir plus volontariste. Le comité remarque qu'il n'est pas précisé dans quel domaine cette démarche pourrait prioritairement se déployer ni comment elle viendrait compléter l'activité de coopération internationale déjà dense de certains laboratoires⁵¹.

L'organisation en Dim repose sur un portage politique fort et la définition de leurs contours a été menée dans la concertation avec les unités de recherche. Chaque domaine bénéficie désormais de moyens et d'une gouvernance dédiée. Cette organisation jouit d'une large adhésion des acteurs de la recherche qui y voient une opportunité de décloisonnement des travaux menés, par exemple au travers des projets développés dans le cadre du BQR. La politique de Dim a réellement contribué à une meilleure visibilité de l'université d'Artois au niveau régional et aux yeux des collectivités locales. Le Dim « Patrimoines, territoires et transculturalités », par exemple, participe activement à diverses actions autour de la plateforme « Euralens ».

Toutefois, au regard d'un démarrage en 2013, la valeur ajoutée en termes de réussite à des appels à projets nationaux et européens semble modeste. Il est également difficile d'apprécier en quoi la transdisciplinarité insufflée dans les Dim a permis des avancées scientifiques ou en termes de portage de projets qui n'auraient pas été possibles sans cette politique.

Le comité invite à poursuivre cette politique qui permet à l'université de gagner en visibilité et crédibilité auprès des acteurs régionaux. Elle doit toutefois rapidement se traduire par des réussites à des appels nationaux et européens pour faire réellement la preuve de son utilité. Cela nécessite une bonne articulation entre la politique de Dim et celles des unités de recherche notamment en capitalisant sur leurs domaines et niches qui ont une forte réputation nationale et internationale. La capacité des Dim à produire des résultats plus tangibles devrait être également un préalable à toute recomposition des unités de recherche en instituts.

b/ Une stratégie d'alliance avec l'ULCO et l'UPJV, objet d'une réelle adhésion

Parmi les 18 laboratoires rattachés à l'université d'Artois, six sont partagés avec l'université de Lille dont trois sont aussi sous tutelle de l'ULCO : l'unité de recherche pluridisciplinaire Sport, Santé, Société, Recherche Interdisciplinaire en Management et Économie et l'Institut Charles Violette (avec UPHC, UPJV, FUPL). L'Institut Charles Violette est également sous tutelle de l'UPJV et c'est avec cette université que les perspectives de collaboration sont les plus importantes notamment en chimie. Le rapprochement entre les trois universités se traduit d'ores et déjà par la perspective de deux projets communs d'Écoles universitaires de recherche (EUR) et un appel à projets interuniversitaire de type BQR visant à financer des actions structurantes pour les trois sites. Le dialogue est régulier entre les VP recherche, lesquels ont dressé une cartographie des complémentarités à développer.

⁵⁰ Centre de recherche en informatique de Lens.

⁵¹ RAE, p. 27.

L'alliance avec l'UPJV et l'ULCO est parfaitement comprise par les acteurs de la recherche. Perçue comme naturelle et permettant d'acquérir une autonomie de développement scientifique à côté du (et non pas « contre le ») site lillois, elle ouvre de nouvelles perspectives de collaboration et de recomposition⁵². Cette alliance, bâtie dans un temps court, apparaît comme une réponse pertinente aux transformations du site lillois.

Le comité considère que la politique de recherche qui découlera de cette nouvelle alliance à trois se construira nécessairement dans un temps long avec pour priorité de tirer le meilleur parti des synergies entre les trois établissements. Cette orientation doit naturellement s'inscrire dans une complémentarité vis-à-vis des coopérations et structures de recherche partagées avec le site lillois.

c/ Une identité et une politique de recherche en sciences humaines et sociales à construire

La recherche menée en SHS regroupe près de 130 enseignants-chercheurs répartis dans 10 laboratoires. Leur taille varie entre trois et 50 enseignants-chercheurs. La quasi-totalité bénéficie depuis 2008 de la présence de la maison de la recherche localisée à Arras qui couvre un large panel de services allant de la gestion administrative et budgétaire des équipes à la mise à disposition d'espaces pour les doctorants et les manifestations scientifiques, jusqu'à un soutien à la structuration des Dim⁵³.

Les trois écoles doctorales du domaine regroupent plus de 140 doctorants dont une faible proportion (aux alentours de 20%) bénéficie d'un financement spécifique au doctorat. Sur la période, la dynamique de soutenances d'habilitations à diriger des recherches est très faible (entre une et quatre par an). Aux yeux du comité, elle paraît même parfois déconnectée des flux d'inscription en 1^{ère} année de doctorat et de soutenances. Par exemple, l'ED SHS enregistre trois soutenances d'HDR sur la période d'évaluation pour une moyenne de 20 nouveaux inscrits et à peine 10 soutenances de thèses par an⁵⁴. L'université et l'école doctorale concernée doivent s'interroger sur cette situation et sur les leviers à actionner afin de revenir à un taux d'encadrement beaucoup plus raisonnable. Ces leviers concernent autant la politique d'établissement en faveur du passage de l'HDR que les conditions d'inscription en thèse.

Une vice-présidence déléguée à la recherche en SHS a été créée durant la période d'évaluation. Elle n'a pas fait l'objet d'un courrier détaillant les missions confiées. Toutefois, elle semble répondre à un besoin de souligner la transdisciplinarité de l'université et de développement de projets communs entre sciences « dures » et sciences humaines⁵⁵. Le comité considère qu'il serait utile de ne pas enfermer cette vice-présidence dans un rôle de pilotage de la transdisciplinarité entre sciences dures et SHS mais de l'orienter également vers des problématiques spécifiques que peut rencontrer le domaine des SHS au sein de l'université. Par exemple, l'université semble vouloir ancrer son identité en sciences humaines et sociales dans les deux Dim transdisciplinaires « Patrimoines, territoires et transculturalités » et « Les recompositions du lien social : mesurer, expliquer, intervenir ». Si le développement d'une recherche transdisciplinaire est essentiel pour l'établissement, il devrait toutefois se coupler à une analyse des forces, faiblesses et opportunités des recherches menées dans chaque discipline mobilisée. De cette analyse qui pourra reposer sur l'évaluation des laboratoires par le Hcéres, pourrait découler un soutien plus important pour quelques axes de recherche ou laboratoires considérés comme centraux pour la réussite de ces deux Dim.

Le comité encourage à poursuivre l'effort de structuration des sciences humaines et sociales au sein de l'université. La vice-présidence déléguée doit y jouer un rôle central, par exemple, en pilotant un travail approfondi d'analyse et de synthèse des évaluations des laboratoires par le Hcéres duquel devraient découler des axes de politiques spécifiques à destination du domaine.

La politique de formation tout au long de la vie

⁵² RAE, p. 7.

⁵³ Par domaine des sciences humaines et sociales, on fait ici référence au périmètre disciplinaire qu'englobent les ED sciences humaines et sociales, sciences juridiques, politiques et de gestion et sciences économiques, sociales, de l'aménagement et du management.

⁵⁴ Annexe du RAE p. 34-35 et 37.

⁵⁵ RAE, p. 28.

a/ La structuration en champs de formation vise une meilleure synergie formation-recherche

En matière de formation, la période de référence a surtout été marquée par une structuration de l'université d'Artois en champs de formation. L'établissement a, en effet, tiré parti de cette recommandation du ministère pour tenter de rendre son offre plus visible et mieux articulée à la recherche. Quatre champs de formation ont ainsi été définis : « Cultures, patrimoines et territoires », « Organisations, sociétés et éducation », « Environnement, énergies, ingénierie et nutrition », « Mathématiques, univers connecté et logistique ». L'objectif de cette approche en champs est double : sortir d'un cadrage traditionnel marqué notamment par les domaines de formation et les composantes, et créer des portails entre formations proches, à l'organisation potentiellement trop tubulaire, avec le développement de cours communs et d'unités d'enseignement (UE) libres.

Ces champs s'articulent désormais avec les quatre domaines d'intérêt majeur qui fédèrent les équipes de recherche de l'établissement⁵⁶ (cf. supra). Les champs sont toutefois récents. Ils ont été validés début 2018⁵⁷ et ne sont pas donc pas encore complètement coordonnés avec les Dim qui ont été créés en 2013⁵⁸. Une traduction de ces champs dans une nouvelle structuration de l'université en composantes de formation multipolaires n'a pas été envisagée à ce stade. Pourtant, elle permettrait de repenser une allocation des moyens visant à une économie d'échelle grâce à la mutualisation des compétences pédagogiques et des fonctions administratives, comme l'a souligné le comité dans la section précédente.

Le comité souligne les efforts de structuration menés par l'université d'Artois en vue de permettre une meilleure synergie entre formation et recherche. Il recommande cependant de mettre à profit ce travail pour mener une réflexion approfondie sur l'allocation des moyens et ainsi traduire de manière structurelle et opérationnelle l'existence des domaines d'intérêt majeur et des champs de formation.

b/ Une offre de formation fortement ancrée dans un territoire

L'université d'Artois affiche clairement son objectif de réussite étudiante⁵⁹ et y répond par une offre de formation de proximité, couvrant l'ensemble des grands domaines (ALL, SHS, DEG, STS, STAPS⁶⁰) et adaptée à la demande socio-économique d'un territoire ayant connu un certain nombre d'évolutions récentes. Sa multipolarité contribue au maillage territorial tout en permettant de développer des formations de niche, rattachées à un bassin local (droit à Douai, arts à Lens par exemple).

Dans une région où les étudiants sont peu mobiles⁶¹, l'offre de formation de l'université d'Artois est volontairement large, puisqu'elle couvre tous les niveaux, du diplôme d'accès aux études universitaires (DAEU) au doctorat, comprend 16 mentions de licence, 28 mentions de master, ainsi que 33 licences professionnelles et 10 diplômes universitaires de technologie (DUT)⁶². Le contexte socioculturel et économique de la région a incité l'université d'Artois à porter une attention particulière aux éléments de professionnalisation de ses formations afin de favoriser l'insertion professionnelle de ses 11 500 étudiants. Ainsi, outre les unités de préprofessionnalisation présentes dans toutes les maquettes⁶³, l'établissement se fixe comme objectif de développer l'alternance (contrat de professionnalisation et contrat d'apprentissage⁶⁴) et confie les missions d'appui à l'insertion professionnelle à un service dédié, Cap Avenir⁶⁵. Les données sur la réussite (cf. infra « La réussite étudiante ») et l'insertion professionnelle des étudiants sont, quant à elles, collectées, analysées et publiées par l'observatoire de la vie étudiante (OVE), rattaché à la direction des études⁶⁶.

Les taux de réussite, détaillés dans les Indicateurs⁶⁷, prennent en compte la réussite en licence en trois et quatre ans, en master et en DUT en deux et trois ans, ainsi qu'en doctorat⁶⁸.

⁵⁶ RAE, p. 6.

⁵⁷ RAE, p. 3.

⁵⁸ RAE, p. 25.

⁵⁹ RAE, p. 9.

⁶⁰ Arts, lettres et langues ; sciences humaines et sociales ; droit, économie et gestion ; sciences, technologie et santé ; sciences et techniques des activités physiques et sportives.

⁶¹ RAE, p. 34.

⁶² RAE, p. 34.

⁶³ RAE, p. 35.

⁶⁴ « Depuis la dernière évaluation, le nombre de diplômes accessibles en contrat de professionnalisation a augmenté (55 diplômes en 2017-2018 contre 47 en 2012-2013), ce qui a conduit à une augmentation de 44% des contrats de professionnalisation (476 contrats en 2017-2018 contre 329 en 2012-2013) », RAE, p. 35.

⁶⁵ RAE, p. 35.

⁶⁶ RAE, p. 39.

⁶⁷ Indicateurs transmis par l'établissement.

Le comité recommande fortement à l'établissement, en s'appuyant sur la nomination d'un vice-président délégué à la réussite des étudiants en septembre 2017⁶⁹ et la mise en place des dispositifs de la loi sur l'orientation et la réussite des étudiants du 8 mars 2018, de mieux se donner les moyens de mesurer l'efficacité des dispositifs d'aide mis en place en termes de réussite étudiante et d'objectiver les résultats obtenus.

Certaines formations répondent directement à la demande des partenaires extérieurs, comme le master muséographie pensé en lien avec le musée du Louvre-Lens; et les conseils de perfectionnement sont des instances où les formations, principalement les licences professionnelles, évoluent à la demande de ces derniers. Les entretiens ont révélé que ces évolutions restent cependant limitées, tant dans les modifications apportées que dans le nombre et la nature des formations modifiées. L'université d'Artois devra donc se saisir pleinement des possibilités offertes par les conseils de perfectionnement afin de faire ceux-ci de véritables outils d'amélioration continue des formations.

Sous l'égide des vice-présidents formation et réussite étudiante, l'évaluation des enseignements et des formations a fait l'objet d'une charte, mise en place en 2017-2018, destinée à structurer et à harmoniser les pratiques. Si l'évaluation des formations est généralisée, l'évaluation des enseignements est pour l'instant en test dans deux composantes pilotes avant d'être étendue à l'ensemble de l'établissement. Enfin, les conseils de perfectionnement font désormais l'objet d'un texte de cadrage commun à toutes les composantes, adopté en CFVU le 17 mars 2017⁷⁰.

Des outils d'analyse des remontées des conseils de perfectionnement s'avèrent cependant nécessaires afin de compléter le dialogue instauré au sein de ces instances par une prise en compte systématique des demandes d'amélioration des formations et de la vie étudiante, de la part des étudiants comme des équipes pédagogiques. Ces outils, ainsi que la poursuite des efforts en matière de généralisation, de structuration et d'homogénéisation de l'évaluation des formations et des enseignements, permettraient à ces dispositifs de jouer pleinement leur rôle de vecteur d'amélioration continue de l'offre de formation.

Le comité encourage l'établissement à systématiser l'évaluation des enseignements et à accompagner les équipes pédagogiques dans l'appropriation de la culture de l'évaluation.

La stratégie de l'établissement en matière de soutenabilité de l'offre de formation repose sur la maîtrise de la masse salariale (volumétrie des emplois), l'ajustement de l'offre de formation (7597 htd⁷¹ ont été retirées du plan de charge en 2016-2017) mais n'a pas encore intégré une véritable réflexion sur les parcours à effectifs réduits, en particulier en master. Un cadrage déterminant les seuils minima d'ouverture de ses formations a été adopté⁷². Par ailleurs, le service qui veille à la soutenabilité de l'offre de formation est la direction des études, qui analyse les charges d'enseignement en amont des dialogues de gestion avec les composantes⁷³.

Le comité suggère de renforcer le pilotage interne du coût de l'offre de formation par une meilleure formalisation des procédures de suivi et de contrôle, en vue d'une maîtrise budgétaire optimale⁷⁴.

S'il apprécie l'adaptabilité de l'université d'Artois à son territoire et aux besoins de ses étudiants en matière de formation, il recommande à l'établissement de se doter d'outils permettant une analyse approfondie des remontées des conseils de perfectionnement afin d'inscrire ces derniers au cœur du processus d'amélioration continue des formations. Il recommande également, dans le même but, de généraliser, structurer et homogénéiser l'évaluation des formations et des enseignements.

c/ Un soutien à l'innovation pédagogique comme vecteur de réussite des étudiants

L'université d'Artois mène également depuis 2013 une politique volontariste de soutien à l'innovation pédagogique, coordonnée par le service universitaire de pédagogie SUP'Artois. L'établissement a bénéficié des conseils de spécialistes reconnus en matière de pédagogie universitaire, et a su développer des synergies

⁶⁸ Indicateurs, pp. 3-5 et 25.

⁶⁹ RAE, p. 10.

⁷⁰ RAE, p. 16.

⁷¹ Heures équivalent TD.

⁷² CFVU du 30 novembre et CA du 21 décembre 2019.

⁷³ RAE, p. 42.

⁷⁴ RAE, p. 63.

en interne entre tous ses services ayant trait à la formation. Il travaille également en réseau au niveau régional avec l'ULCO, l'UPJV, l'université de Lille, et au niveau national et international via RénAPS⁷⁵.

Les actions développées par SUP'Artois concernent la formation, l'accompagnement et la valorisation de l'investissement pédagogique des enseignants et enseignants-chercheurs. C'est dans ce dernier domaine que l'université d'Artois se distingue par un dispositif d'incitation et de reconnaissance, le bonus qualité enseignement (BQE) qui attribue, sur appel à projets, des heures équivalent TD à des projets individuels ou collectifs visant à favoriser l'innovation ou la réussite des étudiants. Au niveau de l'établissement, 2 000 heures sont consacrées annuellement à ce dispositif, 1 500 pour l'innovation pédagogique, et 500 pour la réussite étudiante. Si les dossiers sélectionnés les plus visibles ont trait à la pédagogie par projet, d'autres s'attachent aux fondamentaux que sont la motivation des étudiants, le syllabus, l'évaluation, ou encore l'alignement pédagogique de Biggs (continuum objectif pédagogique, contenus, méthodologie et évaluation).

L'établissement consacre entre 90 K€ et 100 K€ par an environ à l'innovation pédagogique depuis 2015, ainsi que 20 K€ pour un bonus qualité en réseau (BQeR), en partenariat avec l'UPJV et l'ULCO⁷⁶. L'effet d'entraînement est important, puisque 26 projets ont bénéficié d'un BQE en 2013 contre 56 en 2017⁷⁷. Les entretiens ont révélé que 242 BQE, répartis sur l'ensemble des composantes, ont été attribués depuis la mise en place du dispositif, souvent pour des projets collectifs, et parfois pour un même projet soutenu sur plusieurs années de suite. Les espaces d'apprentissage ont également évolué, avec la création de plusieurs salles intelligentes (dont un amphithéâtre) et d'un learningLab par pôle, au sein de la bibliothèque.

Si l'impact de l'innovation pédagogique sur la réussite des étudiants et sur le développement professionnel des enseignants et enseignants-chercheurs reste difficile à évaluer, l'université d'Artois mène cependant une recherche action de type SoTL⁷⁸ afin de mieux appréhender les effets transformants de sa politique d'innovation pédagogique. La politique qu'elle mène depuis 2013 lui a également permis d'être lauréate d'un PIA3 – Nouveaux cursus à l'université, en collaboration avec l'UPJV et l'ULCO, en juillet 2018⁷⁹.

Le comité salue le dynamisme de l'université d'Artois en matière de pédagogie universitaire et d'innovation au service de la réussite des étudiants. Il recommande à l'établissement de développer des indicateurs et d'amplifier sa recherche-action afin de mieux appréhender l'effet transformant de cette politique, tant sur la réussite des étudiants que sur le développement professionnel des enseignants et enseignants-chercheurs.

d/ Une direction des systèmes d'information en support à l'innovation pédagogique

À travers le service « Audiovisuel et multimédia », la direction des systèmes d'information (DSI) est associée à l'innovation pédagogique, en coordination avec le service universitaire de pédagogie. Deux MOOCs ont ainsi été créés et distribués via la plateforme FUN avec un succès certain : le premier MOOC autour de intitulé Fantsasy « de l'Angleterre victorienne au Trône de fer » par l'équipe « Textes et cultures » de l'UFR lettres a enregistré 23 000 inscrits en trois ans⁸⁰, le second sur la science-fiction 10 000 inscrits dès la première année. Un facteur clé de succès a été l'adossement des cours proposés sur une expertise en recherche. L'établissement accompagne la mise en place de ses MOOC par un budget dédié.

L'université a également déployé une plateforme d'apprentissage en ligne Moodle. L'outil permet de créer des communautés utilisant des contenus pédagogiques en soutien aux enseignements dispensés dans les formations. Un effort de formation à l'utilisation de la plateforme a été particulièrement produit en direction des enseignants et enseignants-chercheurs pour les aider à maîtriser l'outil. Toutefois, le comité ne peut attester d'une bonne visibilité des publics touchés, ni des enseignants qui resteraient à sensibiliser. La DSI est sollicitée de manière croissante pour la captation d'enseignements et accompagne la création de *smart classrooms*⁸¹.

⁷⁵ Réseau national visant à soutenir la transformation pédagogique de type Approche Programme et Approche par Compétences.

⁷⁶ RAE, p. 10.

⁷⁷ RAE, p. 37.

⁷⁸ Le *Scholarship of Teaching and Learning* est un processus de développement de l'expertise des enseignants de l'enseignement supérieur en matière d'enseignement et à propos de l'apprentissage des étudiants.

⁷⁹ RAE, p. 10.

⁸⁰ RAE, p. 57.

⁸¹ Les *Smart Classroom* portent l'idée de faciliter la vie des étudiants et des enseignants dans une salle de classe en apportant plus d'interactions.

Le succès des deux premiers MOOCs ouverts et leur adossement sur une expertise en recherche incite le comité à recommander le développement de ces actions dans un cadre stratégique davantage défini. Le comité pense que la question des retombées, fussent-elles simplement à ce stade un supplément de notoriété, doit être clairement posée et évaluée en regard des coûts qui sont engagés.

e/ Une soutenabilité financière de la formation continue à conforter par une approche en coûts complets

Face aux importants besoins de formation supérieure exprimés sur le territoire, l'université d'Artois est active sur l'ensemble des activités de la formation continue : retour à la formation, validation des acquis de l'expérience (VAE) et validation des acquis professionnels (VAP), alternance (sous contrat de professionnalisation et d'apprentissage), formations qualifiantes. Le développement de l'alternance est équilibré entre l'ensemble des composantes, et concerne autant la licence que le master⁸². À l'exception des formations en IUT, l'alternance est gérée au sein d'un service de formation continue universitaire. Celui-ci a obtenu la certification de services formation continue (FCU) de la part de Bureau Veritas⁸³.

La formation continue de l'université connaît un développement, par le nombre croissant de formations ouvertes en alternance : 55 diplômes sont ouverts en contrat de professionnalisation en 2017-2018 contre 47 en 2012-2013, entraînant une hausse du nombre de contrats de 44% (476 contrats en 2017)⁸⁴. 24 diplômes sont également ouverts en apprentissage, et six demandes d'ouverture sont en cours d'instruction auprès du centre de formation d'apprentis (CFA) Formasup. Toutefois, les comptes financiers des années 2015-2017 montrent une fluctuation importante des recettes de formation continue : de 3,2 millions en 2015, elles passent à 2,3 millions en 2016 et 2,5 millions en 2017. Le budget initial 2018 reflète une politique plus ambitieuse. Ainsi, le budget de la formation continue est attendu pour la première fois depuis 2015 au-dessus de 3,2 millions. Ces chiffres sont cependant à analyser avec prudence en raison notamment de reports d'écritures comptables. La taxe d'apprentissage sur 2015-2017 est stable mais est prévue en baisse en 2018 de 25% à 565 K€ euros contre un étiage moyen à 730 K€. Les entretiens sur site ont présenté une répartition incitative des flux pour les composantes : l'établissement opère un prélèvement de 10% sur l'ensemble des recettes dont plus de la moitié du solde reste *in fine* à disposition des composantes. Les heures maquettées dans les formations en alternance ne sont pas reversées à l'université. Ce mécanisme permet d'éviter un reste à charge pour les entreprises et constitue une politique de prix incitative pour les entreprises du territoire. Toutefois, l'intégration d'un prorata du coût des heures déjà dispensées par ailleurs dans le coût complet des formations constitue un enjeu de reconnaissance par le milieu socioéconomique, de soutenabilité financière et de diversification des ressources pour l'établissement et de clarification de la concurrence avec les autres acteurs du domaine.

Le retour à la formation est également proposé par le service FCU via le DAEU⁸⁵. Toutefois, les collectivités locales inscrivent à la baisse le financement de ce retour à la formation⁸⁶. La VAE est également une activité croissante à l'université d'Artois et concerne la plupart des composantes⁸⁷. Une cellule « Accompagnements et bilan de compétences », au sein de la FCU constitue un « guichet unique » : 58 personnes ont été concernées en 2016, 67 en 2017, pour une cible à 83 en 2019⁸⁸.

Le comité recommande que l'université détermine et applique un coût complet qui reflète l'ensemble des coûts supportés dans la réalisation de ses activités de formation continue. Le comité recommande également que la gestion de la qualité s'intensifie sous la direction du service de formation continue afin d'assurer un partage des meilleures pratiques entre les formations en alternance, en relation notamment avec les initiatives autour de l'innovation pédagogique. L'évolution de la réglementation sur l'apprentissage amènera nécessairement l'établissement à redéfinir ses relations avec les CFA partenaires.

Le lien entre recherche et formation

a/ Une articulation entre recherche et formation à consolider

⁸² RAE, p. 35.

⁸³ RAE, p.16

⁸⁴ RAE, p. 35.

⁸⁵ RAE, p. 36.

⁸⁶ RAE, p. 37.

⁸⁷ 58 en 2016, 67 en 2015 et 2017, 36 au 15.07.2018, 83 cible attendue 2019 ; RAE, p.37.

⁸⁸ RAE, p. 37.

Les synergies entre formation et recherche ont fait l'objet d'une attention particulière durant la période d'évaluation. L'offre de formation propose seulement sept mentions de masters sur 28 avec un parcours recherche et l'université a augmenté le nombre de contrats doctoraux financés sur budget propre (de 7,5 à 10)⁸⁹. Malgré ces efforts, l'établissement peine à trouver une attractivité doctorale qui passe nécessairement par le développement et la diversification des financements de thèse, ces financements étant très insuffisants sur la période (à peu près 50% toutes ED confondues)⁹⁰. Le rôle d'interface de la direction de la recherche, des études doctorales et de la valorisation entre les doctorants et les ED, coordonnées par la Comue, est apprécié. Les formations doctorales paraissent très variables d'une ED à l'autre avec des règles de suivi elles aussi différentes⁹¹.

Le nombre total d'inscriptions en doctorat en 2017/2018 s'établit à 218 (200 en 2014-2015). Le nombre de thèses soutenues est proche de 40. Comme évoqué plus haut, on note une augmentation significative de 39% d'inscrits entre 2013 et 2018 au sein de l'ED SHS qui contraste avec le nombre de soutenances d'habilitation à diriger des recherches (trois sur la période) et un nombre de soutenances stable. Il conviendra d'analyser précisément ce désajustement. Au total, ce sont 20 HDR qui ont été soutenues dans l'établissement sur cette même période dont huit pour l'ED sciences pour l'ingénieur (SPI). Le comité ne note donc pas d'intensification et de rééquilibrage des HDR selon les besoins d'encadrement comme cela avait été conseillé lors de la dernière évaluation. Enfin, le pourcentage de thèses financées en première année est stable et avoisine 50% avec des écarts très importants entre écoles doctorales (17% pour l'ED SHS et 90% pour l'ED SPI). Le nombre de financements de thèses sur contrats de recherche ou de type CIFRE⁹² est faible (de trois à sept selon les années).

Les moments d'échanges entre doctorants au sein de chaque ED sont peu nombreux. De ce fait, le sentiment d'appartenance à une école doctorale paraît inexistant. Afin de pallier ces insuffisances, des laboratoires de l'université mettent en place des séminaires doctoraux et des actions d'accompagnement spécifiques. Dans la mesure où elles font l'objet d'une reconnaissance par les ED, ces actions doivent se développer au sein de l'établissement afin de réduire l'hétérogénéité des parcours des doctorants. De façon analogue, les moments et espaces de rencontres entre doctorants de sites et d'ED différents paraissent très limités de sorte qu'une politique d'animation doctorale de l'université est à construire. Enfin, dans le cadre de son rapprochement avec l'ULCO et l'UPJV, l'université d'Artois est engagée dans deux projets d'écoles universitaires de recherche dans les domaines de l'énergie et de la mer qui ouvrent des opportunités de liens plus structurés entre formation et recherche.

Le comité recommande pour le prochain contrat d'impulser une vraie vie pré-doctorale et doctorale entre les campus en s'appuyant sur une meilleure articulation des formations à la recherche. Le sujet du doctorat est étroitement lié au devenir de la Comue. Si elle n'en a donc pas la pleine maîtrise, l'université d'Artois doit néanmoins établir une ligne de politique générale plus affirmée sur les moyens qu'elle pourrait allouer au doctorat allant de sa promotion au niveau master, jusqu'aux contrats doctoraux, à la diversification de leur financement et au soutien à des formations doctorales dispensées en local et venant se substituer à l'offre des ED.

La documentation

a/ Une politique documentaire efficace, partagée et active

Le service commun de la documentation (SCD) décline la politique documentaire de l'université d'Artois en trois axes principaux :

- une étroite collaboration avec l'ensemble des composantes et des services de l'université et un fort ancrage dans son territoire ;
- une amélioration des programmes et une modernisation des espaces en réponse aux besoins des enseignants et des étudiants et de leur réussite ;
- une administration, un développement et une diversification des actions de soutien à la recherche.

Chacun des pôles de l'université d'Artois dispose désormais d'infrastructures adaptées au service des usagers. Le SCD bénéficie d'un budget constant et s'est modernisé durant la période de référence en termes d'outils (consultation à distance, portail d'archives ouvertes), de locaux et d'équipements (diversification des espaces

⁸⁹ RAE, p. 35.

⁹⁰ Annexe au RAE, p. 33.

⁹¹ RAE, p. 43.

⁹² Conventions industrielles de formation par la recherche.

et augmentation du nombre de postes informatiques en libre accès)⁹³. L'établissement a équipé ses bibliothèques en postes adaptés aux besoins des personnes handicapées avec des mobiliers et des outils informatiques dédiés. Suite à l'appel à projets « Bibliothèques ouvertes » (2016), une augmentation des places disponibles a été notée et les horaires d'ouverture ont été étendus (sur la base de 55h hebdomadaires sur l'ensemble des sites ainsi que l'ouverture des bibliothèques universitaires d'Arras et de Douai le samedi matin de 9h à 12h)⁹⁴.

Le comité souligne le déploiement d'une grande transversalité de la politique documentaire entre les différentes composantes de l'université (UFR, équipes de recherches, vie étudiante, SUP, direction du patrimoine, etc.), la mise en place d'une programmation culturelle (débat, rencontres avec des auteurs, convivialité, espaces de travail adaptés aux groupes, etc.) au sein de la bibliothèque et de ses quatre types d'espaces : des *clusters*, des espaces collaboratifs fermés, des espaces de convivialité ainsi que des *Learning Labs*.

Les partenariats du SCD, en matière de documentation, avec les SCD des autres établissements de la Comue, les conseils départementaux et les bibliothèques municipales sont actifs sur le plan de la mutualisation de ressources et de la formation des doctorants.

Le comité souligne et encourage la mutualisation des expériences de convergence en cours avec l'UPJV et l'ULCO ainsi que les projets de rapprochements et de co-éditions. Le comité estime que l'alliance des trois établissements gagnerait à engager une réflexion commune en matière de service documentaire.

La réussite des étudiants

Une politique volontariste en matière d'aide à la réussite dont les effets restent à évaluer

Un service dédié, Cap Avenir, coordonne les actions menées en faveur de la réussite étudiante, actions regroupées en quatre missions principales : l'accueil et l'information⁹⁵, l'accompagnement⁹⁶, l'aide à l'insertion professionnelle⁹⁷, et la sensibilisation à l'entrepreneuriat⁹⁸. Ce service a aussi mis en place des dispositifs de type « Job Dating » et « Career Center » qui soulignent sa réactivité.

De nombreux dispositifs d'aide à la réussite étudiante, pilotés par un vice-président délégué en lien avec la vice-présidente formation, ont été développés par l'université d'Artois avant même la loi de 2018 relative à l'orientation et la réussite des étudiants (ORE). La communauté s'est rapidement approprié les préconisations de la nouvelle loi, notamment par la mise en place des enseignements de remédiation liés au « oui-si ». Le comité observe qu'aucune amélioration sensible des taux de réussite ne semble à ce jour mesurable⁹⁹.

L'université d'Artois entretient des relations étroites avec ses partenaires académiques dans le cadre du continuum « bac-3/bac+3 », notamment par la mise en place de conventions avec les établissements du secondaire de son territoire¹⁰⁰, et organise à leur intention de nombreux événements : accueil de lycéens dans des classes spécifiques, immersion, journées portes ouvertes... Elle participe également au dispositif d'égalité des chances des Cordées de la réussite¹⁰¹ et mène une politique d'emploi étudiant très active, notamment à travers le recrutement d'une trentaine d'étudiants ambassadeurs.

⁹³ RAE, p. 45.

⁹⁴ RAE, p.45 et annexe « variation des horaires d'ouverture du SCD », domaine 3, p 38-39.

⁹⁵ RAE, p. 48.

⁹⁶ RAE, p. 47.

⁹⁷ RAE, p. 49.

⁹⁸ RAE, p. 47.

⁹⁹ Indicateurs, p 3-5 et 25.

¹⁰⁰ RAE, pp. 9 et 47.

¹⁰¹ RAE, p. 9.

Le programme régional de réussite en études longues (PRREL) est décliné en trois actions : le PRREL « ambition » avec un financement européen, le PRREL « tremplin » et le PRREL « réussite »¹⁰². Ce programme constitue une réussite dans son objectif d'accompagnement puisque plus de 60 % des étudiants PRREL inscrits en L3 réussissent leur licence et près de 70 % poursuivent en master¹⁰³. Toutefois, les dispositifs sont nombreux, souvent le fruit d'initiatives individuelles, et peuvent donner une impression d'accumulation, comme évoqué au cours des entretiens. Le comité recommande donc qu'ils fassent l'objet d'un cadrage au niveau de l'établissement.

L'observatoire de la vie étudiante (OVE) est rattaché à la direction des études. Il met en place des enquêtes pour mesurer l'impact de la politique menée par l'université d'Artois en matière de réussite étudiante en utilisant les modalités d'enquête préconisées par le Mesri (insertion à 30 mois des diplômés de master et de licence professionnelle)¹⁰⁴. L'université a également choisi d'étendre ses enquêtes aux licences générales puisque des suivis de cohorte sont réalisés depuis 2017-2018 afin de connaître les taux de réussite et les poursuites d'études au sein de l'université¹⁰⁵.

L'aide à l'insertion professionnelle se manifeste quant à elle par des unités d'enseignement (UE) de professionnalisation, présentes dans toutes les maquettes, et par l'intervention de créateurs d'entreprises et d'anciens étudiants dans les formations ou sous forme de témoignages. Le réseau des Alumni, cependant, peine à se développer et mériterait sans doute un soutien plus appuyé de la gouvernance.

Le comité a pu apprécier la dynamique de travail produite par la réflexion autour de l'aide à la réussite étudiante. Il recommande à l'établissement de mieux coordonner les nombreux dispositifs mis en place et d'affiner les indicateurs, afin de mieux en mesurer l'impact. Il recommande également un soutien plus appuyé de la gouvernance pour le développement du réseau des Alumni.

Des actions en faveur de la vie étudiante qui gagneraient à se décloisonner

L'université d'Artois développe des expériences culturelles, associatives et sportives à partir d'une maison de l'étudiant située sur le campus d'Arras et considérée à la fois comme un outil de structuration et un point focal de la vie étudiante. Ce lieu est cependant d'abord un lieu d'accueil pour les étudiants, sorte de *hub* permettant une ré-orientation rapide vers les services adéquats. On y trouve ainsi regroupés : le service de la vie étudiante ; la mission handicap ; le service de la vie culturelle et associative (SVCA) et le service des sports (Artois Sport Campus). Le service de santé universitaire (SSU) a été déplacé en 2018 dans un autre bâtiment du campus. Le comité a pu remarquer chez les étudiants interviewés, un sentiment partagé de bien-être et de fierté à l'égard de leur université.

La maison de l'étudiant à Arras accueille les étudiants qui viennent y chercher une aide suite à un problème de vie quotidienne (handicap, santé, logement, transport, etc.) ou du conseil (étudiants souhaitant créer ou rejoindre une association). On y trouve aussi des accueils dédiés aux sportifs de haut niveau et aux étudiants étrangers *freemovers*.

Aux côtés de ces services, la maison de l'étudiant comprend aussi un espace ouvert à la création et la représentation artistique dénommé « la Ruche » ainsi qu'une cafétéria étudiante conçue selon un modèle inspiré de l'économie sociale et solidaire. La Ruche accueille des artistes en résidence ainsi qu'une programmation culturelle en accès gratuit.

La vie culturelle bénéficie sur tous les sites des espaces et de l'animation de proximité, dont deux scènes nationales. Un travail conjoint est réalisé avec les collectivités favorisant et suscitant l'accès de ces espaces et de leurs productions aux étudiants de l'université. L'implantation du Louvres-Lens est indéniablement aussi un atout pour l'université qui met cet avantage à profit en matière de formation et pourrait aussi l'inclure dans son offre culturelle de proximité pour ses étudiants.

Le service des sports bénéficie d'équipements de qualité et offre gratuitement aux étudiants l'accès à des pratiques variées. La fête internationale du sport représente un temps fort de l'année sportive. Les étudiants de l'université peuvent y rencontrer des équipes d'universités étrangères lors de matchs internationaux et

¹⁰² RAE, p. 36.

¹⁰³ RAE, p. 36.

¹⁰⁴ RAE, p. 39.

¹⁰⁵ RAE, pp. 39-40.

découvrir de nouvelles pratiques sportives. Artois sport campus est également à l'origine d'événements spécifiques comme la « nuit du fitness », la soirée « bien-être », la soirée des arts martiaux, les tournois de futsal, de basket-ball et de volley-ball. Ces événements visent à mêler étudiants et personnels de l'université.

Le SUMPPS, renommé service de santé universitaire (SSU) dispose de locaux propres et organise des actions spécifiques en matière de dépistage et de prévention des risques en partenariat avec les associations étudiantes. Il décline au niveau de l'établissement des stratégies nationales et territoriales en matière de santé.

Même si l'université a mis en place des relais sur les quatre autres sites, la même qualité de service en matière de service à l'étudiant ne peut cependant pas être offerte partout. Sur certains sites, les missions sont confiées ou fondues au sein des composantes comme à l'IUT de Béthune, site le plus éloigné du siège de l'université. Les occasions de brassage des étudiants entre les sites restent limitées. Ces deux derniers points sont des obstacles majeurs au développement d'un sentiment d'appartenance à un établissement unique. Le comité encourage l'université à favoriser la mixité intercampus en organisant des événements culturels ou sportifs.

Les trois principales dimensions de l'action en matière de vie étudiante que sont la culture, le sport et la santé restent globalement disjointes et les budgets sont alloués de manière séparée. On note cependant quelques actions communes comme la soirée du bien-être organisée en collaboration entre Artois Sport Campus et le SUMPPS.

La Comue LNF et le CROUS de Lille ont défini un schéma directeur de la vie étudiante pour la période 2016 - 2019. Avec les évolutions récentes de la coordination territoriale, l'université gagnera à actualiser ou repenser ce schéma notamment en privilégiant son alliance avec l'ULCO et l'UPJV.

Le comité recommande de mettre en place une logique de financement de la vie étudiante moins cloisonnée, sur la base de projets rassemblant les différents services et campus, et impliquant les acteurs de la formation. La mise en place de la contribution vie étudiante et de campus (CVEC) pourrait être l'occasion d'opérer cette évolution et la CFVU a sur ce sujet un rôle central à jouer.

Une participation des étudiants à la gouvernance et à la vie de l'établissement à encourager davantage.

La participation des étudiants à la vie institutionnelle de l'établissement est une préoccupation que l'université reprend à son compte sans pour autant objectiver le niveau et les effets de cette participation. Cela passe d'abord par des équipes de direction qui affichent à tous les niveaux leur disponibilité pour recevoir les élus ou représentants étudiants. Cette disponibilité est aussi le fruit de la proximité offerte par la « taille humaine » de l'université.

La commission de la formation et de la vie universitaire (CFVU) a adopté un dispositif de reconnaissance de l'engagement étudiant qui permet l'attribution cadrée de bonus ou de dispenses de stage. Le dispositif offre également des possibilités de certification de compétences comme le certificat de formation à la gestion associative (CFGa). Le nombre d'étudiants ayant bénéficié de ce dispositif apparaît cependant modeste au regard de la population estudiantine (80 dispenses de stages et 12 CFGa en 2017-2018)¹⁰⁶. Une formation de 15h est désormais proposée pour initier les représentants étudiants aux fondamentaux de la vie institutionnelle de l'établissement.

Les entretiens ont révélé que les représentants étudiants n'étaient cependant pas au courant des réflexions engagées en matière de champs de formation. Leur participation à l'élaboration du RAE est restée minimale. Il y a là sans doute matière à interroger l'efficacité de la politique menée pour associer davantage les étudiants comme acteurs de la gouvernance de leur établissement.

Le comité recommande de se saisir de l'occasion de la construction de la nouvelle offre de formation pour valoriser l'engagement étudiant, en privilégiant l'implication dans la gouvernance. Il recommande aussi que les effets de cette politique incitative soient concrètement mesurés et les mesures adaptées en cas de besoin.

¹⁰⁶ RAE, p. 52.

La valorisation et la culture scientifique

Une valorisation en forte croissance

L'université d'Artois développe l'ensemble des activités de valorisation en lien fort avec le territoire. Depuis 2013, la société d'accélération du transfert de technologies (SATT) Nord appuie l'université dans la gestion de la propriété intellectuelle (PI) et le transfert : détection, stratégie de brevetage, *licensing*, maturation¹⁰⁷. La Comue LNF est actionnaire de la SATT pour les universités du territoire. L'avenir de la Comue pose dans un avenir proche la question de l'actionnariat et de l'activité de la SATT pour l'université d'Artois. L'université est également partenaire de l'institut de recherche technologique (IRT) Railenium.

La valorisation est une activité qui connaît une croissance importante. Le nombre de contrats de recherche collaborative générant des retours financiers pour l'établissement est passé de 28 sur la période 2008-2012, pour 1 287 K€, à 90 sur la période 2013-2018, pour un retour de 2 057 K€¹⁰⁸. Les prestations ont suivi la même tendance positive, passant de manière spectaculaire de cinq contrats pour 56 K€ entre 2008 et 2012 à 65 contrats pour un total de 1 253 K€. L'essentiel de ces flux est généré par des unités de recherche en sciences technologiques et sciences de la vie¹⁰⁹. Dans la gestion de la PI, 13 projets ont été détectés par la SATT Nord au cours de la période 2013-2018 et quatre d'entre eux ont abouti à un transfert technologique¹¹⁰.

Pour appuyer un développement de la valorisation, la direction de la recherche, des études doctorales et de la valorisation (DREDV) a été restructurée et renforcée par le recrutement de personnels dédiés : un ingénieur d'études a été positionné sur l'appui à la valorisation et un autre sur la veille (contrats, projets européens) et l'aide au montage de projets pour le développement de la recherche collaborative notamment¹¹¹.

La maison de la recherche est également impliquée dans les actions de valorisation, plus particulièrement à destination des SHS. La poursuite de la structuration des SHS constitue en effet une opportunité pour une projection, dans le cadre de recherches collaboratives, des capacités scientifiques des SHS sur un territoire qui présente des besoins d'analyse de ses difficultés sociologiques ou socioéconomiques.

Le CRIL est une unité mixte de recherche en cotutelle université d'Artois-CNRS. Ses thèmes de recherche sont l'intelligence artificielle et ses applications. Le CRIL développe de nombreux projets en partenariat avec des acteurs importants du secteur informatique et numérique, IBM et Microsoft notamment¹¹². Les membres du CRIL ont créé et distribuent plusieurs logiciels libres¹¹³. Pour développer des ressources propres, une opportunité semble être la création de logiciels sous licence.

Une activité importante est également développée autour des *clusters* en réponse directe à des sollicitations de collectivités locales, marquant le fort ancrage territorial de l'université. Le *cluster* Vivalley est porté par la communauté d'agglomération de Lens-Liévin. Le *cluster Senior University* répond aux besoins exprimés par différents partenaires que sont le Centre hospitalier d'Arras, Pas-de-Calais Habitat, la Mutualité française du Nord-Pas-de-Calais, la ville d'Arras. Toutefois, ces projets sont surtout centrés sur l'entrepreneuriat et la formation et pourraient tirer meilleur profit d'un adossement à certains laboratoires de l'établissement.

L'université s'est également engagée dans plusieurs partenariats avec des pôles de compétitivité (Team2, IAR, Matikem)¹¹⁴. Mais cet engagement n'a pas fait l'objet d'une communication très développée ni dans le RAE ni lors de la visite d'évaluation. Pourtant, en février 2019, la phase 4 (2019-2022) a attribué le label « pôle de compétitivité » pour quatre ans à IAR et à EuraMatériaux (ex-Matikem) et pour un an à Team2 sous condition de fusion effective. Cette labellisation conforte les pôles de compétitivité dans la région et constitue un encouragement pour l'université à accroître ses relations avec eux.

Le comité reconnaît l'importante croissance de l'activité de valorisation de l'université sur la période courant de 2013 à 2018. Le comité recommande de poursuivre ce développement en incitant les laboratoires à se rapprocher des pôles de compétitivité.

¹⁰⁷ RAE, p.55.

¹⁰⁸ RAE, p.55.

¹⁰⁹ RAE, p.55.

¹¹⁰ RAE, p.55.

¹¹¹ RAE, p.28.

¹¹² RAE, p.55.

¹¹³ www.cril.univ-artois.fr/software.

¹¹⁴ RAE, p. 56.

Une diffusion active de la culture scientifique et technique

Un acteur important dans le développement du patrimoine et de la culture scientifique et technique (CST) est le musée du Louvre présent à Lens depuis 2012. Le prestige international de cette institution constitue une grande opportunité pour l'université. L'université d'Artois est ainsi membre actif de la plateforme d'intelligence collective Euralens chargée d'accompagner la mutation du territoire dans le cadre de l'implantation du Louvre-Lens¹¹⁵. Les collaborations entre l'université et Euralens sont multiples et sont centrées sur l'organisation d'événements (colloques¹¹⁶, festivités pour le 10^{ème} anniversaire de l'installation du Louvre-Lens) qui participent à la diffusion de la culture scientifique et technique. Les projets sont centrés sur le territoire de Lens et concernent davantage la formation que la recherche-action.

Depuis 2008, la maison de la recherche regroupe les secrétariats des laboratoires de sciences humaines et sociales. Cette initiative permet d'organiser la visibilité de la recherche en SHS avec une politique active de communication de l'activité scientifique en SHS : diffusion de l'information lors des colloques et publications en SHS sur Internet et diffusion de la revue Artois'Mag qui produit régulièrement des articles sur différents laboratoires et thématiques de recherche. L'université dispose également d'une maison d'édition, Artois Presses Université, qui édite 14 collections et cinq séries de livres dont l'objectif est de diffuser et de valoriser les connaissances issues des travaux de la recherche universitaire¹¹⁷.

La politique de l'université d'Artois en matière de diffusion de la culture scientifique et technique est particulièrement active, notamment dans le champ des sciences humaines et sociales autour de la MSH. Le comité recommande de développer une réflexion sur la diffusion de la culture dans le domaine des sciences et techniques.

Les relations européennes et internationales

a/ Des relations européennes et internationales foisonnantes mais faiblement structurées et peu valorisées

L'université d'Artois se déclare « ouverte sur le monde depuis sa création », et « s'inscrit pleinement dans une démarche d'ouverture vers l'international »¹¹⁸. Les grands principes de la politique internationale qui visent une meilleure visibilité à travers des partenariats avec des universités étrangères, l'encouragement de la mobilité entrante et sortante et les doubles diplomations ainsi que leurs relations avec les Dim et les champs de formations¹¹⁹ ont été posés dans le projet d'établissement. **Le comité observe cependant que ces principes ont été modestement mobilisés au cours de la période de référence et constituent davantage un plan pour l'avenir.**

Au bilan, les actions au cours de la période de référence ont surtout porté sur les programmes de coopération de l'Union européenne : Erasmus+ « Mobilité de l'enseignement supérieur », Erasmus+ « mobilité internationale de crédits » (2015, 2016, 2017)¹²⁰, Erasmus+ chaire Jean Monnet (2017), bourse d'excellence Eiffel en 2017 (doctorant du LGI2A¹²¹). L'établissement dispose d'environ 150 accords Erasmus+, de 90 conventions de coopération, de 11 conventions de double-diplôme et trois diplômes délocalisés¹²². Les entretiens ont

¹¹⁵ RAE, p.26.

¹¹⁶ RAE, p.26.

¹¹⁷ apu.univ-artois.fr/

¹¹⁸ www.univ-artois.fr/International

¹¹⁹ RAE, p. 59-60

¹²⁰ Université de Nanjing – Chine, Sarajevo – Bosnie-Herzégovine, Sidi Bel-Abbès – île Maurice, Astrakhan – Russie, Niš – Serbie, Carthage – Tunisie.

¹²¹ LGI2A : Laboratoire de Génie informatique et d'Automatique de l'université d'Artois.

¹²² RAE, p.59.

confirmé aussi que de futurs projets à l'international sont pensés par l'université d'Artois, l'ULCO et l'UPVJ dans le cadre de l'alliance des trois établissements.

Le pilotage de la politique en matière de relations internationales (RI) est placé au niveau de la présidence de l'université. Un vice-président y est dédié depuis 2017. Un service relations internationales (SRI) central emploie huit agents administratifs dont six titulaires et un contractuel ainsi qu'une directrice. Encadré par deux comités, le comité d'attribution des bourses (CAB) et le comité des relations internationales (CRI), le champ d'action du service relations internationales comprend la mobilité, les partenariats (conventions, contrats, accords) et la gestion et le développement des programmes subventionnés de l'Union européenne. Dans chacune des huit UFR et dans les deux IUT, il existe un correspondant RI qui joue le rôle de relais de proximité direct entre le service central et les étudiants et personnels des composantes¹²³. Ce relais semble être un rouage essentiel de la stratégie internationale de l'établissement. **De ce fait, le comité estime que l'université d'Artois gagnerait à mieux préciser le périmètre des missions des correspondants RI au sein de chaque pôle afin d'assurer une meilleure transversalité de sa politique entre les différentes composantes.**

La cartographie des coopérations manque de vision politique transversale, ce qui explique la forte dispersion géographique à travers tous les continents. Cet éparpillement est très probablement hérité de projets construits sur la base des contacts professionnels établis au cours du temps par les enseignants-chercheurs. L'université prévoit d'augmenter les synergies entre les services concernés par les relations internationales (DRI, DREDV¹²⁴, vie étudiante, direction des études) et les unités de recherche¹²⁵.

Les entretiens ont confirmé que le SRI a entamé en collaboration avec la direction de la recherche, des études doctorales et de la valorisation (DREDV) et les unités de recherche une cartographie des partenariats formalisés au niveau des formations afin de rechercher un couplage plus étroit avec les Dim, ses champs de formation et ses laboratoires de recherche et d'avoir une image globale des zones géographiques et des thématiques. Afin d'atteindre cet objectif, un certain nombre d'actions ont été conduites : promotion des masters et doctorats lors des manifestations de Campus France¹²⁶ à l'étranger, création de supports de communication en langue étrangère, tel le nouveau document de présentation de l'offre de formation de l'établissement (à partir des champs de formation), désormais disponible en anglais. Le budget dédié aux RI a augmenté de manière significative, dans le cadre d'un Bonus qualité en réseau relations internationales (BQeRI, doté d'un montant de 20 K€ en 2018), en partenariat avec l'ULCO et l'UPJV¹²⁷. Dans cette même perspective, le comité recommande à l'université d'internationaliser ses formations et ses maquettes en encourageant ses étudiants à effectuer une mobilité qui sera valorisée et comptabilisée au niveau des cursus (licence, master et doctorat) et en assurant des soutiens logistiques propres à l'international se basant sur une cartographie des partenariats actifs, une identification et un affichage de priorités stratégiques, une comptabilisation des UE ouvertes à l'international ainsi que des semestres délocalisés.

Le comité souligne la bonne coordination des actions soutenues par l'alliance des trois universités, tant au niveau des VP que de ses trois services RI qui échangent régulièrement sur leur mode de fonctionnement et sur leurs futurs projets à l'international. Ces échanges pourront donner accès à des réseaux de partenariats plus larges.

Le comité note que l'université d'Artois ne met pas spécifiquement à profit sa proximité frontalière ni avec la Belgique, ni avec le Royaume-Uni et encourage l'établissement à se saisir pleinement des opportunités et des potentialités de cette position afin de les exploiter au vu de son rayonnement. **Le comité recommande à l'université d'Artois de préciser ses axes stratégiques en cohérence avec sa géographie, mais également des opportunités et des enjeux d'actualité et de penser ainsi des actions transfrontalières.**

Le comité considère que des efforts de clarté quant à la stratégie internationale sont encore à fournir et recommande que cette stratégie soit partagée, suivie et mise en œuvre tant au niveau de son organisation et de sa promotion dans un cadre unifié et cohérent, que sur la cartographie des accords internationaux actifs.

¹²³ RAE, p.61.

¹²⁴ DREDV : Direction de la recherche, des études doctorales et de la valorisation.

¹²⁵ RAE, p. 61.

¹²⁶ Campus France est un organisme public, placé sous la tutelle conjointe du ministre des Affaires étrangères et du ministre chargé de l'enseignement supérieur, créé en 2010 afin de promouvoir à l'étranger le système d'enseignement supérieur et de formation professionnelle français. Il a pour missions le suivi régulier des ressortissants étrangers (étudiants et chercheurs), la gestion de bourses, de stages ainsi que la promotion et le développement de l'enseignement supérieur dispensé au moyen des nouvelles technologies de l'information et de la communication.

¹²⁷ RAE, p. 62.

b/ Une mobilité entrante et sortante à renforcer par des actions politiques et logistiques

Les mobilités entrantes comme sortantes sont à des niveaux faibles pour des raisons que l'établissement ne semble pas avoir réussi à cerner. La mobilité étudiante sortante est stable, à un niveau modeste (412 mobilités en 2014-2015 et 414 mobilités en 2017-2018). Des dispositifs de préparation à la mobilité sortante des étudiants sont mis en place : cours de langues étrangères, dossiers de demande de mobilité, dispositifs de bourses mis à la disposition des étudiants, etc. La mobilité étudiante entrante est à un niveau très faible (moins de 2% de l'effectif étudiant total : 137 mobilités en 2014-2015 et 169 mobilités en 2017-2018) même si elle bénéficie de dispositifs d'accueil diversifiés et de qualité : l'accueil personnalisé des étudiants, l'apprentissage du français, l'aide à l'hébergement, etc.

Le comité souligne les efforts déployés (incitation des directeurs des laboratoires, moyens financiers) afin d'augmenter le nombre des « *visiting professors* » (25 en 2014 à 48 en 2017).

Même si l'université d'Artois est placée 3^e sur 42 établissements¹²⁸ en ce qui concerne la mobilité Erasmus + des personnels au niveau régional, cependant le comité estime que l'université d'Artois gagnerait à encourager et valoriser cette mobilité des personnels.

Le comité souligne le bon fonctionnement du centre de français langue étrangère (FLE) qui bénéficie depuis 2016 et pour quatre ans du label « Qualité FLE ». Le comité souligne aussi le passage de la maison des langues, qui maintient une offre linguistique de 14 langues en plus de l'apprentissage de l'anglais, de l'allemand et de l'espagnol, à un centre de certifications : Certificat de compétences en langues de l'enseignement supérieur (CLES), TOEIC et TOEFL. Les entretiens ont confirmé que les trois universités (ULCO, UPVJ et UA), dans le cadre de leur alliance, encouragent son adoption comme centre de certification pour les trois établissements.

Le comité encourage l'université à renforcer sa vision en matière de politique internationale, qui semble peu propice à fédérer les initiatives de la communauté universitaire et à tirer profit de sa situation géographique.

Conclusion

L'université d'Artois a montré au cours de ces dernières années sa capacité à évoluer dans un contexte de l'ESR régional fortement mouvant. Elle a su confirmer auprès du territoire sa place d'acteur essentiel en matière de formation, d'insertion professionnelle et de promotion sociale. Elle a conservé une implantation multipolaire en suivant une logique de composantes monosite sur laquelle il conviendrait désormais de s'interroger.

Par une gestion prudente des ressources publiques qu'elle reçoit, l'université s'est maintenue dans une situation financière saine qui préserve son avenir. L'université dispose aujourd'hui de marges de manœuvre qu'elle ne met que de manière timide au service de projets transformants forts, en prévision de l'avenir. Son assiette financière lui permettrait d'engager une relecture du fonctionnement de ses services administratifs allant vers une montée en compétences des agents et davantage de mutualisations.

En matière de recherche, le comité souligne le travail positif réalisé autour de la définition des quatre domaines d'intérêt majeur. L'université a bien compris qu'une nouvelle étape est maintenant devant elle pour mettre à profit le travail préalable déjà accompli. Celui-ci consiste à affirmer en la matière une identité mieux différenciée de l'université.

Sur le plan de la formation, un travail de qualité a été réalisé au cours de ces dernières années. Une réflexion autour de quatre regroupements en champs pluridisciplinaires a été amorcée. Le comité considère que c'est une première étape des évolutions du premier cycle (licence, DUT) qui s'annoncent au niveau national.

L'université est entrée dans une zone d'incertitude en ce qui concerne la place qu'elle occupe régionalement. Après l'échec de la coordination territoriale menée par la Comue LNF, une nouvelle

¹²⁸ RAE, p. 61.

coordination est actuellement recherchée par les acteurs de la région. L'établissement se doit d'œuvrer à la mise en place de cette nouvelle coordination tout en sachant précisément ce qu'il en attend et comment celle-ci peut servir le projet politique de l'établissement.

L'université d'Artois a ouvert la voie à une alliance à trois dans laquelle elle fonde beaucoup d'espoirs. Avec l'université du Littoral Côte d'Opale et avec celle de Picardie Jules Verne, beaucoup de projets sont envisageables, tant en matière de formation que de recherche et cette construction porte sens. Elle recueille une large adhésion en interne dans l'établissement, adhésion qui semble également partagée dans les deux autres universités. Cette alliance doit néanmoins être confirmée dans la durée, détaillée et amplifiée dans ses objectifs pour ne pas rester au rang d'un simple accord inter-universitaire.

Pour guider son action, l'université d'Artois dispose d'un plan stratégique qui affirme plus l'engagement résolu de l'université dans un processus vertueux d'amélioration continue que dans l'expression d'une identité propre. L'université devrait avant tout s'interroger sur ce qu'elle souhaite être dans une dizaine d'années et identifier quelques axes forts qu'elle veut développer. Elle doit aussi se poser la question du sens qu'elle donne à son lien avec le territoire et de l'identité différenciante qu'elle veut acquérir au regard des établissements voisins.

1 / Les points forts

- Une alliance concrète entre trois universités régionales qui redéfinit une coordination territoriale et suscite une large adhésion en interne et en externe.
- Une identification de quatre domaines d'intérêt majeur largement travaillée et partagée ayant bénéficié d'un portage politique efficace.
- Une université qui a su répondre à des besoins de proximité, notamment en développant une offre de formation large et de qualité soutenue par une politique volontariste d'innovation pédagogique et de nombreux dispositifs visant à la réussite des étudiants.
- Des conditions d'études et de vie étudiante très appréciées par les étudiants.
- Une situation financière saine et un patrimoine immobilier en bon état.

2 / Les points faibles

- Une politique européenne et internationale aux résultats modestes et des opportunités de coopération transfrontalière trop peu mises à profit.
- Une organisation en champs de formation qui ne s'est pas encore traduite par un réel pilotage politique en matière d'organisation de la formation.
- Une politique de ressources propres insuffisante se traduisant entre autres par un modèle économique de la formation continue inadapté.
- Une politique RH insuffisamment attractive et peu incitative à la mobilité interne.
- Une formalisation insuffisante des missions et des procédures ainsi qu'une démarche qualité et une prise en compte des risques balbutiantes.

3 / Les recommandations

- Définir une politique globale d'établissement qui marque une spécificité propre et différenciante de l'université et qui transcende les frontières de son territoire.
- Amplifier l'alliance avec les universités du Littoral Côte d'Opale et Picardie Jules Verne par davantage de réalisations et de mises en commun de l'existant et de projets.
- Mettre à profit le prochain contrat pour traduire de manière structurelle et opérationnelle l'existence des domaines d'intérêt majeur et champs de formation et en évaluer concrètement les effets. Repenser l'organisation interne pour amener les composantes de recherche et de formation à porter la logique des Dim et des champs de formation.

- Engager davantage de mutualisations dans le but d'atteindre une meilleure continuité et une montée en compétences des services en profitant des marges de manœuvre actuelles pour accompagner les changements opérés. Accompagner ces évolutions par la généralisation des démarches qualité et systématiser l'évaluation des enseignements.
- Développer la collecte de ressources propres notamment par la valorisation des activités de recherche, du patrimoine et de la formation continue en s'appuyant sur des analyses des coûts/recettes complets et en définissant a priori une politique de réemploi des marges réalisées et de partage du risque.

Liste des sigles

A

ALL	Arts, Lettres, Langues
AAP	Appel à projets
AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur

B

BDE	Bureau des élèves
Biatss	Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
BQE	Bonus qualité enseignement
BQF	Bonus qualité formation
BQR	Bonus qualité recherche

C

CA	Conseil d'administration
CAB	Commission d'attribution des bourses
CAF	Capacité d'autofinancement
CFA	Centre de formation d'apprentis
CFGA	Certification de formation à la gestion associative
CFVU	Commission de la formation et de la vie universitaire
CHS	Comité d'hygiène et de sécurité
Cifre	Convention industrielle de formation par la recherche
Cles	Certification en langues de l'enseignement supérieur
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
Comue	Communauté d'universités et établissements
CPER	Contrat de plans État-région
CRI	Commission des relations internationales
CRIL	Centre de recherche en informatique de Lens
CRPU	Conférence régionale des présidents d'université
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CST	Culture scientifique et technique

D

DAEU	Diplôme d'accès aux études universitaires
DAF	Direction des affaires financières
DEG	Droit, Économie, Gestion
DIM	Domaines d'intérêt majeur
DREDV	Direction de la recherche, des études doctorales et de la valorisation
DRH	Direction des ressources humaines
DSI	Direction des systèmes d'information
DUT	Diplôme universitaire de technologie

E

EC	Enseignant chercheur
ED	École doctorale
Erasmus	<i>European action scheme for the mobility of university students</i> (programme européen)
Espé	Ecole supérieure du professorat et de l'éducation
ESR	Enseignement supérieur et recherche

F

FCU	Formation continue
FEGASS	Faculté d'économie, gestion, administration et sciences sociales
FLE	Français langue étrangère
FSA	Faculté des sciences appliquées

G

GBCP	Gestion budgétaire et comptable publique
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
GVT	Glissement vieillesse 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
IRT	Institut de recherche technologique
Isite	Initiatives-Science – Innovation – Territoires – Economie
IUT	Institut universitaire de technologie

L

L/L1/L2/L3	(LMD) Licence, licence 1re année, 2e année, 3e année
LBHE	Laboratoire de la Barrière Hémato-Encéphalique
LGI2A	Laboratoire de Génie informatique et d'Automatique de l'université d'Artois
LNF	Lille Nord de France (Comue)

M

M/M1/M2	(LMD) Master, master 1ère année, 2e année
MCF	Maître de conférences
MESRI	Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation
MOOC	<i>Massive open online course</i>

N

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

O

ORE	Orientation et réussite des étudiants (loi)
-----	---

P

PRREL	Programme régional de réussite en études longues
PI	Propriété intellectuelle
PIA	Programme d'investissements d'avenir
PIB	Produit intérieur brut
PPI	Plan pluriannuel immobilier
PPMS	Plan particulier de mise en sûreté

PR Professeur des universités
Pres Pôle de recherche et d'enseignement supérieur

R

RAE Rapport d'autoévaluation
RCE Responsabilités et compétences élargies
RH Ressources humaines
RI Relation internationales
RIFSEEP Régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel
RPS Risques psychosociaux

S

Satt Société d'accélération du transfert de technologies
Sc Sciences
SCD Service commun de documentation
Shon Surface hors œuvre nette
SHS Sciences humaines et sociales
SIHAM Application de gestion et de pilotage de la masse salariale et des emplois
Sifac Système d'information financier analytique et comptable
SIRH Système d'information ressources humaines
SIUAPS Service interuniversitaire des activités physiques et sportives
SPI Sciences pour l'ingénieur
SPSI Schéma pluriannuel de stratégie immobilière
SSU Service de santé universitaire
Staps Sciences et techniques des activités physiques et sportives
STS Sciences, Technologies, Santé
SRI Service des relations internationales
S(I)UMPPS Service (inter-)universitaire de médecine préventive et de promotion de la santé
SVCA Service de la vie culturelle et associative

T

TD Travaux dirigés
TOEFL *Test of english as a foreign language* (test d'anglais en tant que langue étrangère)
TOEIC *Test of english for international communication*

U

UE Unité d'enseignement
UFR Unité de formation et de recherche
ULCO Université Littoral Côte d'Opale
ULNE Université Lille Nord-Europe
UMR Unité mixte de recherche
UPJV Université Picardie Jules Verne

V

VAE Validation des acquis de l'expérience
VAP Validation des acquis professionnels
VP Vice-président
VPE Vice-président étudiant

Observations du président



Arras, le 13 juin 2019.

Monsieur Michel Cosnard,
Président du HCéRES,
Monsieur Thierry Villemin,
Président du comité de visite.

Observations du Président de l'Université d'Artois

Messieurs les Présidents,
Chers collègues,

L'équipe de direction de l'Université d'Artois a pris connaissance du rapport d'évaluation définitif de notre établissement, en date du 11 juin 2019. Nous tenons tout d'abord à vous remercier sincèrement, ainsi que l'ensemble des membres du comité de visite, pour cette démarche d'accompagnement et d'expertise de notre établissement, dans ce long processus d'évaluation entamé depuis près de deux années. Elle aura permis de mobiliser l'ensemble des personnels, composantes et services dans un exercice d'analyse et d'introspection collective particulièrement stimulants, autour de la rédaction du Rapport d'Autoévaluation de l'Etablissement (RAE) et de la définition de nos axes stratégiques, au cours des entretiens conduits par le comité de visite les 8, 9 et 10 janvier 2019, et lors des échanges ayant abouti à la rédaction de la version finale du rapport d'évaluation. Comme le permet l'exercice, vous trouverez ci-dessous un certain nombre d'observations de portée générale, qui confirment l'acuité de l'expertise réalisée par le HCéRES.

Le positionnement de l'Université d'Artois dans un paysage académique quelque peu tourmenté doit en effet nous inciter à conforter autant notre trajectoire que notre identité au cours des prochaines années. A cet égard, l'Alliance nouée depuis juillet 2016 avec les Universités du Littoral Côte d'Opale (ULCO) et de Picardie Jules Verne (UPJV) se verra consolidée par la signature d'une convention de partenariat territorial autorisant des formes de coopération plus ambitieuses, notamment en matière de formation et de recherche, ou au travers d'une politique documentaire partagée dont le HCéRES a souligné l'intérêt. Cette Alliance n'étant pas exclusive d'autres types de conventionnement(s), notamment avec la future association sans chef de file qui aura en charge de coordonner l'ESR pour la Région Hauts-de-France. L'identité multipolaire, pluridisciplinaire ainsi que la structuration de l'établissement par ses territoires seront ainsi consolidés, à partir de ce lien désormais organique entre nos quatre Champs de Formation et Domaines d'Intérêt Majeur, dont le HCéRES a souligné la cohérence et la pertinence. Nous avons pris bonne note de l'impérieuse nécessité de mieux préciser les contours d'une « identité différenciée » vis-à-vis d'une Université de Lille qui doit demeurer un partenaire.

SERVICES CENTRAUX

9 RUE DU TEMPLE - BP 10665 - 62030 ARRAS CEDEX
Tél. 03 21 60 37 00 - Fax 03 21 60 37 37
www.univ-artois.fr

Nos modes de gouvernance et de pilotage ont été dans leur ensemble évalués de manière positive (gestion des ressources humaines, cohérence de notre politique immobilière et de notre stratégie d'investissements, via notre SPSI) et nous prenons acte du *satisfecit* délivré en matière de gestion financière et de maîtrise de nos grands équilibres budgétaires, par le déploiement progressif d'outils et de procédures de contrôle adaptés. Le suivi de notre fonds de roulement, du Marché Global de Performance Energétique, la gestion de la prévention des risques feront l'objet d'une attention particulière lors du prochain contrat. Comme le relèvent les experts du HCÉRES, la structuration administrative de l'Université d'Artois est étroitement liée à sa multipolarité, et nous n'avons cessé d'améliorer l'efficacité de ce fonctionnement, en concertation avec les instances représentatives des personnels. A cet effet, nous plaçons pour une mise en œuvre progressive et réfléchie des évolutions structurelles de l'établissement, en adéquation avec notre projet. Nous partageons toutefois le constat d'une « absence de portage politique » de la démarche qualité qui se traduira, dès le prochain contrat, par la définition d'un axe stratégique spécifique, ainsi que le déploiement de moyens humains au sein d'une cellule de pilotage *ad hoc*. Nous avons également relevé le constat d'une absence de lettres de missions pour les chargés de mission et VP nommés. Ce manquement sera corrigé.

Les traits saillants de la **stratégie de formation** de l'établissement ont été bien repérés par le HCÉRES : cohérence d'une offre de formation équilibrée et diversifiée, désormais organisée autour de quatre Champs connectés aux quatre DIM, capacité de celle-ci à répondre aux besoins et demandes exprimés par les milieux socio-économiques des territoires, souci récurrent de professionnalisation de nos mentions et parcours (notamment par le recours à l'alternance), combinaison des dispositifs d'aide à l'orientation et à la réussite (en lien avec les activités du Service Universitaire de Pédagogie), engagement de l'établissement dans la mise en œuvre de la loi ORE, dynamisme des activités de la formation continue (FCU). Ces chantiers se poursuivront lors du prochain contrat, notamment par une meilleure synergie « Champs/Dim », et un soutien de l'établissement aux projets *intra* et *inter* champs (mutualisation de certaines UE et des actions relatives à l'orientation et l'insertion professionnelle, fléchage des bonus qualité enseignement, ...). Pour autant, les suggestions d'une « transformation structurelle et opérationnelle » des composantes de l'établissement autour des champs et des DIM paraît à ce jour prématurée, sauf à être expérimentée de manière concertée avec l'ensemble des acteurs (UFR, laboratoires, responsables de mentions et parcours, services communs). Déployée dès 2019 dans le cadre de notre politique de contrôle budgétaire, la démarche de calcul des coûts des activités de formation et de recherche nous permettra de garantir la soutenabilité de notre offre de formation et d'effectuer des arbitrages raisonnés, en terme d'allocation de moyens et d'équilibre de certains projets (MOOC). Nous prenons également acte de la recommandation d'une « application d'un coût complet (...) » pour les activités de la FCU », qui fera l'objet d'un examen attentif, et tiendra compte des réalités économiques de ce secteur.

Le HCÉRES a également été sensible aux efforts initiés par l'établissement en matière d'innovation pédagogique. Si le succès obtenu dans le cadre du PIA 3 « nouveaux cursus » représente une étape significative de ce processus, nous notons les deux points d'attention que constituent la capacité de l'établissement à mesurer concrètement les effets des dispositifs innovants ainsi que la nécessaire transmission d'une « culture de l'évaluation » auprès des équipes pédagogiques. Comme mentionné plus loin (« réussite des étudiants »), nous accorderons une attention particulière aux ressources que représentent les conseils de perfectionnement et dispositifs d'évaluation des enseignements et des formations.

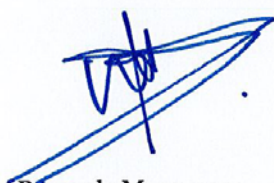
Qualifiée « d’ambitieuse, de cohérente et de structurée », **les politiques de recherche et de valorisation scientifique** continueront à bénéficier du soutien sans failles de l’établissement. Repérées par le HCéRES, la structuration des projets des équipes et des laboratoires autour des Domaines d’Intérêt Majeur et leur articulation avec les Champs de formation sont de véritables atouts que le prochain contrat doit permettre de densifier. Si le périmètre de la recherche régionale demeure à ce jour incertain, l’Université entend poursuivre sa politique en matière d’accompagnement et d’encadrement doctoral, en développant les formes de synergies au sein de ses propres laboratoires et autres formes de partenariat, en rendant pérenne sa stratégie de financements de thèses, toutes disciplines confondues. Les ressources de la DREDV doivent permettre aux équipes de chercheurs d’amplifier les coopérations internationales ainsi que l’obtention de contrats financés, en concertation avec les projets régionaux (pôles de compétitivité, CPER), nationaux et européens.

Un point mérite cependant d’être amendé : Le rapport témoigne en effet d’une certaine incompréhension de la fonction confiée à la vice-présidence déléguée à la Recherche en SHS. Au sein du domaine des SHS, elle consiste à faire émerger, à soutenir et à développer des travaux transversaux propres à incarner les Domaines d’Intérêt Majeur 2 et 3. Il s’agit, par la concertation avec les directeurs de laboratoires et les enseignants-chercheurs de l’Université d’Artois, de faire en sorte que ces DIM gagnent en visibilité et aboutissent à des types de structurations scientifiques cohérentes. La vice-présidence déléguée en SHS consiste également à apporter une expertise permettant d’adapter ou de nuancer au regard de la spécificité des méthodes et des pratiques en SHS, les grandes lignes politiques de la Recherche de l’établissement. Enfin la création de cette vice-présidence déléguée en SHS permet effectivement de favoriser les échanges entre l’ensemble des disciplines, par-delà le cercle des SHS et de viser à une transversalité large et raisonnée.

Déjà mises en exergue par l’AERES en 2014, **la réussite des étudiants**, leur qualité de vie et de travail sur chacun de nos pôles demeurent une priorité absolue. Elle correspond aux fondements même de la création de l’Université d’Artois il y a près d’un quart de siècle ainsi qu’à ses missions régaliennes. Point n’est besoin de rappeler l’ensemble des dispositifs d’accompagnement et de soutien, mis en œuvre dans le cadre du Plan régional de réussite en études longues ainsi que dans le cadre de la loi ORE, soulignés dans le présent rapport et évoqués plus haut, et qui seront naturellement maintenus lors du prochain contrat. Pour autant, nous comprenons fort bien les recommandations formulées au sujet de la nécessité pour l’établissement de mieux structurer ses actions en la matière et de disposer d’indicateurs plus précis. Les conseils de perfectionnement bénéficieront d’un meilleur suivi, facilité par une redéfinition de l’architecture de la Direction des Etudes (actuellement en cours) et un renforcement des moyens humains dédiés à l’Observatoire de la Vie Etudiante (OVE). Nous continuerons également, en lien avec les services du Rectorat, à affiner nos indicateurs de réussite, pour mesurer, entre autres, l’efficacité des actions de notre Service Universitaire de Pédagogie.

Nous notons enfin l’interrogation légitime concernant l’égale distribution des ressources offertes par les services (Artois Sport Campus, Vie culturelle et associative, Médecine préventive et promotion de la Santé) sur chacun de nos pôles. Les nouvelles ressources offertes par la CVEC devraient nous permettre de favoriser la « mixité inter-campus » et de tendre vers une équité plus aboutie entre les pôles.

S'agissant enfin des relations européennes et internationales, nous avons pris acte que notre stratégie paraissait peu lisible aux yeux du HCéRES et « faiblement structurée ». Si la sociologie de nos étudiants constitue une variable explicative à une mobilité sortante encore « modeste », le financement partiel de la durée des échanges via l'obtention de bourses et le format actuel d'une offre de formation essentiellement dispensée en français sont également des obstacles à prendre en considération. En faisant des relations internationales l'un des axes stratégiques de son prochain contrat, l'établissement aura à cœur de mieux cibler la cartographie de ses coopérations (notamment par ses liens transfrontaliers), de renforcer les synergies entre services (RI et DREDV) et correspondants, et d'intensifier l'attractivité de notre Université par une modification des modalités d'enseignement de certaines mentions et parcours. Autant d'objectifs qui devraient améliorer la lisibilité de notre université et clarifier sa stratégie en la matière.



Pasquale Mammone,
Président de l'Université d'Artois.

Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'université d'Artois a eu lieu du 8 au 10 janvier 2019. Le comité d'évaluation était présidé par Thierry Villemin, premier vice-président du conseil d'administration de l'université Savoie Mont-Blanc.

Ont participé à cette évaluation :

- M. Thierry Bégué, conseiller hébergement de la présidente du Cnous, en charge de l'innovation et de la modernisation
- Mme Nada Chbat, professeur des universités à l'université libanaise, architecte-paysagiste; ancienne chargée des relations internationales à l'université libanaise
- Mme Anne Lacroix, maître de conférences en études hispaniques ; vice-présidente formation de l'université de Perpignan
- M. Jérémie Morvan, maître de conférences en finances, vice-président valorisation de la recherche et prospective économique de l'université Bretagne Occidentale
- M. Stéphane Riou, professeur des universités en économie, vice-président recherche de l'université de Saint-Etienne

Christine Bouissou, conseillère scientifique, et Sarah De Figueiredo, 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 <https://www.hceres.fr/fr/liste-des-experts-ayant-participe-une-evaluation>

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

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



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

hceres.fr

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

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