

RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'UNIVERSITÉ D'ARTOIS

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2024-2025

VAGUE E

Rapport publié le 15/01/2026

Au nom du comité d'experts :

Samuel Maveyraud, président du comité

Pour le Hcéres :

Coralie Chevallier, présidente

Le Haut Conseil de l'évaluation de l'enseignement supérieur et de la recherche (Hcéres) est une autorité publique indépendante. Il est chargé de l'évaluation des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, des organismes de recherche, des structures et unités de recherche, et des formations.

En application des articles R. 114-15 et R. 114-10 du code de la recherche, les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts sont signés par les présidents de ces comités et contresignés par la présidente du Hcéres.

Avis du comité

1 / Forces principales

- Une très forte implication de l'université d'Artois dans le développement de l'alliance territoriale A2U, qui renforce le positionnement stratégique de l'établissement et a permis à celui-ci des avancées tout à fait significatives, comme l'obtention de financement dans le cadre des Programmes d'investissements d'avenir, la signature de partenariats internationaux, le déploiement d'une offre de formation territoriale coordonnée, ou bien encore la mise en place d'une stratégie très claire en matière de développement durable et de responsabilité sociétale.
- Des relations étroites et diversifiées avec les acteurs socio-économiques et institutionnels du territoire, qui se traduisent notamment par la mise en œuvre d'une offre de formation à forte dimension professionnalisante, d'un développement important de l'alternance et d'une coopération active avec les collèges et lycées environnants.
- Une politique de la recherche très bien structurée autour de domaines d'intérêt majeur, qui contribue à la visibilité de la production scientifique de l'établissement en cohérence avec la stratégie académique de l'alliance A2U, et qui se concrétise également par des actions exemplaires en matière de science ouverte et de promotion de l'intégrité scientifique.
- Des actions ambitieuses et volontaristes en matière de réussite étudiante, qui traduisent dans les faits l'ambition de l'établissement d'œuvrer à la redynamisation économique du territoire de l'Artois, et qui est soutenue par des services actifs dans le domaine de la transformation des cursus à travers l'approche par compétences.
- Une politique d'allocation des moyens claire et cohérente avec les objectifs de l'établissement en matière de recherche et de formation, notamment s'agissant des recrutements d'enseignants-chercheurs en lien avec les priorités scientifiques affichées ou bien de l'adaptation en continu de la surface de l'offre de formation en fonction des besoins du territoire.

2 / Faiblesses appelant une vigilance particulière

- Une stratégie de visibilité de l'université autour de domaines d'intérêt majeur qui, d'une part, n'est que très marginalement déclinée dans la structuration de l'offre de formation et, d'autre part, qui reste à articuler plus explicitement avec le positionnement de certaines unités de recherche dans des niches à forte visibilité scientifique.
- Un pilotage opérationnel de l'établissement qui souffre encore de l'absence d'une démarche globale dans le domaine de la qualité, d'une politique active de mutualisations de services ou encore d'une gestion prévisionnelle des emplois dûment formalisée.
- Une stratégie internationale dont le volet scientifique et les priorités en matière de partenariats européens sont encore peu lisibles et restent par conséquent à définir clairement.
- Une attractivité de l'offre de formation qui tend à diminuer (fléchissement des effectifs étudiants du premier au troisième cycle, faible taux de poursuite en master des diplômés de licence).
- Un environnement propice aux activités de valorisation, qui demeure sous-exploité (SATT, clusters, incubateurs) et, par conséquent, des résultats qui sont, dans ce domaine, en deçà du potentiel que représente l'activité scientifique de l'université.
- Une politique de communication qui peine encore à mettre en valeur l'identité de l'établissement en tant que tel et la contribution de celui-ci au développement de son territoire.
- Du fait de la dimension multisite de l'établissement, des difficultés récurrentes à proposer une offre de services de même qualité sur les différentes implantations des composantes, ce qui entraîne

notamment des inégalités dans le domaine de la vie associative et culturelle ou encore d'accès à l'offre de santé.

3 / Recommandations principales

- Afin de renforcer sa stratégie de visibilité articulée autour de ses domaines d'intérêt majeurs, l'université gagnerait à faire de ces derniers un élément plus structurant de son offre de formation. Il lui est également recommandé de veiller à un développement équilibré de ces domaines d'intérêt majeur, en articulant plus explicitement les thématiques retenues avec les forces scientifiques des unités de recherche.
- En matière de relations internationales, l'université est invitée à définir, en lien avec les partenaires qu'elle a choisi de privilégier, une stratégie scientifique internationale cohérente avec son positionnement autour de ses domaines d'intérêt majeur. Afin d'éviter par ailleurs un risque de dispersion, le comité lui recommande d'établir des priorités claires entre les différentes perspectives d'alliance européenne qui se sont récemment dessinées, en tenant compte pour cela de la stratégie internationale portée à l'échelle de l'Alliance A2U.
- Le comité invite aussi l'établissement à poursuivre ses efforts visant à résoudre les difficultés inhérentes à son implantation multipolaire, d'une part, en portant une attention plus prononcée à l'enjeu que représente dans ce domaine la mutualisation des services et, d'autre part, en faisant en sorte de proposer un accès aussi égal que possible aux services de soutien et de support, de vie associative et culturelle et de santé sur tous ses sites.
- Pour affirmer davantage son identité, il serait également bénéfique que l'université développe une stratégie de communication externe qui mette davantage en lumière, non seulement la diversité de ses sites, mais aussi l'unité et les valeurs communes qui les rassemblent. Cela pourrait passer par des actions de communication ciblées portant sur les projets fédérateurs de l'établissement, sur ses partenariats territoriaux, ou bien encore sur les actions menées en faveur des étudiants dans le domaine de l'alternance et de l'approche par compétences. Le comité estime que de telles actions seraient de nature à redynamiser l'attractivité des formations de l'établissement, dans un contexte de tassement de ses effectifs et de faible poursuite d'études en master.
- Le comité recommande à l'établissement d'élargir la démarche qualité qu'il a entreprise dans le domaine financier, dans une optique d'amélioration continue et de formalisation de l'ensemble de ses procédures internes. Il lui est également suggéré de faire porter cette démarche par la gouvernance politique pour assurer son intégration et son suivi efficaces.
- Un développement significatif des activités de valorisation nécessiterait sans doute que l'établissement renforce la visibilité et l'intégration de ses activités avec la Société d'accélération du transfert de technologies Nord (SATT Nord), et qu'il améliore la communication et la collaboration entre celle-ci et ses unités de recherche. Le comité recommande également à l'université d'identifier, dans le domaine des sciences humaines et sociales, des projets à fort potentiel permettant d'obtenir, en matière de valorisation, des résultats qui soient davantage à la hauteur des forces scientifiques des unités de recherche positionnées dans ce domaine.

Présentation de l'établissement

1 / Caractérisation de l'établissement et de son territoire

L'établissement

- **Date de création** : 1992.
- **Regroupement** : membre de l'Alliance A2U¹.
- **Typologie et organisation** : université pluridisciplinaire hors santé, implantée sur cinq sites : Arras, Béthune, Douai, Lens et Liévin.
 - **8 UFR** : Langues étrangères (1353 étudiants) ; Lettres et Arts (1311 étudiants) ; Histoire et géographie (1160 étudiants) ; STAPS (1028 étudiants) ; droit (1382 étudiants) ; EGASS (1176 étudiants) ; Sciences (1524 étudiants) ; Faculté des sciences appliquées (720 étudiants).
 - **2 IUT** : IUT de Lens (1181 étudiants) ; IUT de Béthune (1144 étudiants).
 - **1 école d'ingénieur** : l'École d'Ingénieurs de l'Artois (EIA), qui a ouvert ses portes sur le site universitaire de Béthune à la rentrée 2023-2024 (10 étudiants, puis 29 étudiants en 2024-2025²).
- **Évolution du nombre d'étudiants** : 12 188 inscrits en 2023-2024³ (soit -8 % par rapport au début de la période évaluée⁴).
- **Répartition des effectifs étudiants**⁵ :

	Université d'Artois
Licence	54,2 %
DUT	16,8 %
Licence professionnelle	6,7 %
Master (hors enseignement et santé)	19,6 %
Doctorat	1,3 %
Diplômes d'établissement	1 %
% d'étudiantes	51,2 %
% d'étudiants de nationalité étrangère	9 %

¹ L'A2U est l'alliance entre l'université d'Artois, l'université du Littoral Côte d'Opale (ULCO) et l'université Picardie Jules Verne (UPJV).

² Source : données certifiées par la direction de l'école d'ingénieurs de l'université d'Artois à la demande de la CTI (<https://www.cti-commission.fr/accreditation/donnees-certifiees-ecole?id=724>).

³ Sources : DataESR.

⁴ 13 291 inscrits en 2020-2021.

⁵ Données 2022-2023, sources : DataESR.

- **Taux de réussite en licence en 3 ans** : 70,6 % en 2022-2023.
- **Ressources humaines**⁶ : 1 138 personnels, dont 529 Biatss et 609 enseignants et enseignants-chercheurs (101 PR, 227 MCF, 131 enseignants du second degré et 150 contractuels).
- **Budget**⁷ : 110 M€, dont 88,8 M€ de masse salariale.
- **Patrimoine immobilier**⁸ : 92 002 m² SHON, répartis dans cinq campus.
- **Unités de recherche** : 15 unités de recherche ; l'université d'Artois assure la tutelle de 14 UR et est partenaire associé pour une unité mixte transfrontalière⁹.
- **Écoles doctorales** : avec l'université de Picardie Jules Verne et l'université du Littoral Côte d'Opale, l'université d'Artois est impliquée dans deux Écoles Doctorales co-accréditées : Sciences Humaines et Sociales (ED-SHS) et Sciences, Technologie, Santé (ED-STTS).
- **Trois principaux domaines de spécialisation de la production scientifique**¹⁰ :
 - Biotechnologie et ingénierie des biosystèmes (1,2 % des publications nationales).
 - Chimie physique et analytique (2,5 %, des publications nationales).
 - Individus, marchés et organisations (3,6 % des publications nationales).
- **PIA** : Trois projets Excellences (PIA4)
 - **MAIA**¹¹, porté par l'université d'Artois ;
 - **IFSEA**¹², porté par l'université du Littoral Côte d'Opale ;
 - **E-Sense**¹³, porté par l'université de Picardie Jules Verne.
- Établissement titulaire de la Charte Erasmus+ et labellisé Bienvenue en France.

Contexte territorial¹⁴

- **Population de la Région Hauts-de-France** : 6 M d'habitants.
- **Deux académies, l'académie d'Amiens et l'académie de Lille**, et cinq départements.

⁶ Données 2023.

⁷ Données 2023.

⁸ Données 2023.

⁹ BioEcoAgro est une unité mixte franco-belge sous tutelle de Inrae, de l'université de Liège, de l'université de Lille et de l'université de Picardie Jules Verne. L'université d'Artois et Junia interviennent en tant qu'institutions associées.

¹⁰ OST, Positionnement des établissements IPERU dans l'espace mondial des publications, 2018-2022.

¹¹ Le projet vise à étudier, développer et déployer les interactions fortes existant entre l'intelligence artificielle et trois domaines d'applications phares de l'alliance A2U : la santé (UPJV), la chimie (matériaux, énergie ; UPJV/UArtois) et l'environnement/mer (ULCO) ainsi que sur les aspects économiques, sociologiques, éthiques et juridiques.

¹² *Transdisciplinary graduate school for marine, Fisheries and SEAfood sciences* : L'objectif de l'EUR IFSEA est de former les futures générations de chercheurs et de professionnels pour relever les défis environnementaux, sociétaux et économiques de la filière des produits de la mer.

¹³ E-Sense a pour objectif de relever les défis énergétiques d'aujourd'hui et de demain, tout en libérant les systèmes énergétiques de la dépendance au réseau. Sans renoncer aux sources d'énergies actuelles, ce projet ambitieux aspire à révolutionner chaque étape de la production, du stockage, de la distribution et de la consommation d'énergie.

¹⁴ Strate Hauts de France, 2023.

- **Cinq universités localisées à Lille, à Valenciennes, à Arras, à Amiens, à Dunkerque et une université de technologie** : 237 002 étudiants inscrits dans un établissement d'ESR de la région.
- **Production scientifique** : 5 % des publications nationales (7^e rang national) et 4,5 % des dépôts de brevet (7^e rang national).
- **Montant du CPER 2021-2027 consacré à l'ESR** : 2,7 Mds € (dont 350 M€ de crédits pour l'axe du contrat consacré à l'ESR).
- **Personnels de l'ESR de la région** : 6 585 enseignants et enseignants-chercheurs (7,6 % des effectifs nationaux), 7 186 personnels administratifs (3,8 % des effectifs nationaux).

2 / Recommandations de la précédente évaluation (rapport publié en juin 2019)

Les recommandations du précédent rapport d'évaluation ont été considérées par le comité d'évaluation dans le cadre de ses travaux. Leur analyse est détaillée dans le corps du rapport.

Recommandations	Suivi
Définir une politique globale d'établissement qui marque une spécificité propre et différenciante de l'université et qui transcende les frontières de son territoire.	Suivie d'effet
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.	Suivie d'effet
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.	Non suivie d'effet
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.	Partiellement suivie d'effet
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.	Partiellement suivie d'effet

Les recommandations ont été inégalement prises en compte par l'université d'Artois. Trois recommandations du précédent rapport sont répétées dans ce nouveau rapport. Certaines actions ont, cependant, été mises en œuvre avec succès, notamment la définition d'une politique globale d'établissement élaborée en lien avec le renforcement de l'alliance A2U. Ces actions ont permis la réussite à plusieurs appels à projets dans le cadre du plan de relance et des investissements d'avenir (NCU LCeR, DémoES Ap.Rés, Excellences sous toutes ses formes, etc.). Cependant, les efforts de structuration interne pour étendre les domaines d'intérêt majeur à la formation, la mise en place d'une démarche qualité ou la mutualisation des services, sont des recommandations qui n'ont été que partiellement suivies d'effet. La collecte de ressources propres a été engagée avec des progrès importants dans le domaine de la formation par apprentissage, au détriment de la formation continue. Les ressources propres restent cependant peu diversifiées, ce qui peut fragiliser la position de l'université en cas d'évolution défavorable des règles de prise en charge de l'apprentissage.

3 / Rapport d'autoévaluation et visite de l'établissement

Pour la présente évaluation, le rapport d'autoévaluation a été transmis au Hcéres en juin 2024. La visite de l'établissement s'est tenue du 4 au 6 février 2025. 55 entretiens ont été réalisés sur une durée de 3 jours. Dans le cadre d'une rencontre stratégique entre le Hcéres et l'établissement, celui-ci a mentionné trois focus évaluatifs qui sont :

- La formation comme levier de promotion sociale et de développement territorial ;
- Les Domaines d'Intérêt Majeur et l'Alliance A2U, qui constituent les deux piliers de la politique de recherche de l'université ;
- La qualité de vie au travail des étudiants et des personnels dans le respect de son environnement.

Le rapport d'autoévaluation est synthétique, bien structuré et agréable à lire. Il met en avant les atouts de l'Université sans faire, pour autant, l'impasse sur ses faiblesses. Son format a permis une consultation aisée des annexes, ce qui a facilité le travail du comité. Cependant, le rapport d'autoévaluation manque parfois de précision, ce qui a conduit le comité à faire la demande d'un nombre non négligeable de documents supplémentaires.

Le comité a bénéficié d'un très bon accueil lors de la visite. Les entretiens réalisés ont tous été de grande qualité. Les échanges, très libres sur le fond, avec des acteurs et des partenaires représentatifs de l'activité de l'université, ont permis de compléter sensiblement le dossier d'auto-évaluation et d'enrichir les analyses du comité.

Le pilotage stratégique et opérationnel

Référence 1. « L'établissement définit son positionnement institutionnel au niveau local, national et international. »

1 / Un positionnement territorial clair et en cohérence avec les ambitions de l'établissement

L'Université d'Artois est une jeune université pluridisciplinaire sans secteur santé, fondée en 1992, répartie sur cinq sites (Arras, Béthune, Lens, Liévin, Douai) ayant chacun une dominante disciplinaire. Cette répartition contribue à un enracinement territorial de l'université que le rapport d'autoévaluation s'attache à décliner en matière d'offre de formation, de recherche, et de partenariats socio-économiques (formation tout au long de la vie, contrats de plan État-Région, recherche partenariale, thèses co-financées, etc.). **Cet enracinement dans le territoire est le premier marqueur d'identité revendiqué par l'établissement et il constitue la clé de voûte de son positionnement** : l'université d'Artois a en effet l'ambition d'être « l'Université de la République en Artois »¹⁵, en contribuant à la redynamisation du territoire (un ancien bassin minier) à travers ses actions dans le champ de la formation, de la recherche et de l'innovation. En cela, elle assume pleinement son histoire : la création de l'établissement a été l'aboutissement d'une volonté nationale d'aménagement du territoire, fortement relayée au niveau local, pour répondre à une demande croissante de formations supérieures dans une région marquée par les mutations économiques et le déclin des industries traditionnelles. Dans le domaine de la formation, l'université d'Artois se donne ainsi pour mission de proposer une offre de formation large en premier cycle qui ouvre des perspectives d'accès à l'enseignement supérieur dans un territoire où la part des élèves provenant de milieux modestes est plus élevée que la moyenne nationale¹⁶. La composition de la population étudiante de l'université d'Artois constitue à la fois le reflet de cette caractéristique du territoire et une illustration tangible de ce positionnement territorial : 73,2 % des étudiants inscrits en licence sont originaires de l'Artois et, tous cycles confondus, près de 43 % des inscrits sont boursiers. La proportion d'étudiants issus de parents ouvriers est significativement plus importante (18,5 %) qu'au niveau national (11 %). À l'inverse, les étudiants dont les parents appartiennent à la catégorie « cadres et professions intellectuelles supérieures » sont sous-représentés au regard de la moyenne nationale dans les universités françaises (21,8 %, soit 9 points de moins que la moyenne nationale)¹⁷.

En cohérence avec ce positionnement, l'université d'Artois a fait par ailleurs le choix de s'inscrire dans une alliance (A2U) qu'elle considère comme étant la forme la plus adaptée à son ambition d'être un acteur fort du maillage territorial. Cette alliance A2U est une association sans chef de file créée en 2016 entre l'université d'Artois, l'université de Picardie Jules-Verne (UPJV) et l'université du Littoral Côte d'Opale (ULCO) et qui s'est progressivement développée dans le contexte de la recomposition institutionnelle consécutive à la dissolution de la Comue Lille Nord-de-France et de l'association Picardie Universités. Lauréate du Programme d'Investissement d'Avenir (PIA) « Nouveaux Coursus à l'Université » en 2018, l'alliance s'appuie désormais sur une convention de coopération territoriale signée en 2021. Elle est à l'origine, notamment dans le cadre des PIA, de plusieurs projets portés par les trois établissements dans le domaine de la réussite des étudiants (comme la « Licence Compétences en Réseau »), en matière de structuration de l'offre de masters et de doctorats ou encore d'appels à projets et de valorisation de la recherche. **Dans une région où il existe par ailleurs deux autres regroupements d'établissements (l'Université de Lille et l'Alliance polytechnique universitaire Hauts-de-France), la participation de l'université d'Artois à l'alliance A2U relève d'un**

¹⁵ Rapport d'autoévaluation, p. 3.

¹⁶ En 2021-2022, le pourcentage d'étudiants boursiers des échelons 0 bis à 7 est ainsi de 29,4 % dans les Hauts-de-France alors que la moyenne nationale est de 25,1 %. Sur l'ensemble des filières relevant de l'enseignement supérieur, la part des étudiants issus d'une famille d'ouvriers en Hauts-de-France est de 11,7 %, soit supérieure de 2,6 points à la moyenne nationale (STRATER Hauts-de-France 2024, Alliance A2U, DGESIP-DGRI).

¹⁷ Rapport d'autoévaluation, p. 46.

positionnement tout à fait cohérent avec les ambitions affichées par l'établissement. C'est notamment le cas s'agissant de la politique de formation, domaine dans lequel les trois universités associées ont en commun d'être présentes sur un vaste territoire où l'accès et la réussite des étudiants à l'enseignement supérieur constituent un enjeu majeur¹⁸, et autour duquel elles collaborent activement¹⁹. Plus généralement, cette coordination territoriale a permis à l'université d'Artois de bénéficier d'un effet de levier important grâce aux réussites obtenues à d'importants appels à projets nationaux. L'établissement porte en particulier, au nom de l'Alliance A2U un projet ExcellencEs obtenu dans le cadre des PIA4 (« maîtriser les Applications de l'Intelligence Artificielle » ou MAIA), dont l'objectif est de développer l'impact et la visibilité de ses activités de formation et de recherche dans le domaine de l'Intelligence artificielle et de ses applications²⁰. Enfin, **il faut souligner la cohérence qui existe entre le positionnement adopté par l'université d'Artois dans le domaine de la recherche et les axes retenus par l'Alliance au titre de sa signature scientifique.** Depuis 2013, l'université d'Artois assoit en effet son identité scientifique sur quatre domaines d'intérêt majeur (éco-efficacité énergétique ; patrimoines, territoires et transculturalités ; lien social et vulnérabilités ; Intelligence artificielle), qui ont trouvé pleinement leur place dans les sept thématiques transversales retenues dans le contrat de site 2020-2024 de l'Alliance²¹ (qui ont, elles-mêmes, servi à l'élaboration du contrat de plan État-Région 2021-2027 au titre de la coordination, et donc, notamment, de l'université d'Artois).

Le positionnement institutionnel de l'université d'Artois sur le plan international est pour sa part moins affirmé, malgré le développement, au cours de la période évaluée, d'un « partenariat stratégique²² » en recherche et en formation avec des universités italiennes, marocaines et chinoises. L'ambition affichée est de renforcer la visibilité et l'attractivité de l'établissement à l'échelle internationale en développant notamment les mobilités d'étudiants et d'enseignants-chercheurs. **Pour autant, le comité considère que l'université d'Artois met encore insuffisamment à profit sa position géographique pour se doter d'un positionnement fort dans l'espace européen.** Certes, elle s'est engagée récemment dans trois alliances européennes, pour l'une en qualité de membre (Q-Helix) et pour les autres en la seule qualité de partenaire associé (HEROES – *Higher Education for Resilience-Oriented and Empowered Societies* – et BAUHAUS4EU avec les autres universités d'A2U²³). L'alliance Q-Helix ne bénéficie pas cependant de financements, si bien que l'établissement mentionne lui-même, dans son auto-évaluation, une faiblesse qui tient à sa « non-appartenance à une alliance universitaire européenne²⁴ » (au sens d'une alliance dotée de financements et d'une surface suffisante pour répondre à des appels à projets européens²⁵). **Si le comité comprend bien que cet enjeu a pu passer au second plan durant la phase encore récente de développement de l'Alliance A2U²⁶, il recommande à l'université d'Artois de travailler à une définition plus claire de la place qu'elle entend occuper dans les réseaux d'alliance européens, en s'appuyant notamment sur son identité forte d'université engagée dans la reconversion économique de son territoire et la mobilité sociale de ses étudiants.**

¹⁸ On peut à ce propos souligner le fait que le taux de pauvreté est supérieur à la moyenne nationale dans tous les départements occupés par l'Alliance A2U à exception de l'Oise (STRATER Hauts-de-France 2024, Alliance A2U, DGEIP-DGRI).

¹⁹ Les trois universités participent ainsi ensemble à plus d'une vingtaine de projets « formation » labellisés en faveur de la réussite et de l'innovation pédagogique (NCU, EUR, Compétences et métiers d'avenir, etc.) ; cf. STRATER Hauts-de-France 2024, Alliance A2U, DGEIP-DGRI. La collaboration se concrétise également par des partages de compétences qui permettent le développement de formations (appui de la Faculté de médecine de l'UPJV pour la mise en place des licences à accès santé, appui de l'ULCO pour la création d'écoles d'ingénieurs en électricité à Arras et en génie énergétique et environnement à l'ULCO, écoles doctorales partagées).

²⁰ Elle est également impliquée dans le projet ExcellencEs E-sense porté par l'UPJV et le CNRS (autour des problèmes liés au stockage de l'énergie pour une société durable), ainsi que dans le projet ExcellencEs Ifsea porté par l'ULCO (une EUR centrée sur les sciences marines, l'halieutique et les produits de la mer).

²¹ Ces 7 thématiques sont : 1) intelligence artificielle et optimisation ; 2) énergie ; 3) mer et littoral ; 4) environnement et ressources naturelles ; 5) santé ; 6) adaptation sociétale aux mutations ; 7) cultures, territoires & patrimoines (Contrat de l'Alliance A2U pour les années 2020-2024, p. 6).

²² Rapport d'autoévaluation, p. 4.

²³ Seule l'UPJV est membre à part entière de cette alliance (aux côtés de 9 autres universités).

²⁴ Rapport d'autoévaluation, p. 2.

²⁵ Entretien.

²⁶ Il faut ici souligner le fait que le précédent rapport d'évaluation du Hcéres recommandait précisément d'« 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 » (rapport d'évaluation de l'université d'Artois, Hcéres, juin 2019).

Référence 2. « L'établissement définit à partir de son positionnement une stratégie au niveau local, national et international, qu'il décline en objectifs opérationnels et dont il assure le suivi. »

2 / Une stratégie pleinement assumée et dont les objectifs ont pour la plupart été atteints

Dans le contrat de site de l'Alliance A2U signé pour la période 2020-2024²⁷, le volet spécifique à l'université d'Artois²⁸ mettait en avant quatre axes stratégiques : (1) participer activement à la stratégie de l'alliance A2U ; (2) favoriser la réussite et l'insertion professionnelle de tous les étudiants ; (3) promouvoir une recherche d'excellence, visible et en lien avec son territoire ; (4) développer une vision pluriannuelle du pilotage et les ressources propres de l'établissement. Le rapport d'autoévaluation de l'établissement rédigé au terme de cette période, s'il présente rétrospectivement ces axes de manière sensiblement différente, réaffirme néanmoins ces priorités²⁹ : l'université d'Artois précise notamment avoir suivi une stratégie où « les relations avec le territoire » (en formation et en recherche) et sa contribution à la constitution d'un « espace de convergence académique efficient » (l'Alliance A2U) occupent une place centrale. **Le comité observe que ces priorités sont clairement alignées avec le positionnement revendiqué par l'établissement.**

Ces axes stratégiques ont fait eux-mêmes l'objet d'une déclinaison en une série d'objectifs opérationnels (17 au total), dont le suivi est assuré au moyen, d'une part, de jalons de réalisation³⁰ et, d'autre part, d'indicateurs mesurés chaque année (au nombre de 34) et associés à une cible à atteindre en 2025³¹. **Si le cadre ainsi posé témoigne de l'attention que l'université d'Artois porte au suivi de sa trajectoire, on peut regretter que certains indicateurs ne soient pas complètement renseignés**, comme ceux qui sont associés au déploiement de la Licence Compétences en Réseau, dans le prolongement du succès de l'Alliance A2U à l'appel PIA 3 Nouveaux Cursus Universitaires en 2018. **De manière plus générale, les indicateurs de suivi ne donnent pas systématiquement lieu à une analyse explicite et réflexive, notamment dans le cas où il existe des écarts parfois importants entre la cible et les résultats obtenus**³². Enfin, il règne un certain flou quant à la caractérisation des indicateurs qui, pour un même axe stratégique, n'est pas la même selon que l'on se rapporte à ceux qui figurent dans le tableau de suivi du volet spécifique du contrat de site de l'université d'Artois³³ ou bien à ceux qui sont mis en avant dans le rapport d'autoévaluation³⁴. Aussi, le comité considère que l'établissement gagnerait à renforcer le suivi de ses objectifs, et ce d'autant que le projet qu'il s'est donné pour les années à venir s'inscrit dans « la continuité d'une action stratégique » menée « depuis plus de huit ans »³⁵ et qu'il a ainsi la possibilité de se doter d'une vision à long terme sur l'évolution de sa trajectoire. **Le comité recommande en particulier à l'université d'Artois de veiller, d'une part, à définir des indicateurs qu'elle est réellement en capacité de mesurer chaque année et, d'autre part, de réaliser régulièrement dans ses instances des bilans d'étape lui permettant d'analyser d'éventuels écarts entre les jalons et les résultats obtenus.**

Ces réserves ne doivent cependant pas occulter les réalisations de l'établissement dans la mise en œuvre de ses objectifs opérationnels. L'analyse des documents communiqués par l'université permet en effet de constater que, parmi les 17 jalons suivis chaque année, 11 ont été atteints entre 2022 et 2024 (soit les deux tiers) et 6 doivent l'être en 2025. L'établissement se dit lui-même « très satisfait de sa trajectoire au regard de

²⁷ Annexe 1.4.

²⁸ Celui-ci a été adopté en conseil d'administration en janvier 2021, à l'unanimité des membres présents ou représentés.

²⁹ Rapport d'autoévaluation, p. 4.

³⁰ Annexe 1.6.

³¹ Annexe 1.5.

³² Par exemple, le nombre d'étudiants de première année ayant suivi un dispositif d'aide ou de remédiation était de 378 en 2022-2023, soit très en deçà de la cible de 1000 étudiants accompagnés en 2025.

³³ Annexe 1.5.

³⁴ Rapport d'autoévaluation, p. 4.

³⁵ Axes stratégiques – Université d'Artois – juin 2024, p. 2.

ses objectifs»³⁶, en particulier pour ce qui relève de l'axe stratégique consistant à contribuer au développement de l'Alliance A2U. Dans ce registre précis, on peut en effet observer que les trois quarts des jalons posés en début de période évaluée ont été atteints. Ainsi, comme cela était prévu, la Licence Compétences en Réseau a été mise en œuvre dans toutes les mentions de Sciences de l'établissement en L1 et L2 à la rentrée 2022, et en L3 à la rentrée 2023. De même, l'année 2022 a vu l'instauration de statuts et d'une gouvernance commune pour les deux écoles doctorales co-accréditées depuis 2021 au sein de l'Alliance. Enfin, dans le prolongement de l'ambition de l'Alliance consistant à déployer des formations d'ingénieurs sur l'ensemble du site (jalon 2 : ouverture de la filière d'ingénieurs « l'industrie du futur »³⁷), l'établissement a ouvert à la rentrée 2023, en partenariat avec l'École d'Ingénieurs de l'ULCO (EILCO), une École d'ingénieurs de l'Artois (EIA) sur le site de Béthune, qui propose un cycle d'ingénieur en Génie électrique. Seul l'objectif consistant à créer une école graduée en intelligence artificielle dans le cadre du projet MAIA, porté par l'université d'Artois au titre de l'Alliance, reste encore à mettre en œuvre³⁸ (ce projet étant toutefois toujours à l'ordre du jour).

Au cours de la période évaluée, et en cohérence avec l'axe stratégique consistant à développer la visibilité et l'inscription territoriale de sa recherche, l'université d'Artois s'est également attachée à atteindre les jalons qu'elle s'était fixés afin de renforcer le caractère structurant de ses quatre domaines d'intérêt majeur. Ainsi que l'annonçait le contrat 2020-2024 de l'établissement, ceux-ci font désormais l'objet de contrats d'objectifs et de moyens annuels pilotés par un responsable de domaine investi d'une lettre de mission, et leurs thématiques respectives orientent la politique de renforcement du potentiel de recherche de l'établissement³⁹. Dans son rapport d'autoévaluation, l'établissement pointe cependant une « évolution plus lente qu'envisagée » pour les quatre domaines d'intérêt majeur « qui devaient aboutir à la création d'instituts »⁴⁰. Toutefois, cet objectif ne figurait pas dans les priorités explicitement énoncées pour la période écoulée, si bien que le retard évoqué ne peut être considéré comme une faiblesse dans le déploiement de la stratégie de renforcement de ces domaines d'intérêt majeur.

De manière générale, en dépit de quelques lacunes dans le suivi et l'analyse de certains indicateurs, le comité considère que l'université d'Artois a non seulement su définir une stratégie cohérente avec son positionnement, mais a en outre pleinement assumé celle-ci en engageant avec volontarisme les actions permettant de la déployer au cours du contrat 2020-2024.

³⁶ Rapport d'autoévaluation, p.4

³⁷ Annexe 1.6.

³⁸ « La mise en place de *Graduate Schools* correspondant aux thématiques de recherche structurantes définies dans le cadre du site » est l'un des objectifs mis en avant dans le contrat de site de l'Alliance (Contrat de l'Alliance A2U pour les années 2020-2024, p. 5).

³⁹ Le rapport reviendra plus en détails sur ce sujet dans la partie consacrée à la politique de recherche.

⁴⁰ Rapport d'autoévaluation, p.4

Référence 3. « L'établissement s'inscrit dans son environnement et construit une politique partenariale dans le cadre de sa stratégie. »

3 / Un rôle d'acteur essentiel du territoire et des ambitions internationales qui restent à concrétiser

a) Partenariats académiques locaux et nationaux

Comme cela a pu apparaître dans l'analyse qui vient d'être faite du positionnement et de la stratégie de l'établissement, **l'université d'Artois a placé son appartenance à l'Alliance A2U au cœur de sa politique de partenariats académiques**. Sans revenir en détail sur des éléments dont ce rapport a déjà fait état, il faut souligner ici que **ce choix stratégique permet aujourd'hui à l'établissement de revendiquer légitimement un fort ancrage territorial, qui prend en partie appui sur la dynamique collaborative existant aujourd'hui entre les trois universités membres de l'Alliance**. Cette dynamique est nettement perceptible dans le champ de la formation, où l'université d'Artois contribue, au sein de cette coordination, à une politique de site qui se déploie sur une quinzaine d'implantations favorisant l'accès à l'enseignement supérieur dans un vaste spectre de disciplines. La création de deux écoles d'ingénieurs internes à l'université d'Artois, ainsi qu'à l'UPJV (s'ajoutant toutes deux à celle qui existe à l'Ulco), ou encore le partenariat avec la faculté de médecine de l'UPJV, autour du parcours d'Accès Spécifique Santé de la Faculté des Sciences Jean Perrin de Lens, font partie des exemples qui témoignent du succès de cette politique de collaboration académique. Ce succès est également tangible dans le domaine de la recherche où, comme on l'a déjà indiqué, chacun des trois établissements porte un projet ExcellencEs France 2030, qui intègre ses deux partenaires de l'Alliance, à l'exception du projet IFSEA qui n'inclut pas l'UPJV. Le renouvellement récent et presque simultané des équipes de gouvernance des trois partenaires, qui s'étaient très fortement impliquées dans la construction de l'Alliance, pouvait laisser planer un doute quant au maintien de la dynamique de collaboration instaurée jusqu'à présent (l'université d'Artois indiquait d'ailleurs elle-même dans le SWOT placé en ouverture de son rapport d'autoévaluation que le « renouvellement concomitant des équipes politiques » constituait une menace pour l'Alliance A2U⁴¹). Les entretiens réalisés avec les partenaires au cours de la visite de l'université d'Artois ont en réalité permis de constater une forte volonté commune de poursuivre le travail engagé autour de projets partagés et structurants⁴².

L'abondance d'informations et d'analyses dont le comité a pu disposer à propos des collaborations nouées par l'établissement au sein de l'Alliance A2U contraste fortement avec le faible nombre d'éléments portant sur les relations entretenues avec l'université de Lille, alors même que cette dernière est le principal partenaire scientifique de l'université d'Artois (cf. *infra*). Dans son rapport d'autoévaluation, l'université d'Artois juge ces relations « constructives »⁴³, mais celles-ci ne sont pas analysées en tant que telles, ni même détaillées. Les entretiens réalisés dans le cadre de la visite de l'établissement n'ont pas réellement permis d'aller plus loin, même s'ils ont été l'occasion de recueillir des informations sur le travail commun réalisé autour de la préparation du contrat de plan État-Région 2021-2027⁴⁴, et de constater que, selon les propres termes de l'université d'Artois, « les relations entre les établissements sont normalisées »⁴⁵, les présidents des cinq établissements⁴⁶ se réunissant régulièrement au sein de « Hauts-de-France Université » pour échanger sur la

⁴¹ Rapport d'autoévaluation, p. 2.

⁴² Depuis la visite de l'Université d'Artois, cette volonté a été réaffirmée publiquement par la présidence de l'établissement (<https://www.aefinfo.fr/depeche/727343-nous-allons-poursuivre-notre-association-avec-l-ulco-et-l-upiv-sans-perspective-de-fusion-a-daguet-gagey-artois>), ainsi que par la présidence de l'UPJV élue en février dernier (<https://www.aefinfo.fr/depeche/731163-denis-postel-president-de-l-universite-de-picardie-je-me-refuse-a-geler-la-prochaine-campagne-d-emploi>)

⁴³ Rapport d'autoévaluation, p. 4.

⁴⁴ Entretiens. L'université de Lille est présente dans 7 des 10 des projets financés par ce contrat où l'UA est impliquée.

⁴⁵ Axes stratégiques – Université d'Artois – juin 2024, p. 2.

⁴⁶ Soit les trois universités de l'Alliance A2U, l'université de Lille et l'Université Polytechnique Hauts-de-France.

politique régionale d'enseignement supérieur et de recherche. Au-delà de ces éléments, **le comité n'a pas été en mesure de percevoir comment l'université d'Artois replace ses relations avec l'université de Lille dans le contexte de sa stratégie et de sa politique de partenariats académiques, alors même que le sujet est d'importance en recherche comme en formation.** Comme le souligne la synthèse des évaluations de la recherche de l'établissement réalisées par le Hcéres, l'université de Lille est le principal partenaire scientifique de l'université d'Artois, avec cinq unités de recherche en cotutelle, soit davantage que les unités en cotutelle au sein de l'alliance A2U⁴⁷. L'université d'Artois en retire un avantage significatif : la part des co-publications avec l'université de Lille représente près de 75 % de sa production scientifique durant la période 2018-2022⁴⁸. **De ce point de vue, le comité recommande à l'établissement de formaliser explicitement la stratégie qu'il entend déployer pour articuler d'une part le développement de ses relations scientifiques avec l'université de Lille et d'autre part son ambition de « consolider la recherche et les publications autour des domaines d'intérêt majeur⁴⁹ ».**

La proximité géographique entre les sites d'implantations de l'université de Lille et ceux de l'université d'Artois constitue un défi pour cette dernière en matière d'offre de formation. Les données disponibles sur l'origine géographique des étudiants inscrits à l'université de Lille montrent en effet que celle-ci recrute une partie de son public au sein du territoire d'implantation de l'université d'Artois. Ainsi, parmi ses 49 500 étudiants inscrits en janvier 2024 et originaires des Hauts-de-France (soit 70 % de ses effectifs), environ 12 000 proviennent du Pas-de-Calais (soit plus de 16 % de ses effectifs)⁵⁰. Les chiffres de la campagne de Parcoursup de 2023 indiquent quant à eux que ses formations de licence font l'objet d'un nombre important de candidatures et d'un taux d'acceptation élevé dans l'Artois, le Lensois et le Douaisis⁵¹. Ces données montrent l'existence de mobilités étudiantes non négligeables entre le territoire artésien et le site lillois, qui ne sont probablement pas sans lien avec les problèmes d'attractivité de certaines formations de l'université d'Artois, et en particulier avec les difficultés que rencontre celle-ci à retenir en master ses étudiants de licence⁵². Ces mobilités constituent également un paramètre à prendre en considération dans la perspective, revendiquée par l'université d'Artois ; de développer l'articulation entre licences et masters à l'échelle des formations de l'Alliance A2U⁵³ (et non seulement à l'échelle de chacune des universités partenaires). **Le comité considère par conséquent qu'une analyse précise de ces mobilités vers la métropole lilloise serait susceptible d'éclairer la réflexion stratégique de l'université d'Artois, et lui permettrait également de préciser son positionnement vis-à-vis de l'université de Lille.**

b) Partenariats internationaux

L'évaluation institutionnelle de l'établissement réalisée en 2019 par le Hcéres avait souligné que des « efforts de clarté quant à la stratégie internationale » étaient encore « à fournir »⁵⁴. Elle avait également pointé le fait que la « politique européenne et internationale » affichait des « résultats modestes »⁵⁵. L'université d'Artois s'est depuis attachée à préciser davantage les contours de sa politique de relations internationales, principalement en établissant une cartographie des partenariats internationaux en formation et en recherche afin de cibler des zones de coopération stratégiques⁵⁶. Les principes stratégiques guidant l'élaboration de cette cartographie n'ont pas fait l'objet d'un document exposant précisément la politique internationale de l'établissement, mais les entretiens ont permis d'en discerner les traits généraux. Ils ont consisté à identifier des partenariats stratégiques en croisant la proximité thématique avec les domaines d'intérêt majeur de l'université d'Artois en s'appuyant sur un petit nombre d'indicateurs permettant de quantifier l'intensité des

⁴⁷ L'UA partage la tutelle de deux unités avec l'ULCO et est associée à une unité placée sous tutelle de l'UPJV.

⁴⁸ Synthèse des évaluations de la recherche de l'université d'Artois – Hcéres – Campagne d'évaluation 2024-2025 (p. 5).

⁴⁹ Axes stratégiques – Université d'Artois – juin 2024, p. 3.

⁵⁰ <https://ged.univ-lille.fr/nuxeo/nxfile/default/5747fe32-ba5a-47ee-a1b5-da61e2855203/blobholder:0/RS2024.pdf>.

⁵¹ <https://ged.univ-lille.fr/nuxeo/nxfile/default/5747fe32-ba5a-47ee-a1b5-da61e2855203/blobholder:0/RS2024.pdf>.

⁵² L'établissement indique lui-même que l'attractivité de son deuxième cycle est une faiblesse (rapport d'autoévaluation, p. 54). Les étudiants de master ne représentent que 21,3 % des inscrits, dont moins de 45 % proviennent des licences de l'établissement. Le rapport reviendra plus en détails sur ce sujet dans la partie consacrée à la politique de formation.

⁵³ Entretien.

⁵⁴ Rapport d'évaluation de l'université d'Artois – Hcéres – juin 2019 (p. 26).

⁵⁵ *Ibid.*, p. 28.

⁵⁶ Cette cartographie constituait l'un des jalons du contrat 2020-2024 de l'UA (annexe 1.6, jalon 9).

relations (nombre de mobilités des étudiants et des personnels ; nombre de doubles diplômes, nombre de co-tutelles de thèses)⁵⁷.

Cette démarche a conduit à identifier des partenariats privilégiés avec six universités européennes (Palerme, Calabre, Naples-Partenope, Pilsen, Bucarest, Mons), deux universités marocaines (Marrakech et Rabat) et une université chinoise (Nankin)⁵⁸. Dans les faits, ce travail de cartographie a débouché, s'agissant des trois universités italiennes citées ici, à la signature en octobre 2024 d'un accord de consortium international entre celles-ci et l'alliance A2U. Un mémorandum d'entente a également été signé en juin 2024 entre l'Alliance A2U et le Centre national pour la recherche scientifique et technique du Royaume du Maroc, et prévoit de financer chaque année 50 bourses de doctorat en cotutelle (20 à l'UPJV, 15 à l'UA, et 15 à l'ULCO)⁵⁹. Pour aussi prometteurs qu'ils soient, ces accords sont cependant très récents et n'ont pas encore donné lieu à un changement d'échelle significatif dans la politique de relations internationales de l'établissement, ni à des résultats tangibles. Par ailleurs, tant dans le rapport d'autoévaluation de l'université d'Artois que dans le document présentant ses futurs axes stratégiques, cette stratégie internationale de « recentrage sur des partenaires ciblés »⁶⁰ est apparue au comité encore insuffisamment formalisée. **Le comité recommande en particulier à l'établissement d'explicitier davantage comment cette stratégie de recentrage s'articule avec son ambition de consolider sa visibilité scientifique autour de ses domaines d'intérêt majeur. En l'état, il existe en effet un contraste assez important entre le caractère fortement structurant de ces domaines pour la stratégie nationale de l'université et la place réduite qu'ils occupent dans la formulation de sa stratégie internationale.**

En parallèle de ce travail de cartographie de ses partenariats stratégiques, l'université d'Artois s'était donné pour objectif de parvenir à l'horizon 2025 à s'intégrer dans des réseaux de partenariats pour répondre à des appels à projets internationaux et faire acte de candidature pour des masters conjoints *Erasmus Mundus* et auprès d'universités européennes. Comme on l'a déjà évoqué lors de l'analyse du positionnement de l'établissement, cet objectif n'a été que partiellement atteint durant la période évaluée, son statut d'associé dans les alliances HEROES et BAUHAUS4EU limitant les avantages qu'elle peut en retirer en termes de visibilité et d'actions. Par ailleurs, **le comité s'interroge sur cette stratégie consistant à se rapprocher de trois alliances européennes : celle-ci représente un risque de dispersion et, pour le moment, n'a pas permis véritablement de donner à l'université d'Artois davantage de visibilité dans le paysage universitaire européen**⁶¹. **Il recommande par conséquent à l'établissement d'établir une priorité claire entre ces projets⁶², en privilégiant celui qui lui semble le plus à même de valoriser sa position géographique transfrontalière et ses domaines d'intérêt majeur.**

c) Partenariats économiques, sociaux, culturels et inscription dans le territoire

La volonté affichée par l'établissement « de participer à la fabrique d'un territoire, l'Artois »⁶³, se traduit, dans les faits, par des relations avec les sphères économiques et socio-culturelles qui sont à la fois d'une grande richesse et très solides.

L'université d'Artois apporte notamment une contribution importante au développement, autour de ses sites d'implantations, de nombreux laboratoires, incubateurs, et centres techniques dans différents domaines. C'est le cas en particulier dans le domaine de la culture (avec l'installation par l'établissement d'un

⁵⁷ Rapport d'autoévaluation, p. 5.

⁵⁸ *Ibid.*, p. 5.

⁵⁹ Cette initiative s'inscrit dans un projet plus large de l'alliance A2U de création d'une école doctorale internationale (intégré dans le COMP déposé par l'UPJV début 2024).

⁶⁰ Axes stratégiques – Université d'Artois – juin 2024, p. 6.

⁶¹ À titre d'exemple, l'université d'Artois fait partie d'un vaste ensemble de 67 établissements associés à l'alliance BAUHAUS4EU (constituée de 10 membres à part entière).

⁶² Dans son rapport d'autoévaluation, les alliances Q-Helix et HEROES sont toutes deux mentionnées comme des « opportunités » (rapport d'autoévaluation, p. 54).

⁶³ Rapport d'autoévaluation, p. 3.

MuséoLab⁶⁴ au sein de l'incubateur d'entreprises culturelles La Louvre Lens Vallée), dans celui de la santé, du sport et du bien-être (dans le cadre du campus Vivalley, co-piloté par la Faculté des sports et de l'éducation physique de l'université et la Communauté d'Agglomération de Lens-Liévin⁶⁵), ou bien encore dans le champ de la *Silver Economy* (en contribuant à l'installation, puis au développement de l'incubateur Euraseior implanté à Arras⁶⁶). L'université d'Artois apporte également son expertise en matière de sécurité alimentaire dans le cadre d'un partenariat pour la formation et la recherche avec le centre technique Adrianor, spécialisé dans l'agroalimentaire, les biotechnologies et les procédés alimentaires.

La qualité de l'ancrage territorial de l'université d'Artois se matérialise également par le soutien très important que celle-ci reçoit de la part des collectivités territoriales pour développer des projets autour de ses domaines d'expertise et, notamment, ses domaines d'intérêt majeur. C'est le cas tout particulièrement de l'appui apporté par la région Hauts-de-France qui, dans le cadre du contrat de plan Région, finance des projets portés par l'université d'Artois (notamment dans le domaine des sciences humaines avec le projet Anamorphoses⁶⁷) ou bien dans lesquels celle-ci est impliquée au sein de l'Alliance A2U. Au total, l'université d'Artois est impliquée dans 10 projets soutenus par la région Hauts-de-France, la Délégation régionale académique à la recherche à l'innovation (Drari) ou le programme Feder dans le cadre du contrat de plan État-Région 2021-2027. Dans ses projets tournés vers le territoire, l'université d'Artois est également fortement accompagnée et soutenue par les collectivités qui gèrent les villes ou les agglomérations où sont situés ses différents campus. Par exemple, la communauté d'agglomération de Béthune Bruay Artois Lys Romane est associée, par le biais du financement de personnels d'appui (à hauteur de 300 k€), à la création, récente à l'université d'Artois, de la plateforme Tech3E consacrée à l'efficacité énergétique et à l'environnement au service des entreprises. Cette communauté d'agglomération se félicite par ailleurs de la création récente de l'École d'Ingénieurs de l'Artois sur le site de Béthune qui répond aux besoins de compétences exprimés par les entreprises locales. Les liens étroits établis par l'établissement avec les différentes communautés d'agglomération se concrétisent enfin par le financement de contrats doctoraux. **De manière générale, le comité observe que, durant la période évaluée, l'université d'Artois est parvenue à développer significativement ses relations avec son environnement socio-économique et institutionnel, et à renforcer ainsi sa place d'acteur essentiel du territoire, que la précédente évaluation du Hcéres avait déjà soulignée⁶⁸.**

Référence 4. « L'établissement mène une politique active dans le champ du développement durable et de la responsabilité sociétale »

4 / Une politique de DD&RS qui s'est nettement renforcée grâce notamment aux collaborations au sein de l'alliance A2U

Si l'engagement de l'université d'Artois dans la transition écologique est déjà ancien⁶⁹, la période évaluée a été l'occasion d'un renforcement significatif de sa politique de développement durable et responsabilité sociétale. Ce renforcement a pris appui sur le cadre collaboratif de l'Alliance A2U et a permis, tout

⁶⁴ <https://formation-exposition-musee.fr/formation/museolab>. Il s'agit d'un atelier-laboratoire, ouvert vers l'extérieur, ayant pour vocation de développer des projets à l'interface de la recherche et de la formation, et réunissant des entreprises, des collectivités et des institutions culturelles dans le domaine du numérique culturel.

⁶⁵ <https://www.univ-artois.fr/toutes-les-actualites/inauguration-du-vivalley-center>.

⁶⁶ <https://www.univ-artois.fr/toutes-les-actualites/inauguration-de-lincubateur-euraseior>.

⁶⁷ Lancé en 2022, ce projet est consacré à l'étude et la valorisation des patrimoines invisibles ou négligés des Hauts-de-France (<https://a2u.fr/projet-anamorphose/>).

⁶⁸ Rapport d'évaluation de l'université d'Artois – Hcéres – juin 2019 (p. 27).

⁶⁹ En 2012, l'établissement a mis en place un groupe « action écologique et sociale », regroupant les membres de la communauté souhaitant s'impliquer sur cette thématique, et a également créé une charge de mission associée.

récemment, la finalisation du schéma directeur « Développement Durable & Responsabilité Sociétale et Environnementale » (DD&RS) de l'établissement⁷⁰.

Les trois universités de l'Alliance se sont en effet rassemblées en 2022 lors d'une action concertée (« campus en transition écologique et solidaire ») visant à obtenir d'ici 2026 la labellisation « Développement Durable et Responsabilité Sociétale » pour chacune d'entre elles⁷¹. Accompagnée par un cabinet de conseil⁷² et dotée de moyens spécifiques (avec le recrutement pour le compte de l'Alliance d'une ingénieure d'études en avril 2022), la démarche a consisté à réaliser un état des lieux au moyen d'une auto-évaluation fondée sur le référentiel DD&RS⁷³ et à coconstruire des plans d'action adaptés aux besoins et aux capacités de chacun des établissements en lien avec la communauté des personnels et des étudiants dans le cadre d'ateliers et de groupes de travail qui, s'agissant spécifiquement de l'université d'Artois, se sont déroulés en 2024 sur les différents sites d'implantation. L'ensemble a été coordonné par un comité de pilotage réunissant l'équipe projet (composée des chargés de mission⁷⁴ et des directeurs du patrimoine des trois établissements), les directeurs généraux des services, ainsi qu'un vice-président désigné par chaque direction d'établissement. Les étudiants ont été impliqués dans la démarche dès le début, en particulier dans le cadre de la création d'un statut d'éco-délégué dès 2022 à Arras et à Lens, puis à Béthune. L'action de ces délégués consiste en des activités de sensibilisation, telles que l'animation d'ateliers autour de la fresque du climat. Ils bénéficient d'un contrat étudiant financé par la Région et des référents ont également été identifiés parmi les personnels pour coordonner leur action. **Leur nombre reste toutefois très modeste (une quinzaine d'étudiants sur les 12 000 que compte l'université⁷⁵) et le comité recommande par conséquent d'intensifier la communication auprès de la communauté étudiante, afin de mobiliser davantage d'étudiants susceptibles de s'engager dans cette fonction.**

Tant la démarche que les résultats obtenus dans le cadre de cette action concertée de l'Alliance A2U autour des enjeux de la transition écologique et solidaire sont apparus exemplaires au comité. L'ensemble a notamment permis à l'université de rédiger une vingtaine de fiches-actions, à partir de 12 objectifs stratégiques⁷⁶ qui permettent désormais de relier la politique DD&RS de l'établissement à la fois à sa stratégie globale propre et aux ambitions de l'Alliance en matière de développement durable. On peut noter par ailleurs que l'identification en propre, dans l'organigramme de la nouvelle gouvernance, d'un vice-président en charge de la transition écologique et solidaire (en lieu et place d'une fonction de chargé de mission) marque l'importance que l'université entend donner aux sujets relevant de ce domaine. À cet égard, **le comité estime que la mise en œuvre de la fiche-action visant à créer un service chargé de la coordination, du suivi et de la promotion des initiatives associées à ces thématiques⁷⁷ constitue probablement une priorité dans le déploiement du schéma directeur DD&RS qui vient d'être adopté.** Celui-ci prévoit également à court terme d'expérimenter l'intégration de la « Formation à la Transition Écologique et au Développement Soutenable » dans une ou deux formations de 1^{er} cycle à la rentrée 2025, puis d'étendre cette intégration à toutes les formations de premier cycle dès la rentrée 2026⁷⁸. Enfin, ce schéma vient compléter de manière

⁷⁰ Celui-ci s'apprêtait à entrer dans le processus de validation par les instances au moment de la visite du comité et a été finalement approuvé par le conseil d'administration de l'UA le 14 mars 2025 (<https://www.univ-artois.fr/luniversite/action-ecologique-et-sociale/schema-directeur-developpement-durable-et-responsabilite>).

⁷¹ <https://a2u.fr/developpement-durable/>.

⁷² Auxilia Conseil, cabinet spécialisé dans l'accompagnement des collectivités et des organisations en matière de transition écologique.

⁷³ Annexe 1.10. Cette auto-évaluation a été organisée autour de 5 axes (stratégie et gouvernance, enseignement et formation, recherche et innovation, environnement, politique sociale) et de 18 variables.

⁷⁴ L'université d'Artois y était représentée par le chargé de mission « action écologique et sociale ».

⁷⁵ Entretien.

⁷⁶ Schéma directeur Développement Durable & Responsabilité Sociétale et Environnementale de l'université d'Artois – 2025-2030 (https://www.univ-artois.fr/sites/default/files/2025-04/sd_ddrse_-_univ_artois_-_version_finale_0.pdf).

⁷⁷ *Ibid.*, p. 36.

⁷⁸ *Ibid.*, p. 21. Cet objectif est également présent dans la stratégie de formation 2026-2030 de l'UA adoptée en conseil d'administration en mars 2025 (<https://www.univ-artois.fr/sites/default/files/2025-03/2025-031%20-%20Strat%C3%A9gie%20de%20formation%20de%20l%27UA.pdf>).

cohérente les actions déjà menées par l'établissement sur le plan environnemental⁷⁹ et dans le domaine de l'inclusion⁸⁰ et de la parité⁸¹.

Au cours de la période évaluée par le comité, l'université s'est également montrée soucieuse de mesurer aussi précisément que possible l'impact socio-économique et sociétal de ses activités. Cela s'est traduit par une étude commandée par l'établissement au cabinet d'étude de la chambre de Commerce et d'Industrie de la Région Hauts-de-France, visant à évaluer l'impact économique (direct et induit) et social (emplois créés de manière indirecte et induite) du site d'Arras sur son territoire⁸². Il ressort de cette étude très complète qu'en 2021, les retombées de ce site d'Arras s'élevaient à plus de 79,4 millions d'euros sur le territoire (dans un rayon de 15 km) et à plus de 538 équivalents temps plein créés du fait de la présence de l'établissement (en plus des 337 équivalents temps plein travaillant directement sur ce campus). Chaque euro investi par le campus d'Arras génère 2,48 € dans l'économie locale.

Référence 5. « La gouvernance de l'établissement s'appuie sur une organisation, une communication et un système d'information adaptés à sa stratégie. »

5 / Une gouvernance face aux enjeux d'une organisation multisite

Comme souligné précédemment, l'un des traits caractéristiques de l'université d'Artois est sa dimension multipolaire, chacune des 11 composantes (8 UFR, 2 IUT et une école d'ingénieur) étant exclusivement localisée sur l'un des cinq sites que constituent les implantations à Arras, Béthune, Douai, Lens et Liévin. Cette particularité, qui est au cœur même de l'identité de l'établissement et nourrit son ambition de contribuer au développement du territoire artésien, entraîne naturellement des contraintes organisationnelles avec lesquelles l'université d'Artois doit composer⁸³. En matière d'organisation administrative, la précédente évaluation réalisée par le Hcéres avait ainsi insisté sur la nécessité « d'accentuer la mutualisation de services⁸⁴ », afin de réaliser des économies d'échelle et d'éviter de multiplier les fonctions administratives. Depuis, sur la base d'une organisation classique des services centraux en « râteau », l'université d'Artois a entrepris des actions de modernisation et de simplification allant en ce sens (dématérialisation de certaines procédures de recrutement des vacataires, déploiement du parapheur électronique, etc.). **Pour autant, le comité a pu constater lors de la visite que la recommandation qui invitait l'université à favoriser les mutualisations entre les services n'a été que partiellement suivie d'effet. Celle-ci reste donc toujours d'actualité.**

La gouvernance politique est, quant à elle, constituée, autour de la direction de l'université, d'une équipe de vice-présidents (à titre principal ou délégués) et de chargés de mission dont la fiche de poste s'est étendue à l'occasion du récent changement de présidence. On compte désormais 14 vice-présidences⁸⁵ et 15 chargés de mission⁸⁶. Cette équipe importante représente (présidence comprise) environ 9 % des effectifs totaux

⁷⁹ L'université d'Artois a adopté en 2022 un Plan de sobriété énergétique (<https://www.univ-artois.fr/sites/default/files/2022-12/2022-100%20-%20Plan%20de%20sobri%C3%A9t%C3%A9nerg%C3%A9tique.pdf>) et a conclu un marché global de performance énergétique pour une durée de dix ans.

⁸⁰ En particulier, le Schéma directeur du Handicap 2023-2025 qui a été renouvelé en décembre 2024 pour une durée de 5 ans (<https://www.univ-artois.fr/sites/default/files/2024-12/2024-110%20-%20Sch%C3%A9ma%20directeur%20du%20handicap.pdf>).

⁸¹ Par exemple, les plans d'action relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes 2021-2023 et 2024-2027 dont l'établissement s'est successivement doté.

⁸² Annexe 1.7

⁸³ L'un des enjeux est notamment de garantir une offre de services aussi homogène que possible sur les 5 sites. Le rapport reviendra sur ce sujet lors de l'examen de la politique de vie étudiante.

⁸⁴ Rapport d'évaluation de l'université d'Artois – Hcéres – juin 2019, p. 8.

⁸⁵ 6 au titre des domaines transversaux, 4 au titre de la formation (vice-président étudiant compris) et 4 au titre de la recherche. Les 13 vice-présidents enseignants-chercheurs disposent tous de lettres de mission (<https://www.univ-artois.fr/luniversite/actes-reglementaires/lettres-de-mission-des-vice-presidents>).

⁸⁶ Quatre au titre des domaines transversaux, sept au titre de la formation, quatre au titre de la recherche.

d'enseignants-chercheurs titulaires de l'université d'Artois⁸⁷. Le comité n'a donc pas été surpris de constater, au fil des entretiens, l'existence de nombreux cumuls de fonctions. Ainsi, un vice-président peut, par exemple, avoir également des responsabilités de direction de laboratoire, ainsi que dans les formations. Bien que cette situation n'ait visiblement engendré aucun dysfonctionnement, **il serait souhaitable que l'université veille, par principe prudentiel, à limiter, au sein de l'équipe de vice-présidents et de chargés de mission, les cumuls de fonctions qui peuvent potentiellement perturber les décisions d'arbitrage**. Le comité a pu, enfin, constater que le conseil d'administration fonctionnait correctement : les administrateurs disposent de tous les éléments pour délibérer dans de bonnes conditions (le calendrier prévisionnel des séances est facilement accessible et les projets de délibération sont communiqués suffisamment tôt).

La répartition de l'université sur plusieurs sites a également pour conséquence de placer la stratégie de communication externe face à un double défi, que la lecture du rapport d'évaluation de l'établissement fait ressortir assez nettement : l'université d'Artois entend en effet à la fois « faire connaître qu'elle est multisite par la mise en avant de ses cinq pôles » et « faire émerger » ce qui fait, au-delà, des particularités de ces pôles, « sa spécificité, ses valeurs, son image de marque par le biais de sa communication externe⁸⁸ ». Pour cela, elle déploie des outils de communication tout à fait classiques qui prennent appui sur son site institutionnel, que le comité juge riche d'informations, sur les réseaux sociaux et sur des actions de communication (journée portes ouvertes, salons, etc.). En pratique, ces actions ne permettent pas encore à l'université d'Artois de mettre en avant une identité forte en tant qu'établissement, au-delà de ses composantes dont certaines jouissent d'une visibilité territoriale forte (à l'image des deux IUT qui disposent de leur propre logo, et de leur propre site internet). Ce constat rejoint celui des partenaires de l'université qui estiment que celle-ci met encore insuffisamment en valeur ses activités et ses relations avec les acteurs des territoires⁸⁹. **Le comité recommande, par conséquent, à l'établissement de renforcer l'organisation interne de la communication et de définir les axes d'une communication externe qui traduisent plus nettement ses valeurs et ses ambitions, notamment le rôle qu'elle joue à l'échelle de l'ensemble de son territoire d'implantation**. La poursuite de cet objectif pourrait par ailleurs permettre de développer le sentiment d'appartenance de ses personnels et de ses étudiants à un seul et même établissement, quels que soient les sites ou les composantes.

Enfin, au cours de la période évaluée, l'organisation du système d'information de l'université (« SID Artois »), dont les contours ont été définis en 2021⁹⁰, a été engagée, mais n'a pas été achevée, l'objectif étant de construire en interne un système d'information décisionnel (SID) offrant une couverture transversale des différents domaines métiers de l'établissement utiles au pilotage. Pour l'heure, seule la première brique du système d'information décisionnel sur la thématique des « ressources humaines » est opérationnelle et permet de mettre à disposition de la gouvernance et des composantes un « tableau de bord » dynamique de la gestion des emplois et des personnels⁹¹. Il reste encore à étendre la couverture de ce système d'information décisionnel, en particulier aux briques Recherche et Patrimoine. Le comité encourage donc l'université d'Artois à poursuivre la construction de ce système d'information décisionnel, afin de permettre, à terme, une **interopérabilité totale entre les différents systèmes d'information « métiers » et, ainsi, la mise à disposition de données consolidées à des fins de pilotage**.

Récemment, l'université s'est par ailleurs saisie des enjeux de cybersécurité en faisant le choix d'y consacrer des moyens supplémentaires (recrutement de deux ingénieurs et augmentation des moyens financiers). Ces moyens ont rendu possible la création d'un service de cybersécurité et une refonte complète de l'infrastructure réseau à l'échelle de tout l'établissement. Des campagnes de sensibilisation des personnels et des étudiants sont également organisées afin de développer au sein de l'établissement une culture de la sécurité informatique.

⁸⁷ 226 maîtres de conférences et 99 professeurs des universités au 31 décembre 2023.

⁸⁸ Rapport d'autoévaluation, p. 9.

⁸⁹ Entretiens.

⁹⁰ Compte rendu du comité de pilotage SID, janvier 2021.

⁹¹ Rapport d'autoévaluation, p. 10.

6 / Une politique de la qualité encore embryonnaire

L'établissement est engagé depuis 2017 dans la mise en œuvre d'une démarche qualité axée sur l'amélioration continue. Cette démarche est structurée autour de trois objectifs principaux : la qualité de la formation et de la recherche, la qualité des outils, et la qualité de vie au travail⁹². L'université d'Artois fait porter cette démarche qualité par la direction de l'appui au pilotage, qui inclut le contrôle de gestion et le contrôle interne. Par ailleurs, une qualitiennne, chargée de coordonner les actions dans ce domaine, a été recrutée en 2023. L'établissement est également engagé dans des démarches de certification (QUALIOPI) et de labellisation (HRS4R) qui témoignent de sa volonté d'amorcer une politique de qualité.

Au cours de la période évaluée, l'université d'Artois s'est en particulier attachée à poursuivre l'amélioration des outils du contrôle interne budgétaire et comptable. Trois études ont ainsi été réalisées en 2022, portant sur le cycle du budget, le processus de la commande publique d'achats, et le processus de la rémunération⁹³. Ces études ont permis de mettre à jour les cartographies des risques budgétaires et comptables, et de mettre au point un plan d'action pour faire face à ces risques⁹⁴. Si ces cartographies marquent un progrès dans la démarche qualité de l'établissement, il faut toutefois souligner qu'elles ne portent que sur le contrôle budgétaire interne et trois processus. On peut ainsi regretter que la démarche engagée ne soit pas plus transversale : à titre d'exemple, sur le strict plan du contrôle interne budgétaire et comptable, il serait nécessaire d'intégrer l'ensemble des processus qui comportent un risque financier.

Plus généralement, **le comité recommande à l'université d'Artois de mettre en œuvre une démarche qualité qui s'étende au-delà de la seule sphère financière pour intégrer l'ensemble des risques auxquels celle-ci est exposée (risques juridiques notamment), dans une perspective d'amélioration continue et de formalisation des procédures et des processus**. Bien que l'établissement ait progressé dans le recensement des actions menées au titre de la qualité, il reste en effet à formaliser ces actions dans le cadre d'un plan global d'amélioration précisant les contours de sa politique de qualité⁹⁵. Dans cette perspective, **le comité recommande également que cette démarche fasse l'objet d'un portage politique au sein de l'équipe de gouvernance de l'université d'Artois (sous la forme, par exemple, d'une charge de mission)**.

Référence 7. « L'établissement pilote la mise en œuvre de sa stratégie en s'appuyant sur des outils de projection prévisionnelle, sur une programmation budgétaire et sur un dialogue de gestion interne structuré. »

7 / Un modèle économique solide, dont les ressources gagneraient à être davantage diversifiées

La précédente évaluation de l'établissement réalisée en 2019 par le Hcéres avait souligné le fait que l'université d'Artois se trouvait dans une situation financière « confortable », qui tenait en partie à une « gestion rigoureuse et prudente⁹⁶ ». Ce constat est toujours d'actualité : les finances de l'université d'Artois demeurent particulièrement saines : des résultats bénéficiaires importants⁹⁷ permettent de dégager de réelles marges de manœuvre budgétaires, que met en évidence la capacité d'autofinancement de l'établissement⁹⁸. Au

⁹² Rapport d'autoévaluation, p. 10.

⁹³ *Ibid.*

⁹⁴ Plan d'action adopté en Conseil d'administration le 9 décembre 2022.

⁹⁵ Rapport d'autoévaluation, p. 11.

⁹⁶ Rapport d'évaluation de l'université d'Artois – Hcéres – juin 2019, p. 9.

⁹⁷ 4,2 M€ en 2022, 3 M€ en 2023, 3,4 M€ en 2024. Ces données sont issues des comptes financiers 2022, 2023 et 2024 de l'établissement.

⁹⁸ 7,1 M€ en 2022, 6 M€ en 2023, 6,7 M€ en 2024 (*ibid.*).

31 décembre 2023, la trésorerie (45,6 M€) et le fonds de roulement (36,9 M€) représentaient respectivement 156 et 126 jours de fonctionnement, ce qui témoigne d'une capacité de l'établissement à porter des projets et à faire face à des aléas. L'université maîtrise par ailleurs très bien ses dépenses et peut faire état de taux d'exécution tout à fait satisfaisants, tant en fonctionnement qu'en investissement⁹⁹. Les dépenses de masse salariale, en particulier, sont contenues, comme l'atteste le ratio des charges de personnel rapportées aux produits encaissables (79,7 % en 2023). Le comité regrette cependant l'absence d'une procédure dûment formalisée en matière de politique d'achats, adossée à une cartographie des achats réalisés et permettant une meilleure performance économique de la commande publique. Cette situation financière très confortable donne lieu à une répartition des moyens au sein de l'université à l'issue d'un dialogue de gestion annuel conduit avec chaque composante. Ce dialogue de gestion permet aux composantes de présenter leurs projets, d'exprimer leurs besoins et à la présidence de préparer ses arbitrages relatifs aux campagnes d'emplois et aux dotations de fonctionnement.

Entre 2019 et 2023, l'université d'Artois a connu une augmentation significative de ses recettes propres¹⁰⁰, qui sont passées d'un montant de 8,5 M€ à un montant de 19,5 M€¹⁰¹. Cette augmentation s'explique principalement par la hausse régulière des recettes issues de l'apprentissage. En corollaire, les recettes issues de la formation continue s'effondrent (-55 % entre 2021 et 2023), le soutien apporté par l'État à l'apprentissage se traduisant par l'augmentation des contrats d'apprentissage au détriment des contrats de professionnalisation. Ce modèle économique, s'il vient renforcer la solidité financière de l'université, rend néanmoins celle-ci dépendante de recettes¹⁰² dont la pérennité reste en partie conditionnée aux dispositifs de financement mis en place par l'État pour soutenir l'apprentissage. L'établissement indique d'ailleurs rester « vigilant¹⁰³ » dans ce domaine et les dernières réformes introduites récemment doivent l'inciter à le demeurer tout particulièrement¹⁰⁴. En outre, dans un contexte où les revenus tirés de la valorisation sont faibles (0,8 M€), les ressources de l'établissement hors subvention pour charges de service public sont également dépendantes des financements apportés par la Région et le Fonds européen de développement régional¹⁰⁵.

Le comité considère qu'une diversification plus importante des ressources propres de l'établissement serait de nature à sécuriser davantage son modèle économique. Il recommande en particulier à celui-ci de développer la formation continue en prenant appui sur une comptabilité analytique qui permette de valoriser le plus précisément possible ses prestations, dans une logique de coûts complets. De même, il estime qu'il existe d'importantes marges de progression en matière de recettes tirées de la valorisation, qui restent modestes.

⁹⁹ Ces taux sont respectivement de 94,1 % et de 91,5 % en 2024 (rapport de gestion de l'ordonnateur, compte financier 2024, p. 12).

¹⁰⁰ Soit les ressources hors subvention pour charge de service public et autres financements publics et de l'État.

¹⁰¹ Le compte financier 2024 fait cependant état d'une légère baisse de ces recettes à un niveau de 15,8 M€.

¹⁰² En 2023, les recettes issues de l'apprentissage se sont élevées à 14,3 M€ sur 28,8 M€ de recettes totales (hors subvention pour charge de service public).

¹⁰³ Rapport de gestion de l'ordonnateur, compte financier 2024, p. 10.

¹⁰⁴ Ces mesures, publiées dans plusieurs décrets dont le dernier est paru le 29 juin 2025, prévoient notamment un reste à charge obligatoire de 750 euros pour les entreprises pour les apprentis de niveau 6 et 7 (Bac+3 et au-delà), mais aussi de nouvelles modalités pour le versement des niveaux de prise en charge d'une formation en apprentissage (coût-contrat), ainsi qu'un abaissement du plafond d'exonération des cotisations sociales salariales.

¹⁰⁵ Dans son compte financier 2024, l'UA souligne elle-même « la faiblesse » de son « modèle dépendant fortement de deux gros financeurs : Formasup et la Région/FEDER » (rapport de gestion de l'ordonnateur, compte financier 2024, p. 11).

Référence 8. « La politique des ressources humaines et le développement du dialogue social traduisent la stratégie de l'établissement et contribuent à la qualité de vie au travail de ses personnels. »

8 / Une politique de ressources humaines prudentielle et alignée avec la stratégie de l'établissement

La politique de ressources humaines déployée par l'université d'Artois ces dernières années s'inscrit clairement dans le prolongement de la stratégie de renforcement des domaines d'intérêt majeur et traduit, en pratique, l'ambition de l'établissement d'adosser son identité scientifique à ces derniers. C'est tout d'abord le cas s'agissant de la politique de transformation interne de postes en renouvellement, avec notamment le redéploiement de trois postes en mathématiques et de la transformation de six postes de PRAG en maîtres en conférence, en lien avec les domaines d'intérêt majeur¹⁰⁶. Il en va de même pour ce qui concerne les nouveaux emplois créés : dans ce dernier registre, l'établissement a, à titre d'exemple, procédé à deux recrutements significatifs, positionnés dans le domaine de l'intelligence artificielle (une chaire de professeur junior, ainsi que le recrutement d'une juriste spécialiste du marché numérique européen). Des décharges (96 heures par an) ont également été instaurées pour les enseignants-chercheurs impliqués dans les chaires d'excellence en intelligence artificielle financées par l'Agence nationale de recherche (ANR)¹⁰⁷. Plus généralement, tous les maîtres de conférences nouvellement nommés ont la possibilité de bénéficier d'un service d'enseignement allégé pendant deux ans, afin de développer leur activité de recherche¹⁰⁸. **Parallèlement à cette politique volontariste de recrutement axée sur le développement des domaines d'intérêt majeur, l'établissement a adopté une approche prudentielle et cohérente par rapport à son souhait de maîtriser du mieux possible l'évolution de sa masse salariale.** Les départs à la retraite d'enseignants-chercheurs ne font ainsi l'objet d'un nouveau recrutement qu'au terme d'une année de latence pendant laquelle l'établissement recourt à des attachés temporaires d'enseignement et de recherche. L'établissement procède également à un réexamen annuel des postes d'enseignants contractuels attribués aux composantes¹⁰⁹. Les personnels contractuels administratifs, quant à eux, voient leur durée de contrat limitée à trois ans, ce qui a pour effet d'éviter une précarisation prolongée (l'université accompagnant par ailleurs les agents contractuels dans la préparation aux concours administratifs dans le cadre de modules de formation). **L'ensemble de ces dispositions témoignent, finalement, de la capacité de l'université d'Artois à mettre en œuvre une politique de ressources humaines alignée avec sa stratégie scientifique et compatible avec le maintien de ses équilibres financiers.**

L'université s'est également dotée de plusieurs documents-cadres en matière de ressources humaines : des lignes directrices de gestion relatives à la mobilité professionnelle, aux promotions et à la valorisation des parcours professionnels, un plan de développement des compétences, ainsi qu'une charte des personnels contractuels. Comme l'indique l'université d'Artois dans son rapport d'autoévaluation, la gestion prévisionnelle des emplois reste cependant « embryonnaire¹¹⁰ ». La mise en place d'une véritable gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC) figure ainsi dans le contrat d'objectifs, de moyens et de performance (COMP) conclu entre l'État et l'université, et la poursuite de cet objectif devrait permettre d'améliorer la capacité de celle-ci à anticiper ses besoins en matière de recrutement, tant sur le plan des personnels administratifs que sur celui des enseignants-chercheurs.

Enfin, le comité a pu constater l'existence d'un dialogue social bien organisé, grâce à des réunions régulières des instances (comité social d'administration et sa formation spécialisée) et la création de groupes de travail thématiques (RIFSEEP, télétravail, etc.). Toutefois, les organisations syndicales estiment que ce dialogue social pourrait être enrichi par une approche moins « verticale », et associant plus en amont les instances de

¹⁰⁶ Rapport d'autoévaluation, p. 13.

¹⁰⁷ Rapport d'autoévaluation, p. 21.

¹⁰⁸ Rapport d'autoévaluation, p. 12.

¹⁰⁹ Rapport d'autoévaluation, p. 11.

¹¹⁰ Rapport d'autoévaluation, p. 19.

l'université aux sujets traités. Le dialogue social pourrait également être facilité par la dématérialisation des registres de santé et de sécurité au travail.

Référence 9. « L'établissement intègre dans sa stratégie une politique immobilière soutenant son développement. »

9 / Un pilotage de la politique immobilière en voie de renforcement

L'université d'Artois bénéficie d'un patrimoine immobilier d'un peu moins de 100 000 m² répartis sur cinq communes (Arras, Béthune, Lens, Liévin, Douai) et sept sites (avec les sites des IUT de Béthune et Lens). Elle en a une très bonne connaissance, ce patrimoine se distinguant par son homogénéité et sa qualité : 40 % du parc immobilier est en effet dans un état « très satisfaisant » et 60 % dans un état « satisfaisant ». Il est accessible aux personnes en situation de handicap à hauteur de 85 %.

La fonction immobilière, assurée par la direction du patrimoine, a souffert ces dernières années de l'absence d'un portage politique clair au sein de la gouvernance de l'établissement, du fait de l'absence d'un vice-président en charge de cette thématique. La direction du patrimoine s'est ainsi parfois trouvée en difficulté lorsqu'il était nécessaire de réaliser des arbitrages politiques en réponse aux demandes de direction de composante, de laboratoire ou en matière d'équipement scientifique. La nouvelle direction de l'établissement, consciente de ces difficultés, a remédié à cette carence avec la création d'une vice-présidence en charge du patrimoine. **Le comité se félicite de cette décision qui permet de clarifier le portage politique de la fonction immobilière et permet aux différentes entités de l'établissement d'identifier un interlocuteur unique sur les projets d'investissement en cours.**

L'absence d'un schéma pluriannuel de stratégie immobilière durant la période 2020-2024¹¹¹ a également été de nature à réduire la capacité de l'établissement à piloter dans les meilleures conditions possibles sa politique immobilière. Il en est résulté un programme pluriannuel d'investissement relativement modeste au regard des ressources de l'établissement (20 M€ sur sept ans, entre 2018 et 2024), dans le cadre duquel l'établissement a cherché prioritairement à mobiliser les financements extérieurs pour financer les projets immobiliers. Plus récemment, en 2023, l'université d'Artois a lancé plusieurs grands projets d'investissement sollicitant le fonds de roulement (plateforme TECH3E à Béthune, bâtiment multimédia à l'IUT de Lens, extensions des salles de sports à Liévin et Arras, rénovation des parvis du campus d'Arras)¹¹². Au-delà de ces projets, **le comité attire l'attention de l'établissement sur la nécessaire programmation pluriannuelle de dépenses de gros entretien de renouvellement (GER), qui permet de garantir un parc immobilier en bon état, de préserver sa valeur et de lutter contre son obsolescence.** Il suggère également que les marges de manœuvre budgétaires dont dispose l'université d'Artois soient mises à profit pour financer les travaux issus des audits énergétiques des bâtiments, des agendas d'accessibilité, ainsi que des études de renaturation de son patrimoine, de solarisation de ses parkings et d'installation de bornes de recharge pour les véhicules électriques.

¹¹¹ Cf. entretien. L'université disposait bien en revanche d'un SPSI sur la période 2016-2020 ([https://www.univ-artois.fr/sites/default/files/2021-07/2021-040%20-%20Sch%C3%A9ma%20Pluriannuel%20de%20Strat%C3%A9gie%20Immobilier%C3%A8re%20\(SPSI\).pdf](https://www.univ-artois.fr/sites/default/files/2021-07/2021-040%20-%20Sch%C3%A9ma%20Pluriannuel%20de%20Strat%C3%A9gie%20Immobilier%C3%A8re%20(SPSI).pdf)).

¹¹² Rapport de gestion de l'ordonnateur Compte financier 2023 – Conseil d'Administration du 15 mars 2024.

Conclusion du domaine « pilotage stratégique et opérationnel »

a) Forces

- L'inscription stratégique au sein d'une coordination territoriale (Alliance A2U) qui est en pleine cohérence avec le positionnement revendiqué par l'établissement et dont la dynamique collaborative a permis l'obtention de plusieurs projets financés dans le cadre des PIA ;
- Des relations étroites et solides avec les acteurs du territoire contribuant à la stratégie de l'université, notamment à travers un soutien financier de la part des collectivités territoriales ;
- Une situation budgétaire saine et une politique de ressources humaines raisonnée, qui permettent à l'établissement de déployer progressivement sa stratégie ;
- Un renforcement notable de la politique de développement durable et responsabilité sociale.

b) Faiblesses

- Une stratégie d'insertion dans les réseaux d'alliances européennes qui manque de priorités claires et présente un risque de dispersion ;
- Une politique de communication externe qui ne met pas suffisamment en valeur les spécificités et les atouts de l'établissement ;
- Une démarche qualité embryonnaire.

c) Recommandations

- Établir des priorités claires dans la politique d'alliance européenne menée par l'établissement en veillant à ce que ces priorités soient en cohérence avec la stratégie de l'Alliance A2U, et clarifier la stratégie internationale en matière de recherche en inscrivant explicitement les objectifs scientifiques des domaines d'intérêt majeur dans les partenariats stratégiques récemment établis.
- Veiller à limiter le cumul des fonctions de responsabilité au sein de l'établissement.
- Renforcer la gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences en intégrant les départs à la retraite des enseignants-chercheurs.
- Renforcer la fonction immobilière en confortant son portage politique et en mobilisant les ressources propres.

La politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société

Référence 10. « La politique de recherche de l'établissement définit des orientations structurantes. »

1 / Une politique de la recherche clairement structurée qui contribue à la visibilité des activités scientifiques de l'établissement

Afin de se doter d'une identité scientifique, l'Université d'Artois développe depuis 2013 une stratégie fondée sur une structuration de la recherche en domaines d'intérêt majeur. Cette démarche a abouti en 2017 à identifier quatre domaines, qui couvrent l'ensemble des périmètres disciplinaires des laboratoires¹¹³ dont l'établissement est tutelle et rassemblent 94 % de ses enseignants-chercheurs¹¹⁴. **La précédente évaluation du Hcéres réalisée en 2019 avait souligné le « portage politique fort »¹¹⁵ dont faisait alors l'objet cette organisation, et le comité observe que celui-ci s'est, depuis, renforcé.** En outre, ces domaines orientent désormais de manière significative l'allocation des ressources humaines au sein de l'établissement (quatre chaires de professeur junior réparties sur les trois domaines d'intérêt majeur, repyramidages¹¹⁶, attribution de contrats doctoraux, indication du DIM concerné sur les fiches de poste). **De manière générale, l'université a, depuis maintenant plus de dix ans, fait preuve d'une grande constance dans sa détermination à adosser sa politique scientifique à ces domaines d'intérêt majeur, en approfondissant la structuration de ceux-ci et en renforçant leur rôle dans le développement de sa recherche. Cette stratégie fait l'objet d'une forte adhésion interne et on ne peut que saluer l'effort collectif que cette structuration, désormais opérationnelle, a exigé.**

Comme cela a été souligné précédemment dans ce rapport, ces domaines d'intérêt majeur « s'inscrivent dans une stratégie de positionnement régional, national et international¹¹⁷ », en permettant à l'établissement de bénéficier d'une signature scientifique plus lisible et plus visible, notamment dans le cadre de ses réponses à des appels à projets d'envergure. Dans les faits, la réussite de l'université aux appels à projets régionaux a été importante au cours de la période évaluée : 10 projets financés par la région dans le cadre du Contrat de plan État-Région, auxquels s'ajoutent les soutiens aux colloques (10 pour les années 2023 et 2024) et 4 projets Interreg. Le nombre de réponses aux appels à projets régionaux est en nette hausse pour tous les domaines d'intérêt majeur (de + 20 % à +115 %¹¹⁸). En matière de projets nationaux, l'université est lauréate de six projets ANR en 2024, dont trois en coordination (16 durant la période évaluée), d'un projet ANR SAPS en 2023 et de trois projets Horizon Europe en partenariat. À l'aune de ces résultats, **il est indéniable que le caractère structurant de ces domaines a permis « d'accroître la visibilité des activités de recherche »¹¹⁹ de l'établissement à l'échelle régionale et nationale**, ce dont témoignent également le soutien de la Région Hauts-de-France [à travers les contrats de plan État-Région – comme le contrat de plan État-Région « Anamorphoses » qui implique les trois laboratoires du domaine « Patrimoines »], l'inscription des axes des domaines d'intérêt majeur dans le schéma régional de l'enseignement supérieur et de la recherche, et plus

¹¹³ À l'exception du LBHE.

¹¹⁴ « Éco-efficacité énergétique » (six laboratoires et 27 % des enseignants chercheurs), « Patrimoines, territoires et transculturalités » (quatre laboratoires, puis 3 depuis 2023, et 31 % des enseignants chercheurs), « Lien social et vulnérabilités » (quatre laboratoires et 20 % des enseignants-chercheurs), et « Intelligence artificielle » (trois laboratoires et 16 % des enseignants-chercheurs) ; RAPPORT D'AUTOÉVALUATION, p. 30.

¹¹⁵ Rapport d'évaluation de l'université d'Artois, Hcéres, juin 2019, p. 14.

¹¹⁶ Lors des campagnes de repyramidage de 2021 à 2023, 7 maîtres de conférences dont 5 femmes ont été promus au grade de professeur (2024 Éléments RH ARTOIS).

¹¹⁷ La citation provient du site de l'université pour lequel ont été réalisés des documents de communication pour chaque domaine (<https://www.univ-artois.fr/la-recherche/les-domaines-dinteret-majeur-dim>).

¹¹⁸ Annexe 2.6.

¹¹⁹ Rapport d'autoévaluation, p. 21.

largement des collectivités. **De ce point de vue, le comité observe de réels progrès depuis la précédente évaluation du Hcéres, qui pointait le fait que la « valeur ajoutée » de ces domaines « en termes de réussite à des appels à projets nationaux et européens » semblait « modeste »**¹²⁰.

Il est cependant plus difficile d'objectiver l'impact de cette politique sur la production scientifique de l'établissement, non seulement du fait même du caractère englobant et transdisciplinaire des quatre domaines identifiés, mais aussi parce qu'une part importante de cette production est réalisée dans des unités en cotutelle¹²¹ au sein desquelles la contribution des personnels employés par les différents établissements peut être délicate à identifier. L'évaluation des unités de recherche de l'université réalisée parallèlement à celle de l'établissement montre que quelques-unes d'entre elles ont des résultats significatifs, voire remarquables. C'est le cas en particulier du Centre de Recherche en Informatique de Lens (CRIL – UMR CNRS – Université d'Artois) dans le domaine de l'Intelligence artificielle, et de l'Unité de Catalyse et Chimie du Solide (UCCS – UMR CNRS – Université de Lille – Université d'Artois – Institut Centrale Lille) en chimie. Cependant, on doit souligner que l'UCCS est une unité divisée en 14 équipes, dont deux seulement comptent des personnels de l'université d'Artois, et dont les travaux reconnus mondialement sur la résonance magnétique nucléaire du solide ont été réalisés par l'équipe lilloise. La contribution de l'université d'Artois aux effectifs engagés sur cette thématique est de l'ordre de 20 %¹²² et la place que celle-ci occupe dans le classement de Shanghai en chimie¹²³ bénéficie donc fortement de la signature commune des publications induite par la cotutelle de l'unité UCCS avec le CNRS et l'université de Lille. En revanche, dans le domaine de l'intelligence artificielle et de ses applications, la contribution des enseignants-chercheurs de l'établissement aux travaux reconnus mondialement est tout à fait significative : les personnels de l'université d'Artois représentent en effet 85 % de l'effectif total du CRIL et celle-ci peut aujourd'hui légitimement revendiquer un positionnement scientifique fort et visible dans le domaine d'intérêt majeur constitué autour de cette thématique. Deux autres unités relevant du domaine Sciences et technologies, et pour lesquelles l'université est la seule contributrice à l'effectif total mènent quant à elle des travaux bénéficiant d'une certaine visibilité¹²⁴. Enfin, dans le domaine des sciences humaines et sociales, trois unités sont fortement soutenues par l'établissement : le Centre Droit éthique et procédures (CDEP¹²⁵), engagé dans le domaine « lien social et vulnérabilités », le laboratoire Textes et cultures (T & C¹²⁶) et le Centre de recherche et d'études - histoire et sociétés (Crehs¹²⁷), tous deux impliqués dans le domaine « patrimoines, territoires et transculturalités ». Certaines recherches de ces laboratoires se distinguent par leur reconnaissance nationale : ce sont celles qui portent respectivement sur la montée de l'importance du droit dans la société (CDEP), l'enfance et le genre dans les littératures (T & C) et le patrimoine de l'océan Indien et l'histoire des élites (CREHS).

Le champ d'action des domaines d'intérêt majeur n'étant pas figé, l'université encourage le développement de collaborations entre ceux-ci et l'ensemble des unités de recherche. À titre d'exemple, le domaine « intelligence artificielle » porté par le CRIL se veut ouvert aussi bien aux sciences (fondamentales et appliquées) qu'aux sciences humaines et sociales. **Cette ouverture reste encore à concrétiser pleinement et le comité encourage l'établissement à y œuvrer.** Plus globalement, sur les 15 unités dont l'Université d'Artois est tutelle, seule l'unité de recherche LBHE (laboratoire de la barrière hémato-encéphalique) se développe en dehors des quatre domaines du fait de son champ spécifique. De l'avis du comité, l'articulation entre la politique et l'activité scientifiques des unités de recherche et le développement des domaines d'intérêt majeur est cependant perfectible. **L'université gagnerait en particulier à davantage intégrer, dans les contrats d'objectifs et de moyens annuels des domaines, non seulement les axes scientifiques des unités de recherche, mais aussi les contrats d'objectifs et de moyens qui sont établis avec celles-ci depuis 2021.** Par

¹²⁰ Rapport d'évaluation de l'université d'Artois, Hcéres, juin 2019, p. 14.

¹²¹ Sept des quinze unités de recherche de l'université d'Artois sont en cotutelle, dont cinq avec l'université de Lille et trois avec le CNRS.

¹²² Synthèse des évaluations de la recherche de l'université d'Artois – Hcéres – Campagne d'évaluation 2024-2025 (p. 36).

¹²³ L'université d'Artois se classe entre les rangs 401 et 500 en 2024.

¹²⁴ Le laboratoire systèmes électrotechniques et environnement (dont les activités relèvent du domaine d'intérêt majeur « éco-efficacité énergétique »), et le laboratoire de génie informatique et d'automatique de l'Artois (ce dernier est actif dans le domaine « intelligence artificielle » ainsi que dans le domaine « éco-efficacité énergétique »).

¹²⁵ L'université d'Artois est la seule contributrice à l'effectif du CDEP.

¹²⁶ L'université contribue à hauteur de 87 % de l'effectif total de T & C.

¹²⁷ L'université contribue à hauteur de 93 % de l'effectif total du Crehs.

ailleurs, si la structuration en domaines d'intérêt majeur a indéniablement entraîné une dynamique collective, l'établissement doit être vigilant à ce que celle-ci soit en pleine cohérence avec les politiques scientifiques des laboratoires. **L'enjeu est en particulier de faire en sorte que l'identité scientifique que renvoie l'affichage des domaines ne soit pas exclusive d'un positionnement dans des niches à forte visibilité en matière de production scientifique.** À ce propos, le comité estime tout à fait cohérent le choix de l'université de renforcer sa signature scientifique dans le domaine de l'intelligence artificielle (domaine d'intérêt majeur 4) en s'appuyant sur le CRIL et le projet MAIA, et dans la perspective de créer une école graduée en 2025 (prévue dans les jalons du contrat d'établissement). Cette stratégie propre au domaine de l'intelligence artificielle révèle cependant en creux le fait que les quatre domaines délimités offrent pour l'heure des perspectives structurantes plus ou moins importantes, avec pour corollaire le risque d'un développement déséquilibré. **Selon le comité, ce risque rend d'autant plus nécessaire d'approfondir l'articulation et la coordination entre le portage politique de chaque domaine et les stratégies scientifiques des unités de recherche qui leur sont rattachées. Le comité recommande par conséquent à l'établissement de définir, pour les domaines d'intérêt majeur, des objectifs qui tiennent compte de leur niveau de maturité et qui identifient de quelle manière leur développement permet de contribuer à faire émerger une signature scientifique différenciante adossée aux forces scientifiques des unités de recherche.** Le comité estime que cela permettrait en particulier à l'université d'Artois de mieux identifier le positionnement national de ses domaines d'intérêt majeur, dans une perspective de reconnaissance accrue et d'attractivité.

Au-delà de ce qu'elle apporte à la visibilité scientifique de l'établissement lui-même, la stratégie en matière de domaines d'intérêt majeur a également pour intérêt de s'inscrire de manière tout à fait cohérente dans la politique de recherche de l'Alliance A2U. L'université porte en effet deux des sept axes scientifiques de l'Alliance, qui font directement écho à ses propres domaines [« IA et optimisation » et « Cultures, territoires et patrimoines »]. Cet alignement a favorisé une dynamique scientifique commune, qui se nourrit également d'échanges fréquents entre les vice-présidences Recherche et les Directions de la recherche des trois partenaires. L'ensemble a permis notamment à ces derniers d'être lauréats de trois projets¹²⁸ dans le cadre du PIA 4 « Excellences sous toutes ses formes ». Durant la période évaluée, l'université a fait de cette Alliance le point focal de sa stratégie partenariale régionale, au point que son rapport d'autoévaluation reste extrêmement discret sur ses autres partenariats académiques, notamment dans le domaine de la recherche. C'est tout particulièrement le cas s'agissant de l'université de Lille¹²⁹, alors même que des liens importants existent à travers la production scientifique issue des cinq unités en cotutelle entre les deux universités, le portage de projets régionaux communs ou encore la Maison européenne des sciences de l'homme et de la société Lille Nord-De-France, lieu fédérateur pour les recherches en sciences humaines et sociales, dont l'université d'Artois est l'une des tutelles. De même, bien que l'établissement mentionne « la faible présence des organismes nationaux de Recherche » dans ses unités comme une faiblesse de ses activités de recherche¹³⁰, ce sujet ne fait pas l'objet d'analyse spécifique dans la partie du rapport d'autoévaluation consacrée aux partenariats institutionnels dans le domaine scientifique. L'université d'Artois est actuellement tutelle de trois unités mixtes de recherche (UMR) avec le CNRS : l'UCCS et le CRIL (auxquels la contribution des équipes de l'établissement a déjà été évoquée), et le laboratoire Lille Économie Management (LEM, avec l'université de Lille, l'IESEG School of Management, et l'ULCO, et au sein duquel les personnels de l'établissement ne représente que 5 % de l'effectif total¹³¹). L'établissement est également associé à une UMRT avec l'INRAE (BioEcoAgro, qui comporte quatre enseignants-chercheurs de l'UA). Si le CNRS a confirmé son soutien à l'engagement de l'université d'Artois dans le champ de l'intelligence artificielle dans le cadre du projet MAIA¹³², il n'en reste pas moins que le périmètre scientifique que couvrent les unités de recherche de l'établissement est, de fait, peu investi par les organismes nationaux de recherche. Seules deux unités sont membres de fédérations de Recherche labellisées par le CNRS. **Le comité estime que, pour remédier en partie à cette fragilité, l'établissement gagnerait à consolider sa présence dans les unités mixtes de recherche dont elle est cotutelle et à renforcer ainsi ses liens institutionnels avec le CNRS.**

¹²⁸ IFSEA, MAIA et E-SENSE.

¹²⁹ La question du positionnement de l'UA vis-à-vis de l'université de Lille, notamment dans le domaine de la recherche, a déjà été abordée dans ce rapport (cf. la partie consacrée aux partenariats académiques locaux et nationaux de l'établissement).

¹³⁰ Rapport d'autoévaluation, p.35.

¹³¹ Soit neuf personnels.

¹³² Le CNRS est membre du comité de pilotage de ce projet.

Enfin, le comité observe que l'université a développé une **politique active, collégiale et très complète en matière d'intégrité scientifique et de science ouverte**. Le Référent Intégrité Scientifique s'appuie sur un réseau de correspondants, et propose des actions de sensibilisation et de prévention. Une formation est offerte aux étudiants de master et aux doctorants. Les cas de manquement détectés semblent avoir été traités sans difficulté et de manière précoce à l'échelle de l'unité de recherche concernée, ou bien à l'échelle de l'établissement par la mise en place d'un Comité pour la Sauvegarde de l'Intégrité Scientifique¹³³. La politique en faveur de la Science Ouverte est également très structurée, portée par deux chargés de mission, l'un pour les publications et les données, et l'autre pour les ressources numériques ouvertes, ce dernier étant membre du CNSO). Une feuille de route a été définie et de nombreuses actions mises en place avec l'appui du service commun de la documentation : obligation des publications dans HAL inscrite dans la partie « objectifs » des contrats d'objectifs et de moyens des unités de recherche, formation des doctorants, mise en œuvre d'un appel à projets d'aide à la publication ou traduction, promotion des entrepôts institutionnels pour les données et des forges de logiciels ou encore rédaction d'une notice RGPD pour les unités de recherche. L'université d'Artois a également signé la charte DORA¹³⁴.

Référence 11. « L'établissement mène une politique de ressources et de soutien à la recherche. »

2 / Une politique volontariste de soutien aux activités de recherche et cohérente avec la stratégie scientifique

En cohérence avec sa stratégie scientifique, l'établissement a mis en place une politique qui apporte un soutien financier et opérationnel au fonctionnement des unités de recherche, tout en attribuant des moyens spécifiques aux domaines d'intérêt majeur.

Le budget de la recherche représente, selon l'établissement, 25 % de son budget global¹³⁵. La politique de dotation annuelle des unités de recherche (669 900 € attribués en 2024¹³⁶) a été repensée en 2021¹³⁷. Elle tient compte des effectifs propres à chaque unité (enseignants-chercheurs, habilités ou non à diriger des recherches, doctorants) et attribue un coefficient par champ thématique (de 1 pour les sciences humaines et sociales à 3,5 pour les sciences de la vie et de l'environnement). Ces données déterminent une dotation de base, à laquelle s'ajoute un financement complémentaire (30 % du montant total alloué) indexé sur un ensemble de données essentiellement liées aux objectifs et à la performance des unités : obtentions de la prime d'encadrement doctoral et de recherche, distinctions, réponses aux appels à projets, mise en œuvre du contrat d'objectifs et de moyens discuté chaque année en dialogue de gestion avec la vice-présidence recherche, et label pour le partenariat avec un organisme. Le label « grand organisme » constitue une plus-value non négligeable, ce qui devrait conforter l'établissement dans le dialogue à consolider avec ces organismes. L'université d'Artois participe par ailleurs au financement des équipements et des plateformes de recherche et a apporté, par exemple, une subvention de 450 000 € au Pôle de recherche et développement avec l'INRAE et la communauté urbaine d'Arras. Outre les dotations récurrentes aux laboratoires, une partie du budget de la recherche est consacré au « bonus qualité recherche » (attribué dans le cadre d'appels à projets internes), au soutien aux co-tutelles de thèses et aux *Visiting Professors*. La campagne des contrats doctoraux (environ 10 contrats par an) est synchronisée afin de tirer le meilleur parti des différents financements possibles (établissement et Région notamment), et est organisée par l'intermédiaire d'une plateforme en ligne. Les domaines d'intérêt majeur, quant à eux, reçoivent un budget propre à partir d'un prélèvement de 13 % sur les dotations des unités de recherche, d'une participation sur le budget global de l'établissement et d'un abondement sur les frais de gestion des contrats. Les budgets de ces domaines (de 30 000 à 100 000 €) sont gérés par le ou la responsable en concertation avec les directions d'unité et la vice-présidence recherche. De l'avis du comité, **l'université d'Artois propose une politique d'allocation budgétaire**

¹³³ Rapport d'autoévaluation, p. 25.

¹³⁴ *Declaration On Research Assessment*, ou Déclaration de San Francisco sur l'évaluation de la recherche.

¹³⁵ Rapport d'autoévaluation, p. 11.

¹³⁶ Annexe 2-9. Modèle de dotation.

¹³⁷ Annexe 2-9 du rapport d'autoévaluation.

aux unités de recherche et aux domaines d'intérêt majeurs qui est à la fois transparente, bien structurée et cohérente avec sa stratégie scientifique.

En matière de ressources humaines, l'université a pu recruter des postdoctorants et des ingénieurs sur projets grâce aux financements régionaux (notamment ceux du CPER). À court terme, le projet MAIA prévoit la mise en place d'une cellule d'ingénieurs et le recrutement de doctorants et de postdoctorants. **Ces recrutements de personnels d'appui à la recherche témoignent d'une politique scientifique dynamique, qui bénéficie des succès obtenus par l'établissement dans le cadre d'appels aux projets.** La question de leur avenir ou de leur pérennisation se posera toutefois à l'établissement, attaché à une politique de recrutement prudentielle. La Maison de la recherche localisée sur le site d'Arras apporte également un soutien aux activités scientifiques des unités de recherche, en offrant un lieu favorable aux échanges et au partage de compétences. Elle accueille les manifestations scientifiques des unités (dont le financement est pris sur le budget des domaines d'intérêt majeur), et réunit les secrétariats des unités en sciences humaines et sociales et de l'unité BioEcoAgro.

L'accompagnement pour le montage de projets est efficacement structuré et a gagné en compétence depuis le dernier contrat, grâce notamment au renforcement de la direction de la Recherche, des études doctorales et de la valorisation. Cette direction, installée sur le site d'Arras, joue un rôle central dans l'appui à la recherche, la veille et l'aide au montage de projets, et ses missions sont nombreuses, de la gestion des inscriptions en doctorat à l'ingénierie de projets en passant par le suivi, avec la SATT Nord, des brevets et des contrats de recherche. Elle compte désormais 10 personnes, dont 4 titulaires (soit 9,6 équivalents temps plein) ; 1 poste de médiation et 0,6 équivalent temps plein en ingénierie de projets en sciences humaines et sociales ont été créés depuis la dernière évaluation¹³⁸. L'accompagnement des projets est assuré par une cellule ingénierie (2,6 équivalents temps plein), qui a mis en place un « kit chercheur » avec des fiches de conseil et des formulaires internes simplifiés. Des échanges réguliers ont lieu avec les directions de la Recherche des universités de l'alliance A2U, pour la gestion et le suivi des nombreux projets communs et pour tendre à une harmonisation des pratiques. **De manière générale, la direction de la Recherche, des études doctorales et de la valorisation de l'établissement doit faire face à une charge de travail importante. Le comité considère qu'il conviendrait d'en augmenter encore les moyens, en tirant parti par exemple de mutualisations à l'échelle de l'alliance A2U. Cela permettrait notamment de renforcer la politique d'incitation aux dépôts de projets européens, qui sont, de l'avis même de l'établissement, encore en nombre trop faible¹³⁹. S'engager plus activement dans des candidatures à ce type de projets paraît en effet aujourd'hui nécessaire pour augmenter le rayonnement et la reconnaissance de la recherche pratiquée dans l'établissement, et en particulier des domaines d'intérêt majeur.**

Référence 12. « Dans sa politique d'innovation et d'inscription de la science dans la société, l'établissement définit des orientations structurantes. »

3 / Un environnement favorable aux activités de valorisation, dont le portage politique doit être renforcé

a) Des dispositifs en faveur de la valorisation qui ne sont pas pleinement exploités

Au début de la période évaluée, l'établissement s'était fixé trois objectifs en matière de valorisation¹⁴⁰ : (1) accroître les capacités de réponses à des appels à projets d'envergure en offrant un accompagnement et en assurant la protection des intérêts de l'établissement ; (2) développer les relations avec le monde socio-économique en s'appuyant notamment sur la structuration en domaine d'intérêt majeur ; (3) permettre aux

¹³⁸ Rapport d'autoévaluation, p. 29.

¹³⁹ Dans le SWOT relatif à sa politique de recherche, l'université d'Artois identifie ainsi, comme faiblesse, le faible nombre de dépôts de candidatures au programme ERC d'Horizon Europe (rapport d'autoévaluation, p. 35).

¹⁴⁰ Rapport d'autoévaluation, p. 30.

unités de recherche de développer leurs partenariats et leur rayonnement en dotant les plateformes technologiques de moyens importants.

Pour atteindre ces objectifs, l'université d'Artois s'est notamment attachée à créer un environnement incitant les unités de recherche et les enseignants-chercheurs à s'engager dans les activités de valorisation. Ainsi, une lettre de diffusion consacrée à la valorisation et préparée avec une juriste est diffusée par la direction de la Recherche, des études doctorales et de la valorisation auprès des directeurs d'unité et des gestionnaires de laboratoires. Cette lettre de diffusion propose des actualités, des articles avec des portraits de chercheurs ou encore des entretiens avec des personnes de l'université impliquées dans la valorisation, ainsi que des liens vers des webinaires ou des formations. L'UA est aussi adhérente du Réseau CURIE, mais les entretiens réalisés durant la visite n'ont pas permis de mesurer les bénéfices que l'établissement en retire¹⁴¹.

Par ailleurs, l'université d'Artois est actionnaire direct de la Société d'accélération du transfert de technologies Nord (SATT Nord) depuis sa création en 2012, dont elle détient 1,3 % des parts (la majorité des parts étant la propriété de l'Université de Lille). La SATT Nord indique avoir fléché des moyens spécifiques pour équilibrer l'action entre ses différents bénéficiaires et également être en cours de recrutement d'un personnel supplémentaire consacré spécifiquement au suivi des établissements qui, comme c'est le cas de l'Université d'Artois, ne sont pas dans le consortium du pôle universitaire d'innovation coordonné par l'Université de Lille¹⁴². L'université d'Artois dispose, par l'intermédiaire de l'Alliance A2U, d'un siège tournant au sein du conseil d'administration de la SATT Nord et, tous les trimestres, des rencontres sont organisées entre celle-ci et la Direction de la Recherche, des études doctorales et de la valorisation, en présence du vice-président en charge de la valorisation et du transfert technologique. **Les conditions paraissent donc favorables à d'excellentes performances en matière de transfert technologique.**

Pourtant, au cours de la période d'évaluation considérée, la SATT Nord a eu en gestion moins de 10 actifs en propriété intellectuelle de l'université d'Artois, ce qui est très faible au regard de la production scientifique de celle-ci et des thématiques particulièrement porteuses de certains laboratoires¹⁴³. Selon le comité, il serait nécessaire, pour parvenir à des résultats plus probants, que l'établissement offre davantage de visibilité à la SATT Nord sur ses activités susceptibles de posséder un fort potentiel de valorisation. À l'heure actuelle, si, en tant que mandataire unique de l'université d'Artois, la SATT Nord reçoit bien les déclarations d'invention des chercheurs directement, c'est toutefois le CNRS qui, pour les UMR, gère directement les résultats issus des contrats de recherche entre public et privé, sans que la SATT Nord en ait connaissance¹⁴⁴. Cette situation limite la capacité de la SATT Nord à mener ses activités de veille auprès de l'université d'Artois. Par conséquent, **le comité recommande à l'établissement de faire en sorte que sa direction de la Recherche, des études doctorales et de la valorisation puisse jouer un rôle de relais d'information auprès de la SATT Nord (notamment s'agissant des appels à projets France 2030).** L'enjeu est ici de renforcer la capacité de l'université à accompagner la SATT Nord dans l'identification des projets à fort potentiel et en assurer la maturation au mieux. À titre d'exemple, il serait utile que les actions de sensibilisation menées conjointement chaque année par la Direction de la Recherche, des études doctorales et de la valorisation et la SATT Nord auprès de certains laboratoires déjà ciblés soient étendues à toutes les unités de recherche, en particulier celles qui relèvent du domaine des sciences humaines et sociales où la démarche de valorisation reste encore embryonnaire¹⁴⁵.

S'agissant précisément du domaine des sciences humaines et sociales, le comité a pu constater que l'établissement et la SATT Nord se rejoignent pour estimer qu'une montée en puissance significative des projets valorisables commercialement nécessiterait de mobiliser des moyens humains très importants. L'émergence et la concrétisation de tels projets sont par conséquent jugées potentiellement consommatrices d'importantes

¹⁴¹ Le Réseau C.U.R.I.E est une association qui fédère les professionnels de la valorisation, du transfert de technologie et de l'innovation issue de la recherche publique.

¹⁴² Ce pôle universitaire d'innovation rassemble autour de l'université de Lille des organismes de recherche (CNRS, Inserm, Inria et Inrae), la SATT Nord, le CHU de Lille, Eurasanté, l'IMT Nord Europe et Centrale Lille.

¹⁴³ On peut évoquer ici les domaines de la biologie et de la santé, de la chimie et des matériaux, ou encore des sciences pour l'ingénieur.

¹⁴⁴ Le comité reconnaît néanmoins que cette difficulté relève davantage de la communication entre le CNRS et la SATT que de l'université.

¹⁴⁵ On peut noter toutefois que la Maison de la Recherche accueille chaque année des journées « SHS Valo ».

ressources au regard des bénéfices escomptés – et, d'ailleurs, la SATT Nord n'a pas souhaité renouveler le poste de chef de projet consacré aux sciences humaines et sociales, lui préférant un chargé de valorisation partagé entre ce domaine et celui des nouvelles technologies de l'information et de la communication. Cette analyse, très ancrée et répétée au comité à plusieurs reprises par différents services et interlocuteurs de la gouvernance, n'est pas de nature à susciter un investissement plus soutenu des enseignants-chercheurs en sciences humaines et sociales de l'établissement dans la valorisation économique de leurs travaux, alors même que, comme on l'a déjà souligné, trois unités où ceux-ci sont fortement présents produisent des résultats qui bénéficient d'une notoriété nationale, et constituent à ce titre un potentiel de valorisation qui demeure peu exploité. **Si le comité comprend bien les termes de l'approche « coût-bénéfice » mise en avant par l'établissement, il recommande néanmoins à celui-ci de travailler davantage à la mise au jour de modèles de valorisation de projets en sciences humaines et sociales ciblés sur ses forces dans ce domaine, notamment en s'appuyant sur les bonnes pratiques développées au sein du réseau CURIE, ou bien encore en identifiant, au sein de la production des laboratoires concernés, des actifs en propriété intellectuelle hors brevets (logiciels, dessins et modèles, marques, savoir-faire, etc.).**

b) Une politique d'inscription de la science dans la société bien développée et en cohérence avec le territoire

Durant la période évaluée, l'université d'Artois a significativement développé sa politique d'inscription de la science dans la société, en faisant notamment le choix de créer en 2021, au sein de sa gouvernance, une charge de mission déléguée « à la science avec et pour la société ». Les missions, dont certaines sont coordonnées avec les chargés de mission homologues des deux universités de l'Alliance A2U, couvrent la médiation directe, les réseaux et événementiels et les ressources¹⁴⁶. Dans ce cadre, l'établissement s'attache tout particulièrement à mener des initiatives qui contribuent à renouer le lien entre sciences et société au sein de son territoire d'implantation. Ainsi, le projet MAIA comporte un volet d'actions sur 10 ans, à destination des scolaires du 1^{er} et 2nd degré, qui sont pilotées par la Maison pour la Science du Nord-Pas-de Calais, ainsi que des expositions sur l'intelligence artificielle, la nature, etc., visant le grand public. D'autres actions visent à promouvoir la vulgarisation de la science auprès de publics ou dans des lieux qui en sont éloignés. **Tous ces dispositifs, déployés en collaboration avec le chargé de mission délégué à la science ouverte, ont pour vertu d'être résolument tournés vers le territoire proche de l'établissement et peuvent par ailleurs s'appuyer sur une politique de « Science Avec et Pour la Société » qui paraît bien structurée.**

En renforcement de cette dynamique, les collections des Artois Presses Université ont été récemment réorganisées de manière à être davantage alignées sur les thématiques portées par les domaines d'intérêt majeur¹⁴⁷ (un certain nombre de collections ont par conséquent été abandonnées). Il est toutefois encore prématuré d'apprécier les effets de cette restructuration en matière de diffusion, de vulgarisation et de valorisation de la signature scientifique de l'établissement. Les nouvelles collections des Artois Presses Université sont systématiquement versées dans HAL Artois pour mieux valoriser l'ensemble du catalogue en texte intégral. En parallèle, un programme de numérisation des anciennes collections et de mise en ligne des ouvrages sur *OpenEdition Books* a été engagé.

Référence 13. « L'établissement mène une politique de ressources et de soutien qui bénéficie à ses activités en matière d'innovation et d'inscription de la science dans la société. »

4 / Un modèle économique cohérent, mais une politique de ressources qui reste à développer

En matière de revenus tirés des contrats de recherche et des actifs en propriété intellectuelle, l'université d'Artois a mis en place un modèle de redistribution incitatif, bien pensé, et visant à encourager l'implication des enseignants-chercheurs dans ces activités. Les revenus financiers liés aux contrats de recherche font

¹⁴⁶ Rapport d'autoévaluation, p.32.

¹⁴⁷ Rapport d'autoévaluation, p.21.

l'objet d'un prélèvement limité à 8 % pour les frais de gestion (5 % pour les laboratoires¹⁴⁸ et 3 % pour la Direction de la Recherche, des études doctorales et de la valorisation¹⁴⁹), laissant ainsi la possibilité de réinvestir les ressources dans la recherche elle-même. Les redevances liées aux actifs en propriété intellectuelle, perçues par l'établissement, font l'objet d'un reversement au laboratoire à l'origine de l'innovation à hauteur de 75 %. **Dans les faits, ces redevances restent très limitées, malgré les efforts engagés conjointement par la direction de la Recherche, des études doctorales et de la valorisation et la SATT Nord** (cf. *supra*). Au cours de la période 2019-2024, seuls 4 000 € ont été perçus pour une concession de licence à la PME Bernard et Bonnefond, liée à un brevet en copropriété avec EDF. Il est prévu que deux brevets déposés en 2022 et délivrés en 2024 fassent l'objet d'une création de start-up incubées à EuraSanté à Lille. Selon le comité, **l'établissement gagnerait sans doute à développer l'entrepreneuriat étudiant afin de favoriser l'émergence de spin-off¹⁵⁰ : cela permettrait de développer la valorisation en plus des actifs hors brevets et de dégager de nouvelles sources de revenus par la concession de licences logicielles, de marques ou encore des contrats de communication de savoir-faire. Plus globalement, ces résultats finalement décevants¹⁵¹ au regard des efforts déployés doivent, selon le comité, inciter l'université à réaliser un bilan approfondi de l'efficacité de sa politique de gestion de la recherche partenariale et de la propriété intellectuelle, dont l'objectif était « d'accroître la capacité à répondre à des appels à projets, de suivre efficacement ces projets et d'assurer la défense des intérêts de l'établissement¹⁵² ».**

S'agissant spécifiquement des contrats de prestations, **la création de la plateforme Tech3E, pilotée par une vice-présidence « Valorisation, transfert technologique, Tech3e » et directement ancrée dans le domaine d'intérêt majeur « éco-efficacité énergétique », ouvre pour les années à venir des perspectives prometteuses¹⁵³.** Créée à Béthune, la plateforme a été financée par le contrat plan État-Région pour ce qui est du bâtiment, et par la communauté d'agglomération (qui assume le coût de deux chargés de mission ingénieurs). Elle gère les prestations de recherche avec un calcul des coûts directs et indirects suivant un parangonnage national. Les frais de gestion s'élèvent à 8 %, avec 24 % de frais de fonctionnement de la plateforme et 32 % de frais indirects. **Le modèle économique semble solide et éprouvé, bien que le bâtiment ne soit pas encore sorti de terre¹⁵⁴.** Celui-ci devrait s'étendre sur 1 600 m² de salles d'essais, de fablab, et accueillir des entreprises pour renforcer encore plus le lien avec le territoire. D'ici là, les plateaux des laboratoires de recherche de l'université d'Artois sont mobilisés pour assurer le service. **Tech3E est un projet d'envergure qui nécessite toute l'attention de la vice-présidence « Valorisation, transfert technologique, Tech3e », mais qui ne doit pas occulter toutes les autres activités incombant à la valorisation et au transfert technologique.**

¹⁴⁸ Utilisés pour abonder le bonus qualité recherche mis en place par l'établissement.

¹⁴⁹ Ces 3 % de frais de gestion abondent tout à la fois le budget de fonctionnement de la direction et un fonds de secours qui peut venir ponctuellement aider un laboratoire, en débloquant 1 000 à 2 000 €.

¹⁵⁰ Start-up issues de laboratoires de recherche.

¹⁵¹ Le rapport d'autoévaluation de l'université évoque lui-même un « bilan modeste » (p. 33).

¹⁵² Rapport d'autoévaluation, p. 33.

¹⁵³ Tech3E est un hub technologique et scientifique focalisé sur l'environnement et l'efficacité énergétique. La plateforme est adossée à trois laboratoires de recherche de la Faculté des Sciences Appliquées : le laboratoire de Génie Informatique et Automatisme, le Laboratoire de Génie Civil et géo-Environnement et le Laboratoire des Systèmes Electrotechniques et Environnement. Consacrée aux entreprises, Tech3E se veut être un lieu de collaboration entre les filières économique et académique.

¹⁵⁴ Une fiche de coût a été établie et sert de base à tous les contrats de prestations.

Conclusion du domaine « politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société »

a) Forces

- Une structuration en domaines d'intérêt majeur qui s'est renforcée, en occupant désormais un rôle central dans l'animation scientifique au sein de l'établissement et en contribuant à la lisibilité et à la visibilité de sa politique de recherche ;
- Une politique d'allocation des moyens claire et cohérente avec les objectifs de l'établissement ;
- Une politique de science ouverte et de promotion de l'intégrité scientifique exemplaire ;
- Une politique de « Science avec et pour la société » bien développée et en cohérence avec les enjeux du territoire.

b) Faiblesses

- Une stratégie internationale dont les objectifs scientifiques sont encore peu lisibles ;
- Une faible présence des organismes nationaux de recherche dans le périmètre scientifique de l'établissement ;
- Une politique de la valorisation peu propice au développement de projets commercialisables dans le domaine des sciences humaines et sociales ;
- Des outils au service de la valorisation, insuffisamment exploités par l'établissement, imparfaitement articulés avec l'action de la SATT Nord dans le domaine du transfert technologique, et qui ont produit des résultats décevants ;
- Une articulation entre les contrats d'objectifs et de moyens des domaines d'intérêt majeur et les contrats d'objectifs et de moyens des unités de recherche qui demeure encore mal définie.

c) Recommandations

- Développer davantage les liens avec les organismes nationaux de recherche au sein des unités mixtes de recherche en cotutelles, afin notamment de renforcer le caractère structurant des domaines d'intérêt majeur.
- Explorer davantage de perspectives en matière de valorisation, comme le développement de l'entrepreneuriat, les actifs en propriété intellectuelle hors brevets, ou encore des projets commercialisables et rentables dans le champ des sciences humaines et sociales.
- Améliorer la coordination avec la SATT Nord en matière de valorisation, en donnant notamment aux services de l'établissement les moyens de lui confier la gestion de l'activité de transfert économique.
- Articuler formellement les contrats d'objectifs et de moyens annuels des domaines d'intérêt majeur et des unités de recherche (par exemple, dans le cadre des dialogues de gestion) et renforcer la convergence entre les axes scientifiques de ces différents contrats.

La politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus

Référence 14. « L'établissement porte une politique de formation et une offre de formation de qualité, cohérentes avec son positionnement et sa stratégie. »

1 / Une offre de formation large et professionnalisante, en cohérence avec les ambitions territoriales de l'établissement, mais dont l'attractivité est à renforcer

a) Une stratégie orientée vers la réussite en premier cycle

L'université d'Artois déploie une offre de formation pluridisciplinaire et met en place une politique de professionnalisation, solidement ancrée dans son territoire. La stratégie de l'université est fortement orientée vers la réussite en premier cycle, avec un accent marqué sur l'approche par compétences dans le cadre du projet LCeR (NCU) et une importante mise en avant de l'alternance.

L'offre de premier cycle de l'université d'Artois est large et diversifiée, avec 41 formations (18 mentions de licence, 10 BUT, et 13 mentions de licence professionnelle). **Cette offre est bien adaptée à son territoire, tant sur le plan géographique que thématique, avec une forte volonté de professionnalisation.** La politique de professionnalisation des formations repose ainsi sur plusieurs axes : préparation à l'insertion professionnelle dès la licence, notamment avec les stages, sensibilisation à l'entrepreneuriat, et surtout une politique de déploiement de l'alternance dans toutes les composantes (57 formations concernées) notamment à travers l'apprentissage, avec une augmentation de 59 % du nombre des apprentis entre 2020-2021 et 2022-2023. L'offre de formations de deuxième cycle est également large, avec 28 mentions de master, dont trois co-accréditées, et l'ouverture récente d'une spécialité d'ingénieurs en génie électrique. Cette offre affiche un taux d'insertion professionnelle tout à fait satisfaisant¹⁵⁵ et est construite en lien avec les partenaires socio-économiques, notamment pour l'alternance, qui concerne maintenant presque toutes les mentions de master. Pour œuvrer en ce sens, l'université d'Artois a créé en 2018 une structure originale avec l'Observatoire stratégique des formations composé de nombreux représentants des partenaires de l'université, chargés d'apporter un éclairage sur la pertinence de l'offre de formation au regard de leur expertise du territoire et des professions.

La stratégie de l'université est particulièrement orientée vers la réussite en premier cycle¹⁵⁶ avec le déploiement de l'approche par compétences dans le cadre du projet LCeR (NCU) et la valorisation de l'alternance. Les résultats obtenus montrent que la réussite en licence se situe globalement dans la moyenne nationale, avec des mentions de licence où la réussite est significativement au-dessus (Sciences et techniques des activités physiques et sportives) ou en dessous (Droit) de la moyenne nationale¹⁵⁷. En licence professionnelle, le taux de réussite global est excellent, bien que certaines mentions nécessitent une attention particulière (Activités juridiques, commerce et distribution). L'alternance a fortement progressé au cours de la période évaluée, atteignant aujourd'hui 57 formations en alternance, dont 38 % des licences générales et plusieurs BUT dès la première année. Toute nouvelle ouverture de formation doit désormais intégrer cette modalité. En master, le nombre de contrats d'alternance est passé de 352 en 2020-2021 à 488 en 2022-2023. L'apprentissage demeure la modalité principale de l'alternance, avec une progression très forte du nombre de contrats, passant de 756 à 1 204 entre 2020-2021 et 2022-2023¹⁵⁸, soit une hausse de 59 %. La progression la

¹⁵⁵ Le taux d'insertion à 30 mois de la promotion 2018-2019 (mesuré en septembre 2023) est ainsi de 93,4 % (annexe 3.25).

¹⁵⁶ Ce premier cycle rassemble 73,3 % des inscrits au 15 janvier 2025 (DEUST, BUT, licence).

¹⁵⁷ Annexe 3-19.

¹⁵⁸ Annexe 3-1.

plus forte a été enregistrée en master, avec une augmentation de 200 %. Les BUT, les licences professionnelles et les masters sont généralement ouverts à l'alternance, avec des interventions fréquentes de professionnels extérieurs. Ces derniers assurent, par exemple, 52 % des enseignements en licence professionnelle, bien que des disparités importantes existent entre les formations.

L'université d'Artois se positionne également en tant qu'université de proximité en permettant aux étudiants artésiens de s'engager dans des filières médicales ou paramédicales. Ainsi, l'établissement a conventionné avec six Instituts de formation en soins infirmiers (IFSI), représentant environ 2 100 élèves en soins infirmiers. L'université d'Artois intervient dans les enseignements de biologie, et le grade de licence est délivré par l'université de Lille, mais elle fournit tous les services de proximité classiques (accès à la documentation universitaire, services numériques, service de santé étudiante, et projets financés par la contribution de vie étudiante et de campus). Par ailleurs, elle propose trois licences à accès santé en mentions Sciences de la vie, Chimie et Physique-chimie. Les options Santé y sont toutes dispensées à distance et les étudiants artésiens ont accès à la plateforme EPIONE Campus Santé¹⁵⁹ de l'UPJV. Ces différents dispositifs permettent aux lycéens de rester sur le territoire pour leur première année, et ainsi d'éviter un éloignement du milieu social et familial dont on sait qu'il est, pour une partie des jeunes, un facteur d'échec.

Au-delà de ces éléments d'appréciation de l'offre de formation portée par l'établissement, le comité souhaite attirer l'attention de celui-ci sur deux éléments nécessitant une vigilance particulière.

En premier lieu, au cours de la période évaluée, l'attractivité des formations de l'université a connu un fléchissement, avec une baisse globale de 8,5 % du nombre d'étudiants inscrits dans les diplômes nationaux entre 2020-2021 et 2022-2023, qui s'est traduite notamment par une diminution assez nette en STS (-11,23 % hors MEEF) et Arts, lettres et langues (-14,81 % hors masters Métiers de l'enseignement, de l'éducation et de la formation). Le nombre de néo-bacheliers inscrits en première année a également chuté de 16 % entre 2020-2021 et 2023-2024. Enfin, l'université d'Artois peine encore à favoriser la poursuite en master et à retenir ses diplômés de licence (35 % environ poursuivent en master¹⁶⁰). Les étudiants de master ne représentent que 21,3 % des inscrits, moins de 45 % d'entre eux provenant de l'Artois. Cette situation révèle une difficulté de l'université à attirer ses diplômés de licence dans ses formations de deuxième cycle. Dans ce contexte, le comité recommande à l'établissement de **renforcer les actions de promotion de l'offre de formation et de recrutement déjà réalisées par le service Cap Avenir, afin d'attirer davantage de néo-bacheliers et de stabiliser les effectifs en premier cycle. Une attention particulière doit être portée aux filières STS et Arts, lettres et langues, où la baisse est la plus prononcée. Il paraît également nécessaire d'améliorer la transition entre le premier et le deuxième cycle pour fidéliser davantage les diplômés de licence et les inciter à poursuivre leurs études en master à l'université d'Artois. Des actions ciblées, telles que des bourses d'excellence ou des programmes de mentorat, pourraient être envisagées.**

En second lieu, l'offre de formation de l'établissement, particulièrement en premier cycle, ne reflète que très marginalement le rôle stratégique central accordé aux domaines d'intérêt majeur, alors même que ces domaines sont présentés comme structurant « la recherche et la formation » et « orientant les choix, notamment en matière d'allocation des moyens¹⁶¹ ». À titre d'exemple, rares sont les formations ouvertes au cours des quatre dernières années qui peuvent s'y inscrire clairement. Ce problème avait déjà été souligné lors de la précédente évaluation réalisée par le Hcéres, qui avait notamment suggéré d'envisager une « nouvelle structuration de l'université en composantes de formation multipolaires¹⁶² » s'articulant plus nettement avec les quatre domaines d'intérêt majeur. Cette perspective avait été, dans la réponse formulée alors par l'établissement, jugée « prématurée¹⁶³ » et ne semble pas avoir fait l'objet de réflexions particulières depuis. Si l'on comprend bien la difficulté du sujet dans le contexte d'une organisation fondée sur des composantes disciplinaires chacune exclusivement localisée sur l'un des cinq sites, l'importance prise

¹⁵⁹ EPIONE Campus Santé est la plateforme pédagogique développée dans le cadre du projet Nouveaux Coursus à l'Université EPIONE porté par l'université de Picardie Jules Verne.

¹⁶⁰ Annexe 3-23.

¹⁶¹ Rapport d'autoévaluation, p. 4.

¹⁶² Rapport d'évaluation de l'université d'Artois, Hcéres, juin 2019, p. 16.

¹⁶³ *Ibid.*, p. 34.

aujourd'hui par les domaines d'intérêt majeur dans le positionnement et la stratégie globales de l'université nécessite sans doute que celle-ci s'en saisisse durant le prochain contrat. Sans pour autant préjuger de la stratégie qu'il conviendrait d'adopter à cet égard, **le comité recommande donc à l'université d'Artois de veiller à faire davantage converger la composition et l'organisation de son offre de formation avec les quatre domaines d'intérêt majeur qui guident désormais sa stratégie de développement et de visibilité.**

b) Un volet international peu intégré

Le comité d'évaluation relève que la politique d'internationalisation de l'Université d'Artois reste en retrait dans son positionnement stratégique et nécessite donc des améliorations significatives.

La politique d'internationalisation de l'université d'Artois reste peu développée, comme l'avait déjà relevé l'évaluation du Hcéres en 2019. Le rapport d'autoévaluation ne mentionne pas les initiatives transfrontalières et reste évasif sur la stratégie de partenariat à l'international. L'absence d'alliances européennes est une faiblesse notable. Cependant, des initiatives récentes, postérieures au dépôt du dossier d'auto-évaluation, sont en cours pour la création d'une école doctorale internationale à l'échelle de l'Alliance A2U.

En 2022-2023, l'université d'Artois a accueilli 684 étudiants étrangers, représentant 6,22 % de l'ensemble des étudiants. Ce chiffre témoigne d'une attractivité modeste, mais réelle. L'université d'Artois propose un apprentissage approfondi des langues étrangères, notamment à travers l'UFR des langues. Des formations spécifiques, comme le master langues et management international, incluent des cours en langue étrangère. Ces formations sont essentielles pour renforcer les compétences linguistiques et interculturelles des étudiants, mais insuffisantes à l'échelle de l'université.

La professionnalisation par l'alternance constitue un obstacle à la mobilité, bien que les Programmes Intensifs Hybrides (PIH) offrent une solution prometteuse avec des mobilités courtes.

Le comité d'évaluation recommande de renforcer la stratégie de partenariat à l'international pour améliorer l'attractivité et la qualité du volet international. La création d'une école doctorale internationale, avec l'Universités de Picardie Jules Verne et l'Université du Littoral Côte d'Opale, est à cet égard, un exemple de réalisation concrète.

c) Une formation à la recherche et par la recherche peu développée

Le comité d'évaluation constate que la formation à la recherche et par la recherche à l'Université d'Artois est peu développée et nécessite des améliorations significatives. Bien que des initiatives existent, elles restent insuffisantes pour sensibiliser efficacement les étudiants à la recherche.

L'initiation à la recherche est prévue dès le premier cycle, mais ne représente qu'une part très faible du temps d'enseignement. En licence générale, elle représente entre 3 et 10 % des heures, en fonction des disciplines¹⁶⁴. La formation à l'intégrité scientifique est proposée dès la licence, mais la formation à la recherche documentaire est globalement en retrait. La sensibilisation des étudiants à la recherche pourrait ainsi être renforcée dès le premier cycle.

En 2^e cycle, l'établissement formule l'ambition d'une plus grande articulation entre formation et recherche à travers les domaines d'intérêt majeur, mais cela reste à ce jour un souhait sans beaucoup de concrétisations. Tous les masters sont adossés à des unités de recherche, mais seule environ la moitié des mentions de master propose des dispositifs de formation à la recherche étoffés (modules de formation à la recherche, travaux d'études et de recherche, stages). L'autre moitié se contente de dispositifs très réduits, comme de simples modules d'initiation à la recherche d'environ six heures. De manière globale, l'adossement à la recherche paraît faible, s'appuyant parfois uniquement sur la présence d'enseignants-chercheurs dans la formation.

Le comité souligne la démarche de l'université pour obtenir la labellisation « HRS4R » (*Human Resources Strategy for Researchers*), avec un dépôt du dossier prévu en 2025. Cette labellisation vise à améliorer les

¹⁶⁴ Rapport Hcéres 1^{er} cycle.

pratiques de gestion en matière de ressources humaines au bénéfice des chercheurs, ce qui doit renforcer l'attractivité et la qualité de la recherche au sein de l'établissement. Cet engagement est un pas dans la bonne direction, mais il doit être accompagné d'actions concrètes pour améliorer la formation à la recherche dès le premier cycle et renforcer les dispositifs en deuxième cycle.

L'établissement propose un catalogue fourni de formations doctorales sur des thématiques variées intégrant notamment l'accompagnement de la thèse, l'aide à l'insertion professionnelle, la communication, l'éthique et l'intégrité scientifique, ainsi que des formations disciplinaires. Pour l'année 2024-2025, l'université d'Artois compte 219 doctorants, soit un nombre en légère augmentation par rapport au début de la période évaluée (193 en 2020-2021).

Le comité d'évaluation recommande de renforcer l'adossement des formations à la recherche dès le premier cycle en augmentant l'initiation à la recherche et en améliorant la formation à la recherche documentaire. En deuxième cycle, il paraît nécessaire de concrétiser les ambitions formulées à travers les domaines d'intérêt majeur et de développer des dispositifs de formation à la recherche plus étoffés. Les efforts pour obtenir labellisation HRS4R vont dans la bonne direction, mais ils doivent donner lieu à des actions concrètes pour améliorer la qualité et l'attractivité des formations à la recherche.

d) Un service de documentation dynamique

L'université d'Artois a mis en place une politique documentaire centralisée, tout en l'adaptant aux spécificités de chacun de ses cinq sites. Les sept bibliothèques de l'université offrent des services harmonisés, ce qui permet une gestion efficace des ressources documentaires. Cette approche assure une cohérence dans l'accès aux informations pour tous les étudiants, quel que soit leur site d'implantation. Les horaires d'ouverture des bibliothèques ont été élargis à 55 heures hebdomadaires, et une réservation à travers l'application Affluences a été mise en place. Cette flexibilité permet aux étudiants d'accéder plus facilement aux ressources documentaires. De plus, le Service Commun de la Documentation) est fortement impliqué dans la formation des étudiants à la maîtrise des compétences informationnelles.

L'université d'Artois s'est associée à la Médiathèque départementale du Pas-de-Calais pour un projet de partenariat documentaire sur la littérature pour la jeunesse. La Bibliothèque Robinson, consacrée à ce projet, accueille toute personne souhaitant réaliser une activité autour du livre pour enfants. Ce partenariat ouvre de nouvelles perspectives de collaboration avec des acteurs externes.

Enfin, le contrat de plan État-Région 2021-2027 inclut la modernisation des bibliothèques d'Arras et de Béthune. Ces travaux visent à améliorer les conditions d'accueil et d'utilisation des bibliothèques, en intégrant des technologies modernes et en optimisant les espaces de travail.

Le comité d'évaluation souligne que l'université d'Artois relève efficacement le défi d'une politique documentaire centralisée et adaptée à chacun de ses cinq sites. Les initiatives prises, telles que l'élargissement des horaires d'ouverture et la modernisation des infrastructures, sont positives. Les partenariats documentaires pourraient être encore développés pour enrichir l'offre de services.

Référence 15. « L'établissement développe un ensemble de dispositifs institutionnels au service de la qualité pédagogique de son offre de formation. »

2 / Une mise en œuvre de l'approche par compétences partielle, mais réussie

a) La réussite de l'approche par compétence

L'université s'est engagée dans la transformation en approche par compétences de toutes les formations, soutenue par les projets PIA NCU LCeR165 (pour le premier cycle) et DémoES Ap.Rés166 (pour le volet e-portfolio). L'objectif est de décliner en blocs de connaissances et de compétences toutes les licences professionnelles en 2025, les masters en 2026, et toutes les licences en 2028, avec un lancement en septembre 2026 pour toutes les L1 non encore engagées.

Au cours de la période évaluée, 6 des 18 mentions de Licence ont totalement basculé en approche par compétences, ainsi que le portail en Licence 1 des trois mentions en sciences et techniques des activités physiques et sportives (EM, ES, APAS)¹⁶⁷. En 2022-2023, 951 étudiants étaient inscrits dans le cadre de la LCeR. Le déploiement de l'approche par compétence a été évalué positivement par l'ANR dans le cadre du projet LCeR. Un cadrage stratégique a été adopté en Commission de la formation et de la vie universitaire fin 2023, visant à définir quatre à six compétences par mention et à structurer les maquettes en « cours ressources » et « cours SAé » (situations d'apprentissage et d'évaluation). Le déploiement des SAé dans certaines mentions de Licence en est encore à ses débuts, mais les BUT ont avancé significativement grâce au cadrage national.

Trois ingénieurs pédagogiques du CETIP accompagnent le déploiement de l'approche par compétences et des ateliers expliquent la réforme, visant à doter les étudiants de repères solides.

Le comité souligne les avancées notables de la mise en œuvre de l'approche par compétences au sein des formations. Cependant, l'université d'Artois gagnerait à renforcer cette approche dans les formations du deuxième cycle. Le volet e-portfolio KAPC+, développé dans le cadre du projet Ap.Rés., reste à généraliser à l'ensemble des étudiants de Licence et, plus largement, de l'établissement.

Le comité est pleinement conscient de l'ampleur de la tâche que représente le passage à l'approche par compétences. Il alerte l'établissement sur la précarité des contrats des ingénieurs pédagogiques recrutés pour ces projets. En effet, la majorité de ces contrats sont de courte durée, ce qui favorise un turn-over important. Pourtant, la durée des projets, notamment celui de la LCeR, aurait permis des recrutements sur des périodes plus longues, garantissant ainsi une meilleure stabilité et une continuité dans l'accompagnement pédagogique.

En ce qui concerne la valorisation des compétences des étudiants, l'établissement développe les *open badges* (à travers la plateforme *OpenBadgeFactory*). Cependant, ce dispositif demeure à un stade embryonnaire, car seulement cinq étudiants en ont bénéficié. Un autre volet du projet LCeR visait à déployer des unités d'enseignement « en réseau » entre les trois universités de l'alliance A2U, pour offrir aux étudiants un choix élargi d'unités d'enseignement accessibles à distance. Ce volet est le moins avancé et n'a quasiment aucune réalité à ce jour.

Le CETIP, dont les effectifs sont passés de 2 à 10 personnes au cours de la période évaluée, joue un rôle essentiel dans la transformation pédagogique, au-delà de la question de l'approche par compétences. Les

¹⁶⁵ La Licence Compétences en Réseau est un projet d'investissement avenir (PIA) qui répond aux objectifs de l'Europe visant à uniformiser l'enseignement supérieur grâce à l'apprentissage par compétences.

¹⁶⁶ Le projet « Apprentissage en réseau » lancé le 1er mars 2022, vise à optimiser la créativité des enseignants et la réussite des étudiants en développant et structurant de manière concertée et globale les multiples modalités d'apprentissage à disposition des acteurs de l'université.

¹⁶⁷ Rapport d'autoévaluation, p. 43.

dispositifs qu'il déploie sont convaincants. Ce service est chargé d'impulser et de soutenir l'évolution des pratiques des enseignants pour favoriser la réussite des étudiants. Deux dispositifs soutiennent les transformations pédagogiques : d'une part, le « Bonus Qualité Enseignement » (BQE), doté de 80 k€, sous forme d'un volume horaire (heures TD) et/ou d'un budget de fonctionnement et d'équipement attribué(s) aux enseignants pour leurs projets individuels ou en équipe et, d'autre part, un « Bonus Qualité Enseignement en Réseau » (BQeR) doté de 60 k€ dans le cadre de A2U. Le dispositif BQE a ainsi permis de soutenir 27 projets en 2022-2023.

Un processus de labellisation des innovations pédagogiques a été mis en place, ce qui a permis d'attribuer 54 labels en 2022-2023. **Toutefois, le comité recommande à l'université de mener un travail sur l'évaluation des effets produits par les projets soutenus.**

La formation des nouveaux enseignants-chercheurs est aussi assurée par le CETIP, en phase avec la politique de l'établissement. Elle inclut des ateliers sur l'approche par compétences qui sont obligatoires, des éléments optionnels, des temps réflexifs, des ateliers sur l'intelligence artificielle et l'enseignement, ainsi que sur l'évaluation des rapports de stage.

b) Une faible mobilité internationale

La mobilité internationale au sein de l'université reste faible, malgré le développement de dispositifs pour l'accroître. En 2022-2023, la mobilité sortante concernait 139 étudiants, auxquels s'ajoutaient 102 stages. Ces chiffres demeurent cependant bien en deçà de ceux qui étaient enregistrés avant la pandémie de Covid 19, avec 175 mobilités en 2018-2019. Consciente de cette situation, l'université d'Artois met en place divers outils pour y remédier. Un label « Qualité internationale », a été mis en place en 2023 et est mentionné dans le supplément au diplôme, reconnaissant l'investissement des étudiants à l'international. Depuis 2022-2023, des Programmes Intensifs Hybrides (PIH) ont été mis en place afin de développer les mobilités courtes, tant entrantes (36) que sortantes (26). L'université d'Artois espère ainsi dynamiser les mobilités internationales, dans un contexte où la sociologie des étudiants ne les prédispose pas toujours à rechercher ce type d'expériences. Cependant, à ce stade, l'inscription de l'université d'Artois dans des Alliances européennes n'a pas encore d'impact significatif sur la politique de l'établissement en matière de formation ou de mobilité.

La Maison des langues constitue un outil précieux. Elle offre la possibilité de pratiquer 12 à 15 langues selon les années, grâce à des tuteurs, à des moniteurs (étudiants de spécialités de master ou étudiants en mobilité entrante) et à l'intervention de quelques enseignants. Elle est implantée dans tous les pôles sauf Liévin dont l'antenne n'a pas ouvert à nouveau depuis la crise sanitaire, ce qui est préjudiciable pour les étudiants du site. La Maison des langues propose des ateliers sur la base du volontariat, et des « *summer schools* » en espagnol et en anglais pour préparer une mobilité, mais ces dispositifs ne concernent *in fine* que peu d'individus. Elle offre également 5 000 licences pour la plateforme Globalexam disponible en plusieurs langues, y compris le Français langue étrangère, mais toutes ces licences ne sont pas utilisées par les étudiants. Plusieurs tests de langues sont possibles : TOEIC, Cambridge, Certificat de compétences en langues de l'enseignement supérieur, et 350 à 400 étudiants s'inscrivent à des préparations à ces certifications. **Cette richesse de dispositifs demeure toutefois fragile, car elle repose sur des financements régionaux dont la pérennité n'est pas garantie.** De plus, les taux de réussite au Certificat de compétences en langues de l'enseignement supérieur sont faibles (39 % au Certificat de compétences en langues de l'enseignement supérieur B1, 40 % au CLES B2) ce qui traduit la nécessité d'inclure dans les maquettes, dès le premier cycle, des volumes horaires de langue plus importants. La pratique d'une langue étrangère étant le premier vecteur de la mobilité internationale, et étant essentielle à l'insertion professionnelle, **le comité recommande à l'université de faire plus de place à l'enseignement des langues au sein des maquettes pédagogiques et d'accroître la publicité autour des divers dispositifs optionnels existants.**

c) Des efforts notables pour déployer l'offre de formation continue

L'université a mis en place plusieurs initiatives pour promouvoir l'alternance et la formation continue. En mai 2022, une manifestation à Lens a réuni plus de 50 entreprises et près de 200 candidats, dont une cinquantaine ont été retenus. L'association EGEE a été sollicitée pour préparer les futurs alternants à travers des entretiens blancs. Ces actions ont permis de repenser les temporalités et les rythmes des formations, ainsi que le suivi de la montée en compétences des étudiants.

L'offre de formation s'adapte aux contraintes des publics de formation continue, avec le développement du distanciel. Le Diplôme d'accès aux études universitaires (DAEU) a accueilli 280 étudiants en 2022-2023, dont une soixantaine en Enseignement À Distance (EAD). Deux Diplômes d'université (DU) sont proposés de manière asynchrone, et certains Masters en alternance offrent des cours le samedi matin pour préserver au maximum le temps en entreprise. Depuis 2021, plusieurs modalités d'accompagnement ont été mises en place pour la Validation des Acquis de l'Expérience (VAE), avec une moyenne de 70 à 80 validations par an. Par ailleurs, la formation continue à l'université joue un rôle-clé dans la construction de partenariats avec des lycées régionaux et des organismes de formation pour répondre aux besoins en métiers en tension. Des licences professionnelles ont été créées, comme la Licence Industries agro-alimentaires et la Licence Sciences pour l'ingénieur, parcours Génie logistique. Le chiffre d'affaires de la formation continue a connu une croissance constante, portée par l'apprentissage et les aides gouvernementales.

Le nombre de stagiaires de formation continue (hors alternance) reste modeste, avec 212 stagiaires en 2022-2023, représentant 1,9 % des étudiants. Les efforts doivent se concentrer sur les adultes en reprise d'études et les demandeurs d'emploi. **Malgré une prise en charge partielle des frais de formation par le Conseil régional des Hauts-de-France, l'université peine à attirer ces publics en raison de la durée des formations, du manque de distanciel asynchrone, et d'une communication insuffisante.** Le service de la formation continue à l'université, certifié Qualiopi depuis 2022, est engagé dans une démarche d'amélioration continue pour l'accueil des personnes en situation de handicap. Le chiffre d'affaires cumulé des validations des acquis de l'expérience, de la formation continue et de l'apprentissage a progressé de 91 % entre 2018 et 2022, ce qui a permis de financer des emplois de PAST et MAST. **Le comité recommande de renforcer l'attractivité et l'accessibilité de ces formations.**

Référence 16. « L'établissement analyse l'attractivité, la performance et la pertinence de son offre de formation, et favorise la réussite des étudiants depuis leur orientation jusqu'à leur insertion professionnelle. »

3 / Une politique d'accompagnement vers l'insertion professionnelle très dynamique, mais un impact modeste des dispositifs d'aide à la réussite

L'Université d'Artois a investi de manière significative dans le renforcement des liens avec l'enseignement secondaire, notamment à travers le service Cap Avenir. Ce service dispose de moyens humains et financiers substantiels, avec une vingtaine de postes et une cinquantaine d'étudiants ambassadeurs, ce qui lui permet une forte présence dans les forums sur le territoire (24 personnels en 2023-2024) et d'assurer de nombreuses présentations dans les lycées (34 dans 15 établissements pour l'année 2023-2024). Il utilise aussi de nombreux vecteurs de diffusion de l'information (salons, flyers, support vidéo, etc.). L'Université d'Artois participe également au projet PIA Territoires d'Innovation Pédagogique OSeR¹⁶⁸, qui inclut un bus de l'orientation se déplaçant dans les établissements scolaires. La Cordée de la réussite « L'Université d'Artois, pourquoi pas moi ? » s'organise autour de 36 collèges et 15 lycées, représentant environ 1 700 élèves bénéficiaires¹⁶⁹. Un *escape game* a également été conçu pour faire découvrir aux collégiens le campus d'Arras et les services à l'étudiant. Cependant, l'impact concret de ces initiatives reste difficile à mesurer en raison d'un suivi insuffisant des élèves concernés. **Il est recommandé de mettre en place un suivi plus rigoureux des élèves, en collaboration avec le rectorat, pour évaluer l'efficacité des dispositifs.**

Outre ces actions destinées aux élèves, les cinq conseillères d'orientation accueillent chaque année plus de 800 étudiants, et proposent un test « Pass'Avenir » pour aider à l'accompagnement de la réflexion. De plus, une psychologue de l'Éducation nationale intervient dans le service et reçoit annuellement une centaine d'étudiants.

¹⁶⁸ Projet porté par l'Alliance A2U.

¹⁶⁹ Annexe 3-13.

En parallèle, l'Université d'Artois a mis en place une nouvelle plateforme de son offre de formation, mais celle-ci ne fournit pas de données sur le devenir des diplômés. Le recrutement des lycéens a diminué de 7,5 % entre 2020-2021 et 2022-2023, avec, en Licence 1, un taux de remplissage de 79 % des formations scientifiques¹⁷⁰ et un fort taux de sortie (32 %), soit une donnée très supérieure au taux national observé dans ce domaine (21,2 %). Les masters connaissent également une baisse de 14 % des inscrits pendant la même période, avec une réussite inférieure aux données nationales, notamment en Arts, lettres, langues. **Malgré les efforts déployés, le recrutement des lycéens et l'attractivité des formations scientifiques et des masters restent des points à améliorer.**

Dans le cadre de la loi ORE, des directeurs des études ont été nommés pour détecter rapidement les étudiants décrocheurs (22 % en Licence 1 en 2022-2023)¹⁷¹. En 2023-2024, plus de 80 % des étudiants de Licence 1 avaient un contrat pédagogique de réussite signé, principalement à travers l'outil ConPéRe¹⁷². Le tutorat financé par le projet formesPacte Hauts-de-France permet ainsi la fédération de la formation des tuteurs et le développement de ressources. Ce tutorat revêt deux formes : le tutorat d'accueil et le tutorat disciplinaire. Toutefois, les effectifs des étudiants tutorés restent faibles : 142, toutes licences confondues en 2022-2023¹⁷³. Par ailleurs, le dispositif « Oui si », qui vise à apporter une aide aux étudiants les plus fragiles afin de leur permettre de mieux réussir leur licence à l'université, est déployé. Il concerne à la fois des étudiants ayant candidaté sur ParcoursSup et d'autres orientés par les directeurs des études et se décline en deux modalités : la Licence 1 renforcée (« Oui si renfort »), et la Licence 1 en 2 ans (dite « Oui si prépa »). La réussite en Licence 1 renforcée est d'environ 30 %, tandis que la Licence 1 « Oui si prépa » donne des résultats très décevants, homis en STAPS¹⁷⁴. L'université d'Artois propose de plus deux DU de réorientation, le DU Paréo maintenu malgré la fin de son financement national, et le DU Tremplin, l'ensemble concernant environ 60 étudiants par an, avec des taux de réussite de l'ordre de 50 à 60 %. Une réflexion est en cours au sein de l'université pour ajuster tous ces dispositifs face à des résultats qui s'avèrent mitigés. **Le comité ne peut qu'appuyer cette démarche en définissant mieux les profils visés, en particulier ceux des « Oui si », et les enseignements/accompagnements proposés, en supprimant le cas échéant les dispositifs les moins efficaces, et en mesurant systématiquement l'impact de ces actions, à l'aide notamment d'un tableau de bord largement diffusé aux composantes et services les mettant en œuvre.**

Le service Cap Avenir contribue également à l'insertion professionnelle des étudiants en proposant des enseignements de projet personnel et professionnel, avec des dispositifs variables selon les formations. Très développés en BUT (*job dating*, simulations d'entretiens d'embauche), ils sont souvent plus réduits dans les licences générales, même s'il existe des formations très dynamiques en la matière, comme la licence de Chimie, qui a développé un partenariat avec l'Union des industries et métiers de la métallurgie (UIMM) et la Chambre du commerce et de l'industrie. En deuxième cycle, l'alternance est presque systématisée, ce qui favorise l'insertion professionnelle. Tous les étudiants ont accès à la plateforme *JobTeaser* et au *Career Center*, qui a proposé plus de 120 événements en 2023. Le suivi de l'insertion professionnelle est assuré par les enquêtes de l'observatoire de la vie étudiante, avec des taux de réponse satisfaisants. L'insertion professionnelle à 30 mois des diplômés de licence professionnelle s'élevait en 2018 à 92,7 %, et celle des masters diplômés en 2019 à 85,1 %. Le taux d'emploi salarié à 18 mois pour la promotion 2021 est de 78,9 %, contre 63,3 % pour la promotion précédente, ce qui est l'indice d'une politique dynamique en faveur de l'alternance.

Le suivi de l'insertion professionnelle et de la poursuite d'études est systématique, à travers les enquêtes de l'observatoire de la vie étudiante, avec des taux de réponse satisfaisants¹⁷⁵. Ces informations sont disponibles par mention, et également sous forme de documents de synthèse très complets pour toutes les mentions. L'insertion professionnelle à 30 mois des diplômés de licence professionnelle s'élevait en 2018 à 92,7 %. On

¹⁷⁰ Annexe 3-17.

¹⁷¹ Annexe 3.21

¹⁷² Outil de production du Contrat Pédagogique pour la Réussite des Étudiants.

¹⁷³ Annexe 3.21

¹⁷⁴ Entre 2019-2020 et 2022-23, au maximum 21 % des étudiants inscrits en « Oui Si Prépa » ont validé la L1 en un ou deux ans (cf. annexe 3.21).

¹⁷⁵ Taux de réponses : 80,8 % pour les diplômés de master 2019, 79,8 % pour les diplômés de licence professionnelle 2018 (annexes 3.24 et 3.25, respectivement).

note que 28,7 % de cette même promotion a poursuivi des études immédiatement après la diplomation. L'insertion à 30 mois des masters diplômés en 2019 s'élève quant à elle à 85,1 %. Si l'on considère le taux d'emploi salarié à 18 mois pour la promotion 2021, celui-ci s'élève à 78,9 % contre 63,3 % pour la promotion précédente. **Le comité relève les effets bénéfiques de cette forte progression.**

Référence 17. « L'établissement suit l'évolution de son offre de formation et s'assure de sa soutenabilité, en s'appuyant sur une politique de ressources humaines cohérente avec sa politique de formation et en mettant en œuvre une démarche d'amélioration continue. »

4 / La mise en place d'outils d'amélioration continue qui nécessitent une appropriation par la communauté universitaire

L'Université a mis en place des dispositifs de gestion et de pilotage des ressources humaines et des formations, qui témoignent d'une volonté d'amélioration continue. Actuellement, le taux de couverture des enseignements par des statutaires s'élève à 55 %. Un « droit de tirage » en heures est alloué à chaque composante en fonction des formations ouvertes, des effectifs attendus et d'un rapport H/E¹⁷⁶ par discipline. Les ressources dégagées par l'alternance permettent de financer des contractuels BIATSS et des enseignants (PAST/MAST). La politique de l'établissement consiste à ne pas pourvoir immédiatement les postes d'enseignants-chercheurs lorsqu'ils sont vacants, mais de respecter une « année de carence » au cours de laquelle un poste d'ATER est alloué à la composante. **Cette prudence budgétaire, bien que compréhensible, pourrait mettre en difficulté certaines formations.** L'Université d'Artois assure une régulation des ouvertures et des fermetures des formations. Au cours des cinq dernières années universitaires, dix formations à faibles effectifs ont été fermées, tandis que onze nouvelles formations ont été ouvertes, dont une filière d'ingénieur en génie électrique¹⁷⁷. Cependant, aucune formation de master en lien avec la transition écologique n'a été créée, malgré les objectifs annoncés dans le rapport d'autoévaluation. De plus, les ouvertures récentes ne montrent pas d'orientation claire vers les DIM. L'ouverture de ces nouvelles formations se fait après validation de toutes les instances : conseil de perfectionnement, conseil de composante, observatoire stratégique des formations, Conseil de la formation et de la vie universitaire puis conseil d'administration. L'existence d'un vivier potentiel de candidats et les besoins du marché sont pris en compte, de même que la vérification des aspects réglementaires et de soutenabilité financière. **Le comité recommande de reconsidérer la systématicité de l'année de carence pour les postes vacants et d'intensifier les efforts pour intégrer les enjeux de la transition écologique dans les nouvelles formations.**

L'Université d'Artois a mis en place divers dispositifs de pilotage et d'amélioration continue de l'offre de formation, mais leur adoption par la communauté reste limitée. Des enquêtes d'insertion professionnelle sont régulièrement réalisées. Le tableau de bord de la réussite étudiante permet de suivre l'efficacité des dispositifs de réussite en première année. Un cadre structuré pour les conseils de perfectionnement a été adopté, mais leur tenue n'est pas systématique et peine à associer étudiants et professionnels. De surcroît, le périmètre de ces conseils de perfectionnement varie considérablement, parfois limité à une formation, parfois élargi à une composante, ce qui les éloigne de leur vocation première.

Par ailleurs, une charte de l'évaluation des formations a été adoptée à la fin de l'année 2023. Cette charte précise notamment que chaque formation doit être évaluée au moins une fois par contrat. De plus, des comptes Sphinx¹⁷⁸ ont été créés, qui permettent aux composantes et aux responsables pédagogiques de réaliser des enquêtes spécifiques en fonction des besoins. Néanmoins, il apparaît que les taux de réponse à ces enquêtes restent faibles, et l'évaluation des enseignements n'est pas systématisée. Ces éléments indiquent une marge de progression importante dans l'adoption des outils d'amélioration continue. **Le comité recommande à l'université de renforcer l'utilisation des outils que sont les conseils de perfectionnement et l'évaluation des enseignements, au bénéfice de l'amélioration de la qualité des formations.**

¹⁷⁶ Nombre d'heures par rapport au nombre d'étudiants.

¹⁷⁷ Annexe 3-8.

¹⁷⁸ Sphinx est un outil de sondage en ligne.

Référence 18. « L'établissement soutient le développement de la vie étudiante et de la vie de campus, l'engagement des étudiants dans la gouvernance, et il favorise le bien-être étudiant. »

5 / Un établissement qui soutient l'épanouissement de ses étudiants malgré une offre de service inégale entre les différents sites

L'Université d'Artois a mis en place un Schéma directeur de la Vie Étudiante pour la période 2022-2025, visant à garantir une offre de services égale et accessible, à promouvoir un environnement inclusif, à encourager une culture du bien-être, et à valoriser l'engagement citoyen des étudiants. Cependant, des disparités subsistent entre les différents campus, notamment en termes d'accès aux services et d'infrastructures consacrées à la vie étudiante.

Certains sites, comme Lens, Béthune et Liévin, manquent de lieux de vie consacrés à la vie étudiante. Seuls Arras et Douai disposent d'espaces spécifiques, mais ceux-ci restent limités, le comité souligne notamment le manque d'espaces prévus pour accueillir les bureaux des associations étudiantes. Les badges d'accès, valables uniquement sur le campus d'origine, limitent l'accès des étudiants aux infrastructures universitaires hors de leurs campus d'origine, ce qui peut poser problème aux étudiants, notamment pour accéder aux bibliothèques. Cette situation compromet l'objectif d'égalité d'accès aux services, pilier du Schéma directeur. Cette disparité concerne également le service de santé étudiant. Celui-ci dispose d'une équipe composée d'un médecin, de cinq infirmières, de deux psychologues, d'une secrétaire et de trois assistantes sociales. Cependant, son action reste limitée en raison d'une présence permanente uniquement sur les campus d'Arras et de Béthune. La demande de soins, notamment en santé mentale, est en forte augmentation, avec une explosion des consultations psychologiques, passées de 271 en 2021-2022 à 688 en 2022-2023. L'université a consacré à la santé mentale des étudiants un budget issu de la contribution à la vie étudiante et de campus de 314 580 € en 2023, mais **cette initiative doit être étendue à tous les campus pour garantir un accès équitable aux soins.**

Par ailleurs, des mesures positives pour l'accompagnement des étudiants internationaux ont été mises en place, notamment la création d'un poste de chargé d'accueil et le recrutement de quinze tuteurs en 2022. Cependant, ce service reste inégalement réparti, avec une présence permanente uniquement à Arras, ce qui pose des problèmes d'accessibilité pour les étudiants des autres campus. **L'université doit étendre ces services à tous les campus pour garantir un accueil et un accompagnement équitables des étudiants internationaux.**

Entre 2021 et 2023, le nombre d'associations étudiantes est passé de 33 à 25, malgré la création de 14 nouvelles associations. Cette diminution n'est pas analysée par l'établissement dans son rapport d'autoévaluation. Il n'est notamment pas mentionné les possibles obstacles à la pérennisation des associations. **Le comité recommande d'évaluer l'efficacité des soutiens apportés et de renforcer les mesures d'accompagnement pour encourager une vie associative dynamique et inclusive.**

Le rapport d'autoévaluation mentionne la création en 2021, de la Cellule de Lutte contre les violences sexistes et sexuelles mais il n'établit pas de bilan de son action. À la lumière des échanges avec les étudiants lors de la visite sur site, **une meilleure communication paraît nécessaire pour renforcer son impact et garantir un environnement inclusif et sécurisé pour tous les étudiants.** L'Université d'Artois ne dispose pas d'un réseau structuré d'*alumni*, ce qui limite les possibilités de contact pour les étudiants. **Le comité recommande de structurer ce réseau pour favoriser les échanges entre les diplômés et les étudiants, et renforcer les possibilités de carrière.**

La précarité étudiante demeure une préoccupation majeure de l'établissement, avec 42,7 % des étudiants boursiers en 2021-2022. L'université a mis en place des exonérations de frais d'inscription sur critères sociaux, et un fonds d'aides sociales exceptionnelles. Seulement 17 étudiants ont bénéficié d'une exonération de frais d'inscription en 2022-2023 et le fonds d'aides sociales exceptionnelles a connu une légère hausse (de 36 150 € en 2022, il s'élevait à 39 200 € en 2023). **Une collaboration renforcée avec le CROUS est nécessaire pour mieux accompagner les étudiants en situation de précarité.**

En 2023, l'université a consacré 1 829 452 € à la vie étudiante et de campus, avec un budget issu de la contribution à la vie étudiante et de campus de 863 872 € en 2021-2022. S'agissant de l'utilisation du Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes, 39 945 € ont été alloués aux initiatives étudiantes en 2023, couvrant 28 projets. **Le comité souligne la mise en œuvre d'un projet participatif de 5 000 € lors des assises de la vie étudiante, mais des efforts supplémentaires sont nécessaires pour soutenir davantage les initiatives des étudiants.**

L'université valorise l'engagement étudiant à travers des dispositifs de certification, des bonus académiques et des badges numériques. Plus de 400 badges ont été attribués en 2023. Des formations spécifiques sont proposées aux étudiants engagés, notamment aux élus, au cours de leur mandat. Malgré ces dispositifs, le comité constate que les élus étudiants, si l'on excepte leur présence au sein des instances, ne sont pas systématiquement associés aux réflexions stratégiques les concernant et ne sont que peu sollicités pour contribuer activement à l'élaboration et au suivi de la politique de l'établissement. **Ainsi, le comité recommande de systématiser la formation des élus étudiants en début de mandat. De plus, la vice-présidence étudiante devrait être pleinement intégrée au sein de la gouvernance pour mieux représenter les préoccupations et attentes des étudiants.**

Conclusion du domaine « politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus »

a) Forces

- Un fort développement de l'alternance (notamment des contrats d'apprentissage) et des formations souvent professionnalisantes, en lien étroit avec le territoire ;
- Une politique volontariste en faveur de la réussite étudiante, soutenue par un service dynamique ;
- Des actions d'envergure dans le domaine de la transformation pédagogique, en particulier en matière d'approche par compétences ;
- Un fort maillage avec les collèges et les lycées ;
- Un pilotage rigoureux de la surface de l'offre de formation (ouvertures et fermetures) ;
- Une reconnaissance de l'engagement étudiant.

b) Faiblesses

- Un positionnement en retrait des élus étudiants dans la prise de décision et en particulier une faible visibilité de la vice-présidence étudiante ;
- Une disparité des services de la vie étudiante disponibles sur les cinq campus ;
- Des effectifs étudiants en recul, du premier au troisième cycle, et un faible taux de poursuite en master ;
- Une fragilité structurelle du CETIP, dont la quasi-totalité des personnels repose sur des financements issus des PIA ;
- Une formation en langue, ainsi qu'une préparation à l'insertion professionnelle hétérogènes selon les licences et insuffisantes ;
- Une mobilité internationale faible.

c) Recommandations

- Former les élus étudiants dès le début de leur mandat.
- Renforcer la place de la vice-présidence étudiante dans la gouvernance.
- Accroître les ressources de formation continue pour pallier le risque de baisse des ressources tirées des contrats d'apprentissage.
- Stabiliser des postes d'ingénieurs pédagogiques en offrant des contrats plus pérennes.
- Renforcer la place des langues dans les maquettes de licence et veiller à la pérennité des actions de la Maison des langues.
- Envisager une coordination plus forte dans le pilotage des projets financés par le PIA et France 2030.
- S'emparer des données du tableau de bord de la réussite étudiante pour déterminer les actions les plus pertinentes à maintenir, voire à renforcer.
- Mettre l'accent sur les dispositifs d'amélioration continue que sont l'évaluation des enseignements et les conseils de perfectionnement.

Table des matières

Avis du comité	3
1 / Forces principales.....	3
2 / Faiblesses appelant une vigilance particulière	3
3 / Recommandations principales	4
Présentation de l'établissement	5
1 / Caractérisation de l'établissement et de son territoire	5
2 / Recommandations de la précédente évaluation (rapport publié en juin 2019)	7
3 / Rapport d'autoévaluation et visite de l'établissement	8
Le pilotage stratégique et opérationnel	9
1 / Un positionnement territorial clair et en cohérence avec les ambitions de l'établissement.....	9
2 / Une stratégie pleinement assumée et dont les objectifs ont pour la plupart été atteints	11
3 / Un rôle d'acteur essentiel du territoire et des ambitions internationales qui restent à concrétiser	13
4 / Une politique de DD&RS qui s'est nettement renforcée grâce notamment aux collaborations au sein de l'alliance A2U.....	16
5 / Une gouvernance face aux enjeux d'une organisation multisite	18
6 / Une politique de la qualité encore embryonnaire	20
7 / Un modèle économique solide, dont les ressources gagneraient à être davantage diversifiées	20
8 / Une politique de ressources humaines prudentielle et alignée avec la stratégie de l'établissement.....	22
9 / Un pilotage de la politique immobilière en voie de renforcement.....	23
Conclusion du domaine « pilotage stratégique et opérationnel »	24
La politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société	25
1 / Une politique de la recherche clairement structurée qui contribue à la visibilité des activités scientifiques de l'établissement	25
2 / Une politique volontariste de soutien aux activités de recherche et cohérente avec la stratégie scientifique	28
3 / Un environnement favorable aux activités de valorisation, dont le portage politique doit être renforcé	29
4 / Un modèle économique cohérent, mais une politique de ressources qui reste à développer.....	31

Conclusion du domaine « politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société »	33
--	----

La politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus.....34

1 / Une offre de formation large et professionnalisante, en cohérence avec les ambitions territoriales de l'établissement, mais dont l'attractivité est à renforcer	34
2 / Une mise en œuvre de l'approche par compétences partielle, mais réussie	38
3 / Une politique d'accompagnement vers l'insertion professionnelle très dynamique, mais un impact modeste des dispositifs d'aide à la réussite	40
4 / La mise en place d'outils d'amélioration continue qui nécessitent une appropriation par la communauté universitaire.....	42
5 / Un établissement qui soutient l'épanouissement de ses étudiants malgré une offre de service inégale entre les différents sites.....	43
Conclusion du domaine « politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus »	45

Table des matières46

Observations de la présidente de l'Université d'Artois.....48

Organisation de l'évaluation.....53

Observations de la présidente de l'Université d'Artois



Arras, le 14 novembre 2025

à Madame la Présidente de l'HCERES,
à Monsieur le Président du comité d'expertise

Observations de la Présidente de l'Université d'Artois

La Direction de l'Université d'Artois a été renouvelée en décembre 2024. La visite des experts HCERES a eu lieu du 4 au 6 février 2025, soit quelques semaines seulement après l'entrée en fonction de la nouvelle équipe, qui s'était explicitement inscrite dans la continuité de la précédente pour ce qui est de la stratégie globale de l'établissement. L'arrivée, retardée, du rapport HCERES a laissé à cette nouvelle équipe de direction le temps de s'installer et de prendre les dossiers pleinement en mains. Le rapport du comité d'expertise arrive donc à point nommé ; nous sommes aujourd'hui mieux à même d'apprécier son contenu et d'en tirer des enseignements quant aux mesures à prendre en vue d'améliorer le fonctionnement, le rayonnement et l'excellence de l'UArtois.

Ce rapport ne nous a pas semblé comporter de révélation particulière. Il pointe les forces et les faiblesses de l'université, dont nous avons, après un an de mandat, une claire conscience, mais dont nous apprécions de voir qu'elles sont, dans leurs grandes lignes, partagées. C'est une chose d'avoir son point de vue sur une situation donnée, même élargi à l'ensemble des membres d'une équipe de direction, c'en est une autre, des plus utiles et instructives, de le retrouver exprimé dans un rapport, fruit de la visite d'un comité d'experts qui aura passé trois jours complets dans l'établissement et rencontré plusieurs dizaines de ses acteurs et partenaires. Nous tenons donc à remercier le comité d'experts et son président pour le travail attentif et scrupuleux réalisé au cours de ces journées et pour le rapport qui en a résulté. Il s'agit là d'une précieuse base de réflexion, sur laquelle nous avons bien l'intention de fonder les décisions que nous serons amenés à prendre et qui nous permettra de justifier celles que nous avons d'ores et déjà prises.

Le comité d'experts a pu mener à bien sa mission et a pu rédiger ce rapport grâce au non moins gros travail fourni en amont par les services de l'université et grâce à l'engagement des personnels et des personnes extérieures liées à l'établissement, qui ont été sollicités et se sont fortement mobilisés en vue de l'élaboration du Rapport d'Autoévaluation de l'Établissement puis lors de la venue des experts. Nous tenons à souligner et à saluer cette implication des personnels de toutes catégories, issus des services, composantes et laboratoires de l'université, celle des étudiantes et étudiants, ainsi que les nombreux partenaires de l'établissement qui auront, tous, d'une manière ou d'une autre, informé, renseigné, témoigné et permis, *in fine*, la production de ce rapport.

Sa lecture attentive appelle un certain nombre d'observations, que vous trouverez ci-après. Comme il a déjà été dit, nous faisons globalement nôtres les appréciations qui figurent dans le rapport et les recommandations qui y sont formulées. Nous souhaitons toutefois, dans les différents domaines envisagés apporter un certain nombre de remarques et de précisions.

Comme nous l'avons rappelé dans le RAE, l'Université d'Artois est une jeune université (fondée en 1992), qui revendique sa double qualité d'établissement de proximité et de plein exercice, convaincus que nous sommes de la nécessité d'accompagner au plus près des étudiants, pour beaucoup fragilisés tant par la récente crise sanitaire aux effets délétères que l'on sait que par les incertitudes d'un monde qui change très vite, mais convaincus aussi d'avoir à nous tenir, pour avancer avec confiance vers l'avenir, sur deux pieds : celui de la formation ET celui de la recherche, qui se nourrissent l'une de l'autre. C'est pourquoi l'université d'Artois s'est fixé pour objectif, depuis plusieurs années, de structurer au mieux son offre de formation en la faisant évoluer de manière à mieux répondre aux attentes des étudiants, à améliorer la réussite étudiante tout en cherchant à satisfaire les besoins des acteurs socio-économiques et culturels du territoire avec lesquels les liens sont souvent forts. C'est d'ailleurs ce qui l'occupe à l'heure où cette réponse est rédigée alors qu'est bien engagée la nouvelle vague d'accréditation des formations, qui ont toutes reçu un avis final

favorable de la part des experts de l'HCERES. Soucieuse de la vie étudiante et consciente que celle-ci doit s'entendre dans une acception large, l'UArtois s'efforce d'accueillir dans un cadre agréable et d'accompagner les étudiants tout au long de leur parcours et jusqu'à leur sortie de l'université, tant dans le domaine de l'orientation et de la formation qu'en matière de santé, physique et mentale, de culture, de sport et de loisirs.

Parallèlement, l'excellence de l'activité de recherche, saluée dans plusieurs des rapports consacrés aux laboratoires, a été fortement encouragée par l'équipe de direction précédente, qui a souhaité en faire une priorité et a engagé une œuvre importante de restructuration des axes de recherche. Les mesures prises ont permis à l'établissement de se donner une « signature » reconnue (l'intelligence artificielle et ses applications) et de définir et regrouper l'essentiel des activités des enseignants-chercheurs autour de quatre thématiques phare, devenus autant de Domaines d'Intérêt Majeur (DIM) : L'éco-efficacité énergétique, les Patrimoines, territoires, transculturalités, le lien social et les vulnérabilités et l'IA. Le sujet de ces quatre DIM est régulièrement revenu lors des entretiens menés par les experts et ce qui en est dit dans le rapport nous donne à penser que leur nature (domaines de recherches privilégiées, à ce jour sans liens formels avec les formations) n'a pas été parfaitement perçue par les experts ; nous y revenons plus loin, car nous pensons qu'il convient aujourd'hui de les faire évoluer.

Les deux priorités que nous venons de rappeler : être une université de proximité pour des étudiants issus dans leur majorité d'un territoire fortement marqué par l'histoire et les crises économiques, et demeurer plus que jamais une université de plein exercice, riche d'une belle offre de formation, pluridisciplinaire et innovante, et d'une activité de recherche d'excellence, sachant pratiquer, parce que les temps l'imposent et l'imposeront encore, l'intelligence de la frugalité, financière s'entend, sont et resteront les deux axes majeurs de notre stratégie pour les années à venir.

Il est un dernier point à ce préambule qu'il convient d'ajouter : le rapport met avec raison en lumière (p. 3) le rôle d'accélérateur et de dynamiseur de l'alliance A2U, qui lie l'établissement aux universités de Picardie-Jules Verne (UPJV) et du Littoral-Côte d'Opale (ULCO). Formalisée par une convention en 2018, née de la volonté conjointe des trois présidents récemment sortis de charge, A2U a été, de fait, un véritable moteur qui a permis de créer entre les trois établissements d'heureuses synergies, dans le domaine des formations et plus encore dans celui de la Recherche. A2U est aujourd'hui perçue comme un modèle de coopération réussie, sans perspective de fusion mais animée par la ferme volonté de ses nouveaux présidents de poursuivre et d'approfondir les partenariats existants qui ont permis de remporter des appels à projets ambitieux (PIA 4 MAIA pour l'UArtois) dans plusieurs domaines clés comme l'intelligence artificielle, la santé, l'énergie, l'environnement ou encore la mer et le littoral. Un Chargé de mission A2U appelé à fluidifier la coordination des projets présents et à venir, doit d'ailleurs être prochainement désigné. A2U a permis à des chercheurs de se connaître et de collaborer dans des projets communs ; la dynamique est aujourd'hui bien lancée dans le domaine de la Recherche ; elle doit monter en puissance dans le domaine des formations, même si la mise en place, dans le cadre du PIA3 NCU et dans les trois établissements, de la Licence Compétence en Réseau et de l'Approche par Compétence (APC) a impliqué pour les équipes un très gros et chronophage travail de refonte complète des maquettes de formation et des modalités de contrôle des connaissances et compétences, par le nouveau biais des SAE. Le travail sera prochainement achevé puisque toutes les licences des trois établissements entreront en vigueur, au format APC, en septembre 2026, le PIA arrivant à échéance en 2028, ce qui permettra de procéder aux ajustements nécessaires et à l'évaluation du dispositif. La coopération au sein d'A2U, qui fonctionne aussi dans le domaine de la santé avec une PASS délocalisée depuis Amiens (à Lens pour l'UArtois) est toutefois à renforcer et à amplifier dans le domaine des formations, les mutualisations et hybridations d'enseignements étant encore insuffisamment pratiqués. D'autres domaines transversaux pourraient aussi faire l'objet de coopération renforcée : TEDS, Innovation pédagogique... sans parler des possibilités à envisager également dans le domaine du pilotage des établissements (marchés publics communs...).

Le rapport met en lumière les forts partenariats scientifiques existant avec ULille (p. 13-14). Ceux-ci sont effectifs et pour des raisons notamment historiques, qui tiennent à la genèse de l'UArtois. Quatre laboratoires (UCCS, URePSSS-Sherpas, LEM, LGCGE) sont les équipes artésiennes de laboratoires basés et gérés depuis toujours par ULille. Les collaborations actives, également soulignées dans le cadre de l'expertise des laboratoires et qui font d'ULille un partenaire privilégié, ne doivent cependant pas masquer ou minimiser celles qui ont émergé ces dernières années dans le cadre d'A2U et que nous continuerons d'encourager afin de permettre d'explorer de nouveaux territoires scientifiques. Cette richesse de coopération prouve la position clé de l'UArtois au sein du territoire des Hauts-de-France et sa volonté affirmée de nouer des relations de confiance et d'excellence scientifique avec tous les établissements de la région, sans exclusion ni redondance.

Ces remarques faites, nous souhaitons apporter quelques précisions complémentaires, qui touchent aux différents domaines envisagés dans le rapport : recherche et valorisation, formation et vie étudiante, relations internationales, pilotage.

Concernant les Domaines d'Intérêt Majeur (DIM) et la valorisation : L'affirmation (p.7) selon laquelle l'existence des DIM n'a pas eu de traduction opérationnelle ne tient pas compte des succès obtenus grâce à eux. La création du DIM IA (DIM 4) en 2018 a permis, par exemple, d'impulser le montage du projet PIA4 MAIA porté par l'UArtois et qui a été une des grandes réussites du contrat. Le DIM2 (« Patrimoines, territoires, transculturalités ») a été l'incubateur de la réponse à l'appel à projets CPER, préparée dès 2019 et proposée aux partenaires de l'A2U : le projet « Anamorphoses. Patrimoines sous le territoire » a été lauréat en 2021. Le rapport d'évaluation souligne d'ailleurs (p. 10) que les DIM ont trouvé pleinement leur place dans les 7 thématiques transversales de l'A2U, utilisées pour élaborer certaines des réponses à l'appel CPER 2021-2027. Rappelons que l'UArtois est aujourd'hui engagée dans 10 CPER, dont 7 impliquent au moins un des deux autres partenaires d'A2U.

Les remarques qui concernent les DIM, dans le rapport, témoignent à nos yeux de la difficulté apparente qu'il y a à les subsumer sous une catégorie ou une structure préétablie que tous viendraient incarner. Mais il convient de préciser que ces quatre thématiques majeures n'ont ni la même ancienneté, ni la même configuration. La structure et le fonctionnement de chacune s'adaptent à la fois à la nature de leurs objets de recherche, qui évoluent en fonction de la conjoncture, et aux méthodes disciplinaires de ceux qui y collaborent. Nous prenons acte de cette difficulté et engageons des réflexions sur l'évolution de ces domaines qui, selon nous, doit être pensée suivant deux principes :

- La valeur ajoutée visée par la pluridisciplinarité / l'interdisciplinarité n'est possible qu'en s'appuyant sur des expertises disciplinaires fortes et bien identifiées, celles qui correspondent aux thématiques des sections CNU et autour desquelles les laboratoires sont structurés. Les DIM n'ont donc pas vocation à venir remplacer les laboratoires ou à les chapeauter. Par ailleurs, toutes les recherches conduites dans l'établissement ne relèvent pas (et n'ont pas à relever) d'un DIM. Ainsi, si les DIM se sont appuyés initialement sur une quasi-partition des laboratoires et si les profils recherche des postes mis au concours ont visé systématiquement à renforcer les DIM, ces principes n'ont pas de caractère exclusif. En particulier, selon leurs objets de recherche, les chercheurs/chercheuses de l'établissement devront pouvoir participer à plusieurs domaines chaque fois que cela pourra avoir du sens ;

- Les interactions qui se mettent en place au sein des DIM sont à contextualiser : elles n'ont pas toutes la même nature et ne se développent pas toutes avec la même vitesse. Pour assurer que les DIM continueront à être efficaces, il faudra conserver l'agilité du dispositif, ajuster les périmètres scientifiques des DIM en fonction des opportunités et des évolutions contemporaines des objets de recherche. Aussi convient-il de trouver la voie moyenne entre l'agilité nécessaire et la tentation de mettre en place des structures uniformes selon un modèle unique, fixé par avance.

L'articulation recherche/formation selon le prisme des DIM s'est traduite opérationnellement jusqu'ici par la mise en place de quelques diplômes, options ou parcours, mais surtout par la conception d'unités d'enseignement centrées sur les thématiques de recherche des DIM. Cette articulation sera, elle aussi, appelée à évoluer au gré des transformations des DIM.

Enfin, nous partageons l'avis des experts qui appellent au renforcement des partenariats avec les grands organismes de recherche mais il convient de rappeler que les conditions de rattachement de personnels à des unités communes sont décidées par les directions des unités.

La valorisation, quant à elle, est à renforcer (cf. p. 21, 29 sv.), mais pousser les chercheurs à valoriser leurs inventions n'est pas simple. Certes, il est souhaitable de déployer davantage d'actions de sensibilisation à l'entrepreneuriat et au transfert technologique dans les laboratoires. Mais la valorisation et le soutien à la maturation de projets impliquent une allocation de moyens incitatifs, que la conjoncture financière générale et la prudence qui anime l'équipe de direction, rendent aujourd'hui plus difficiles. L'UArtois entretient des relations fortes avec la SATT Nord, qui dispose, depuis peu, d'une personne dédiée aux établissements situés hors PUI. Les SATT sont dans une situation financière aujourd'hui délicate, qui leur impose de faire des choix dans les projets accompagnés. C'est pourquoi charger davantage la SATT Nord « de l'activité de transfert économique » (p. 33) est illusoire, faute de moyens pour ce faire. Toutefois, l'UArtois est actuellement partie prenante d'un projet de PUI-Like en cours de construction dans le cadre d'A2U.

Concernant le domaine des formations, nous avons bien l'intention de continuer à renforcer l'attractivité de nos formations, a fortiori alors que nous craignons d'enregistrer, dans les prochaines années,

une baisse du nombre des étudiants en raison de l'évolution de la courbe démographique. Outre le passage à l'APC, nous développons les formations en alternance, en observant toutefois avec une certaine inquiétude la baisse des aides consenties par l'État ; un petit tassement des contrats d'apprentissage a été observé à la rentrée 2025 (de l'ordre de 7 à 8% dans les deux IUT que compte l'établissement). Nous maintenons les dispositifs d'aide à la réussite, encourageons ceux d'orientation et de ré-orientation des étudiants (dont témoigne le succès des cordées de la réussite – 55 établissements aujourd'hui encordés –, du bus de l'orientation obtenu dans le cadre du projet OSER, un deuxième véhicule étant en projet pour 2026). Nous entendons nous appuyer toujours fortement sur le Centre de Transformation et d'Innovation Pédagogique, qui, à l'heure où cette réponse est rédigée, est en train d'élaborer un Schéma directeur de l'Innovation Pédagogique et de s'emparer de la question de la transformation des enseignements à l'heure de l'IA, en collaboration avec le projet MAIA. Affiner nos indicateurs doit nous permettre une meilleure auto-évaluation de nos filières et formations et aider à la prise de décisions. Enfin, l'UArtois vient d'obtenir, via son service Cap Avenir un AAP dans le cadre du dispositif régional d'aide aux acteurs de l'enseignement supérieur (D2AES), « 1, 2, 3 carrière... paroles d'anciens », pour un montant de plus de 62.500 euros sur deux ans, qui permettra de monter un réseau d'*alumni*, dont l'absence est notée à la p. 43 du rapport.

Le gros projet de l'UArtois en matière de formation, et qui est aussi un gros défi, outre la fin du déploiement de la LCER, est assurément le développement de l'Ecole d'Ingénieur de l'Artois (EIA), sur le site de Béthune, appelé à devenir un pôle technologique autour des composantes, des trois laboratoires du site et de la future plateforme Tech3E, dont le permis de construire a été récemment obtenu et pour lequel les appels d'offre sont présentement en cours d'analyse. L'EIA ouvrira en septembre 2026 un Cycle Préparatoire Intégré et espère fortement obtenir l'autorisation d'ouvrir en septembre 2028 deux filières complémentaires à celle qui existe aujourd'hui en Génie Electrique et qui seront en Génie Civil et Bâtiment durable et en Génie industriel et Logistique. Il s'agit là d'un projet à fort enjeu pour l'avenir du pôle de Béthune. Son déploiement impose de faire évoluer l'offre de formation de la Faculté des Sciences Appliquées, voisine, qui verra sa Licence Sciences pour l'Ingénieur fermer progressivement à compter de la rentrée 2026.

La mise en œuvre de la réforme des concours de recrutement d'enseignants des premier et second degré mobilise actuellement fortement les équipes dans les différentes composantes de l'établissement ainsi que la Direction des Etudes. L'UArtois ouvrira en septembre 2026, à Lens, – à la place du PPPE actuel – une LPE, en co-accreditation avec l'INSP de Lille, et maintiendra les parcours de préparation au professorat des écoles dans les licences où ils existent. La suppression des Masters Meef et la prise en charge de la formation des futurs enseignants par l'INSP dans le cadre des Masters M2E ne vont pas sans susciter des inquiétudes au sein des équipes d'enseignants-chercheurs, en ce qui concerne notamment le devenir des Masters Recherche. Or, les liens licence-master et master-doctorat sont un point d'amélioration noté dans le rapport, dont nous devons nous saisir.

Comme on le voit, l'UArtois, dans la continuité de l'équipe précédemment en place, a à cœur de faire évoluer son offre de formation dans l'intérêt des étudiants et de leur future insertion professionnelle. Elle espère ainsi renforcer l'attractivité de ses formations et enrayer une baisse attendue des effectifs étudiants. La proximité géographique avec ULille, notée p. 14, et vue par les experts comme un défi, nous incite à rester mobilisés et réactifs, déterminés à offrir à nos étudiants un cadre et des conditions de vie et d'étude favorables ainsi qu'un accompagnement au quotidien qui leur offre une sérénité d'esprit, gage de réussite et d'épanouissement personnel. Nous ne voyons pas la proximité lilloise comme une concurrence mais comme une complémentarité au sein de l'offre de formation proposée par la Région des Hauts-de-France.

Concernant le secteur des Relations internationales, nous souhaitons apporter les précisions suivantes, qui témoignent de la dynamique et de la cohérence de notre démarche internationale.

Des résultats concrets sont observés depuis la mise en place de notre cartographie des partenariats. Loin d'être un exercice théorique, cette cartographie a porté ses fruits depuis sa mise en œuvre. Elle a permis de structurer et de concrétiser plusieurs collaborations à caractère scientifique : Projet Erasmus+ AC171 – MIC (Maroc), mise en place de doubles diplômes (Maroc, République tchèque, Italie et Roumanie), augmentation du nombre de cotutelles de thèse (Maroc, Italie et Roumanie), organisation de *PhD days*, accueil et envoi de *visiting professors*, et partenariat pour notre candidature pour un projet Erasmus Mundus (Calabre).

Ces réalisations démontrent que notre stratégie produit des effets tangibles pour nos étudiants et nos enseignants-chercheurs.

Une cartographie stratégique n'a pas vocation à être figée ; elle doit au contraire évoluer pour refléter nos priorités et nos ambitions. C'est précisément dans cette logique que nous venons d'achever une nouvelle

organisation articulée autour de trois axes complémentaires : une cartographie centrée sur nos domaines d'intérêt majeurs (DIM), une cartographie orientée vers nos formations et une cartographie transversale associant recherche et formations. Cette évolution témoigne de notre volonté d'affiner continuellement notre stratégie et notre visibilité internationale.

Concernant nos partenariats européens, notre positionnement est désormais parfaitement lisible. Notre appartenance à l'alliance Q-Hélix est officiellement reconnue par la Commission européenne, avec l'espoir d'obtenir des financements dédiés à son développement (<https://education.ec.europa.eu/fr/education-levels/higher-education/european-universities-initiative/map#stripe-title-5996>). Parallèlement, nous maintenons notre statut de membre associé dans l'alliance HEROES, précisément parce que les besoins de nos composantes et laboratoires sont divers. Les attentes d'un étudiant en BUT ne sont pas les mêmes que celles d'un étudiant en Master, que ce soit en matière de mobilité (courte ou longue durée), de stages ou d'autres opportunités. Cette double appartenance nous permet d'offrir à l'ensemble de nos publics un éventail élargi de possibilités. Enfin, notre participation à BAUHAUS4EU, rendue possible par notre alliance A2U, illustre notre volonté de saisir toutes les opportunités de collaboration qui se présentent, sans nous limiter à un seul réseau. Nous souhaitons ne pas priver nos étudiants et nos enseignants des projets pertinents pour notre établissement. Dès cette année, nos étudiants participeront aux différentes activités qu'offrent ces alliances (mobilités, BIP, Foires aux stages, ateliers d'entrepreneuriat).

En conclusion, notre stratégie internationale repose sur une approche pragmatique qui conjugue clarté des priorités et souplesse d'adaptation.

Concernant la communication de l'établissement (cf. p. 4, 40, 43), interne et extérieure, nous avons pleinement conscience qu'elle doit être très sensiblement améliorée au cours des années à venir afin d'accroître la visibilité de l'UArtois, notamment sur les réseaux numériques et professionnels, de renforcer son attractivité, d'affirmer son identité, de clarifier son positionnement et de permettre une meilleure connaissance pour les publics extérieurs de ce qui s'y fait, notamment de nouveau, des succès remportés (AAP, prix, médailles... telle, cette année, la médaille d'argent du CNRS accordée au VP Recherche)... C'est un sujet dont la nouvelle équipe en place est en train de s'emparer, ayant pris conscience du caractère éclaté de la communication de l'établissement, en partie dû à son caractère multisite. Toutefois, les budgets contraints et le refus de créer de nouveaux postes si ce n'est par redéploiement, rendent plus difficiles les mesures à prendre.

Concernant la gouvernance et le pilotage de l'établissement, nous prenons bonne note des recommandations formulées. La mutualisation entre les services n'est pas aisée à mettre en œuvre mais c'est un sujet auquel réfléchit le Directeur Général des Services en concertation avec l'équipe de direction et la DRH. La démarche Qualité se poursuit ; notamment avec l'obtention du label QUALIOP pour la formation continue et l'alternance, du label qualité FLE ou encore du label Bienvenue en France. L'UArtois a récemment obtenu le label HRS4R et doit déposer une demande de label DD&RSE, ayant, en outre, en septembre 2025, ouvert un nouveau service (2 personnes) DD&RSE, rattaché à la DGS. La modernisation des outils de pilotage, appelés notamment à permettre une meilleure Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences, se poursuit. Le SID est en cours de déploiement. Cette démarche d'amélioration des outils figure d'ailleurs dans le COMP 2024-2026. Au registre immobilier, l'UArtois est en train de se doter d'un nouveau Schéma Pluriannuel de Stratégie Immobilière. L'établissement est actuellement accompagné dans cette démarche de rédaction. Les premières auditions ont déjà eu lieu, et un pré-rapport est attendu pour le début de l'année 2026. Le schéma directeur devrait quant à lui être soumis au vote du conseil d'administration au milieu de l'année 2026. Il est à noter que les ressources financières de l'université ont commencé à être mobilisées à hauteur de plusieurs millions d'euros (projet TECH3E et agrandissement du siège de l'université notamment).

En conclusion, nous tenons à renouveler nos remerciements aux experts pour l'acuité de leurs observations. Les pages qui précèdent prouvent que la nouvelle équipe de direction s'est pleinement saisie de ce rapport et entend faire bon usage des recommandations qui y figurent.

Anne DAGUET-GAGEY

Présidente de l'Université d'Artois



Organisation de l'évaluation

La visite de l'évaluation de l'Université d'Artois a eu lieu du 4 au 6 février 2025. Le comité était présidé par Monsieur **Samuel Maveyraud**, professeur des universités en sciences économiques, et vice-président en charge des finances et des moyens, à l'Université de Bordeaux.

Ont participé à cette évaluation :

- Mme **Célia Barrau**, cheffe du département Valorisation au Ministère des Armées ;
- Mme **Christelle Bahier-Porte**, professeur des universités en littérature française et vice-présidente recherche à l'Université Jean-Monnet à Saint-Etienne.
- Mme **Mathilde Guerlesquin**, diplômée en master 2 droit public général, étudiante en master 2 en Théorie Politique Justice et Démocratie et vice-présidente étudiante à l'Université de Rennes ;
- M. **Philippe Lalle**, professeur des universités en biochimie-biologie moléculaire et vice-président déléguée aux Projets structurants à l'Université Claude Bernard à Lyon ;
- M. **Nicolas Mathey**, administrateur de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur au rectorat de Lyon et directeur régional académique de l'enseignement supérieur de la région académique AURA.

Monsieur Nicolas Chaigneau, conseiller scientifique, et **Madame Laura Pimenta** 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>.

Évaluation des universités et des écoles

Évaluation des unités de recherche

Évaluation des formations

Évaluation des organismes nationaux de recherche

Évaluation et accréditation internationales



19 rue Poissonnière
75002 Paris, France
+33 1 89 97 44 00

