



HAL
open science

Université du Littoral Côte d'Opale - ULCO
Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'un établissement. Université du Littoral Côte d'Opale - ULCO. 2014. hceres-02026247

HAL Id: hceres-02026247

<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026247>

Submitted on 20 Feb 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



agence d'évaluation de la recherche
et de l'enseignement supérieur

Section des établissements

Rapport d'évaluation de l'université du Littoral Côte d'Opale



Septembre 2014



agence d'évaluation de la recherche
et de l'enseignement supérieur

Section des Établissements

*Pour l'AERES, en vertu du décret du 3
novembre 2006¹,*

- Didier Houssin, président
- Philippe Tchamitchian, directeur de la
section des établissements

Au nom du comité d'experts,

- Alain Barreau, président du comité

¹ Le président de l'AERES « signe [...], les rapports d'évaluation, [...] contresignés pour chaque section par le directeur concerné » (Article 9, alinéa 3 du décret n°2006-1334 du 3 novembre 2006, modifié).

Sommaire



Présentation.....	7
La stratégie et la gouvernance.....	9
I – Un projet stratégique qui fixe un nouveau cap mais dont la mise en œuvre est insuffisamment opérationnelle	9
II – La politique de partenariat : constructive avec les collectivités territoriales et les milieux industriels, prudente et attentive avec les universités et les écoles de la région	10
III – Un management apprécié en dépit d’une organisation complexe, éclatée et dissipatrice de moyens.....	11
IV – Une identité revendiquée mais un sentiment d’appartenance à l’ULCO qui reste trop superficiel.....	11
V – Des dispositifs ponctuels d’évaluation mais une politique qualité balbutiante.....	12
La recherche et la formation.....	13
I – Une organisation de la recherche en cours d’une restructuration qui doit se poursuivre.....	13
II – Une politique scientifique clairement définie au service de ses axes stratégiques	13
III – Une offre de formation fortement professionnalisante qui concourt au développement des territoires	14
IV – Un pilotage central des formations affaibli par une hétérogénéité d’organisation et de fonctionnement.....	15
V – Un lien entre recherche, formation et études doctorales à consolider	16
VI – Une politique documentaire active tournée vers la modernisation de ses services.....	16
La réussite des étudiants.....	19
I – L’accueil et la réussite au niveau licence: un point fort de l’ULCO	19
II – Une vie étudiante inégalement partagée entre vie associative, activités culturelles et activités sportives	19
La valorisation et la culture scientifique.....	21
I – Une faible activité de valorisation qui n’utilise pas de façon optimale le parc de plateformes technologiques	21
II – Une diffusion et un développement de la culture scientifique non prioritaires	21
Les relations européennes et internationales.....	23
I – Un flux important d’étudiants étrangers et une faible mobilité sortante	23
II – Vers une stratégie de doubles diplômes et de développement de coopérations internationales	24

Le pilotage et la <i>gestion</i>	25
I – Une politique des ressources humaines performante orientée davantage vers la gestion que vers la prévision	25
II – Une fonction financière et comptable maîtrisée, quoique atomisée, qui s’appuie sur un dialogue de gestion rénové.....	26
III – Un patrimoine immobilier surdimensionné, hétérogène et globalement de bonne qualité.....	27
IV – Une mise en place très laborieuse du système d’information futur	27
Conclusion	29
I – Les points forts	29
II – Les points faibles	29
III – Les recommandations	30
Liste des sigles.....	31
Observations du directeur.....	33
Organisation de l’évaluation.....	34

Présentation

L'université du Littoral-Côte d'Opale (ULCO) est une université pluridisciplinaire hors santé, créée en 1992. Sa création, fortement soutenue et appuyée par les collectivités locales et les milieux socio-économiques, s'inscrit dans une double démarche de maillage du territoire régional dans un objectif de démocratisation de l'accès à l'enseignement supérieur, et de redynamisation des territoires confrontés à des restructurations industrielles importantes. L'ULCO se situe au cœur de la Côte d'Opale sur la façade Manche Est / Mer du Nord. L'originalité de l'université est son organisation multipolaire. Elle est implantée dans quatre villes (Boulogne-sur-Mer, Calais, Dunkerque et Saint-Omer) situées dans les départements du Pas-de-Calais et du Nord. Les villes, proches les unes des autres, sont reliées par une autoroute. Le territoire est organisé, depuis 2013, en pôle métropolitain (PMCO- Pôle métropolitain Côte d'Opale), les quatre villes se différenciant par leurs activités :

- Boulogne-sur-Mer est un des premiers ports de pêche européen et la première plateforme de transformation des produits de la mer ;
- Calais est le premier port français et le deuxième port européen pour le transport de passagers ;
- Dunkerque est le troisième port maritime français, avec des activités liées à la sidérurgie, l'énergie et la chimie ;
- Saint-Omer est le siège de la cristallerie Arc International qui est le 2^{ème} employeur privé du Pas-de-Calais.

L'implantation sur quatre sites universitaires accentue la vocation revendiquée par l'établissement d'université de proximité. Les trois sites principaux (Boulogne-sur-mer, Calais, Dunkerque) accueillent 93% de l'effectif étudiant. Sur la période évaluée, ce dernier est globalement stable. A la rentrée 2012, près de 10 300 étudiants² dont 47 % de boursiers, étaient inscrits à l'ULCO dans treize départements pédagogiques, deux IUT et deux écoles (une école de commerce et une école d'ingénieur). Hors instituts et écoles, 53% des étudiants étaient inscrits en Licence, 23% en Master et seulement 1,6% en Doctorat. En 2012, le budget exécuté de l'Université s'élevait à 90,7 millions d'euros dont 64 millions de masse salariale (538 enseignants dont 423 titulaires et 522 personnels administratifs et techniques dont 323 titulaires). L'ULCO est passée aux responsabilités et compétences élargies (RCE) au 1^{er} janvier 2010. L'établissement propose une offre de formation très professionnalisée conçue pour accueillir les étudiants du territoire et adaptée à son activité économique et industrielle. Organisée selon trois axes thématiques pluridisciplinaires, la politique scientifique de l'ULCO mobilise plus de 60 % des moyens de la recherche autour de l'axe « Environnement, milieux littoraux, développement durable ». L'université participe au LABEX CaPPA³ porté par Lille 1, et est membre du pôle de compétitivité AQUIMER et de la SATT⁴ Nord.

Depuis 2009, l'ULCO est membre fondateur du PRES Université Lille Nord de France (qui regroupe les six universités publiques et deux écoles d'ingénieurs publiques⁵ du territoire). Le Nord-Pas de Calais, quatrième région française en nombre d'habitants, se caractérise par une densité universitaire élevée avec six universités publiques, la Fédération universitaire et polytechnique de Lille⁶ et vingt-sept écoles d'ingénieurs ou de management. Ces établissements accueillent un effectif de plus de 150 000 étudiants qui situe cette région à la troisième place des régions françaises. La métropole lilloise regroupe environ 60 % des effectifs étudiants et du potentiel scientifique régional (enseignants-chercheurs et chercheurs). La région a été éligible à 31 projets investissements d'avenir pour un montant total de 384,7 M€ dont 178,7 M€ dans des projets impliquant uniquement des partenaires du territoire. Conformément à la LOI n° 2013-660 du 22 juillet 2013 relative à l'enseignement supérieur et à la recherche, les universités de la région doivent engager une concertation et définir au travers de la création de la communauté d'universités et d'établissements (COMUE) Lille Nord de France un nouveau modèle régional d'organisation de l'enseignement supérieur et de la recherche, dont les statuts devront être définis pour juillet 2014.

² Source : Portail d'aide au pilotage de l'Enseignement supérieur et de la Recherche - PAPESR, Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche

³ *Chemical and Physical Properties of the Atmosphere*

⁴ Société d'Accélération du Transfert de Technologies

⁵ École centrale de Lille et École des Mines de Douai

⁶ Cette fédération regroupe 6 facultés (qui forment l'Institut catholique de Lille), 20 écoles et instituts, des centres de recherche, et un centre hospitalier

La stratégie et la gouvernance

Pluridisciplinaire et multipolaire, l'ULCO s'est développée durant vingt ans pour remplir au mieux les missions qui ont présidé à sa création. La démocratisation de l'enseignement supérieur, l'accueil d'étudiants d'origine modeste et l'ancrage dans les territoires constituent le socle de valeurs fondamentales qui fédèrent la communauté universitaire et permet la création d'un lien très fort entre les différents sites de l'établissement. Fière de ses acquis, l'université ne s'est pas enfermée dans un immobilisme sclérosant et a fait le diagnostic dès 2010, que ces missions initiales n'étaient plus suffisantes pour conforter et assurer le rayonnement de l'établissement au niveau national et international. En concertation avec les collectivités territoriales et les milieux socioéconomiques, l'université a élaboré en 2010, un projet stratégique de développement à 10 ans, intitulé CALICO⁷.

I – Un projet stratégique qui fixe un nouveau cap mais dont la mise en œuvre est insuffisamment opérationnelle

L'élaboration de ce projet a été l'occasion d'un large débat (six mois de préparation) tant interne (tous les sites ont été associés) qu'externe (collectivités territoriales et milieux socio-économiques). C'est un projet qui prend ses racines dans les valeurs fondamentales de l'ULCO et qui s'appuie sur une stratégie de différenciation de l'établissement par rapport à son environnement universitaire régional. Avec ce projet, l'ambition affichée de l'ULCO est de donner un nouvel élan à son développement. À terme, l'ULCO souhaite construire des filières d'excellence en environnement-milieux littoraux et marins et en environnement industriel et énergie qui seraient reconnues tant en formation qu'en recherche et construites en synergie avec le développement économique et industriel des territoires du littoral.

Depuis maintenant quatre ans, l'université s'appuie fermement sur les trois orientations majeures du projet CALICO pour décliner sa politique nationalement et régionalement. Le déploiement du projet est conduit de façon volontariste par l'équipe de direction, composée du président, de ses VP (vice-présidents) et de la directrice générale des services (DGS). Sa mise en œuvre opérationnelle se caractérise, cependant, par un manque de coordination et de relais entre la direction et les multiples structures de l'université (sites, centres de gestion, départements, composantes, maisons de la recherche etc.). Il en résulte une inertie certaine dans le déploiement du projet sur chacun des sites, alors même qu'il suscite une adhésion manifeste de la communauté universitaire.

En l'absence de comité de suivi, des commissions de site réunissant les acteurs universitaires, territoriaux et industriels ont été mises en place par l'établissement pour rendre compte, entre autres, de l'état d'avancement du projet. Néanmoins, l'organisation actuelle, essentiellement multipolaire, apparaît comme un frein à une mise en œuvre efficace du projet. L'éclatement et la dispersion des structures universitaires altèrent d'une part la perception de l'urgence (le projet devient de moins en moins stratégique) et favorisent d'autre part le maintien de conservatismes locaux dus à des pratiques hétérogènes. La création de l'école d'ingénieurs EIL-CO (École d'Ingénieur du Littoral Côte d'Opale) et du centre d'entrepreneuriat sont parmi les premiers résultats obtenus ; la rationalisation de l'offre de formation devrait suivre. La structuration des laboratoires autour des thématiques d'excellence identifiées reste actuellement inachevée.

L'établissement doit amplifier la mise œuvre de son projet et l'accompagner d'une plus grande mobilisation des moyens, à défaut de quoi les efforts consentis auront été vains. Un comité de pilotage restreint et fort, se dotant d'un planning prévisionnel d'exécution sur la base d'un nombre réduit d'objectifs quantitatifs, serait, *a minima*, un outil indispensable pour poursuivre et contribuer à la réussite du projet.

⁷ Campus Littoral Côte d'Opale (CALICO), projet stratégique de développement de l'Université structuré autour de 3 grandes orientations :

- 1 - Affirmer l'excellence pédagogique et scientifique de l'ULCO
- 2- Développer le rayonnement de l'ULCO auprès des acteurs économiques et institutionnels
- 3- Renforcer l'attractivité du site par le développement de la vie du campus et l'amélioration des conditions de vie des étudiants

II – La politique de partenariat : constructive avec les collectivités territoriales et les milieux industriels, prudente et attentive avec les universités et les écoles de la région

L'ULCO, attachée à l'ancrage de ses activités dans son environnement territorial de proximité, s'est dotée d'un VP en charge des relations avec les territoires. Il est chargé d'assurer la cohérence des partenariats avec des interlocuteurs pouvant avoir des visions différentes.

Les collectivités territoriales du Littoral-Côte d'Opale se sont récemment regroupées dans le PMCO. Il y a désormais un interlocuteur unique pour les quatre villes. Les partenaires territoriaux disent vouloir mettre en place avec l'ULCO une stratégie qui a porté ses fruits avec l'élaboration du projet CALICO. Ils ont la volonté de spécialiser les territoires par une stratégie intelligente de différenciation et non de concurrence. Des conventions spécifiques ont été conclues avec chacune des villes, portant principalement sur le patrimoine immobilier, la vie étudiante, les équipements (pour la communauté urbaine de Dunkerque, il s'agit notamment des instituts IRENI (Institut de Recherche en Environnement Industriel) et INNOCOLD (Institut Technologique du Froid)) et les conditions d'intégration des écoles privées. Les collectivités contribuent financièrement au développement de l'université (7,6%⁸ des recettes du budget consolidé sont issues des collectivités et de l'union européenne), ce soutien permet à l'ULCO d'asseoir le développement de sa stratégie dans la durée. L'université, tout en reconnaissant une certaine prédominance des partenaires territoriaux, souligne la qualité du dialogue et estime que son autonomie n'est nullement menacée.

La Région Nord-Pas de Calais investit 5 % de son budget⁹ (soit environ 100 M€) dans l'enseignement supérieur et la recherche. En formation, elle a ciblé quatre champs d'intervention préférentiels : la mobilité internationale (3,5 M€), la démocratisation et l'égalité de la réussite (dispositif Plan Réussite en Licence), la vie étudiante (culture et logement), les emplois étudiants (500 emplois de 5 à 10 h/semaine pour des étudiants chargés de développer la vie culturelle et le tutorat). En recherche, elle intervient pour le soutien aux projets CPER (Contrat de Plan État Région) les projets collaboratifs, le recrutement de chercheurs étrangers et pour 90 allocations de recherche doctorale. La COMUE et la Région ont co-élaboré le nouveau CPER et le schéma SRI-SI (Stratégie régionale d'innovation - Spécialisation intelligente) dans lequel six domaines prioritaires¹⁰ ont été retenus. La Région, estimant que la dimension européenne des universités régionales est faible, serait favorable à la construction d'une Euro-région qui pourrait déboucher à terme sur une université européenne. Elle a mis en place le Parlement du Savoir pour coordonner l'ensemble des acteurs régionaux. Pour la restructuration régionale de l'enseignement supérieur et de la recherche, le modèle de la Région, partagé par l'ULCO, s'appuierait sur une spécialisation des universités périphériques sur la base des évaluations de l'activité scientifique des laboratoires. Elle reconnaît, cependant, que cette stratégie pose des difficultés car certaines spécialisations des universités périphériques sont également des points forts de la métropole lilloise. Par ailleurs, elle s'interroge sur la pertinence de sa politique d'aide aux étudiants pour le transport (13 M€ par an) et sur la possibilité de réorienter son action vers une politique inter-site et vers le logement étudiant qui a un retard quantitatif et qualitatif considérable au niveau régional.

L'ULCO a signé en 2011 une charte de partenariat avec la CCI Côte d'Opale (Chambre de Commerce et d'Industrie Côte d'Opale (CCI-CO)) et le MEDEF. Cette charte définit des objectifs concrets relatifs à l'insertion des étudiants, au développement de l'alternance et aux dispositifs de professionnalisation, et conforte ainsi le lien entre l'université et les entreprises. Cette coopération est jugée par la CCI-CO fructueuse, pragmatique et concrète.

Les partenariats académiques (école doctorale, offre de formation, laboratoires communs, valorisation) résultent principalement de l'action du PRES Lille Nord de France dont l'ULCO est membre fondateur. L'efficacité et l'intensité de ces partenariats sont très inégales, avec parfois des réticences voire des refus de collaborer tant en formation qu'en recherche. À la suite de la LOI n° 2013-660 du 22 juillet 2013 relative à l'enseignement supérieur et à la recherche, le PRES s'est transformé en COMUE. Les nouveaux statuts qui seront approuvés en juillet 2014 prévoient d'ajouter aux membres fondateurs et associés du PRES d'autres établissements (dont la Fédération universitaire et

⁸ Rapport d'auto-évaluation, chapitre 7, page 41 et chiffres clés de l'ULCO 2012/2013

⁹ [http : //www.nordpasdecals.fr](http://www.nordpasdecals.fr)

¹⁰ Les six domaines du SRI-SI :

1-Transport et écomobilité

2-Santé et alimentation

3-Ubuquitaire et internet des objets

4-Chimie, matériaux et recyclage

5-Images numériques et industries créatives

6-Energie

polytechnique de Lille) et organismes partenaires (organismes de recherche présents en région et CHRU). L'évolution de la COMUE est liée à la réorganisation des universités de la métropole lilloise, avec notamment la fusion des trois universités lilloises avant la fin 2019. L'hégémonie supposée de la future Université de Lille génère une inquiétude partagée par l'ensemble des universités périphériques et par quelques écoles. Le potentiel universitaire lillois est davantage perçu actuellement comme une menace que comme une réelle opportunité pour envisager de nouvelles perspectives de développement régional. L'ULCO, alors qu'elle participe et pilote certaines commissions de la COMUE, craint de ne pas être pleinement associée à une co-construction régionale équilibrée.

III – Un management apprécié en dépit d'une organisation complexe, éclatée et dissipatrice de moyens

Dans la conduite et le management de l'université, le président est assisté par sept vice-présidents en charge des grandes missions de l'université. Les VP des trois conseils statutaires sont élus sur proposition du président, les autres sont nommés. Leur mandat prend fin avec celui du président. Huit chargés de mission rattachés aux vice-présidents sont dédiés à des missions spécifiques.

Dans l'organisation du travail autour du président, le bureau, qui comprend l'ensemble des Vice présidents et la DGS, se réunit hebdomadairement sur la base d'un ordre du jour. Les propositions du bureau sont ensuite examinées en bureau élargi aux directeurs de composantes. Ce type de fonctionnement confère à la gouvernance collégiale un rythme et une homogénéité satisfaisants. Les structures hiérarchiques et fonctionnelles sont mises au service des objectifs stratégiques de l'établissement. Les conseils statutaires fonctionnent de manière satisfaisante et entretiennent des relations de bonne qualité avec l'équipe de direction. Toutefois, afin que les conseils soient en mesure de tenir compte des délibérations intervenues en amont dans les instances consultatives, il conviendrait que l'administration de l'université veille à produire les comptes rendus et procès-verbaux des instances réglementaires dans des délais compatibles avec une mise en œuvre rapide des décisions.

La multipolarité est consubstantielle à l'établissement. Afin d'éviter l'émergence d'un état d'esprit facultaire trop autonome, l'établissement a fait le choix initial d'une organisation non conventionnelle, au plus près des acteurs et des utilisateurs. Le rôle et les attributions des unités de formation et de recherche (UFR) sont répartis entre les départements pédagogiques (13), les laboratoires (11) et les centres de gestion, soit universitaire (4 CGU) soit recherche (5 CGR), qui sont censés assurer le relais et la continuité de l'action des services centraux. D'après les statuts de l'université¹¹, les départements et les laboratoires sont considérés comme des composantes à part entière de l'université. Chaque site de formation, hors institut ou école, est géré par un centre de gestion universitaire (CGU), et dispose au moins d'une maison de la recherche (regroupement de laboratoires) gérée par un centre de gestion de la recherche (CGR) et dont l'implantation peut-être distante. Les directeurs des centres de gestion sont nommés par le président et sont assistés d'un conseil consultatif dont le rôle et les attributions ne sont pas définis dans les statuts. L'analyse de l'organigramme de l'université est très révélatrice du foisonnement des services et des structures qui coexistent à l'ULCO. Les modes de fonctionnement des centres de gestion (CGU et CGR), des départements ou des laboratoires sont différents d'un site à l'autre, leurs relations avec la direction sont peu formalisées. Ce modèle d'organisation génère une redondance de services et de ressources qui entraîne un surcoût de fonctionnement qui n'est pas chiffré par l'établissement. Dans le cadre de la révision des statuts, prévue en 2014, l'établissement aurait intérêt à effectuer une étude comparative entre différents scénarii possibles d'organisation de sa multipolarité.

Afin d'opérer un décroisement et d'introduire davantage de fluidité dans les relations de travail, il pourrait s'avérer également opportun d'organiser mensuellement sur un site différent, autour de la DGS, des réunions de service, associant les représentants administratifs des composantes éloignées géographiquement.

IV – Une identité revendiquée mais un sentiment d'appartenance à l'ULCO qui reste trop superficiel

L'éclatement de l'établissement sur quatre sites aurait dû donner une importance encore plus grande à la communication pour affirmer l'identité de l'ULCO et renforcer son unité. Le service de communication est en charge de la communication externe (dont les relations avec la presse), de la communication interne et de l'accompagnement des départements et des laboratoires dans la valorisation de leurs événements. Il assure également une mission de conseil auprès de la présidence. Rattaché à la DGS, il comprend quatre personnes dont un webmestre et un infographiste et dispose d'une dotation budgétaire de 50 000 €.

¹¹ Statuts de l'université du Littoral Côte d'Opale approuvés par le CA du 10/12/1996 et qui ne sont pas en conformité avec la loi LRU

Le site web institutionnel (média très consulté) et la revue « Esprit de la Côte » sont les deux outils principaux de la communication externe. La communication interne s'appuie, en partie, sur la lettre « Cap sur l'Info » éditée par le service de communication et sur un réseau d'une trentaine d'écrans de télévision installés dans les sites, pour une diffusion d'informations institutionnelles avec un décrochage par site. Cependant, ces canaux ne paraissent pas suffisamment utilisés ou consultés pour la diffusion d'informations majeures. Ainsi, le plan stratégique qui a fait l'objet d'un document spécifique est apparemment peu connu de l'ensemble des personnels. En outre, un déficit d'information interne relative aux personnels, qui a été évoqué sans détour, génèrerait un vif mécontentement parmi le personnel.

L'équipe de direction a la volonté de progresser dans la construction d'une identité d'établissement. Une carte multiservices a été créée permettant de regrouper l'accès aux restaurants universitaires, à la bibliothèque universitaire (BU) et à certains lieux sécurisés. La signalétique extérieure des bâtiments a été harmonisée sur l'ensemble des sites. Une nouvelle charte graphique a été créée, notamment pour la réalisation des documents liés à la pédagogie ou à la recherche, pour promouvoir une image unifiée de l'ensemble des composantes de l'université. Toutefois, cette volonté se heurte à des initiatives indépendantes qui brouillent la stratégie de communication de l'établissement. Ainsi, la charte graphique est fréquemment contournée par les Instituts et les écoles qui cherchent à se différencier. En particulier, l'école de commerce ISCID-CO (Institut Supérieur de Commerce International de Dunkerque - Côte d'Opale), *via* son site web¹², ne donne pas le sentiment d'une composante pleinement intégrée à l'université.

Du chemin reste encore à parcourir car toutes les composantes de l'université n'ont pas intégré la nécessité d'une image unifiée. La communication des instituts et des écoles doit s'inscrire totalement dans la stratégie de l'université et non en marge. L'appartenance à un site voire à une composante ou un département reste malheureusement le sentiment prédominant. La parution urgente d'une plaquette institutionnelle et la création d'un guide pour l'étudiant apporteraient davantage de cohésion inter et intra sites.

V – Des dispositifs ponctuels d'évaluation mais une politique qualité balbutiante

L'université ne s'est pas encore engagée dans la mise en place d'un système global de la qualité. Cependant, des dispositifs qualité, réduits uniquement à l'évaluation, sont développés tant en formation qu'en recherche. En pédagogie, la commission formation a évalué la totalité de l'offre de formation de l'établissement à l'aide d'une grille de critères et a établi un bilan de toutes les formations délocalisées. Une évaluation en ligne des formations par les étudiants a été mise en place également. En recherche, l'activité des unités de recherche a été évaluée lors d'un conseil scientifique. Au niveau du pilotage, chaque service construit ses propres indicateurs d'activité et de pilotage. Ainsi, le document d'autoévaluation interne est correctement renseigné. Ce résultat traduit, malgré l'absence de tableaux de bord d'indicateurs, une bonne connaissance des situations et des activités de l'établissement de la part de la direction et de ses services. L'établissement pourrait formaliser les grands processus de son organisation et de son fonctionnement et initier une démarche d'amélioration continue. Les recommandations émises lors de l'évaluation par l'AERES en 2009 ont été, en partie, prises en compte par l'établissement ; certaines ont été intégralement suivies et traitées.

¹² <http://www.iscid-co.fr>

La recherche et la formation



Les activités de recherche et de formation de l'établissement sont effectuées dans des lieux distincts, quelquefois distants. Ce schéma original oblige l'ULCO à être encore plus attentive à la formalisation du lien formation-recherche.

I – Une organisation de la recherche en cours d'une restructuration qui doit se poursuivre

L'ULCO a fait le choix de développer une politique scientifique basée sur la visibilité de ses axes de recherche et de construire son identité en symbiose avec les territoires. Cette démarche est soutenue par les enseignants-chercheurs (en particulier dans le domaine des Sciences et Techniques) qui adhèrent au projet stratégique CALICO. Les structures de recherche ont ainsi fait l'objet d'une réorganisation avec d'une part la fusion d'unités pour passer de 16 à 11 unités de recherche (6 laboratoires propres à l'ULCO et 5 laboratoires en cotutelle dont la seule UMR LOG¹³) avec le CNRS et d'autre part un positionnement thématique autour de trois axes de recherche: Environnement, milieux littoraux, développement durable ; Mathématiques et sciences pour l'ingénieur ; Langues littérature histoire et culture.

La recherche est effectuée au sein de cinq maisons de la recherche (deux à Boulogne - Wimereux, une à Calais et deux à Dunkerque) qui regroupent plusieurs laboratoires. Chaque maison de recherche, qui est également un lieu d'animation et de contacts avec les entreprises, est rattachée à un CGR qui assure une gestion décentralisée. L'organisation apparaît complexe, avec des CGR qui se veulent thématiques mais aussi territoriaux, et des laboratoires positionnés sur plusieurs sites. L'atomisation qui en résulte n'a pas encouragé la pluridisciplinarité revendiquée par l'ULCO ; au contraire, dans quelques domaines, les enseignants-chercheurs d'une même discipline restent toujours très attachés au maintien d'équipes voire de laboratoires distincts.

Pour concrétiser les efforts déjà réalisés, l'ULCO doit maintenant, d'une part, s'engager plus fortement dans un processus de partenariat avec les universités régionales et les organismes de recherche et, d'autre part, poursuivre son effort de restructuration des maisons de la recherche.

II – Une politique scientifique clairement définie au service de ses axes stratégiques

Dans sa nouvelle stratégie scientifique, l'établissement s'est fixé deux objectifs prioritaires : l'excellence scientifique et la visibilité des axes de recherche. Pour progresser vers l'excellence scientifique, l'ULCO a recentré ses forces sur l'axe Environnement, milieux littoraux, développement durable et priorisé ses moyens sur les deux filières qui le constituent « Environnement industriel et énergie » et « Environnement littoral et marin ». Ce positionnement apparaît comme parfaitement cohérent avec les potentialités du littoral de la région Nord-Pas de Calais. La dotation financière globale destinée à la recherche est restée stable entre 2009 et 2013, environ 2,05 millions d'euros (hors salaires permanents et infrastructures). Néanmoins, des efforts budgétaires notables ont été consentis pour accompagner la restructuration de la recherche avec une augmentation, depuis 2010, de 29 % de la dotation de base des laboratoires¹⁴. Plus des deux tiers des crédits d'intervention de l'exercice 2008-2013¹⁵ ont été mobilisés sur l'axe «environnement, milieux littoraux, développement durable», notamment le Bonus Qualité Recherche par l'intermédiaire de projets inter-laboratoires structurants. Les directeurs des laboratoires apprécient la pérennisation d'une dotation de base pour leurs unités ainsi que la multiplication des dotations sous forme d'appels d'offre expertisés par des membres du CNU. Ces actions ont conduit à une augmentation du nombre de chercheurs producteurs (74 % des effectifs d'EC¹⁶).

¹³ Laboratoire d'Océanologie et de Géosciences (LOG)

¹⁴ La dotation financière d'un laboratoire est composée d'une dotation de base critérisée et de crédits d'intervention (BQR, aides à la recherche)

¹⁵ Rapport d'autoévaluation de l'ULCO-page 27

¹⁶ Rapport d'auto-évaluation page 30

Pour accompagner la réorganisation scientifique en cours, l'université s'est également dotée d'une politique d'emplois scientifiques qui s'appuie sur plusieurs leviers (créations d'emplois, redéploiements d'emplois vacants, emplois ATER, bourses postdoctorales, emplois invités). Le respect des priorités scientifiques de l'établissement est le critère déterminant dans la décision. Les résultats sont réels et l'effort est à poursuivre. En appui à la restructuration des laboratoires, l'établissement s'est associé avec les acteurs territoriaux et industriels pour développer des projets structurants (IRENI, INNOCOLD, CIMEL) afin d'accroître la visibilité internationale des deux filières de l'axe « Environnement, milieux littoraux, développement durable ». IRENI est un Institut de Recherche en ENvironnement Industriel qui va devenir IRENE par élargissement à l'ensemble de l'environnement. L'institut technologique du froid INNOCOLD a été créé en janvier 2011 sous la forme d'une association qui regroupe de nombreuses entreprises et plusieurs laboratoires de la région. Le Campus de la Mer et de l'environnement littoral (CIMEL), créé en juin 2011, fédère les acteurs de la filière halieutique autour d'AQUIMER, pôle de compétitivité qui comprend 130 entreprises.

IRENI, porté par l'ULCO, est un des 10 projets du CPER 2007/2013, il regroupe 5 établissements d'enseignement supérieur et une vingtaine de laboratoires universitaires régionaux. Cet institut étudie la qualité de l'air et les impacts sanitaires, socio-économiques et juridiques induits sur la zone industrialo-portuaire de Dunkersque. Sur la période 2008/2013, l'Institut a perçu 14,7 M€ de financement en termes de fonctionnement et d'équipements dont 5,5 dédiés spécifiquement à l'ULCO. Un bâtiment de près de 6 M€ va être prochainement inauguré dans le cadre de ce projet. La création d'IRENI a débouché sur la reconnaissance du LabEx CaPPa. L'objectif d'INNOCOLD est de structurer la filière froid en lien avec le terminal méthanier de Dunkerque en constituant des partenariats public/privé (projets collaboratifs, formations spécifiques, équipements) dans le domaine des matériaux, de la sécurité industrielle et de l'efficacité énergétique. L'ULCO apporte 41 k€ au fonctionnement de l'association qui a depuis sa création levé un financement de 2,3 millions d'euros pour l'ensemble des partenaires dont 1 million d'euros pour l'ULCO. Le CIMEL est un GIS qui regroupe l'ANSES, l'IFREMER, le pôle de compétitivité AQUIMER, le PRES Lille Nord de France dans le but d'étudier le fonctionnement des écosystèmes et de la biodiversité, les ressources halieutiques et les mutations des écosystèmes. L'ULCO prend en charge la coordination (10 k€) du CIMEL et met à sa disposition un ingénieur d'études. Depuis la création du pôle de compétitivité, une centaine de projets ont été labellisés et financés pour un montant total de 136 M€¹⁷ dont le retour pour l'ULCO n'a pas été chiffré. Les trois projets structurants ont drainé vers l'ULCO des ressources financières appréciables. Le niveau de ces financements est révélateur de l'importance accordée à ces projets par les partenaires territoriaux.

L'établissement veut, dorénavant, asseoir sa politique scientifique sur le déploiement de ces projets pour lesquels il assure le rôle de pilote auprès de la communauté des universités et des établissements (COMUE) Nord-de France. Au niveau régional, l'établissement ne tire pas tous les avantages qu'il est en droit d'attendre de son effort d'investissement et de restructuration ainsi la création d'IRENI a conduit à la reconnaissance du Labex CaPPA porté par l'université Lille 1, de même, l'UMR LOG qui incarne les priorités scientifiques de l'établissement sur l'axe environnement, milieux littoraux, développement durable n'est pas portée par l'ULCO mais rattachée à Lille 1 alors que les forces en présence sont sensiblement équilibrées entre les deux établissements. La mise en place de la COMUE pourrait permettre à l'ULCO d'asseoir son rôle de leader et son nouveau positionnement scientifique auprès de ses partenaires institutionnels.

III – Une offre de formation fortement professionnalisante qui concourt au développement des territoires

À l'ULCO, l'offre de formation¹⁸ comporte 15 mentions de licences, 22 spécialités de licences professionnelles, 5 DEUST (Diplôme d'études universitaires scientifiques et techniques), 8 DUT et 11 mentions de masters. Elle couvre toutes les grandes disciplines hors santé et psychologie-sociologie. À ces formations s'ajoutent deux diplômes d'ingénieurs portés par l'école d'ingénieur du littoral Côte d'Opale et les diplômes d'université de l'ISCID- CO. Les formations sont regroupées dans quatre domaines : DEG (Droit, Economie, Gestion), STS (Sciences, Technologies, Santé), ALL (Arts, Lettres, Langues), SHS (Sciences Humaines et Sociales) et sont dispensées sur les sites de l'université. Les formations professionnantes accueillent 51 % des étudiants dont 22 % au niveau Licence et 29 % au niveau Master (7 % en cycle d'ingénieurs ou à l'ISCID). L'établissement a construit son offre de formations professionnalisées en tenant compte des besoins et des spécificités des territoires. Au niveau Master (23 % des étudiants), l'ULCO propose des masters professionnalisés et des spécialités en recherche qui sont co-habilitées avec les universités lilloises.

L'effectif étudiant, globalement stable sur la période 2009-2012, était composé, à la rentrée 2012, d'étudiants français (6 500), d'étudiants étrangers (1 700) et d'étudiants sous convention (2 315, hors CPGE).

¹⁷ <http://www.poleaquimer.com>

¹⁸ Contrat quinquennal ULCO 2010-2014

Les étudiants sous convention (presque 30 % de l'effectif présent à l'ULCO) forment une étonnante particularité locale. Ils proviennent majoritairement (1 693 étudiants) de la Fédération universitaire et polytechnique de Lille, de ses écoles associées : ISTC (Institut des Stratégies et Techniques de Communication), ESTICE (École Supérieure de Transactions Internationales & Commerce Extérieur), ESPAS (École supérieure privée d'application des sciences) et de SKEMA Lille (386 étudiants) et très peu, paradoxalement, des formations délocalisées à l'étranger (80 étudiants). Il est anormal que, dans quelques formations, l'effectif étudiant sous convention soit notablement plus important que l'effectif présent. Cette stratégie d'inscription pourrait se justifier si elle valorisait l'offre de formation de l'ULCO de façon complémentaire. Or c'est loin d'être le cas notamment sur des axes que l'ULCO revendique comme stratégiques. Comment défendre l'attractivité et la spécificité de l'ULCO si des formations sont proposées à l'identique dans la capitale régionale où elles attirent plus d'étudiants ? La COMUE dans le cadre d'une coordination régionale de l'offre de formation aurait la légitimité pour se saisir de ce sujet.

Durant la période 2009-2012, l'ULCO a intégré les deux écoles privées de Saint-Omer liées au groupe Arc International. La première intégration a conduit à la création d'une école d'ingénieurs EIL-CO sur les sites de Calais et Saint-Omer et la seconde au renforcement de l'école de commerce ISCID-CO. L'EIL-CO, devenue une composante à part entière de l'université, s'appuie sur le potentiel en sciences et technologies de l'établissement pour son développement. L'école doit, cependant, rester attentive à la qualité de son recrutement et à l'adossement de sa formation à la recherche. La situation de l'ISCID-CO est différente. Jusqu'à présent, cette composante s'est comportée comme une entité indépendante et autonome. Le changement récent de la direction permettra peut-être d'améliorer son intégration au sein de l'ULCO. Soumise aux mêmes contraintes de qualité de recrutement et d'attractivité que l'EIL-CO, les départements de droit et d'économie-gestion pourront difficilement lui apporter le même adossement à la recherche.

Avec une antenne sur chacun des sites et ses 60 permanents, le service de formation continue (CUEEP - Centre universitaire économie éducation permanente) accueille plus de 3 000 stagiaires et assure un chiffre d'affaires de 4,6 M€. Il gère les formations en apprentissage de l'établissement, soit un DEUST, quatre DUT et deux masters, et environ 200 contrats de professionnalisation issus essentiellement des licences professionnelles. La politique de développement des formations en alternance a porté ses fruits. Le nombre de filières en capacité d'accueillir des contrats de professionnalisation a doublé et le nombre de diplômes en apprentissage est passé de 1 à 7. Ce service développe aussi une activité de certification de compétences dans plusieurs domaines ; actif dans le développement des TICE, il délivre un diplôme d'université entièrement en FOAD (Formations ouvertes et à distance) et va proposer prochainement deux autres formations accessibles à distance.

La multipolarité de l'ULCO permet d'assurer un ancrage territorial fort et un accueil de proximité remarquable. En contrepartie, elle engendre une multi-localisation d'un grand nombre de formations de licence sur deux (voire trois) sites que la direction de l'établissement, maintenue sous pression autant par les territoires que par les enseignants et personnels des sites concernés, tente de maîtriser mais sans ligne directrice autre que celle des effectifs et des moyens. Pour atténuer les effets de la multipolarité, le développement de l'usage des TICE est privilégié et l'ULCO a mis en place un Bonus Qualité Enseignement pour soutenir les initiatives dans ce domaine. L'établissement a équipé en vidéo-conférence 7 amphithéâtres, 7 salles de cours et 9 salles de réunion pour permettre une duplication des enseignements des formations multi-localisées (Staps par exemple). L'usage de la plateforme d'enseignement à distance se généralise, l'offre de podcast est riche de plus de 1 200 contributions.

Pour la nouvelle campagne d'accréditation des formations, les établissements membres de la COMUE ont du uniformiser les intitulés des mentions de masters conformément aux directives ministériels. Pour des mentions multi-établissements regroupant des spécialités de M2 propres à chaque établissement, une co-accréditation sera demandée. Ce dispositif peut mettre l'ULCO en difficulté : en économie-gestion par exemple, elle propose un master dont les spécialités sont proches de celles présentes à Lille avec un adossement recherche plus faible (absence de laboratoire reconnu et un seul professeur en poste dans la discipline).

IV – Un pilotage central des formations affaibli par une hétérogénéité d'organisation et de fonctionnement

Le Cevu définit avec clarté la politique de l'établissement dans le domaine de la formation et de la vie étudiante. Il a défini de nombreux documents de cadrage pour les formations et l'information des étudiants. Les responsables de centres de gestion, de composantes, et les chefs de services sont invités au Cevu. Les réunions du Cevu sont complétées par des réunions mensuelles d'information avec les responsables des centres de gestion, de départements et de composantes. L'établissement a créé une commission « formation » de huit membres, issus des trois conseils, dont le rôle est de vérifier la mise en œuvre et le respect des cadrages arrêtés par les conseils. Créée initialement pour établir un diagnostic des formations délocalisées, elle a ensuite procédé à l'autoévaluation

systématique des formations. Ce travail considérable et remarquable, s'il était convenablement exploité, devrait permettre d'assurer le suivi régulier du fonctionnement des formations.

La politique de formation est mise en œuvre ensuite sur les sites de formation. Les départements pédagogiques, quasiment sans logistique administrative, ont comme interlocuteur principal les responsables de centres de gestion de site (CGU), qui ont une fonction essentiellement logistique et n'ont pas de responsabilités pédagogiques. Il en résulte une gestion et un pilotage pédagogique différents d'un site à l'autre et d'un département à l'autre. Cette hétérogénéité de fonctionnement entraîne un pilotage des formations au niveau des années ou des spécialités mais en aucune manière au niveau des mentions. De plus, les responsables de départements, non membres de l'équipe de direction, n'ont pas la même proximité avec la direction de l'université que les directeurs des écoles et des instituts. Cette situation ne crée pas un climat propice à un pilotage cohérent de l'offre de formation et à une mobilisation autour du projet stratégique.

Pour le suivi de l'insertion professionnelle, les activités de l'Observatoire du devenir des étudiants et du suivi statistique de l'établissement (ODESSE) sont quasiment à l'arrêt, les derniers chiffres disponibles sur le site Web de l'université datant de 2006-2007¹⁹. Cette situation est dommageable pour l'établissement car les résultats obtenus en termes d'insertion professionnelle sont certainement un facteur qui pourrait contribuer à son attractivité. Si la commission formation et l'évaluation des formations constituent des pas en avant vers une démarche d'amélioration continue, le dysfonctionnement prolongé de l'observatoire est une régression qui illustre les difficultés que rencontre l'ULCO dans son pilotage.

V – Un lien entre recherche, formation et études doctorales à consolider

En région Nord-Pas de Calais, la formation doctorale relève des missions de la COMUE Lille Nord de France dont l'ULCO est membre fondateur. Elle est répartie dans 6 écoles doctorales co-accréditées, toutes portées par une université lilloise. L'ULCO continue à gérer administrativement les doctorants et la délivrance du grade de Docteur. Globalement, le fonctionnement des écoles donne satisfaction, tant pour les activités du collège doctoral que pour le mode d'attribution des bourses. Les doctorants bénéficient d'une aide de l'ULCO pour participer aux activités de formation organisées sur le site lillois. La régionalisation des écoles doctorales a entraîné une plus faible implication des enseignants-chercheurs de l'établissement dans le pilotage de ces écoles, et a pratiquement éliminé tout accompagnement local des doctorants sur les sites de l'ULCO. Le pourcentage de doctorants est faible (144 doctorants soit moins de 2 % des étudiants présents), l'ULCO se situe très en dessous de la moyenne régionale (6 % de doctorants). Cette faible proportion d'étudiants en doctorat s'explique d'une part par le manque d'ouverture des masters sur la recherche et d'autre part par le faible nombre de financements de bourses : 17 par an dont 4 sur financement régional et 5 par l'établissement (60 % de thèses financées, une seule bourse Cifre). Consciente de cette situation, sans toutefois en faire une priorité pour le prochain contrat, l'université envisage d'augmenter le nombre de bourses « établissement » et de proposer également des bourses de stage en 2^{ème} année de master pour améliorer l'attractivité de ses formations.

VI – Une politique documentaire active tournée vers la modernisation de ses services

Le service de documentation est un service commun de l'établissement (BULCO) qui comprend 55 personnes (41 titulaires et 14 agents contractuels). Depuis 2010, ce service est structuré autour de quatre bibliothèques intégrées (une par site) et de quatre bibliothèques associées (ISCID, Calais, maisons de recherche). L'activité de la BULCO est répartie en trois services : le service aux publics, l'informatique documentaire et les collections. Chaque année, la BULCO publie un rapport d'activité très exhaustif qui permet de suivre l'efficacité (résultats/objectifs), voire l'efficience (résultats/moyens), de chaque service. Le fonctionnement des bibliothèques associées s'inscrit dans la politique documentaire de l'établissement, mis à part celui de l'ISCID qui reste très autonome.

Des résultats remarquables ont été obtenus. Des locaux modernes et confortables permettent d'accueillir les étudiants dans de bonnes conditions. Les acquisitions dématérialisées sont passées de 47 à 62 % (53 % au niveau national) entre 2010 et 2103. La formation à la méthodologie documentaire a été inscrite dans l'ensemble des maquettes de licence, et pour les masters, à la demande. La migration récente du SIGB (Système intégré de gestion de bibliothèque), sans participation de la DSI, vers une version plus opérationnelle a pu se réaliser dans de bonnes conditions. En outre, une politique documentaire régionale a été mise en place pour assurer une conservation partagée des périodiques ainsi qu'une amorce d'une mutualisation régionale des acquisitions numériques. En revanche, l'extension des horaires d'ouverture, inscrite au dernier contrat, n'a pas été effectuée.

¹⁹ <http://www.univ-littoral.fr/universite/odesse/htm>

Faute d'une DSI structurée et performante, la BULCO est pénalisée - et le sera de plus en plus - pour la gestion de ses applications particulières et la poursuite de sa modernisation. De plus, les objectifs définis pour le prochain contrat ne pourront se réaliser que si le budget de fonctionnement du SCD est, au moins, maintenu à son étiage actuel (- 6 % en 2013).

La réussite des étudiants



I – L'accueil et la réussite au niveau licence: un point fort de l'ULCO

L'accueil et la réussite des étudiants sont incontestablement un point fort de l'ULCO. Le mode d'organisation éclaté de l'établissement est paradoxalement un des facteurs de cette performance. L'établissement a ainsi su combiner efficacement son organisation complexe avec l'expression des besoins des territoires via la motivation des équipes de formation, le savoir-faire du CUEEP, et l'appui sur chaque site des services communs : documentation, SUAIO-IP (Service universitaire d'accueil, d'information, d'orientation et d'insertion professionnelle) services sociaux, SUMPPS (Service universitaire de médecine préventive et promotion de la santé) et SUAPS (Service Universitaire des Activités Physiques et Sportives). L'ULCO utilise toute la palette des dispositifs d'information à destination des lycéens : conférences de vulgarisation, visites de laboratoires, immersion de groupe de collégiens ou de lycéens à l'université. Le SUAIO-IP intervient dans les lycées pour informer et conseiller, organise la journée porte-ouverte et poursuit son action au sein des différents cursus de formation. Le dispositif d'accompagnement est complet : pré-rentrée universitaire et tutorat d'accueil, désignation de référents pédagogiques et tutorat d'accompagnement, détection des décrocheurs et remédiation et, avec l'aide de la Région, mise en place de modules de réinsertion dans l'enseignement supérieur. Tous ces dispositifs contribuent à la performance de l'ULCO qui a été reconnue par une dotation d'emplois.

L'ULCO ne reste pas sur ses acquis puisque le projet « réussite en licence » a été généralisé à l'ensemble des cursus licence. Deux chargées de mission ont été nommées récemment sur la vie et la réussite étudiante et sur l'information, l'orientation et l'insertion professionnelle. Il reste cependant des points à améliorer notamment les taux de réussite trop faible dans certains masters et surtout un meilleur suivi de l'insertion professionnelle. La professionnalisation doit rester un point fort de l'ULCO, l'établissement doit relancer au plus vite ses enquêtes d'insertion qui constituent des éléments de preuve incontestables de la pertinence de ses formations.

II – Une vie étudiante inégalement partagée entre vie associative, activités culturelles et activités sportives

À l'ULCO, l'implication des étudiants dans les conseils centraux est faible. Il y a peu de mesures d'accompagnement et d'incitation, la participation aux élections résulte soit d'une implication syndicale, soit d'associations étudiantes, soit d'initiatives individuelles. Au niveau des conseils de départements, la participation des étudiants est très hétérogène, à l'image du fonctionnement des départements. Il en résulte un comportement assez passif des étudiants qui se traduit par un manque d'assiduité et d'implication.

La vie associative regroupe 47 associations étudiantes : 14 à Boulogne-sur-Mer, 5 à Calais, 16 à Dunkerque, 12 à Saint-Omer. Ce chiffre, en augmentation (26 associations recensées lors de la précédente évaluation), atteste de l'effort effectué par l'ULCO dans l'émergence et le soutien des initiatives étudiantes. Le Bureau de la Vie Etudiante (BVE) pilote la vie étudiante et bénéficie d'un site internet riche et régulièrement mis à jour. Il recense les actions menées sur les différents campus en faveur de la vie étudiante (vie associative, FSDIE (Fonds de Solidarité et de Développement des Initiatives Etudiantes) accueil handicap, emplois étudiant, etc.). Le BVE permet également une bonne gestion des maisons de l'étudiant (MDE). Fort du succès de la MDE de Boulogne-sur-Mer créée en 1994 à la suite d'une initiative commune de la communauté d'agglomération, du Crous et de l'ULCO, un projet similaire a été développé à Dunkerque. Cet espace, appelé « L'entrepôt », regroupe des services administratifs (SUAIO, médecine préventive, Crous, assistante sociale, psychologue et mutuelles étudiantes) et est un lieu de vie et d'échanges culturels. Le FSDIE fait l'objet d'environ 40 demandes annuelles dans le cadre du financement de la vie étudiante, hors projet spécifiques de type « journée du handicap » et financement des événements de rentrée. Le FSDIE à vocation sociale a également été pérennisé à hauteur de 30 % des ressources. À l'Université, l'engagement étudiant est valorisé, depuis 2000, au travers d'un label citoyen. Ce dispositif sera prochainement complété par la mise en place d'un module d'enseignement libre et d'un passeport vie étudiante.

Les activités culturelles, avec une fréquentation globale en hausse, sont menées principalement sur deux sites, « La Chapelle » à Boulogne-sur-Mer, et « La Piscine » à Dunkerque. À Calais, quelques projets sont pilotés par la bibliothèque universitaire. Afin de renforcer l'accès à la culture et la participation aux événements de l'université, un « passeport » étudiant est en cours de réalisation. L'étudiant inscrit dans un cursus de licence pourra obtenir un bonus

maximal de 0,6 point en fonction de sa participation. La communication inter-sites entre les associations et l'organisation d'événements communs et fédérateurs à l'échelle de l'université sont malheureusement absentes et peu d'initiatives sont prises pour renforcer l'identité multipolaire de l'ULCO.

Le service de médecine préventive bénéficie de 3,8 ETP²⁰ et propose des visites de médecine générale, des bilans de santé et d'accueil du handicap. La dimension multi-sites de l'établissement ne permet pas d'offrir des prestations identiques sur chacun des sites de l'ULCO. Quatre étudiants «relais-santé» ont été recrutés en vacances afin de renforcer la communication autour des services de médecine universitaire. Si la fréquentation est satisfaisante, l'établissement ignore cependant si ses prestations sont adaptées à ses publics étudiants diversifiés.

Le couplage des activités du SUAPS avec celle du département pédagogique des Staps renforce, sur chacun des sites, le désir et la pratique d'une activité sportive. La participation à une activité est élevée (2 785 inscriptions et participation croissante aux compétitions de la Fédération française de sport universitaire). Le dynamisme de la vie sportive contribue à donner une image jeune, active et tonique de l'ULCO. L'inscription des pratiques sportives dans les cursus universitaires *via* la mise en place d'enseignements libres pourrait être également étudiée.

En termes de logements étudiants (parc de 9500 logements dont 7000 sur le site lillois pour une population de plus de 150 000 étudiants), la région Nord-Pas de Calais est très en retard par rapport aux autres régions françaises. Le logement étudiant est peu développé à l'intérieur des territoires des universités périphériques (229 logements à l'ULCO) en raison de la faible mobilité des étudiants, hébergés en majorité chez leurs parents. Dans le prochain CPER, la priorité sera donnée à la réhabilitation des logements et à quelques opérations ciblées. Des logements neufs ont été construits à Boulogne-sur-Mer (87 + 30 logements) et à Calais (résidence de 50 logements). À Dunkerque, l'offre de logements, issue principalement d'un parc privé, nécessite une réflexion globale afin de proposer un éventail de possibilités aux étudiants pour favoriser la mobilité locale inter-sites, pour accroître l'attractivité nationale des formations et pour faciliter l'accueil des étudiants étrangers. En termes de restauration, le seuil d'équilibre financier est rarement atteint. Le taux de couverture moyen à l'ULCO est inférieur à la moyenne nationale (60% hors Paris) mais le CROUS semble s'adapter à cette situation. L'ouverture de cafétaria sera privilégiée à l'ouverture de restaurants universitaires. Afin de mener une politique cohérente, le CROUS est dans l'attente d'un schéma régional de la vie étudiante.

²⁰ Emplois en équivalent temps plein

La valorisation et la culture scientifique



L'ULCO n'a pas de service dédié à la valorisation des résultats de la recherche : cette activité est rattachée au service de la recherche. La direction de ce service, qui dispose de peu de moyens, a connu une grande instabilité au cours de la période écoulée (quatre responsables en quatre ans). Le service a été restructuré en 2013 pour permettre une forte interaction entre le VP Recherche, le VP Moyens et le futur SAIC dont les missions et les moyens restent à définir. Il est aujourd'hui piloté par un directeur contractuel assisté de quatre agents de catégorie B ou C. Le dimensionnement du service n'est pas à la hauteur des ambitions affichées, notamment pour l'aide aux laboratoires relative aux appels à projets nationaux ou européens, ou aux projets collaboratifs public-privé.

I – Une faible activité de valorisation qui n'utilise pas de façon optimale le parc de plateformes technologiques

À l'ULCO, l'activité de valorisation est laissée à l'initiative des laboratoires et des plateformes technologiques. La part des financements extérieurs dans la dotation recherche aux laboratoires (hors masse salariale et infrastructures) est de 47 % sur la période 2008-2012²¹. Parmi ces 47 %, les financements publics contractuels (ANR (Agence Nationale pour la Recherche), PCRD (Programme Cadre de Recherche et Développement), INTERREG²², CPER, etc.) représentent 83 % et les financements privés 17 %, soit 8 % du financement total. La participation des laboratoires aux programmes européens et aux projets collaboratifs est modeste. Pour les programmes européens, l'ULCO est davantage présente sur les programmes INTERREG que sur les programmes PCRD. L'ULCO porte 4 projets INTERREG IV (projets transfrontaliers) et est partenaire d'un projet européen du 7^{ème} PCRD. Les projets collaboratifs avec les entreprises sont peu nombreux et les ressources sont issues des prestations des plateformes. Deux brevets et deux bourses Cifre ont été obtenus sur la période du précédent contrat. L'établissement ne signale aucun projet de maturation ni de création d'entreprise.

L'ULCO dispose de trois plateformes technologiques pour des prestations de services aux laboratoires ou aux entreprises. Elles se sont créées et développées sans schéma directeur et leur mode d'organisation et de fonctionnement n'est précisé dans aucun document de l'établissement. Elles sont dispersées sur les différents sites de l'ULCO. L'activité de ces plateformes, convenablement dotées en personnels et équipements, est très inégale et apporte en réalité peu de ressources à l'ULCO. L'Université qui reconnaît son absence dans le pilotage de ces plateformes souhaite corriger cette situation avec la création du futur SAIC.

L'établissement doit s'engager dans une politique de valorisation davantage structurée et plus ambitieuse, et réorienter les activités et la gestion des plateformes existantes. La création d'un SAIC et la participation de l'ULCO à la SATT Nord est un premier pas à condition que le rôle de chacune de ces deux structures soit précisément explicité. L'implication actuelle de l'ULCO dans les projets INNOCOLD, IRENI et Nouvelles Vagues²³ est susceptible de permettre à terme de créer un terrain favorable à l'émergence de relations partenariales public-privé.

II – Une diffusion et un développement de la culture scientifique non prioritaires

Dans ces domaines, la plupart des initiatives sont des démarches personnelles via les laboratoires ; toutefois, l'établissement a affecté un temps partiel (20 % d'un emploi d'ingénieur et de recherche) pour conforter cette mission. L'agent qui a été missionné contribue au développement de la culture scientifique au niveau local en collaborant avec le centre Nausicaa et les structures locales pour l'organisation d'événements de sensibilisation scientifique. Il participe également au projet de Maison pour la Science, piloté conjointement par le PRES et le rectorat dans laquelle une collection d'objets scientifiques anciens est en cours de constitution.

²¹ Rapport d'autoévaluation 2010-2014, page 32

²² Programmes européens de coopération interrégionale

²³ Plate-forme d'innovation du pôle AQUIMER

Les relations européennes et internationales



Durant les vingt dernières années, les relations internationales de l'ULCO se sont principalement développées sur la base d'initiatives personnelles, tant en formation qu'en recherche. L'établissement, au cours de son développement, a accordé une faible priorité à la structuration de son action internationale, constat qu'avait déjà établi la précédente évaluation de l'AERES. Le document d'autoévaluation ne consacre au demeurant qu'un seul paragraphe aux relations européennes et internationales. Cette situation est en train d'évoluer : l'université envisage maintenant d'encadrer et d'accompagner sa politique internationale. À cet effet, les relations internationales, qui relevaient du VP CA, sont depuis 2013 prises en charge par une vice-présidence spécifique. Le VP RI est assisté d'un chargé de mission recherche internationale et du service des relations internationales. Le service RI comprend 5 agents dont deux sont affectés sur les sites de Boulogne-sur-Mer et de Calais.

I – Un flux important d'étudiants étrangers et une faible mobilité sortante

Les attributions du service RI concernent essentiellement la gestion et le suivi de la mobilité sortante et entrante des étudiants, sur la base d'accords Erasmus ou de conventions bilatérales. Les relations internationales issues de la formation ou de la recherche restent déconnectées : il n'y a pas de stratégie commune ni de mise en synergie de l'action internationale notamment dans les programmes européens. Un objectif prioritaire a cependant été fixé. Il concerne l'exploitation de la position transfrontalière de l'établissement d'une part, et le développement de collaborations avec des universités installées dans des villes portuaires et qui ont des préoccupations environnementales d'autre part (Annaba, Tanger, Dakar).

À l'ULCO, le flux d'entrée des étudiants étrangers est élevé (près de 20 % des étudiants présents). L'établissement accueillait en 2013, 1 752²⁴ étudiants étrangers dont seulement 177 étudiants sous convention. Les étudiants hors convention viennent essentiellement de Chine (368), d'Afrique du Nord (363), d'Afrique subsaharienne (347), du Vietnam (86) et d'Espagne (33). Parmi les étudiants sous convention, majoritairement issus d'Afrique (84), il n'y a que quelques étudiants belges (9), en dépit de la proximité géographique, et aucun étudiant anglais, allemand ou hollandais. Les conditions d'accueil et d'hébergement de ces étudiants sur les différents sites posent également des difficultés même si l'université tente de remédier à cette situation. Pour améliorer l'accueil et faciliter l'intégration des étudiants étrangers, des emplois étudiants (en lien avec l'association Liens Solidaires) sont proposés. En matière de logement, un site internet a été réalisé pour permettre une mise en relation rapide entre propriétaires de logements et étudiants. Enfin, des cours de français langue étrangère sont organisés.

Cet apport d'étudiants étrangers pourrait être davantage valorisé et représenter un atout important tant en formation qu'en recherche si celui-ci s'inscrivait dans des priorités préalablement définies par l'établissement. Le déséquilibre excessif entre les étudiants étrangers, hors convention et sous convention, devrait conduire l'établissement à optimiser, d'une part les flux liés à la mobilité entrante et à détecter et formaliser, d'autre part, les coopérations éventuelles que la mobilité hors convention serait susceptible d'entraîner.

La mobilité sortante des étudiants est très inégale selon les filières. Globalement, le niveau de mobilité sortante est faible, en raison notamment de l'attachement perçu des étudiants à leur territoire et à une information insuffisamment précise et motivante. À l'instar des étudiants du premier et du second cycle, les doctorants ne sont guère mobiles à l'international. Ils sollicitent néanmoins les possibilités offertes par l'établissement (financement du déplacement et du séjour pour environ 10 doctorants par an lors de communications à des conférences internationales).

²⁴ Source : Portail d'aide au pilotage de l'enseignement supérieur et de la recherche - PAPESR, Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche

II – Vers une stratégie de doubles diplômes et de développement de coopérations internationales

Dans le domaine de la formation, le changement le plus notable concerne la volonté de l'établissement de favoriser la codiplomation au détriment des formations délocalisées. De 2010 à 2012, la commission formation a dressé un bilan du fonctionnement de toutes les formations délocalisées et plusieurs formations ont été fermées à la suite de dysfonctionnements. Quelques formations délocalisées n'ont toutefois pas de partenaires étrangers alors qu'elles sont classifiées en C1²⁵, c'est-à-dire tournées vers l'international, et ne disposent pas d'un dispositif d'insertion et de suivi des débouchés à l'international. Au niveau Master, cinq doubles diplômes dont trois en tourisme (Huelva, Saint Petersburg, Sofia) ont été mis en place. Un master international, porté par le CIMEL, est envisagé dans le domaine de l'environnement marin, du tourisme et de l'activité portuaire. L'établissement envisage également des collaborations plus étroites avec les universités de la zone européenne comme celles de Louvain, Gand, et Canterbury. L'établissement a ouvert son recrutement aux enseignants-chercheurs étrangers selon les procédures en vigueur. Sur 298 EC, 33 (13 PR et 20 MCF) sont d'origine étrangère dont 16 d'Europe, 7 du Maghreb, 3 d'Amérique du Nord, 3 d'Afrique subsaharienne, 3 de Russie et 1 du Liban. Le département de mathématiques y recourt fréquemment (5).

Dans le domaine de la recherche, l'ULCO a conforté son action internationale au cours du dernier contrat d'établissement. Quelques mesures appréciables ont déjà été réalisées ou sont envisagées. En mars 2011, l'ULCO a signé une convention de partenariat d'une durée de 3 ans avec le CNRS libanais pour cofinancer, à parts égales, deux codirections de thèse par an. À partir de 2014, une nouvelle convention signée avec le CNRS libanais et l'AUF permettra d'augmenter le nombre de thèses en cotutelle et d'élargir l'ouverture aux pays du Moyen-Orient. Pour favoriser le développement de projets collaboratifs, l'université réserve 24 mois d'invitation pour des professeurs étrangers et apporte une aide financière aux séjours internationaux. Pour encourager la coopération, notamment avec les universités frontalières, un Bonus Qualité International (BQI) de 15 000 € la première année, est mis en place en 2014 à destination des laboratoires. L'ULCO participe également à des consortiums et réseaux institutionnels (comme le consortium des universités marines françaises par exemple), à l'Université des Sciences et Technologie d'Hanoï (USTH) et à l'Agence universitaire de la Francophonie (AUF).

Cette politique incitative a permis de réaliser des progrès. Il serait désormais souhaitable qu'elle s'inscrive dans une stratégie globale pour apporter plus de lisibilité et de cohérence à l'ensemble des activités internationales de l'établissement, en y intégrant les écoles. L'établissement peut s'appuyer sur quelques formations dynamiques et des laboratoires qui sont relativement impliqués et motivés par le développement et la participation à des programmes européens et internationaux.

²⁵ Rapport d'autoévaluation

Le pilotage et la *gestion*

Pour assurer dans de bonnes conditions le passage, au 1^{er} janvier 2010, aux responsabilités et compétences élargies (RCE), l'ULCO a rénové sa gouvernance et a procédé à un certain nombre de changements. Les deux services les plus impactés par les réformes récentes sont ceux qui ont la charge de la fonction ressources humaines et de la fonction financière et comptable.

I – Une politique des ressources humaines performante orientée davantage vers la gestion que vers la prévision

L'ULCO a créé la fonction de VP Ressources Humaines pour impulser la politique des ressources humaines (RH) de l'établissement. La mise en œuvre de cette politique et la gestion des agents sont assurées par la direction des ressources humaines (DRH). La DRH comprend 20 agents et est composée de quatre services : traitement (5 agents), personnel Biatss (5 agents), personnel enseignants (5 agents) et pilotage (3 agents).

Au cours de la période 2010-2012, la politique RH s'est caractérisée par la mise en place de nouvelles pratiques pour améliorer la transparence des décisions (recrutement, affectation, traitement, etc.) et obtenir une plus grande visibilité de la gestion des emplois. À cette fin, l'université a installé deux commissions stratégiques, l'une pour les enseignants (en 2010) et l'autre pour le personnel Biatss (en 2012). Le travail de ces commissions s'appuie sur des documents de cadrage construits selon les priorités de l'établissement (analyse des besoins, grille de maintien ou de redéploiement, référentiel des tâches, seuils d'heures complémentaires, mesures jeunes MCF, etc.). Ces fiches de bonnes pratiques ont incontestablement facilité la mise en place d'une nouvelle gestion du personnel. Sur la période considérée, le nombre d'emplois statutaires²⁶ (enseignants et BIATSS) est resté stable (749) avec cependant une légère progression des emplois d'EC (+ 1 PR, + 6 MCF). Une augmentation de 15 % des emplois contractuels (+26) est également observée. L'établissement signale aussi, en 2013, la création de 7 emplois supplémentaires (sans préciser leur nature) fléchés sur les dispositifs d'aide à la réussite au niveau Licence.

Le pourcentage d'enseignants-chercheurs de l'ULCO, rapporté au nombre d'étudiants présents dans l'établissement est supérieur à la moyenne nationale des universités pluridisciplinaires hors santé (5 % contre une moyenne nationale de 4,7 %). Du fait de la non compensation intégrale du GVT (Glissement Vieillesse Technicité), l'établissement a du geler des emplois vacants. Durant la période 2009-2012, 27²⁷ emplois vacants d'EC ont été publiés, dont environ 45 % avait fait l'objet d'un redéploiement (4 sur 7 PR et 8 sur 20 MCF). Les redéploiements d'emplois d'EC, affectés prioritairement à la création de l'école d'ingénieurs (EIL-CO), ont permis de maintenir le potentiel scientifique de l'établissement et de le réorienter conformément au projet stratégique. Pour les charges d'enseignement, l'ULCO est davantage dans le constat que dans la maîtrise. Ces charges représentent un total de plus de 200 000 heures dont près de 80 000 heures complémentaires (équivalentes à plus de 400 emplois d'EC, total largement supérieur au déficit d'emplois reconnus par le modèle SYMPA). En 2013, le coût des heures complémentaires atteignait un montant de près de 5 M€. Ce montant est à mettre en perspective avec les 2,05 M€ destinés à la politique scientifique de l'établissement. Pour l'ULCO, la rationalisation de l'offre de formation qui est en cours doit absolument conduire à une réduction significative du coût des heures complémentaires et libérer ainsi des nouvelles marges de manœuvre financières.

Le pourcentage d'emplois Biatss à l'ULCO est également supérieur à la moyenne nationale (4 % contre 3,3 %). Durant la période, les 26 emplois de contractuels créés ont principalement servi à intégrer le personnel des écoles privées du groupe Arc International sur le campus de Saint-Omer. L'ULCO a peu avancé sur la mise en place d'une politique de primes : la commission prévue à cet effet n'a pas achevé son travail et la politique actuelle consiste à reconduire les pratiques antérieures avec un lissage en fin d'année. Les points de blocage (niveau des primes, PFR (Primes de fonction et de résultats) primes informatiques, etc.) sont sources de crispation. La direction devrait se saisir du dossier et établir, en toute transparence, une répartition des primes qui ne donnerait pas le sentiment aux personnels Biatss d'être les parents pauvres de l'établissement alors même qu'un volume important d'heures complémentaires grève une part significative du budget. En outre, il serait souhaitable de profiter de l'ajustement

²⁶ Rapport d'autoévaluation 2010-2014, page 45

²⁷ Bilan social ULCO 2009/2011

budgétaire de fin d'année et des entretiens d'évaluation afin de tenir compte du mérite des personnels, et ne pas se limiter à un saupoudrage uniformisé des primes.

L'organisation éclatée de l'établissement est perçue également comme une « multiplication d'autorités » qui ne facilite pas le dialogue social et qui s'accompagne, de surcroît, d'un déficit de communication interne. L'instauration d'une instance de médiation, non statutaire mais reconnue entre l'administration et les personnels de l'université, pourrait être susceptible d'apaiser le climat interne et faciliter la mise en œuvre des décisions et des projets.

Pour accompagner la mise en œuvre de son projet stratégique, l'ULCO peut agir, au niveau des ressources humaines, sur quelques leviers dont essentiellement les redéploiements d'emplois et la réduction des heures complémentaires. L'utilisation de ces deux leviers n'a pas encore abouti à des résultats probants. Néanmoins, le montant de la masse salariale, en constante progression, reste encore soutenable pour l'établissement qui ne pourra toutefois que difficilement dépasser le seuil actuel (82,5 % du budget).

La fonction hygiène et sécurité est assurée par une conseillère de prévention de niveau IGE et un médecin de prévention à 60 %. L'établissement a réussi à mettre en place un dispositif d'actions qui structure cette fonction protéiforme. Un réseau d'assistants de prévention est opérationnel sur l'ensemble des sites. Le document unique d'évaluation des risques professionnels a été élaboré et les risques psychosociaux sont traités, à la satisfaction générale des agents. Dans ces conditions, compte tenu de l'évolution de ce secteur au cours des dernières années, il semble que les moyens mobilisés pour la sécurité soient sous-calibrés par rapport aux besoins; un renforcement de cette fonction semble nécessaire au bon accomplissement des tâches.

II – Une fonction financière et comptable maîtrisée, quoique atomisée, qui s'appuie sur un dialogue de gestion renoué

Pour le passage aux RCE, l'ULCO a restructuré la fonction financière et comptable. Du fait de sa multipolarité, la fonction financière de l'établissement est atomisée ; elle est assurée d'une part par le service financier et budgétaire (9 agents) situé au niveau central et d'autre part par quinze « mini-services » financiers situés au niveau des services, des centres de gestion et des instituts et écoles. La fonction comptable est, quant à elle, centralisée et comprend 8,1 ETP. Les missions de ces deux services sont remplies avec une grande efficacité par un personnel, non qualifié pour ces fonctions, qui a su se former rapidement aux techniques financières et comptables. Un projet de service facturier centralisé rattaché à l'agence comptable est actuellement en gestation ; il devrait aboutir dans les prochains mois. Actuellement, le responsable du service financier cumule sa fonction avec celles de DGS adjoint et de contrôleur de gestion. Ce cumul de fonctions est surprenant et il serait judicieux au moins de séparer la fonction finance de la fonction contrôle.

Au cours de ces dernières années, la procédure budgétaire a évolué ; elle est maintenant stabilisée. Elle est initiée par un débat d'orientation budgétaire (au mois de juillet) puis se poursuit par l'élaboration de la lettre de cadrage (au mois de septembre) qui ouvre la période du dialogue de gestion (octobre-novembre) et se termine par l'approbation du budget définitif de l'établissement (en décembre). Le calendrier est tenu. L'ULCO a mis en place de nouvelles pratiques, notamment une nouvelle organisation budgétaire qui s'appuie uniquement sur une centaine de centres de responsabilités (contre plus de 600 auparavant), une révision de sa politique de reports de crédits et le déploiement du logiciel SIFAC sur l'ensemble de ses sites. Le dialogue de gestion à l'automne avec les composantes et les services constitue un temps fort budgétaire qui donne satisfaction.

Le montant des ressources d'exploitation²⁸ a augmenté de près de 5,5 M€ entre 2010 et 2012, pour atteindre un montant de 77 M€, soit une croissance de 7,7 %. Les ressources financières proviennent de l'État pour 85 %, des collectivités territoriales pour 7,5 % et des ressources propres pour 7,5 %. En termes de dépenses, l'ULCO consacre environ 40 % à l'enseignement et 20 % à la recherche. Les dépenses d'investissement ont fortement diminué sur la période écoulée. Trois grandes sources d'économie ont été identifiées : le montant des heures complémentaires, les coûts logistiques et la réduction des surfaces immobilières. La variabilité de la situation financière de l'ULCO au cours de cette période est la caractéristique dominante. En 2010, l'ULCO a connu un déficit d'exploitation de près de 1,4 M€, puis un excédent d'exploitation en 2011 et 2012 respectivement de 1,9 M€ et de 0,1 M€. L'établissement s'attend à nouveau à un déficit d'exploitation pour 2013 (qui sera connu au printemps 2014) et sait qu'il devra faire face, en 2014, à l'arrêt des subventions pour l'intégration des entités de Saint-Omer (dont 80 000 €/an de la CASO (Communauté d'Agglomération de Saint-Omer) et 300 000 € d'Arc international). Le dispositif financier et comptable mis en place par l'établissement est cependant cohérent et lui permet d'avoir une bonne visibilité de sa situation financière. Ainsi, malgré la variabilité observée, l'établissement a une bonne maîtrise de ses dépenses et recettes.

²⁸ Rapport d'autoévaluation ULCO 2010-2014, pages 41-43

III – Un patrimoine immobilier surdimensionné, hétérogène et globalement de bonne qualité

Le rapport d'autoévaluation est très discret sur le patrimoine immobilier comme sur la fonction hygiène et sécurité. La gestion du patrimoine immobilier de l'ULCO relève des attributions d'un service central (6 personnes) assisté de 4 centres techniques (5 à 6 personnes dont le référent technique) délocalisés sur les sites. Le patrimoine immobilier de l'ULCO est important, plus de 110 000 m² de surfaces Shon pour 8 000 étudiants présents (près de 14 m² par étudiant, ratio très supérieur à la moyenne nationale). Les surfaces dédiées uniquement à l'enseignement sont quant à elles très contrastées d'un site à l'autre (3,75 m²/étudiant à Boulogne, 5,56 m²/étudiant à Dunkerque, 8 m²/étudiant à Calais, 14 m²/étudiant à Saint-Omer). Depuis 2011, l'ULCO s'est dotée d'un schéma directeur immobilier. Ce schéma propose une rationalisation des surfaces disponibles et une réduction du nombre de bâtiments occupés. Déjà, un premier bâtiment de 2 000 m² (Lamartine) a été restitué.

L'état du patrimoine est satisfaisant, la plupart des bâtiments ne date que de 20 ans. Les commissions de sécurité n'ont émis que deux avis défavorables, à Dunkerque (façade du bâtiment la Citadelle et BU). La dotation financière du service patrimoine était pour 2013 de 700 000 € ; elle est ramenée à 450 000 € en 2014. Cette dotation est consacrée, pour l'essentiel, aux opérations de maintenance curative et à la remise en sécurité, la maintenance préventive n'étant pas effectuée actuellement. Il appartiendra à la direction de l'établissement d'ajuster ce montant à la lumière des recommandations des commissions de sécurité qui interviennent périodiquement.

L'ULCO subit un surcoût des frais logistiques du fait de la dispersion importante des surfaces due à sa multipolarité. Le montant des dépenses de fluides s'élevait, en 2012, à 1,5 M€. L'établissement souhaite mettre en place un meilleur suivi des consommations et proposer, sur chacun de ses sites, un catalogue de bonnes pratiques. Le vieillissement progressif du patrimoine immobilier va surenchérir d'année en année le coût de la maintenance des bâtiments. L'ULCO aurait tout intérêt à établir rapidement un plan pluriannuel de programmation des travaux.

L'établissement dispose désormais d'un logiciel de gestion (Abyla) propre à affiner la connaissance des surfaces et l'état qualitatif du bâti, ainsi que d'un logiciel de gestion des salles de cours pour optimiser leur occupation (dont le taux est actuellement inférieur à 50 %). Ces outils serviront d'aide à la décision, le secteur immobilier étant perçu comme un gisement d'économies possibles. Une estimation approximative situe à un niveau de 10 à 15 % les surfaces qui pourraient être neutralisées afin de permettre une réduction des coûts (fluides, chauffage, entretien, surveillance, sécurité, etc.) sans pénaliser pour autant les missions de l'établissement.

IV – Une mise en place très laborieuse du système d'information futur

Le diagnostic du rapport de l'IGAENR, en 2009, portait un regard très critique sur l'organisation et le fonctionnement des services informatiques de l'université. Depuis cette date, l'ULCO a engagé une réflexion pour construire un système d'information cohérent et adapté aux missions d'un établissement autonome. Un rapport d'audit a été établi dès 2011 mais, depuis, aucune évolution organisationnelle notable n'a été observée. Des conservatismes convergents bloquent toute réforme ambitieuse. Pour un établissement de la taille de l'ULCO, le potentiel d'emplois disponibles est conséquent (44 emplois) et est assurément en mesure de couvrir l'ensemble de ses besoins. Le rapport d'autoévaluation brosse un rapide historique du dossier et fait état des préconisations du groupe de travail qui restent pour l'instant en l'état. Une DSI devait se mettre en place au 1^{er} janvier 2014, selon un schéma minimal de réorganisation (non-intégration des informaticiens des composantes, comité de pilotage pléthorique) autour de quatre puis de cinq pôles. À ce jour, cette DSI n'est pas opérationnelle et la séparation entre maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre reste à opérer. La fonction informatique au sens large du terme reste éclatée en 14 services dont deux services centraux. Cette situation anachronique entraîne des dysfonctionnements de toute nature pour les utilisateurs, les acteurs et les structures de pilotage, et les incite à mettre en place leurs propres solutions. L'ENT, caractérisé par un manque de performance notoire, est peu utilisé par le personnel et les étudiants.

Jusqu'à présent, l'université n'a pas été en mesure de procéder aux arbitrages internes nécessaires pour mettre en place les réformes indispensables. Par sa nature, la fonction numérique est transversale et indispensable à toute l'université ; la situation actuelle pénalise lourdement le fonctionnement et l'image de l'ULCO, et prive l'établissement d'un outil de pilotage moderne.

Conclusion

Fidèle à ses missions initiales, l'ULCO s'est développée comme une université pluridisciplinaire et multipolaire dite de proximité, afin d'être au plus près de ses utilisateurs, de ses personnels et de ses territoires. Elle continue à accomplir ses missions à la satisfaction quasi générale de ses partenaires.

Suite à la restructuration, nationale et régionale, de l'enseignement supérieur et de la recherche initiée depuis plusieurs années, l'université a récemment pris conscience des insuffisances et des risques liés à ce modèle de développement. Ainsi, depuis 2010, l'ULCO tente de déployer une stratégie de différenciation, recentrée sur quelques filières construites en synergie avec son environnement socio-économique. Elle s'est dotée d'un projet stratégique (CALICO) qui est la pierre angulaire de son développement actuel et futur. L'université cherche à fédérer toutes les parties prenantes qu'elles soient universitaires, locales ou régionales, autour de cette nouvelle ambition.

Ainsi, les objectifs et la volonté sont présents et les premiers résultats obtenus sont encourageants ; ils doivent toutefois être confortés et amplifiés. La structuration des laboratoires mériterait notamment d'être encore plus resserrée pour gagner en lisibilité et visibilité. L'excellence, cependant, ne se décrète pas et l'université devra surmonter des conservatismes internes sous-jacents pour une mise en œuvre opérationnelle et performante de ses nouvelles orientations stratégiques.

La redéfinition actuelle du périmètre et des missions de la communauté universitaire d'établissements (COMUE) de la région Nord-Pas de Calais pourrait être une opportunité déterminante pour le devenir de l'ULCO, à condition toutefois que son leadership soit reconnu dans ses domaines de spécialisation.

I – Les points forts

- Une vision stratégique à dix ans qui cadre le développement de l'université.
- Une forte adhésion de la communauté universitaire à sa mission de proximité, d'accès à l'enseignement supérieur et d'ouverture sociale.
- Des relations constructives avec les partenaires territoriaux et économiques.
- Des équipes pédagogiques et administratives compétentes et motivées, au service de l'accueil, de l'accompagnement et de la réussite des étudiants.
- Une offre de formation professionnalisée construite en liaison avec les besoins des territoires.
- Une activité de formation continue attentive aux besoins de publics diversifiés et assurant un relais précieux entre l'université et les territoires.
- Une situation financière maîtrisée et des services centraux, pour l'essentiel, efficaces et compétents.
- Un patrimoine immobilier offrant en général de bonnes conditions de travail, de recherche et d'études.

II – Les points faibles

- Une organisation structurelle complexe, hétérogène, éclatée et dissipatrice de ressources et de moyens.
- Une faible attractivité de l'établissement dans les domaines vitaux de la formation et de la recherche.
- Une stratégie de recherche ambitieuse, mais non aboutie, et qui doit se faire reconnaître au niveau régional.
- Des difficultés opérationnelles dans la mise en œuvre du projet stratégique en dépit d'un diagnostic clairement posé.
- Des relations internationales qui ne s'inscrivent toujours pas dans une stratégie clairement définie et partagée.
- Une fonction support informatique qui ne satisfait que partiellement aux besoins des acteurs, des utilisateurs et des structures de pilotage.
- Une identité multipolaire revendiquée mais un sentiment d'appartenance à un site voire à une composante plutôt qu'à l'établissement.

- Une valorisation des résultats de la recherche et une recherche collaborative qui restent à un niveau modeste.

III – Les recommandations

- Harmoniser les pratiques et les outils induits par la multipolarité, profiter de la révision des statuts pour réfléchir à une évolution de son organisation et, *a minima*, les mettre en conformité avec l'organisation et le fonctionnement actuels.
- Rationaliser les moyens humains, financiers et immobiliers au niveau de l'établissement afin de les concentrer sur les orientations majeures du projet stratégique.
- Améliorer le dialogue social par une meilleure communication interne en vue notamment de l'appropriation du projet stratégique.
- Améliorer le pilotage de l'établissement par la mise en œuvre effective d'un système d'information réellement opérationnel.
- Reconfigurer les maisons de recherche autour des axes stratégiques de la politique scientifique de l'université.
- Affirmer les positions stratégiques de l'université au sein de la COMUE et les faire reconnaître par son environnement.
- Renforcer le lien formation/recherche notamment dans les relations internationales et développer la réponse aux appels d'offres internationaux.
- Poursuivre la rationalisation de son offre de formation et améliorer son pilotage.

Liste des sigles

A

AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
ANR	Agence nationale de la recherche
ANSES	Agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail
AQUIMER	Pôle de compétitivité français dans le secteur des produits aquatiques
Ater	Attaché temporaire d'enseignement et de recherche

B

BU	Bibliothèque universitaire
BULCO	Bibliothèque de l'Université du Littoral Côte d'Opale
BVE	Bureau de la vie étudiante

C

CALICO	Campus Littoral Côte d'Opale
CaPPA	<i>Chemical and physical properties of the atmosphere</i>
CCI	Chambre de commerce et d'industrie
Cevu	Conseil des études et de la vie universitaire
CGR	Centre de gestion de la recherche
CGU	Centre de gestion universitaire
CHRU	Centre hospitalier régional universitaire
Cifre	Convention industrielle de formation par la recherche
CIMEL	Campus International de la Mer et de l'Environnement Littoral
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CNU	Conseil national des universités
COMUE	Communauté d'universités et d'établissements
CPER	Contrat de projets État-région
CPGE	Classe préparatoire aux grandes écoles
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CUEEP	Centre universitaire économie éducation permanente

D

D	(LMD) Doctorat
DEUST	Diplôme d'études universitaires scientifiques et techniques
DGS	Direction générale des services
DSI	Direction des systèmes d'information
DRH	Direction des ressources humaines
DUT	Diplôme universitaire de technologie

E

EC	Enseignant chercheur
ED	École doctorale
EIL-CO	École d'ingénieurs du Littoral Côte d'Opale
Erasmus	<i>European action scheme for the mobility of university students</i> (programme européen)
ESPAS	École supérieure privée d'application des sciences
ESTICE	École supérieure des transactions internationales et commerce extérieures
ETP	Équivalent temps plein

F

FOAD	Formation ouverte et à distance
FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes

G

Gis	Groupement d'intérêt scientifique
-----	-----------------------------------

I	
Ifremer	Institut français de recherche pour l'exploitation de la mer
INNOCOLD	Institut technologique du froid
INTEREG	Programmes européens de coopération interrégionale
IRENI	Institut de recherche en environnement industriel
ISCID-CO	Institut Supérieur de Commerce International de Dunkerque - Côte d'Opale
ISTC	Institut des stratégies et techniques de communication
IUT	Institut universitaire de technologie
L	
L	(LMD) Licence
L/L1/L2/L3	(LMD) Licence, licence 1re année, 2e année, 3e année
Labex	Laboratoire d'excellence
LMD	Licence-master-doctorat
LOG	Laboratoire d'océanologie et de géosciences
M	
M	(LMD) Master
M/M1/M2	(LMD) Master, master 1re année, 2e année
MCF	Maître de conférences
MDE	Maison des étudiants
MEDEF	Mouvement des entreprises de France
O	
ODESSE	Observatoire du devenir des étudiants et du suivi statistique de l'établissement
P	
PAPESR	Portail d'aide au pilotage de l'enseignement supérieur et de la recherche
PCRD	Programme cadre de recherche et développement (programme européen)
PMCO	Pôle métropolitain Côte d'Opale
PR	Professeur des universités
Pres	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
R	
RCE	Responsabilités et compétences élargies
RH	Ressources humaines
S	
Saic	Service d'activités industrielles et commerciales
SATT	Société d'accélération du transfert de technologies
SUAOIP	Service universitaire d'accueil, d'orientation et d'insertion professionnelle
SATT	Société d'accélération du transfert de technologies
SCD	Service commun de documentation
Shon	Surface hors œuvre nette
SHS	Sciences humaines et sociales
SIGB	Système intégré de gestion de bibliothèque
SUAPS	Service universitaire des activités physiques et sportives
Staps	Sciences et techniques des activités physiques et sportives
STS	Sciences, technologie, santé
SRI-SI	Stratégie régionale d'innovation pour une spécialisation intelligente
SUMPPS	Service universitaire de médecine préventive et de promotion de la santé
T	
Tice	Technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement
U	
UFR	Unité de formation et de recherche
ULCO	Université du Littoral Côte d'Opale
UMR	Unité mixte de recherche
V	
VP	Vice-président

Observations du directeur



Rapport d'évaluation de l'ULCO : observations de l'établissement

Les observations de l'établissement portent sur quatre points principaux :

- la mise en œuvre du projet stratégique
- la structuration des laboratoires autour des thématiques d'excellence
- l'attractivité de l'établissement
- l'organisation de la multipolarité

1. La mise en œuvre du projet stratégique

Le rapport considère (p6) que la mise en œuvre du projet est insuffisamment opérationnelle.

Depuis 2010, ont été créés ou mis en place : une école d'ingénieurs (EIL-CO), une école de commerce renforcée (ISCID-CO), le Campus de la Mer (GIS CIMEL), le projet INNOCOLD, le Centre de l'Entrepreneuriat du Littoral (CEL).

La mise en œuvre du projet stratégique « Campus Littoral Côte d'Opale » à l'horizon 2020 a nécessité et continue de nécessiter des moyens financiers importants et des redéploiements de personnels. Dans le même temps, l'ULCO a maîtrisé l'augmentation de la masse salariale (la maîtrise de la situation financière est rappelée p23) en ne publiant pas tous les postes vacants. Dans le contexte budgétaire que connaît l'ensemble des universités (non compensation du GVT notamment), cet effort aurait mérité d'être signalé.

En 2010, sans aucun moyen supplémentaire de la tutelle, l'école d'ingénieurs EIL-CO a été créée, dans l'espace public, en intégrant une grande partie des personnels d'une école privée. Tous les moyens de l'école aujourd'hui (l'aide au démarrage des collectivités s'est arrêtée en 2013) sont des moyens qui ont été redéployés ou réaffectés. Cet effort se poursuit et accompagne le développement de l'école.

L'école de commerce ISCID-CO a également été renforcée par l'intégration d'une école privée et de ses personnels. Des moyens mobilisables en personnels sont également redéployés vers l'ISCID-CO notamment pour renforcer la recherche et accompagner les relations avec les professionnels.

La création du Centre de l'Entrepreneuriat et la sensibilisation des étudiants de tous les cursus à la culture entrepreneuriale constituaient un axe fort d'excellence de notre projet stratégique. Dans ce domaine, les objectifs sont atteints.

L'ULCO a initié et porté, au nom de la Communauté des universités et établissements du Nord Pas de Calais (ComUE) la création du Campus de la Mer (CIMEL) qui fédère sur les sites de l'ULCO l'ensemble des professionnels et les laboratoires concernés par les thématiques liées aux littoraux, à la mer, à l'utilisation et la transformation des ressources halieutiques (UMR CNRS, Centre IFREMER, laboratoires de l'ANSES). L'ULCO est actionnaire de la plateforme Nouvelles Vagues (SA) à une hauteur (20 K€) bien supérieure, par exemple, à la participation du CNRS.

Tous les objectifs du projet stratégique n'ont certes pas été atteints. Cependant, quatre ans après le début de sa mise en œuvre, tous les moyens mobilisables en personnels ont été redéployés vers les priorités de l'établissement. Par ailleurs, le bonus quadriennal (450 k€) a été pendant toute la durée du contrat, mobilisé pour les priorités du projet stratégique (BQR, BQE, BQI, INNOCOLD, Campus de la Mer).

2. La structuration des laboratoires autour des thématiques d'excellence

Au début du contrat, la structuration des laboratoires avait été réalisée avec l'objectif de les rendre plus visibles dans la communauté universitaire et plus attractifs. Sur le premier point, les évaluations AERES ont montré l'évolution de la qualité scientifique des unités de recherche restructurées. Dans le domaine d'excellence « Environnement, Milieux Littoraux » la structuration est achevée autour du LOG, LPCA, UCEIV, TVES. Il est par ailleurs remarquable de noter que des collaborations s'établissent entre le LISIC (images et traitement du signal) et le LOG (biologie marine) et que le laboratoire de droit se rapproche du Campus de la Mer, montrant ainsi l'attractivité des thématiques prioritaires par l'établissement dans un contexte de pluridisciplinarité.

Cette structuration autour de l'excellence se poursuit dans le cadre du dossier de demande d'accréditation des Masters. La politique en matière de formation, dans une lettre de cadrage, a réaffirmé le lien recherche/formation. Ainsi, des Masters sans adossement à la recherche avérés n'ont pas été proposés à l'accréditation. L'ULCO renforce ainsi la qualité de ses formations et leur reconnaissance.

3. L'attractivité de l'établissement

Parmi les points faibles (p23), le rapport mentionne la faible attractivité de l'établissement dans les domaines vitaux de la formation et de la recherche. Si l'ULCO n'était pas un établissement attractif, l'Université pourrait rencontrer des difficultés de recrutement, ce qui n'est pas le cas, comme le rappelle le document DGRH ULCO (données 2013) « le taux de pourvoiement des postes est très important ces 5 dernières années, en particulier chez les PR. On note que les 26 postes MCF publiés ces 2 dernières années ont été pourvus, ce qui indique que l'Université du Littoral est un établissement attractif »

Pour soutenir la recherche et les axes stratégiques dans le domaine des formations, l'établissement s'appuie sur sa politique d'emplois. Ces redéploiements ne sont pas modestes (comme indiqué p11, quelques redéploiements) mais très importants (45% dans la période 2009-2012, comme rappelé p20).

4. L'organisation de la multipolarité

La nécessaire réorganisation de l'établissement est inscrite dans les nouveaux statuts de l'ULCO, validés par le CA du 8 juillet 2014. Ils vont dans le sens, comme demandé dans le rapport, d'une clarification du rôle et des attributions des unités de recherche, des Départements pédagogiques, des Centres de gestion universitaires et des Maisons de la Recherche.

Chaque CGU sera désormais dirigé par un Vice-président délégué qui participera aux réunions du bureau de l'établissement. Cette nouvelle organisation formalise les relations entre la Direction et les pôles universitaires et uniformise leur mode de fonctionnement.

Les Pôles de recherche qui remplacent les actuelles Maisons de la Recherche, regroupent les laboratoires (ils mutualisent des moyens notamment de gestion pour les UR) autour des 3 grandes thématiques de recherche de l'ULCO. Ces pôles sont des lieux d'animation scientifiques pluridisciplinaires.

21 juillet 2014



Organisation de l'évaluation



L'évaluation de l'université du Littoral Côte d'Opale a eu lieu du 19 au 20 mars 2014. Le comité d'évaluation était présidé par Alain Barreau, Professeur des universités, retraité, Université d'Angers.

Ont participé à l'évaluation :

- Pierre Baras, Professeur des universités, Université de Savoie
- Pierre Baylet, Ancien Directeur Développement et Métiers de l'Institut Mines-Telecom
- Aurélie Benard, Étudiante, Présidente de l'Union Nationale des Étudiants en Gestion
- Pascale Garcia, Professeur des universités, Université de La Rochelle
- Michela Pellicani, Professeur, Université de Bari (Italie)
- Luc Ziegler, Ancien Secrétaire Général de l'université de Nancy 1

Stephane Onnée, délégué scientifique, et Antoine Devoucoux du Buysson, chargé de projet, représentaient l'AERES.

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 l'AERES* à l'adresse URL https://ged.aeres-evaluation.fr/guest.php?sole=Y&app=AERES_DIFFCV