



## Université d'Artois

### Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

| Rapport d'évaluation d'un établissement. Université d'Artois. 2009. hceres-02026257

**HAL Id: hceres-02026257**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026257>**

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 d'Artois



novembre 2009



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

# Rapport d'évaluation de l'Université d'Artois



Le Président de l'AERES

Jean-François Dhainaut

Section des établissements

Le Directeur

Michel Cormier

novembre 2009



# Sommaire



Présentation : une université récente, multi-sites et multipolaire	5
I – Le contexte régional	5
II – Historique, l'université et son environnement	5
III – Quelques spécificités de l'université	
La stratégie en matière de recherche et de valorisation	7
I – Des thématiques de recherche intégrées à la politique régionale	7
II – Un potentiel de recherche organisé par site	7
III – Une stratégie de recherche fondée sur la restructuration et l'intégration	8
1 • Restructuration et renforcement des points forts	8
2 • Intégration de l'IUFM dans la dimension recherche	8
IV – Une mise en œuvre et un suivi de la stratégie recherche qui laissent des marges de progrès	8
1 • Pilotage de la recherche	8
2 • Allocation des moyens humains	9
3 • Allocation des moyens financiers	9
V – Une maîtrise insuffisante de la valorisation et des transferts	9
La stratégie en matière de formation	11
I – Une bonne insertion dans le tissu économique local	11
II – Une offre de formation en adéquation avec la recherche	11
III – Une politique documentaire innovante et volontariste	11
1 • Des BU aux ressources riches, au service de l'étudiant et du chercheur	11
2 • Un lecteur averti et formé	12
3 • La culture à la BU : conférences, prix du premier roman, expositions	12
IV – Un vrai savoir-faire en formation continue et en apprentissage	12
1 • Formation continue	12
2 • Apprentissage	12
V – Une démarche qualité réussie	13
1 • Le processus	13
2 • L'exploitation	13
3 • Vers des certifications qualité	13
VI – Un accompagnement réussi de l'étudiant	13
Stratégie en matière de vie étudiante	15
I – L'étudiant acteur de la vie de l'établissement	15
II – Une université attentive à ses étudiants	15
III – Université et CROUS	16

Stratégie en matière de relations extérieures	17
I – De bonnes relations avec les collectivités : conseil général, ville et communauté urbaine d'Arras, conseil régional du Nord - Pas-de-Calais	17
II – Des relations confiantes avec les milieux socio-économiques	17
III – Un projet synergique : l'UA et le "Louvre à Lens"	18
Stratégie en matière de relations internationales	19
I – Structuration des relations internationales : une centralisation efficace	19
1 ● Un service centralisé à Arras	19
2 ● Les relations internationales sur les sites	19
II – Un renforcement des synergies formation/recherche	19
1 ● Multiplier les cursus croisés	19
2 ● Amplifier la mobilité	20
3 ● Accueillir étudiants et enseignants étrangers	20
4 ● Le CRL et l'institut Confucius	20
Gouvernance et communication	21
I – Un système de gouvernement plus complexe qu'il n'y paraît	21
II – Un sentiment d'appartenance de la communauté universitaire hétérogène	21
III – Une organisation centralisée de la gestion administrative	22
IV – La place des composantes dans une gestion centralisée : mieux formaliser les procédures pour déconcentrer	23
V – Une organisation de la fonction financière et des pratiques budgétaires inadaptées à la capacité financière de l'établissement	24
VI – L'impact de l'IUFM sur la gestion des ressources humaines de l'établissement	25
VII – L'importance des enjeux patrimoniaux à l'issue de l'intégration de l'IUFM	26
VIII – Le système d'information - rôle de la direction informatique dans le pilotage	27
Conclusion et recommandations	29
I – Les points forts	29
II – Les points faibles	30
III – Les recommandations	30
Liste des sigles	31
Observations du président	35
Organisation de l'évaluation	37

# Présentation : une université récente, multi-sites et multipolaire



## I – Le contexte régional

L'enseignement supérieur et la recherche en région Nord-Pas-de-Calais se caractérisent par un réseau très dense mais également très diffus d'établissements.

En 2007-2008, l'effectif étudiant s'établissait dans la région aux alentours de 155 000 (2e rang des régions après l'Île-de-France), soit plus de 7 % de la population étudiante française. Durant les dix dernières années, cette évolution des effectifs a été sensiblement analogue à la tendance nationale. À la rentrée 2008, les six universités de la région accueillaient environ 100 000 étudiants dont 65 % sur la seule métropole lilloise.

Le potentiel de la recherche régionale (public et privé) regroupe 3 650 chercheurs et enseignants-chercheurs soit 2,2 % du potentiel français (9e rang national). Les universités tiennent un rôle prépondérant dans le développement de la recherche publique au contraire des EPST et des EPIC qui y sont relativement sous-représentés. Les six universités, l'École Centrale de Lille et l'École des mines de Douai sont les membres fondateurs du PRES Lille Nord de France qui a été créé, en 2009, sous la forme d'un Établissement public de coopération scientifique (EPCS) et qui vise à mettre en synergie les forces universitaires régionales.

## II – Historique, l'université et son environnement

La première étape conduisant à la création de l'Université d'Artois est l'émergence d'antennes des universités lilloises, ainsi à Béthune en 1969 avec un IUT, puis l'implantation en 1988 d'un DEUG de Lettres modernes sur le site d'Arras, et la création en 1990 à Lens d'une antenne scientifique et enfin à Béthune d'un DEUG délocalisé de Sciences économiques.

En 1990, sur la recommandation des Assises régionales de l'enseignement supérieur en région Nord - Pas-de-Calais, la possibilité de créer des "universités multipolaires et départementales mais de plein exercice" est examinée, et conduit à la création des universités d'Artois (décret de création le 7 novembre 1991) et du Littoral. De nouvelles composantes sont créées : en 1993, pôle de sciences juridiques à Douai puis un second IUT à Lens ; en 1999, l'UFR STAPS à Liévin.

L'université actuelle, de typologie "pluridisciplinaire hors santé" selon la DEPP, accueillait à la rentrée 2006-2007, 10 574 étudiants (DEPP 2008) répartis sur cinq sites, qui comportent des UFR, des facultés et des instituts : onze composantes au total avec l'IUFM, rattaché au 1er janvier 2008 sous la forme d'une école interne et qui déploie ses activités sur sept sites au total. Au 15 janvier 2009, l'université comptait, hors IUFM, 9 193 inscrits (14 335 avec l'apport des 5 142 étudiants de l'IUFM)<sup>1</sup>.

## III – Quelques spécificités de l'université

- L'université a su résister à la tentation de diversifier ses activités sur ses différents sites, cherchant au contraire à les qualifier scientifiquement et pédagogiquement.
- Une forte représentation du niveau L (82 % comparé à 72 % pour le groupe disciplinaire) avec également une place importante de la formation professionnelle (près de 31 % de l'effectif total des étudiants, 299 contrats de professionnalisation) et de l'apprentissage (292 apprentis en 2007-2008).
- Le poids des deux IUT (18,1 % contre 8 % au plan national) et leur bonne intégration.

---

<sup>1</sup> DEPP pour 2006-2007, université pour 2009.

- Une forte présence de bacheliers technologiques et professionnels (30 % des nouveaux bacheliers français comparé à 18,7 % au niveau national) ; une proportion importante d'étudiants boursiers (42 % si l'on ne tient pas compte de l'impact de l'IUFM, contre 25,6 % au niveau national).
- L'intégration d'un IUFM de taille importante, voulue par l'université avec l'appui des collectivités territoriales, représentant un potentiel de 533 personnels (240 enseignants titulaires et 293 personnels BIATOS - dont 63 contractuels en 2008-2009<sup>1</sup> et plus de 5 000 étudiants) qui pèse énormément sur l'organisation et la stratégie de l'université et soulève de nombreuses interrogations.

Si l'on regroupe les inscrits à l'université (hors IUFM) par domaine, on trouve un bon équilibre entre Humanités (31 %), Droit, Sciences économiques, Gestion (32 %) et Sciences et techniques (33 %), il ne reste que 4 % pour STAPS, qui est par ailleurs légitimé par sa spécificité thématique et son intégration à un pôle d'excellence sportive.

---

<sup>1</sup> Source : université



# La stratégie en matière de recherche et de valorisation



## I – Des thématiques de recherche intégrées à la politique régionale

Dans le domaine de la recherche et de l'innovation, le PRES assure une mission de réflexion prospective, d'information et de suivi en matière de programmes de recherche et de projets innovants. Il met en œuvre des dispositifs de mutualisation : ingénierie commune de projets, acquisition d'équipements lourds partagés, mise en commun de la documentation scientifique, valorisation des projets. Il assure également la coordination des six Écoles doctorales régionales et du Collège doctoral européen.

Le contexte de la recherche fait également appel à six Pôles de compétitivité ayant comme région principale le Nord - Pas-de-Calais : i-Trans (transports terrestres innovants, pôle à vocation mondiale), MAUD (matériaux à usage domestique), Industries du commerce, Nutrition-Santé-Longévité, Up-Tex (textiles techniques), Aquimer (produits aquatiques), et à un Pôle de la région Champagne-Ardennes (Picardie en région secondaire), IAR (Industries et agro-ressources).

En 2007, l'université comptait 296 Enseignants-chercheurs permanents (EC) dont 12,8 % de permanents étrangers<sup>1</sup>. En 2008, l'université comptait 76,3 % de ses enseignants-chercheurs comme affectés à des laboratoires reconnus de l'établissement. Parmi les personnels BIATOS, 9,5 % sont affectés à la recherche, ce qui semble notablement insuffisant.

## II – Un potentiel de recherche organisé par site

La recherche à l'université d'Artois s'articule autour des six Écoles doctorales régionales :

- Sciences de l'homme et de la société (SHS, ED 473) ;
- Sciences juridiques, politiques et de gestion (SJPG, ED 74) ;
- Sciences économiques, sociales, de l'aménagement et du management (SESAM, ED 73) ;
- Sciences de la matière, du rayonnement et de l'environnement (SMRE, ED 104) ;
- Biologie-Santé (ED 446).
- Sciences pour l'ingénieur (SPI, ED 72).

Les quinze laboratoires, parmi lesquels figurent dix Équipes d'accueil, une Jeune équipe, deux UMR avec le CNRS (dont une en rattachement principal à l'Université d'Artois) et deux équipes reconnues par l'université, couvrent les domaines des six Écoles doctorales. Parmi les douze laboratoires évalués par l'AERES, trois sont classés A ou A+ et les autres sont classés B. Plus de la moitié des EC (53,4 %) appartiennent au domaine sciences et technologies.

L'université a su développer des thématiques de recherche qui lui sont propres, notamment dans le domaine des Sciences de l'homme et de la société : la création de l'Institut d'étude du fait religieux (IEFR) correspond à un axe majeur de la recherche dans cette université. Cet institut fédère au niveau régional un réseau interdisciplinaire de chercheurs (histoire, littérature, philosophie, droit, sociologie et théologie) venant des universités d'Artois, du Littoral-Côte d'Opale, de Charles de Gaulle-Lille 3 et de la Fédération universitaire polytechnique de Lille.

---

<sup>1</sup> Source : DEPP

### III – Une stratégie de recherche fondée sur la restructuration et l'intégration

#### 1 • Restructuration et renforcement des points forts

Compte tenu de la taille réduite et du nombre restreint de laboratoires, ainsi que de l'émergence du PRES "Lille, Nord de France", la stratégie de l'établissement s'est orientée d'une part vers "le renforcement des axes forts" et "la limitation et le cadrage des axes des différents laboratoires", d'autre part vers un effort considérable de restructuration. Cette restructuration s'est traduite par des regroupements de laboratoires, par la création de postes de chargés de mission par grand secteur d'activité (trois), et le recrutement de personnel administratif pour assurer le pilotage administratif. Dans le secteur des SHS, une structure régionale a été créée sous la forme d'une Maison européenne des sciences de l'homme et de la société, la MESHS (Unité de service et de recherche 3185). À Arras, une structure fédérative de mutualisation technique et administrative a été mise en place de manière à permettre une meilleure coopération scientifique et à optimiser l'efficacité administrative, sous la forme d'une "Maison de la recherche". Cette structure d'accueil fonctionne avec les moyens des équipes CRHES, Grammatica, Textes et Cultures, DYRT et EREIA et met en commun un IGR, un IGE et deux TECH. Disposant d'une salle aménagée, elle a organisé une première journée de Doctoriales avec succès, et envisage de réunir cette année des doctorants venus d'horizons divers.

En recherche comme dans les autres domaines d'activité, l'Université d'Artois a cherché à exploiter au mieux son caractère multi-sites, en cherchant à caractériser chaque localisation par des valeurs identifiables, qui apportent en même temps de la spécificité. Cette politique est volontariste, elle a conduit par exemple à articuler l'équipe SHERPAS de Liévin avec un pôle d'excellence sportive, et à créer des conditions de coopération interdisciplinaire avec d'autres équipes de l'université ou des équipes régionales. Elle a conduit également à faire revenir la Faculté des sciences économiques (FSE) de Béthune à Arras, malgré certaines oppositions locales, et à favoriser un rapprochement à Béthune entre la Faculté des sciences appliquées (FSA) et l'IUT. Cela a contribué à faire apparaître un certain nombre de "points forts" et à maintenir un certain équilibre entre les différents sites de l'université.

#### 2 • Intégration de l'IUFM dans la dimension recherche

Des dispositions sont prises en termes de création de laboratoires visant à faire une place à certains personnels de l'IUFM, comme par exemple "Didactique des mathématiques" qui devrait permettre d'intégrer trois à quatre enseignants-chercheurs, ou encore comme la création des laboratoires "RECIFES" sur le pôle d'Arras, ou SHERPAS centrée sur la thématique "Sport et Violence" dans le sport et à l'école qui devrait devenir un des axes majeurs de la recherche en STAPS et qui accueille plusieurs enseignants de l'IUFM. Enfin, dans le but de permettre à certains enseignants de l'IUFM de terminer leurs études doctorales dans de meilleures conditions, des décharges de services leur sont accordées (quatre en 2009).

L'enjeu fondamental de l'intégration de l'IUFM est de faire de l'Université d'Artois une "université ressource" en matière de formation des maîtres et sur les questions d'enseignement, d'éducation et de formation. Ceci semble en parfaite cohérence avec les attentes des étudiants de l'Artois, qui majoritairement souhaitent embrasser des carrières d'enseignant.

### IV – Une mise en œuvre et un suivi de la stratégie recherche qui laissent des marges de progrès

#### 1 • Pilotage de la recherche

Sont invités aux séances plénières du Conseil scientifique tous les directeurs de laboratoires et d'équipes, ce qui assure une représentation de tous les secteurs, mais peut alourdir considérablement les débats (quarante membres).

La stratégie scientifique de l'université s'élabore, sous la direction du Vice-président recherche (premier Vice-président de l'université), et du président, qui veillent à assurer une parfaite adéquation entre les thématiques de recherche retenues et l'offre de formation de l'établissement. Le Vice-président recherche est appuyé par trois chargés de mission (domaines SHS, SPI, Droit-Économie). De plus, lors la mise en œuvre de la stratégie scientifique, le Vice-président aux moyens veille à ce que les axes retenus par la gouvernance soient la priorité numéro 1 de l'établissement.

## 2 • Allocation des moyens humains

Le pourcentage d'enseignants-chercheurs rattachés à un laboratoire de l'université atteint 76,5 %, soit une nette progression depuis le début du précédent contrat (56 %). De plus, on peut noter que dans cette université qui héberge deux IUT et, depuis le 1er janvier 2009, le deuxième IUFM de France par la taille, de nombreux efforts sont faits pour maintenir "le profil recherche" du corps enseignant de l'université dans son ensemble. À cet effet, des CRCT sont accordées aux enseignants (PRAG et PRCE) de l'IUFM dans le but d'une reconversion en MC. Enfin, le taux de rattachement des enseignants de l'IUT à des laboratoires de recherche est passé de 45 % à 59 %.

## 3 • Allocation des moyens financiers

Le BQR représente un prélèvement de 15 % sur les crédits des laboratoires (59 K€ sur le contrat). Il est utilisé pour inciter à la mise en place de projets de recherche transversaux (30 %), pour aider les laboratoires lors de l'arrivée de nouveaux entrants et/ou pour le lancement de nouvelles équipes labellisées par le Conseil scientifique (10 %), pour des manifestations scientifiques (30 % dont un tiers pour les SHS), et enfin pour l'achat de gros matériels (30 %). La volonté de favoriser des recherches transversales, au travers des restructurations de la recherche, s'est également concrétisée par quatre CRCT accordés à des professeurs pour des reconversions thématiques.

Notons que le manque total de transparence de la gestion des contrats par le CNRS empêche une gestion optimale des ressources par l'université.

## V – Une maîtrise insuffisante de la valorisation et des transferts

L'établissement ne fait état dans ses objectifs de valorisation que de deux points : le développement des "Artois Presses Université" et les *Learning Centers* ("Apprenance", "Faits religieux" et "Habitat durable"). Pour intéressants qu'ils soient, ces développements ne sont que périphériquement reliés à ce qui est communément appelé valorisation, lien partenarial fort structurant liant la recherche à l'environnement socio-économique des centres de recherche. Le mot valorisation n'apparaît d'ailleurs pas sur l'organigramme pourtant bien fourni de l'université, et n'est, en particulier, pas associé aux relations avec les entreprises.

Cependant, des activités de valorisation de la recherche existent au sein de l'établissement : activité importante de contrats de recherche ; participation au capital (21 %) de "CELLIAL Technologie", S.A. qui a soutenu la valorisation des travaux du LBHE (Laboratoire de physiopathologie de la barrière hémato-encéphalique - LBHE-EA 2465) ; bourses CIFRE ; création d'entreprises par les diplômés de master (10 % des étudiants sortants), en particulier dans le cadre des incubateurs régionaux MITI et Eurasanté. En revanche l'établissement n'a connaissance d'aucun brevet déposé par ses composantes, ce qui laisse supposer au mieux un manque d'information, au pire des contrats industriels conclus au bénéfice exclusif du partenaire en matière de propriété industrielle.

En ce qui concerne le suivi, la gestion et le pilotage des projets de recherche partenariaux, le service central en charge de la "gestion de la recherche" (trois personnes de catégorie A, B, C) assure une vérification juridique sommaire et un suivi administratif, ne gère qu'une faible fraction de l'activité contractuelle de recherche (environ 500 k€ annuels intégrant les contrats CPER, FSE et des contrats industriels proprement dits).

Il n'existe pas de référentiel juridique standard (PI, engagements et responsabilités), ni de procédures d'élaboration des coûts standard (main-d'œuvre, amortissement/propriété des achats d'équipement...). Les contrats avec les entreprises font l'objet d'un prélèvement par l'université de 3 %, le reste allant intégralement aux composantes. Par ailleurs, de nombreux contrats industriels sont revendiqués mais ils ne transitent pas par le service et sont donc négociés par les composantes directement. Citons par exemple les contrats de l'IRSA dont certains donnent lieu à des financements CIFRE. Dans ce cas, l'université se prive du pilotage stratégique de ses sources d'activités valorisables. Quant aux deux UMR, elles font gérer leur valorisation par le CNRS et l'université dans une proportion qui peut aller de 20 à 80%.

Dans l'état actuel des processus mis en œuvre et des efforts engagés, le contrôle de gestion est embryonnaire et incomplet, de même que le pilotage de la recherche, partenariale ou non. Des prestations ou des projets menés à des coûts journaliers non contrôlés ne peuvent qu'handicaper l'université dans sa stratégie de développement et de renforcement des équipes de recherche et de transfert.

La visibilité de l'activité contractuelle devrait s'améliorer du fait de la mise en place depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2009, de Coconut, application de gestion des conventions, qui doit permettre à l'avenir de disposer de toute l'information relative aux facturations des laboratoires auprès des entreprises. En ce qui concerne la protection juridique et économique des intérêts de l'université, un travail considérable restera à effectuer.

Il est envisagé de transférer la valorisation au PRES. Dans l'absolu, un tel dispositif serait favorable à la visibilité des ressources universitaires de recherche au niveau des grandes entreprises et agences nationales. Ce transfert ne devra pas priver l'université d'un outil puissant de pilotage de ses relations avec le milieu socio-économique et de développement de ses ressources propres. L'université doit disposer de compétences pour participer au pilotage et au contrôle de la structure liée au PRES, définir une stratégie propre, en cohérence avec le PRES. Elle pourra éventuellement continuer d'instruire les dossiers locaux, en particulier si cette structure n'intègre pas dans son périmètre les prestations plus simples de service aux entreprises de type PME/PMI caractéristiques du tissu économique local.

# La stratégie en matière de formation



L'UA est une université pluridisciplinaire hors santé, implantée sur cinq sites, ayant récemment intégré l'IUFM. Les filières des "métiers de l'enseignement", qui sont en cours de réalisation, représentent localement l'un des débouchés privilégiés par les étudiants de LSHS, comme de Sciences ou du STAPS. Enfin, l'UA a rejoint le PRES Lille Nord de France et est soucieuse d'avoir une offre de formation en cohérence avec celles de ses partenaires.

## I – Une bonne insertion dans le tissu économique local

La connaissance et la prise en compte des caractéristiques des étudiants (type de baccalauréat obtenu, taux d'abandon, taux de poursuite d'études) sont connus, permettent une meilleure orientation et expliquent certainement pour partie les taux d'insertion des étudiants de l'Artois, qui sont remarquables (75 % des enquêtés répondants ont un emploi stable 18 mois après l'obtention de leurs diplômes) et confirment la qualité du dispositif de la formation ainsi que son adéquation aux besoins du marché du travail local. De plus, des certifications complémentaires sont offertes aux étudiants (ainsi le C2I) et des stages sont obligatoires dans la plupart des formations.

Pour la plupart, les étudiants terminent leurs études au niveau L3 (82 %), ce qui peut s'expliquer par le fait que plus de 50 % (IUFM compris) d'entre eux sont des étudiants boursiers dont la famille réside sur place et pour qui il est difficile de financer deux années d'études supplémentaires (même en bénéficiant de bourses).

C'est l'OVA qui est chargé de réaliser des enquêtes sur l'insertion des diplômés. Or, ce service a fonctionné avec un seul emploi (cat. A) pendant plus de sept années et n'a pas pu assurer l'ensemble des tâches qui lui incombent, certaines enquêtes étant de ce fait menées directement par les services ou composantes. Il est urgent de renforcer ce service afin qu'il puisse étoffer ses prestations et fournir enfin un outil d'aide au pilotage au service de l'ensemble de l'université. Dans cette perspective, un nouvel emploi (cat. B) y a été créé récemment.

## II – Une offre de formation en adéquation avec la recherche

L'UA est marquée également par une quasi-adéquation entre son offre de formation et ses thèmes centraux de recherche. Il faut cependant noter que dans un certain nombre de cas, des filières fonctionnent malgré un nombre très réduit d'étudiants, qui ne semble pas vouloir "décoller" au fil des années. Si dans certains cas, cela peut se justifier par la recherche (ex. : mathématiques), dans d'autres cas, on peut raisonnablement se poser la question, si ce n'est de la fermeture, du moins du regroupement de certaines filières, avec mise en place de parcours et mutualisation de certains enseignements (ex. : langues).

## III – Une politique documentaire innovante et volontariste

### 1 • Des BU aux ressources riches, au service de l'étudiant et du chercheur

Enjeu crucial tant pour la formation que pour la recherche, la politique documentaire de l'UA est très clairement pilotée par le Service commun de la documentation (SCD), qui regroupe en tout seize centres (en incluant les huit médiathèques de l'IUFM). Déployées sur plus de 8 000 m<sup>2</sup>, les huit BU des sites de l'UA ont une politique d'accueil des lecteurs en journée continue du lundi au vendredi très volontariste, accompagnée par un emploi étudiant fort, un grand nombre de places de lecture (500 à Arras, 175 à Béthune (BU), 240 à Douai...), et une augmentation constante des postes informatiques de consultation. Face à cette grande diversité géographique, le SCD déploie une politique de centralisation des achats, abonnements, mise en ligne des ressources électroniques exemplaire ainsi que des projets de grande envergure, comme avec le catalogue unique en ligne, regroupant toutes les ressources des sites, l'intégration au réseau de la bibliothèque de l'École supérieure des métiers d'art (Arras) ou encore le projet "Visual...Catalog", avec Paris 8, dont Artois est le pilote et l'initiateur au sein du PRES : ce projet d'envergure, inauguré en 2006, est une passerelle documentaire entre les catalogues des SCD de l'UA, qui se propose de former ses usagers de manière ludique. Deux fonds documentaires particulièrement riches participent aussi à la visibilité régionale, voire nationale, du SCD, dans une cohérence forte avec les choix de l'établissement en matière de formation et de recherche : le fonds littérature de jeunesse, avec ses 70 000 volumes (renforcé par les collections de la BM d'Arras) et le fonds en langue chinoise (1 600 volumes).

## 2 • Un lecteur averti et formé

En matière de méthodes documentaires, outre le caractère novateur de la mise en place de l'outil d'exploration Visual...Catalog, la présence de deux documentalistes PRCE aux SCD d'Arras et de Douai rend possible une véritable formation des usagers : visites guidées des centres et formations aux nouvelles ressources documentaires. Par ailleurs, l'établissement souhaite renforcer les possibilités d'accès des étudiants aux ressources documentaires en faisant l'acquisition de manuels et d'ouvrages de base en exemplaires multiples ; de la même manière, il prévoit d'élargir son fonds documentaire afin d'accompagner la création de nouveaux diplômes, et le développement d'enseignements professionnalisés.

## 3 • La culture à la BU : conférences, prix du premier roman, expositions

Du L1 au M2, plus de 70 étudiants participent chaque année, avec des EC et des bibliothécaires, au jury du "Prix du premier roman" à Arras, qui a "pour objet de promouvoir le premier livre d'un écrivain de langue française", et qui en est à sa quinzième édition. En dehors de cette manifestation, de nombreuses conférences sont organisées, ainsi que des ateliers. Enfin, des expositions temporaires ont aussi lieu dans les différentes BU.

# IV – Un vrai savoir-faire en formation continue et en apprentissage

## 1 • Formation continue

L'UA, en particulier l'IUT de Lens, dispose d'une expérience remarquable de formation continue, et a mis à juste titre les synergies et l'intégration FI-FC au centre de sa stratégie. L'UA, bien positionnée géographiquement au cœur d'un large bassin industriel, a su se mettre au service des entreprises (partenaire du pôle formation de la CCI), et de la population (2 716 stagiaires en 2007, 10 % des diplômés). Toute l'activité de FC de l'UA est commune et pilotée par le SEPIA. Le chiffre d'affaires total de 2,128 M€ (2007) se décompose pour 50,7 % en contrats publics (à 93 % appel d'offres du plan de formation régional), 46 % d'entreprises et leurs OPCA, et 4 % particuliers et autres. À la demande du conseil régional, l'UA oriente progressivement son offre vers le soutien aux pôles de compétitivité présents dans la région et a d'ailleurs construit un indicateur d'"adhérence aux pôles de compétitivité".

Au niveau inter-universitaire, le directeur du SEPIA est le coordonnateur du réseau de formation continue de l'Enseignement supérieur de la région (six universités + ARCNAM).

L'UA est très active en VAE (266 jurys cumulés au 26-11-2008, dont 155 pour la seule LP Commerce de l'IUT de Lens). La VAE a concerné 30 filières de l'UA sur 87 mi-2008. L'activité du SEPIA (607 personnes accompagnées en 2007) a d'ailleurs été valorisée au sein de l'UA ; l'expérience acquise en matière d'accompagnement et d'orientation auprès des stagiaires FC a facilité la mise en place du plan licence ; la démarche "compétences" de l'UA est animée par le conseiller VAE ; la FC contribue à la définition de la nouvelle offre de formation.

L'intégration de l'IUFM amènera le SEPIA à ouvrir un chantier important, la formation continue des maîtres et la VAP/VAE qui permettra d'amener des professionnels aux métiers d'enseignement - ou de "requalifier" des enseignants déjà en place, processus freiné par l'académie en raison de son coût.

Le SFC dispose de 24,5 postes dont quatre fonctionnaires. Ce service parvient à équilibrer ses comptes et au-delà puisque l'UA peut opérer un prélèvement égal à 20 % de son chiffre d'affaires.

## 2 • Apprentissage

Autre atout de l'UA, l'apprentissage concerne 296 élèves à la rentrée 2008 dont l'essentiel à l'IUT de Béthune. L'ensemble de ces formations, qui est géré par le CFA monopolistique FORMA SUP de l'enseignement supérieur du NPDC, compte 2 300 apprentis. L'UA est membre du bureau de FormaSup. Il est à noter que la subvention d'équilibre régionale étant plafonnée à 22 %, et les contributions en TA des entreprises ne couvrant pas tous les autres coûts, une partie du coût de formation doit provenir de l'université ("fonds propres"), en général hébergement physique et heures de charge statutaire (par enseignant n'effectuant pas sa charge en FI), l'essentiel des heures relevant cependant de l'heure complémentaire. Une approche rigoureuse en coût complet ferait sans doute apparaître un déficit permanent, au détriment du développement des moyens tant logistiques qu'humains.

La création d'un service commun de l'apprentissage à l'UA est envisagée ; les compétences de l'IUT Béthune y seraient valorisées auprès des autres composantes, en particulier auprès de la FSA voisine, avec laquelle les relations se sont considérablement améliorées et étoffées.

## V – Une démarche qualité réussie

### 1 • Le processus

L'évaluation des enseignements à l'Université d'Artois est "une tradition". En effet, elle a démarré en 2003, avec le lancement de l'offre de formation LMD, avec une première étape, sous forme d'expérimentation à la faculté des sciences appliquées.

Cette évaluation s'est matérialisée par la mise en place de réunions régulières entre enseignants-chercheurs, étudiants et BIATOS. De véritables "cercles de qualité" se sont mis au travail. Par exemple, les responsables étudiants discutent au sein des groupes de TD et viennent rapporter les conclusions lors des réunions plénières. Cette disposition fonctionne d'ailleurs toujours, mais au sein de commissions animées par les directeurs d'études concernés, et composées de deux étudiants et de deux enseignants par spécialité ainsi que d'un personnel IATOS désigné par le directeur de composante.

Dans un second temps, un texte a été proposé et voté par le Conseil d'administration de l'université (1<sup>er</sup> juillet 2005), pour imposer la mise en place de procédures d'évaluation à tous les UFR, instituts... ainsi que la transmission d'un rapport d'évaluation de chaque semestre de formation au Service des Études. Une certaine liberté de mise en place a cependant été accordée à chaque entité avec pour but d'harmoniser les différents systèmes mis en place en 2010, en vue de l'élaboration d'une procédure unique.

### 2 • L'exploitation

L'ensemble de la procédure est piloté par le CEVU, grâce à un retour systématique de toutes les évaluations auprès des services centraux. La composante s'approprie les résultats et les transmet au CEVU, après une réunion des équipes pédagogiques. Les remontées de ces évaluations sont alors exploitées par le CEVU, qui a d'ailleurs procédé lors du précédent contrat à certaines modifications de maquettes, ou encore à certains aménagements dans le mode de fonctionnement des formations (ex : ajout de TD en complément d'un cours magistral, modification de calendrier universitaire...).

### 3 • Vers des certifications qualité

Certaines composantes, comme l'IUT de Lens ou celui de Béthune, ont déjà initié des procédures qualité. En effet l'IUT de Lens a obtenu la certification ISO 9000 en matière de formation, quant à l'IUT de Béthune (génie civil), il s'engage dans la démarche. La certification est une priorité affichée de l'université qui doit prochainement procéder à la nomination d'un chargé de mission qualité. Ce dernier devra d'une part travailler sur l'intégration formation initiale - formation continue et d'autre part élargir son champ d'intervention au-delà de la formation.

## VI – Un accompagnement réussi de l'étudiant

Dès son origine, en 1992, l'université a créé un service d'information et d'orientation à destination des étudiants. Ont ensuite vu le jour, la mission d'insertion professionnelle en 1997 et l'Observatoire de la vie étudiante (OVE) en 1999. En 2005, un premier regroupement au sein du Service d'accueil d'orientation et d'insertion professionnelle (SAOIP) a eu lieu. Le SAOIP intervient en amont et au cours de la période des études, tandis que l'OVE intervenait jusqu'à présent surtout en aval dans la réalisation des enquêtes d'insertion des diplômés. Ces deux services sont rattachés à un chargé de mission commun. Dans le cadre des nouveaux Bureaux d'aide à l'insertion (BAI) prévus par la loi LRU, un regroupement complet devrait intervenir à moyen terme.

Le SAOIP est un acteur majeur dans la vie de l'étudiant, c'est un véritable centre de ressources sur l'insertion professionnelle, mais aussi l'organisateur des journées portes ouvertes de l'université et des "lundis de l'insertion professionnelle". Cet organe coordonne également les Unités de construction du projet professionnel (UCPP), pour lesquelles toutes les composantes sauf une ont banalisé le lundi après-midi. Il assure le pilotage centralisé des conventions de stages (L, LP et M, mais hors DUT) et travaille au développement d'une plate-forme numérique de gestion de toute la logistique des stages, avec signature électronique. Il est déjà assez facile pour des professionnels de trouver les informations nécessaires et les bons contacts sur le site Internet. Les offres de stages sont bien relayées jusqu'aux étudiants potentiellement intéressés, via un circuit bien défini, appuyé sur les enseignants référents. La mise en ligne de CV et de candidatures est en projet et devrait voir le jour sous peu. Par ailleurs, l'établissement participe activement à l'UNR Nord - Pas-de-Calais, et déploie un ENT pour ses étudiants et un pour ses personnels. On y accède facilement à bon nombre de ressources pédagogiques, tels le portail documentaire, l'encyclopédie Universalis...



# Stratégie en matière de vie étudiante



## I – L'étudiant acteur de la vie de l'établissement

L'étudiant, dans toute sa diversité, est placé au cœur des préoccupations de l'Université d'Artois, c'est sans doute pour ces raisons que beaucoup disent "je suis heureux d'y être, j'y reviendrai et je conseille vivement d'y venir faire ses études". L'accessibilité de tous les services dédiés à la vie étudiante est exemplaire, la pratique sportive volontaire n'est pas en reste (plus de 2 000 inscrits). La vie associative est très dynamique. L'université développe une quantité impressionnante d'initiatives en faveur de la vie étudiante. Dans de nombreux cas, elle implique les étudiants, notamment pour les journées portes ouvertes, qui rencontrent un franc succès. L'établissement est aux petits soins pour ses étudiants qui en profitent largement. Paradoxalement, les étudiants sont trop peu impliqués dans les circuits de décision et la vie de l'établissement.

D'un point de vue institutionnel, la responsabilité étudiante n'a visiblement pas encore trouvé sa place, qui n'est aucunement mentionnée dans les statuts, si ce n'est par la citation de la loi LRU, au paragraphe du CEVU. Elle n'apparaissait pas non plus dans l'organigramme de l'université lors de la visite. Conformément aux statuts, quatre étudiants, membres des conseils, choisis par le président, siègent aux réunions de l'équipe universitaire de direction de l'Artois (EUDA). Au vu de la liste d'émargement, l'EVPU en fait partie, mais rien ne garantit qu'il participe effectivement. Par ce biais, il accède aux informations avant les conseils, mais est-ce suffisant pour mener à bien son mandat ?

L'accès aux informations est un élément essentiel des moyens et missions de l'EVPU. Actuellement, ses moyens sont insuffisants. Ainsi il ne dispose pas d'un bureau dédié. Par ailleurs, depuis 2006, un Vice-président enseignant est en charge de la vie étudiante et un guichet unique d'information a été créé. Mais la coexistence de deux Vice-présidents sur des fonctions très semblables pose évidemment la question de leurs missions respectives. Elles ne sont pas définies et il est urgent qu'elles le soient.

Afin d'accélérer le développement de la mission du Vice-président étudiant, il serait judicieux que l'université vote son adhésion à la Conférence des étudiants vice-présidents d'université (CEVPU). Ceci permettrait à l'EVPU d'accéder au réseau national, de se former et de bénéficier de l'expertise du réseau. Au sein du PRES, la collaboration entre Étudiants vice-présidents qui va pouvoir s'établir permettra à l'équipe ainsi constituée d'avoir une vision globale du paysage de l'enseignement supérieur en région NPDC et d'associer à la réflexion le CROUS et son Vice-président.

L'Étudiant vice-président a bénéficié, dans l'agenda étudiant et dans le premier numéro de l'Artois Mag', d'une tribune sous forme d'interview. Cette communication descendante mérite d'être développée. Nous sommes ramenés à la définition des missions de l'EVPU et à un chantier majeur dans l'Université d'Artois : développer la participation des étudiants dans le circuit de décision.

La multipolarité de l'université implique une difficulté très importante pour l'EVPU, celle de connaître et prendre en compte les spécificités locales. La création d'un poste de "Vice-doyen étudiant" dans chacune des composantes permettrait à l'EVPU de disposer d'un relais de proximité au sein de chaque champ disciplinaire.

## II – Une université attentive à ses étudiants

À l'université d'Artois, le guichet unique remplit une grande part des missions du Bureau de la vie étudiante (BVE), il est non seulement lisible sur ses principaux sites, mais aussi très actif et réactif. Ce guichet unique est fait pour les étudiants. Il lui reste à devenir un BVE pour et aussi par les étudiants, tout en développant ses moyens actuels, déjà très conséquents. L'université pourrait envisager de lui confier la gestion des maisons de l'étudiant, à Arras, puis à Douai.

Depuis la création de l'université, en 1992, le handicap est une de ses préoccupations. Prenant en charge les missions d'accueil, d'accompagnement, d'orientation et d'insertion professionnelle, la cellule handicap est le guichet unique des étudiants concernés. Ces derniers savent donc où trouver le soutien nécessaire pour résoudre un problème, quelle que soit sa nature. De plus, cette cellule va à la rencontre des étudiants et assure un lien permanent avec leurs interlocuteurs, internes et externes à l'université, obtenant des résultats exemplaires. L'investissement personnel et la disponibilité du chargé de mission "handicap" sont sans nul doute à l'origine de l'excellence de l'université dans ce domaine.

Actuellement, sont reconnus comme salariés par l'université les étudiants qui travaillent plus de 120 heures par trimestre soumises aux cotisations sociales. Un groupe de travail se penche sur la création d'un statut propre, et aux droits qui y seraient attachés. La politique d'emploi étudiant est très développée à l'Université d'Artois, avec par exemple 2 500 heures dévolues au monitorat au sein des bibliothèques, pour une trentaine de postes. Des tuteurs sont également recrutés pour aider les étudiants reconnus handicapés, salariés ou sportifs de haut niveau.

Cette année, la pratique sportive dans le cadre du SUAPS concerne 28 % des étudiants à Arras et Douai ; elle est en progression de 4 points et se situe aux alentours de 22 % à Lens et Béthune. Ces données, fondées sur les pratiquants réguliers, montrent la très forte attractivité du sport à l'Université d'Artois. Dans la notation des bonus sport, l'accès à la santé et l'équilibre de vie sont des critères essentiels du premier palier de notation (ouvrant un barème de 15/20), viennent ensuite l'implication dans un groupe (jusqu'à 17/20) et l'implication dans la gestion de projets ou la participation à de nouveaux projets (jusqu'à 20/20). Cette politique, alliée au slogan "Bouger, Bien manger : la recette pour mieux réussir" porte sans conteste ses fruits. Au cœur des préoccupations de ce service : les étudiants. Son dynamisme est un pilier de leur bien-être.

De très nombreuses initiatives culturelles témoignent d'un dynamisme très fort sur les campus. Initié dans les premiers temps par la relation université-cinéma, le service culturel a depuis pris une envergure très imposante. L'université, via son service de la Vie culturelle et associative est la colonne vertébrale de l'ArtoisSCOPE, structure fédérative regroupant les lieux d'expression de la culture, des scènes et centres dramatiques nationaux aux espaces culturels. Par ce biais, l'université peut proposer à tous ses étudiants un "PASS Culture" ouvrant droit au tarif de 3 € la place. 31 % de ces PASS sont distribués dans la plus petite composante de l'université, l'UFR STAPS de Liévin.

### III – Université et CROUS

Une convention de partenariat entre le CROUS de Lille et l'Université d'Artois pour 2008-2012 est en cours d'élaboration, depuis plus d'un an. Elle prévoit un comité de pilotage qui doit se réunir tous les trimestres. Son but est un accompagnement social (logement, bourses restauration, et services sociaux).

Pour répondre au besoin de logements étudiants, l'université a fait preuve d'initiative, avec la création et le soutien des associations "Ar'Toit 2 générations", qui a pour but de favoriser le logement intergénérationnel et "campus vert" le logement en milieu rural. L'offre CROUS sur Arras est insuffisante (huit demandes pour un logement disponible), même si à la rentrée 2009 à la faveur du déménagement d'une unité militaire, de nouveaux studios doivent être disponibles. La résidence de Béthune est quant à elle en cours de rénovation.

Au niveau de l'assistance sociale, les permanences sont réparties sur les sites. L'assistante sociale de l'université participe aux commissions d'attribution du Fonds national d'aide d'urgence (FNAU), qui a octroyé aux étudiants de l'Artois 103 aides ponctuelles et 66 aides annuelles, dont 33 à l'IUFM, au titre de l'année 2008.

L'offre de restauration du CROUS est très variable en fonction des sites. Dans certains cas comme à Liévin, le CROUS est passé par un partenariat avec le CRAF (Centre de ressources et d'aide à la formation) pour permettre aux étudiants de l'UFR STAPS de bénéficier du tarif national de 2,85 €. Une cafétéria a été ouverte dans les locaux de l'IUT de Lens.

# Stratégie en matière de relations extérieures



## I – De bonnes relations avec les collectivités : conseil général, ville et communauté urbaine d'Arras, conseil régional du Nord - Pas-de-Calais

Les relations avec les collectivités territoriales sont qualifiées d'excellentes. Le conseil général et la communauté urbaine interagissent fortement avec l'UA, dont ils ont souhaité la création. Il est apprécié que l'université continue à fournir une formation adaptée aux besoins locaux, mais il est fortement souhaité qu'elle dépasse sa dimension d'université de proximité, en augmentant son rayonnement.

Les collectivités locales soutiennent l'UA dans son souhait de voir se développer les activités de formation en lien avec l'IUFM ; elles souhaitent que l'UA participe activement au projet de la création d'une école agroalimentaire, en lien avec ADRIANOR. Les collectivités estiment que le site de Béthune peut être encore développé et insistent pour une amélioration du logement ainsi qu'une meilleure accessibilité de ces logements aux étudiants étrangers.

L'université entretient par ailleurs de bonnes relations avec les pôles de compétitivité (MAUD, Nutrition-Santé-Longévité notamment).

L'université a une véritable stratégie en matière de recherche, visant des spécialisations originales (politique de niches face à ses puissantes voisines lilloises). La sociologie des sites commande d'utiliser leur diversité pour créer des secteurs dans lesquels l'université pourra être reconnue et s'identifier : à titre d'exemple, citons les thématiques du Fait religieux et de Sport et société, un véritable déterminisme scientifique sur le site de Béthune (qui a conduit à un rapprochement positif entre l'IUT et la FSA sur ce site), les Laboratoires du secteur biologique (LBHE) et de la catalyse (UCCS), considérés comme des points d'excellence.

Cette université a donc bien su mesurer les enjeux auxquels elle est confrontée et se donner les moyens pour réussir.

## II – Des relations confiantes avec les milieux socio-économiques

L'UA s'est dotée d'un chargé de mission pour les relations avec les entreprises, bien identifié et apprécié. Les représentants de la communauté d'agglomération et du MEDEF apprécient la "volonté forte" du président de l'UA de maximiser les relations avec le monde des entreprises : le CA compte quatre représentants du monde du travail, dont un représentant du MEDEF.

Les réseaux interuniversitaires bénéficient d'une bonne image de marque auprès des industriels : à titre d'exemple, le Pôle régional de recherche et d'innovation en ingénierie urbaine et habitat, avec mise en place dans le cadre du PRES d'une licence et d'un master en Génie urbain. Plus surprenant, les résonances industrielles du "Learning Center" sur le Fait religieux, liées au transfert de gestion du centre documentaire correspondant.

La Direction du développement économique et de l'emploi de la communauté d'agglomération a créé six pépinières d'entreprises et elle est maître d'ouvrage d'un banc d'essais moteurs, mis à disposition des étudiants de la licence professionnelle "moteurs et acoustique".

Les industriels identifient, du côté de l'UA, une réelle volonté d'améliorer l'orientation et l'insertion professionnelle des étudiants, mais restent critiques : trop nombreux abandons d'étudiants (25 %), manque de maîtrise de l'orientation des étudiants à l'entrée à l'université, insuffisance de professionnels (ingénieurs) dans l'enseignement.

Même si globalement les enseignements ne sont pas jugés suffisamment en phase avec le tissu économique, une évolution positive est perceptible.

### III – Un projet synergique : l'UA et le "Louvre à Lens"

Le projet "Le Louvre à Lens" fournit un bel exemple d'efficacité de partenariats multiples. Initié par le Musée du Louvre et impulsé par les collectivités territoriales, ce projet de grande ampleur confié à l'UA le développement de différents axes, articulant un ensemble de collaborations internes : d'une part, une formation originale de la faculté des sciences, le master professionnel mention Sciences de la matière et de la vie, spécialité "Instrumentation "Au service de l'art"", qui a développé un partenariat dense et varié avec l'Institut national du patrimoine, la société In-extenso, la société Horiba Jobin-Yvon, le Laboratoire de spectroscopie Infra rouge et Raman (LASIR, UMR CNRS 8516, Lille 1), le Laboratoire de recherche et restauration des musées de France (C2RMF), adossé à deux laboratoires de l'UA : l'UCCS et le LBHE ; d'autre part, la formation linguistique des futurs employés du musée par le département de LEA de l'UFR Langues, en lien avec le CRL ; enfin, des collaborations de recherche et de valorisation multipolaire qui devraient émerger durant le prochain contrat (Institut Confucius, laboratoires LSHS et UCCS), quand elles ne sont pas déjà en œuvre (Musée d'Arras - partenariat pour la fête de la Science avec la FSA en 2008 et 2009 ; Mairie de Lens, cours de l'École du Louvre ouverts à tous et en particulier aux étudiants du master de la FSA, depuis trois ans). Un centre interrégional de recherche devrait voir le jour durant le prochain contrat quadriennal.

# Stratégie en matière de relations internationales



En 2006-2007, les étudiants de nationalité étrangère issus d'un système éducatif étranger représentent 8,4 % des effectifs de l'UA, toutes formations confondues. Leur importance relative va croissant au fur et à mesure de l'avancée des études, dans une proportion sensiblement plus élevée que celle qui s'observe sur les universités de même type : de moins de 4 % en premier cycle, les étudiants étrangers passent à plus du quart au niveau master puis à 40 % en doctorat<sup>1</sup>. Pour ce qui est de l'effectif des enseignants-chercheurs étrangers permanents, il correspond à 12,8 % de l'ensemble des EC permanents, ce qui est un pourcentage supérieur à celui que l'on obtient en faisant le calcul sur l'ensemble des universités de la même catégorie (9,9 %).

## I – Structuration des relations internationales : une centralisation efficace

Le service des Relations internationales (RI) est centralisé (rattaché à la présidence) et joue un rôle transversal : de la formation à la recherche, ce service est impliqué sur chacun des sites et à tous les niveaux.

### 1 • Un service centralisé à Arras

Composé d'un EC, chargé de mission, d'une chef de service et de trois assistantes, le service des RI, à Arras, occupe le rez-de-chaussée du bâtiment " Maison des relations internationales" qu'il partage avec l'Institut Confucius ; les premier et second étages sont occupés par le CRL, ce qui donne une visibilité très nette aux trois structures, en favorisant la rencontre entre étudiants en cours d'échange et étudiants locaux.

Le service central mène la politique stratégique de l'établissement, en s'appuyant sur deux commissions regroupant les partenaires des cinq pôles (une pour la distribution des bourses ; une autre pour les choix stratégiques) ; sa mission comprend le pilotage et l'aide logistique aux missions des UFR. Durant les entretiens, EC et élus étudiants ont tous souligné l'efficacité et l'engagement des personnels du service central des RI, qui ont su établir un rapport de confiance avec leurs partenaires.

### 2 • Les relations internationales sur les sites

Au sein de chaque composante, un correspondant RI (EC) gère toutes les questions pédagogiques pour les étudiants entrants et sortants ; selon les composantes, il dispose ou non d'une aide administrative locale (comme dans les deux IUT, alors que les autres composantes confient ces tâches à leurs secrétariats pédagogiques). Le pilotage centralisé des RI est facilité par l'emploi homogène du logiciel de suivi Move-on. L'IUFM, qui a signé la charte ERASMUS, a son propre service des RI et gère les stages des futurs enseignants. La mobilité des "entrants" (IUFM compris) a été transférée à l'UA.

## II – Un renforcement des synergies formation/recherche

Durant la période contractuelle qui s'achève, l'UA a consolidé sa politique de relations internationales<sup>2</sup>. Elle a favorisé la mise en place de cursus croisés et a continué à inciter ses étudiants à la mobilité, tout en soutenant les initiatives enseignantes de recherche à l'étranger. L'ingénierie de projets sera l'un des apports du PRES : pour les partenariats de grande ampleur, comme les masters ERASMUS MUNDUS, le service des RI, qui a déjà largement participé aux réflexions du groupe de travail "RI" du PRES, entend s'insérer dans la stratégie globale tout en apportant ses savoir-faire, fondés sur des partenariats solides.

### 1 • Multiplier les cursus croisés

La mobilité étudiante, obligatoire dans certaines formations (IUT de Béthune : 114 départs en 2006-2007) progresse, ainsi que les programmes à financement propre (cf. le master FLE franco-tchèque). La volonté affichée de "dynamiser les relations internationales" passe par la mise en place de cursus croisés (doubles-diplômes, co-diplômes, programmes intensifs).

<sup>1</sup> Chiffres DEPP. La proportion est plus faible que dans les universités de même catégorie pour le niveau L et plus forte pour les deux autres.

<sup>2</sup> En particulier Belgique, Bulgarie, Canada, Chine, États-Unis, Roumanie, Royaume-Uni.

## 2 • Amplifier la mobilité

Un autre objectif important de la stratégie RI est d'amplifier la mobilité étudiante ainsi que la mobilité enseignante, encore faible<sup>1</sup>. Les choix politiques du service des RI sont clairs : mettre à disposition tous les documents et données nécessaires sur l'intra et l'extranet (guides très clairs et précis pour les deux publics, ainsi que pour les entrants, avec budgets à prévoir, formulaires, accords en cours, etc.), inciter au départ les étudiants par des réunions d'information sur chaque site, soutenir les projets d'enseignement et de recherche des EC (aide à l'organisation de colloques délocalisés<sup>2</sup>, aide aux EC partant en colloques à l'étranger, soutien à la prospection (plus de 250 missions pour ces trois pôles en 2007-2008). Les RI gèrent aussi l'accueil ou le départ des étudiants en cotutelle de thèse (en 2007-2008, 34 étudiants étaient inscrits) et les bourses des stages à l'étranger (les modalités étant gérées par le SAOIP) : en 2007-2008, 123 stagiaires issus de tous les sites sont partis effectuer à l'étranger leur formation professionnelle.

Le nombre d'étudiants sortants encore peu élevé (267 en 2007-2008) s'explique par la culture locale (en particulier par le paramètre social) ; néanmoins, il a progressé de plus de 28 % en 4 ans. Le nombre des entrants (75 en 2007-2008), en revanche, a diminué (-45 %), ce qui est dû à la fin des IUP et aux changements de stratégie des partenaires<sup>3</sup>.

## 3 • Accueillir étudiants et enseignants étrangers

L'accueil et le suivi des étudiants étrangers sont remarquables : un tuteur, issu de l'UFR dans laquelle l'étudiant étranger suivra ses cours, s'occupe de l'accueillir et de le guider dans toutes ses démarches (administratives, pédagogiques) ; les cours de Français langue étrangère (FLE) sont dispensés à Arras par deux enseignants-chercheurs de l'UFR Lettres à raison de 30 h par semestre ; le CRL met à disposition des outils pédagogiques FLE d'auto-formation, renforcés par l'aide et le suivi qu'assurent des tuteurs spécialisés. La volonté affichée dans les deux projets d'établissement successifs de la création d'un guichet unique d'accueil devrait se concrétiser durant le prochain contrat quadriennal. Le site Web, là encore, met à disposition en trois langues (français, anglais, espagnol) un guide très précis.

## 4 • Le CRL et l'institut Confucius

La dynamique lancée par le CRL, centre de ressources multimédia d'auto-formation guidée en langues, est un plus non négligeable pour la mise en oeuvre des projets ; il gère le CLES et les programmes CIEL. Outre ses judicieux choix didactiques (multimédia, supports plus "classiques" ; salle de discussion), le centre a aussi misé sur ses usagers, les étudiants ERASMUS, qui deviennent à leur tour acteurs d'ateliers thématiques sur leur langue et leur culture. Il sera un atout majeur durant le contrat à venir, d'autant que son ouverture sur les autres sites est prévue. S'inscrivant dans le cadre d'un contrat inter-u regroupant les six universités du Nord - Pas-de-Calais, le CRL bénéficie du soutien de la région.

L'institut Confucius fait partie d'un réseau de centres didactiques et culturels pilotés par le Hanban<sup>4</sup> ; il a pour missions, notamment, de promouvoir l'enseignement de la langue chinoise et de renforcer les échanges entre les deux cultures (chinoise et française). Outre des conférences et des événements culturels ouverts à tous, il propose des cours de langue chinoise à prix modique<sup>5</sup>, on peut y préparer le HSK<sup>6</sup> et un cours d'initiation à la civilisation chinoise est donné gratuitement sous forme de conférences (12 h par semestre). Lieu de convergence des composantes offrant des formations en langues (UFR Langues étrangères, LCE et LEA) et des laboratoires LSHS, ainsi que d'Artois Presses Université (qui compte lancer une collection thématique), on verra dans cet exemple emblématique la mise en oeuvre d'une politique globale tissant le plus de liens possibles entre thématiques de recherche et formations, partenariats de longue durée, engagement de tous les acteurs impliqués par l'UA, rentabilisation intelligente de la logistique et du patrimoine de cette université multipolaire pleine de bonnes idées, d'enthousiasmes et d'engagements personnels.

---

<sup>1</sup> En 2007-2008, 53 enseignants-chercheurs invités sur des postes vacants (essentiellement à la FSA) mais seulement 13 sortants et 7 entrants en TS Erasmus.

<sup>2</sup> Cf. par exemple les colloques franco-roumains de linguistique organisés par Grammatica en alternance dans les deux pays.

<sup>3</sup> Ainsi ceux de l'IUT de Béthune qui préfèrent désormais cibler les années L3 et M.

<sup>4</sup> Bureau du conseil international pour la promotion de la langue chinoise ; avec seulement une dizaine en France, les instituts Confucius forment un réseau d'excellence.

<sup>5</sup> 80 € par an pour 120 h, pour les étudiants de l'UA et les demandeurs d'emploi ; le double pour les inscriptions individuelles ; deux niveaux sont offerts (débutant, avancé).

<sup>6</sup> Hanyu Shuiping Kaoshi, test de compétence en chinois.

# Gouvernance et communication



## I – Un système de gouvernement plus complexe qu'il n'y paraît

La cohésion de l'équipe présidentielle est assurée par le mode d'élection des vice-présidents des conseils, candidats sur proposition du président, d'une part, et le rattachement de tous les services au Secrétaire général, d'autre part.

Deux cercles existent : le premier - le bureau permanent - est constitué du président, des trois vice-présidents des conseils, de trois vice-présidents nommés par le président sur des missions précises<sup>1</sup>, du Secrétaire général, du Secrétaire général adjoint chargé des RH et de l'agent comptable qui est aussi chef du service financier. Le second cercle, hérité de la fondation de l'université et personnalisé sous l'acronyme EUDA est l'Équipe universitaire de direction de l'Artois, composée des membres du bureau permanent, des douze enseignants chargés de mission, des deux directeurs d'IUT, des huit directeurs d'UFR et de l'administrateur provisoire de l'IUFM, des six directeurs de services communs complétés par quatre membres des personnels BIATOS choisis parmi les membres des conseils par le président et quatre membres étudiants également choisis par les conseils. Des responsables administratifs peuvent être invités selon le sujet à l'ordre du jour. Les sujets devant donner lieu à une décision sont discutés au bureau puis au sein de l'EUDA et enfin soumis aux instances (CTP, le cas échéant, et conseils), avec le risque que certains d'entre eux soient retirés dès la discussion au sein de l'EUDA, privant ainsi le CA ou le CS d'un débat légitime, alors même que leur composition, pour une bonne part, est identique.

Le système de gouvernance se présente donc comme un mélange hérité de l'histoire de l'université avec l'EUDA (qui assistait l'administrateur provisoire avant la mise en place du Conseil de l'université en 1993) d'une part, et les nouvelles instances de la LRU, un CA réduit et un CTP, d'autre part. En réalité, l'EUDA est plus un gage donné aux composantes qu'un organe de direction impliqué dans le processus de décision (l'absence de PV ou de relevé de conclusions en est le signe). Contribue à cette gouvernance comme en trompe l'œil la présence au CA en tant qu'invités permanents avec voix consultative des directeurs de composantes, soit onze membres qui s'ajoutent aux vingt-neuf du CA, ramenant ainsi la taille de ce dernier aux quarante membres des CA de la loi de 1984. Un débat à quarante ne peut être sans incidence significative pour un vote à vingt-neuf.

Ainsi derrière un système de gouvernance apparemment clair, la responsabilité de la gouvernance se trouve-t-elle biaisée : les composantes sont impliquées sans pour autant être responsables des décisions auxquelles pourtant elles concourent en les discutant. Ce mode d'organisation crée un environnement relativement complexe, accepté de manière tacite, dont il n'est pas certain qu'il crée de réelles conditions d'efficacité. Il a pour contrepartie de lier le président et génère comme contrepoids une forte centralisation lui permettant de gouverner.

## II – Un sentiment d'appartenance de la communauté universitaire hétérogène

La perception de l'université par ses personnels et ses étudiants sur les sites autres que celui d'Arras est à l'avenant ; il donne l'impression d'une identité gigogne : on appartient d'abord à la composante (faculté de Douai, IUT de Béthune...), ensuite à l'université. Le sentiment d'appartenance est réel mais il n'est pas homogène. Les étudiants des sites ne perçoivent pas nécessairement ce que représente l'"université", sentiment renforcé par un recrutement local. On assiste de surcroît à une assimilation complète entre la discipline et la ville ("si on travaille à Béthune, c'est forcément à l'IUT" cite par exemple un personnel). Sont donc prégnantes l'origine de la faculté avant la création de l'université et la municipalité en raison du rôle qu'elle a joué dans cette existence.

Les directeurs des composantes entretiennent cette identité gigogne avec le maintien de noms qui font coexister facultés et UFR alors même que l'université date de 1991. L'argument invoqué est celui d'une meilleure communication externe et d'une meilleure reconnaissance entre pairs (faculté). La dernière adoption du terme de faculté date de 2007 pour l'UFR STAPS, nouvelle appellation entérinée par le CA (les statuts mentionnent des UFR).

---

<sup>1</sup> Ces missions sont les moyens, la contractualisation et le pilotage ; la vie étudiante ; l'orientation, l'insertion professionnelle et la formation des maîtres.



Il n'en reste pas moins que si, vue de l'extérieur, cette identité à appellations diverses reste adaptée au contexte local, la structuration de l'Université d'Artois, déjà complexe, n'est pas facile à appréhender et l'est encore moins si l'on étend le champ aux universités de la région. Ce maillage identitaire va se trouver encore complexifié avec le PRES et les sites de l'IUFM. Se pose à l'université une vraie question d'identité (à laquelle l'effort réel et louable d'homogénéité de la ligne graphique ne suffira pas à répondre) qui devrait interpeller les composantes sur leur intérêt, celui d'aujourd'hui n'étant sans doute plus celui d'hier.

### III – Une organisation centralisée de la gestion administrative

Le schéma organisationnel est simple et clair, aucun des onze services de l'administration n'échappe au périmètre du secrétaire général<sup>1</sup>, ce qui donne une lisibilité immédiate à son champ d'intervention. Cependant la présentation des composantes<sup>2</sup> rattachées au président sur une deuxième page matérialise une séparation entre le gouvernement et l'administration centrale au siège. En particulier, les responsables administratifs des UFR ne relèvent pas du secrétaire général. Cette déconnexion, actuellement bien compensée par des relations régulières<sup>3</sup>, pourrait créer une situation plus compliquée au moment de l'acquisition des compétences élargies, dont le succès repose sur la cohésion du système d'information et son pilotage.

Le président n'est pas assisté d'un cabinet et son secrétariat est commun avec celui de la Secrétaire générale. Le dispositif de délégation de signature est limité à la Secrétaire générale et aux VP des conseils sans être mis réellement en œuvre pour ces derniers. De fait, le président signe la très grande majorité des actes. Dans un contexte où la communication est majeure en externe comme en interne du fait de la constitution du PRES et de l'intégration de l'IUFM, un meilleur relais avec un chargé de communication auprès du président et distinct du service de la communication rattaché au secrétaire général répondrait mieux aux attentes de la communauté universitaire.

L'ordre de présentation des services dans l'organigramme ne semble pas obéir à une logique de priorité objective. Dans la déclinaison de cet organigramme, certains choix sont facteurs de déséquilibres fonctionnels et risquent d'être préjudiciables au moment du passage aux compétences élargies, en particulier :

- l'agent comptable en même temps chef du service financier depuis l'origine de l'université (sans se prononcer, ici, sur le principe même) ne dispose pas d'une équipe suffisante pour la fonction financière ;
- le rattachement du service des marchés à la division du patrimoine et de la logistique, choix pragmatique lié au contexte des personnes, fonctionne mais reste artificiel dans la mesure où cette division couvre toute la commande publique, de l'élaboration juridique à l'exécution financière des marchés (des fournitures aux prestations intellectuelles) ;
- le service de la recherche et des études doctorales est insuffisamment doté en personnels pour le volet gestion de la recherche ; la fonction financière, en particulier, y est quasi inexistante ;
- le secrétaire général adjoint se consacre de fait à la gestion des ressources humaines et n'a pu jusqu'à présent, faute de temps, développer un soutien transversal auprès de la secrétaire générale ; de fait, son positionnement dans l'organigramme ne lui donne pas de lien hiérarchique avec les autres services.

La disposition statutaire dans le cadre de l'intégration des IUFM qui prévoit que le secrétaire général de l'IUFM devient adjoint du secrétaire général de l'université n'est pas mise en œuvre, en tout cas n'est pas affichée, ce qui ne rend pas compte de la réalité de l'intégration de l'IUFM au plan administratif.

---

<sup>1</sup> Renforcé par un travail de recentrage des services initié dès 2004 à l'arrivée d'une nouvelle Secrétaire générale.

<sup>2</sup> Les composantes - UFR et IUT - sont présentées sous l'autorité du président par implantation géographique (Arras, Béthune, Douai, Lens, et Liévin) à l'exception de l'IUFM, affiché en tant que tel, avec ses propres sites d'implantation dont deux d'entre eux sont les mêmes que des composantes de l'université : Arras et Douai, les cinq autres distincts et sur deux départements Nord et Pas-de-Calais (Gravelines, Lille, Outreau, Valenciennes et Villeneuve-d'Ascq).

<sup>3</sup> La coordination est assurée par la Secrétaire générale qui organise deux types de réunions, l'une avec les chefs de services centraux, l'autre plénière avec les responsables administratifs qui ne manifestent pas de sentiment d'isolement mais au contraire apprécient la disponibilité des services centraux.



## IV – La place des composantes dans une gestion centralisée : mieux formaliser les procédures pour déconcentrer

La gestion de l'administration est nettement centralisée, ce qui n'est pas si fréquent dans un établissement créé à partir d'un schéma d'implantation multipolaire de ses composantes<sup>1</sup>. Hormis les nombreuses collaborations inter UFR au plan de l'enseignement, le schéma de gestion centralisée<sup>2</sup> contribue à cimenter la fondation de l'Université d'Artois. Cependant, la lecture des procès-verbaux des conseils montre que le président est très régulièrement amené à rappeler l'intérêt général de l'établissement.

Au plan financier, les composantes ont un "droit de tirage" sur une dotation aux UFR négociée en juin, sur les bases de l'année civile précédente et calculée à partir des critères H/E San Remo. La négociation de juin porte en fait sur l'affectation d'heures complémentaires, lesquelles constituent le seul enjeu de négociation et la seule marge. Ce calendrier est sans doute mieux adapté au fonctionnement universitaire mais présente l'important désavantage de déconnecter les composantes de l'élaboration budgétaire de l'établissement qui du même coup s'en trouve tronquée. La forte présence des directeurs de composantes dans les instances de décision en tant qu'élus ou à titre consultatif et la faible part, paradoxalement, que représente leur budget en raison de la prise en charge par les services centraux de toutes les dépenses des sites autres que pédagogiques ne doivent pas donner l'illusion que les composantes sont impliquées ni ne s'impliquent dans le processus budgétaire de l'établissement. On ne peut que remarquer l'absence de discussion autour des questions financières lors des conseils alors même que l'établissement dispose de marges conséquentes.

Concernant l'IUFM, son intégration administrative a été un objectif poursuivi avant son effectivité au 1<sup>er</sup> janvier 2008. La secrétaire générale a organisé des groupes techniques sectoriels (RH, informatique, scolarité...) rattachés à un groupe projet, lui-même rendant compte à un comité de pilotage. Chaque réunion donne lieu à un compte rendu. Les avancées sont visibles : harmonisation ARTT, applications informatiques, bilan social etc.

La centralisation de la gestion facilite le déploiement des réformes et sera un atout au moment du passage aux RCE. Mais, parallèlement l'université devra sans doute mieux responsabiliser les UFR notamment par le biais d'un nouveau dispositif de délégation de signature<sup>3</sup>, par exemple pour les actes financiers et dans une politique indemnitaire plus décentralisée (notamment pour les BIATOSS).

Pour préparer de nouvelles formes de responsabilités des composantes, l'équipe de direction devra porter son effort sur :

- la formalisation des procédures entre services et celle de leurs liens fonctionnels ; celle-ci est aujourd'hui trop absente et le risque d'isoler les équipes administratives des sites qui en tout état de cause ne maîtrisent pas bien l'amont des processus de gestion est réel<sup>4</sup> ;
- le plan de formation des personnels dans le cadre d'actions collectives au service des objectifs de l'établissement, plan qui permet de diffuser la culture de gestion au-delà de l'encadrement intermédiaire.

---

<sup>1</sup> Cette organisation héritée des origines de l'université (constitution du pôle central d'Arras - ancienne antenne de lettres et langues de Lille 3 - rejoint progressivement par d'anciennes antennes et les IUT de Lille 1 et Lille 2) continue d'être un choix de l'université très attachée à la spécialisation des sites. Dans le contrat précédent, le transfert de la faculté des sciences économiques du pôle de Béthune à celui d'Arras pour rejoindre le pôle LSHS et fusionner avec l'UFR AES a été réalisé en 2006. Aujourd'hui, la répartition des spécialités est cohérente y compris entre IUT et UFR.

<sup>2</sup> Les secteurs de gestion pilotés par les services centraux concernent le patrimoine des sites, les personnels, les finances (hormis la taxe d'apprentissage dont la collecte relève des composantes) et l'informatique y compris pour les IUT. Les responsables administratifs des UFR (catégorie A en grande majorité) dirigent des équipes d'environ quatre personnels qui sont positionnés en correspondants des services centraux. Seul le secteur de la scolarité est géré en propre par les UFR de l'inscription à la délivrance des diplômes (édités néanmoins au service central de la scolarité). Cependant, le service de la scolarité, qui cette année a récupéré la phase de réinscription via le Web, envisage de la maintenir centralement.

<sup>3</sup> Cette réflexion interne doit tenir compte du fait que l'omniprésence des composantes dans toutes les instances, même à titre consultatif, ne constitue pas à elle seule un gage d'implication et de responsabilité, comme vu ci-dessus.

<sup>4</sup> L'équipe de direction (Secrétariat général et Direction informatique) met en place un ENT qui devrait monter en puissance ainsi qu'une application de pilotage formalisé qui décline toutes les procédures à partir des métiers.

L'adoption de nouveaux outils aidera l'université, notamment celle du logiciel financier SIFAC (actuellement l'université utilise les applications du consortium Cocktail), mais la simultanéité de cette démarche avec le passage aux compétences élargies au 1er janvier 2011 est de ce point de vue une véritable gageure. Ces évolutions de fond sont en général longues à concevoir puis à réaliser et il n'est pas certain que l'encadrement de l'université ait la disponibilité d'ici 2011 ; une étude de ce qui peut être externalisé à l'instar de ce qui a été fait pour la numérisation du patrimoine permettrait de dégager du temps pour la direction.

## V – Une organisation de la fonction financière et des pratiques budgétaires inadaptées à la capacité financière de l'établissement

L'agent comptable exprime une réelle difficulté à faire face à la double fonction agent comptable, chef des finances<sup>1</sup>, du fait d'un encadrement intermédiaire insuffisant et de la difficulté à améliorer le degré de sincérité du budget. Le budget initial 2009 est de 48 423 243 euros dont 12 505 639 euros gérés en SACD pour l'IUFM. La DGF 2009 est de 18 907 435 euros : +3,4 % par rapport à 2008, +2,6 % annoncés pour 2010 puis 2011. Le fonds de roulement mobilisable déjà confortable en 2007 (13 094 000 euros, soit 229 jours de fonctionnement) passe en 2008 à 24 712 000 euros (300 jours) avec l'intégration de l'IUFM<sup>2</sup>. Il convient cependant de relativiser ce fonds de roulement compte tenu d'une évaluation aléatoire des immobilisations, de leur amortissement et du manque de comptabilisation des stocks.

La masse salariale des traitements État évaluée à environ 40 millions d'euros est une donnée encore absente des documents de présentation.

Le bon taux d'exécution des recettes soit 95 % explique l'importance du résultat, 1 903 448 euros, également excédentaire en 2005 et 2006. La trésorerie, constante et confortable, affiche des valeurs mobilières de 16 122 268<sup>3</sup> et fait l'objet d'une convention de gestion avec le Trésor public.

Le taux d'exécution budgétaire global s'améliore en dépenses de fonctionnement, passant de 78 % en 2004 à 83 % en 2007. En revanche, ce taux se dégrade en ce qui concerne la recherche : 51 % en 2005, 48 % en 2006, 40 % en 2007, alors même que l'université mène une politique volontariste de restructuration de ses équipes de recherche. Une des explications est l'augmentation des reports cumulés qui provient de leur intégration systématique dès le budget initial sur une ligne de "crédits techniques"<sup>4</sup> et qui évite d'avoir à affiner les prévisions. L'analyse réelle permettant d'identifier les restes à recouvrer n'existe pas et conduit à méconnaître le taux de consommation réel sur l'exercice, ce dont témoigne une interrogation de l'agent comptable dans son rapport du compte financier 2007 : y a-t-il absence de besoins en dépenses ou thésaurisation dans la perspective d'investissements pluri-annuels ? Cette pratique a également existé pour les UFR mais en dépit des résistances rencontrées, la secrétaire générale y a mis fin en 2008 pour les dépenses de fonctionnement. La recherche, cependant, bénéficie toujours des reports initiaux et d'une souplesse de commande après la clôture de gestion.

Bien que le contrôle de gestion n'existe pas, la maîtrise des dépenses est assurée, en particulier en ce qui concerne les heures complémentaires (logiciel de saisie et de contrôle des services et partant des HC) et les dépenses de viabilisation (baisse continue depuis deux ans malgré le coût de l'énergie). Cette bonne gestion conjuguée à une situation financière satisfaisante doit donner à l'établissement une réelle marge de progrès pour son développement général et celui des projets de ses composantes dans le secteur pédagogique.

Trois DBM sont votées dans l'année et, par ailleurs, le nombre de 126 centres de responsabilité paraît raisonnable. La mise en place du calendrier budgétaire en trois étapes, en revanche, empêche l'université de faire de son budget un outil et un atout politiques. Le dialogue de gestion avec les composantes, concentré surtout sur les HC et les crédits pédagogiques constitue une première étape qui a lieu en juin ; en octobre le vote des masses budgétaires limitatives fait l'objet d'une deuxième étape ; le vote du budget a lieu en décembre et constitue la dernière étape.

---

<sup>1</sup> La fonction d'agent comptable, chef des finances est héritée du passé et liée en tout état de cause à la naissance d'une université qui a construit progressivement son encadrement. La répartition de l'activité n'est pas stipulée dans une convention (comme le préconise une circulaire du secrétariat d'État au budget en avril 2002). En outre, l'intégration de l'IUFM et sa conséquence, le départ de l'agent comptable, ont augmenté la charge de travail.

<sup>2</sup> Source : indicateur C25 contractualisation.

<sup>3</sup> Source : rapport 2007 de l'agent comptable.

<sup>4</sup> Dite ZEFI dans le logiciel JEFYCO.

La procédure ne passe pas par l'élaboration d'une lettre de cadrage du budget ; la note budgétaire est en fait la note technique de l'agent comptable, qui donne surtout des explications d'ordre pédagogique mais aucune orientation budgétaire. Il n'y a pas non plus de commission des finances et le VP nommé pour les moyens et la contractualisation ne saurait à lui seul incarner les orientations budgétaires.

Il est urgent que l'université connaisse la réalité de ses marges financières en renforçant son analyse budgétaire et la sincérité de son budget, en intégrant le budget de l'IUFM dans cette analyse (trop de rubriques sont présentées hors IUFM), en intégrant les programmations pluri-annuelles de la recherche et du patrimoine et en valorisant celui-ci. Le budget ne comporte pas d'annexes de plan pluri-annuel ni de bilan des travaux. La recherche doit se doter d'une fonction financière (qu'elle soit rattachée au service de la recherche ou au service financier), car actuellement l'université peine à centraliser les informations relatives aux contrats avec les entreprises et les conventions<sup>1</sup>.

L'échéance du passage aux compétences élargies et la certification des comptes en 2011 ne doivent pas être les seuls objectifs car l'université est d'ores et déjà dans un PRES avec une mutualisation des écoles doctorales et de la valorisation et l'intégration de l'IUFM modifie très significativement l'économie de l'établissement. Cette appropriation politique du budget permettra d'associer les composantes à l'autonomie de l'établissement dans le cadre nouveau de la LRU.

## VI – L'impact de l'IUFM sur la gestion des ressources humaines de l'établissement

Au 1<sup>er</sup> septembre 2008, 1 366 emplois étaient délégués à l'université dont 407 enseignants-chercheurs, 386 enseignants et 573 BIATOSS avec un taux rapporté respectivement aux établissements du même groupe de 0,76 %, 2,03 % et 1,21 %, soit encore 6,3 pour 100 étudiants pondérés<sup>2</sup>.

La part importante des enseignants et des BIATOSS provient de l'intégration de l'IUFM, ce qui constitue une difficulté compte tenu de la taille de l'université.

Les services<sup>3</sup> disposent d'une gamme conséquente d'outils<sup>4</sup> qu'il reste à interfacer en un système globalisé pour la gestion de la masse salariale dans le cadre des RCE. Cependant, ces données ne donnent pas lieu à l'élaboration d'un tableau de bord permettant au Secrétaire général et à l'équipe présidentielle de disposer des principaux indicateurs de suivi ; par exemple le taux d'encadrement par composante n'est pas calculé.

Le rythme d'intégration de l'IUFM est satisfaisant en termes de récupération des données et quelques transferts d'emplois ont été opérés ; ainsi, le SCD a intégré la bibliothèque de l'IUFM qui en devient une section avec ses 40 emplois, un attaché devient chef de projet SIFAC au niveau de l'université. L'université s'est inspirée des pratiques de l'IUFM pour l'harmonisation des protocoles ARTT et bientôt des primes. Un groupe de travail a été mis en place sur ce sujet afin d'étudier les modalités d'introduction du critère de la "manière de servir" dans les primes et celles de l'élaboration d'une enveloppe à déléguer auprès des directeurs de composantes et chefs de service. Actuellement, la répartition des primes à l'université est uniformisée à l'excès. Sont versés le taux réglementaire pour la filière AENES et le crédit moyen pour la filière ITARF sans recueil de vœu auprès des supérieurs hiérarchiques. Le reliquat indemnitaire est ensuite divisé par le nombre de personnels tous corps et catégories confondus, quelle que soit la manière de servir (soit une prime individuelle de fin d'année de 220 euros en 2008).

---

<sup>1</sup> L'adoption de l'application coconut au 1er janvier 2009 (recensement des conventions) du consortium Cocktail devra s'accompagner de procédures de gestion diffusées.

<sup>2</sup> Source DGES, budget 2009.

<sup>3</sup> Trois services - enseignants, BIATOSS, traitements État et contractuels - assurent la gestion des personnels au sein de la division des ressources humaines dirigée par le secrétaire général adjoint. Depuis deux ans et conformément aux objectifs du contrat précédent, l'université a regroupé sa gestion, en particulier les rémunérations sur ressources propres, la dernière étape étant le transfert de la paie de l'IUFM vers le siège de l'université au 1<sup>er</sup> septembre 2009.

<sup>4</sup> Les logiciels utilisés sont Harpège avec une exploitation sous Business Object, des applications du consortium cocktail, des applications locales (Helico pour HC tournant sur une extraction Apogée des structures pédagogiques). L'acquisition d'un logiciel de paie est à l'étude : Win-paie ou Papaye.

L'université prépare actuellement son bilan social, s'inspirant de celui de l'IUFM ; ce bilan permettra de passer d'une gestion des personnels à une véritable fonction de ressources humaines intégrant la GPEC.

Cependant, l'importance des redéploiements potentiels induits par l'intégration de l'IUFM et la mastérisation, la délicate question de la mobilité géographique pour les personnels, et l'exigence de nouvelles compétences, requièrent un véritable plan pluri-annuel. Ce dernier doit associer les autres établissements d'enseignement supérieur et le rectorat de l'académie en raison de l'importance numérique du personnel du second degré. Les composantes doivent être associées à cette réflexion pour en comprendre les enjeux notamment en termes de formation de leur personnel. Pour l'heure, le plan de formation reste un catalogue dont l'offre répond aux demandes individuelles au lieu d'être mis au service d'un objectif général de l'établissement<sup>1</sup>.

En termes de redéploiements, le niveau 2008 est revenu à celui de 2005 en ce qui concerne les enseignants et il n'en n'existe pas au niveau BIATOSS. Une transformation entre emplois d'enseignants et d'administratifs a eu lieu en 2006, deux en 2007 et une en 2008, ce qui reste faible compte tenu du nombre d'emplois enseignants non publiés (seize emplois en 2009) et mis en réserve. À noter que la pyramide des âges fait apparaître un âge moyen de 43 ans ce qui rend plus difficile les redéploiements.

La politique de l'emploi enseignant est discutée au CS puis au CA à partir de la remontée des demandes des composantes elles-mêmes, validées au sein de leur conseil. Hormis quelques échanges parfois vifs au CS sur des questions de postes qui peuvent opposer intérêt de l'établissement et priorité de la composante, la politique de l'emploi semble faire l'unanimité. Il faut noter l'effort que conduit l'université en termes de recrutement : l'indicateur du recrutement interne est en baisse constante entre 2005 et 2008 de 60 à 35,3 (MC et PR confondus).

## VII – L'importance des enjeux patrimoniaux à l'issue de l'intégration de l'IUFM

La division du patrimoine et de la logistique (26,8 ETP) centralise la gestion immobilière des cinq sites de l'université (y compris les IUT)<sup>2</sup>, la logistique d'intendance avec le pilotage d'une équipe technique d'intervention à partir d'Arras, l'élaboration des appels d'offres tous domaines confondus, le suivi de tous les contrats d'exploitation de l'université et enfin la maintenance procédant du contrôle en hygiène et sécurité. Le champ d'intervention et de responsabilité de cette division est donc particulièrement étendu<sup>3</sup>.

La situation foncière des bâtiments est très diverse : État propriétaire, université, IUFM, conseils généraux du Nord et du Pas-de-Calais, conseil régional, collectivité territoriale ou encore commune. Les statuts d'occupation vont de la mise à disposition avec ou sans transfert des charges du propriétaire, mise à disposition par un tiers. Dans les cas de figure les plus complexes, il n'y pas eu de régularisation et l'État est propriétaire d'un bâtiment sur terrain appartenant à autrui. Devant la complexité de ces cas de figure, l'université ne se prononce pas pour le transfert du patrimoine dans le cadre de la LRU. Cependant, elle devra établir une carte de ses implantations pédagogiques en croisant l'état des bâtiments (avis défavorable à Douai) et l'opportunité de garder certains sites de l'IUFM : un des deux sites de Lille ferme d'ores et déjà à la rentrée prochaine, le site de Valenciennes (bâtiment neuf) se trouve sur le périmètre de l'Université de Valenciennes, le maintien des sites de Gravelines et de Douai pose question. L'université s'interroge sur l'opportunité

---

<sup>1</sup> Le ratio de formation continue des personnels enseignants est en hausse : 0,65 en 2007 et 1,39 en 2008, sachant que la participation à des séminaires et colloques est comptée ; celui des personnels BIATOSS est en baisse (cat. A de 78,9 à 33 ; cat. B de 54,8 à 16,8 ; cat. C de 94,7 à 54,7).

<sup>2</sup> L'ensemble des sites (y compris IUFM et IUT) représente 232 970 m<sup>2</sup> ; entre 1996 et 2009, l'université en a assuré la maîtrise d'ouvrages pour 45 000 m<sup>2</sup>. Sur le site de Douai (21 345 m<sup>2</sup>), seul l'IUFM a reçu un avis défavorable de la commission de sécurité. Les opérations prévues dans le cadre du CPER concernent essentiellement l'IUT de Béthune dans la continuité du CPER 2000-2006, puis le centre de documentation recherche et la maison de la recherche à Arras pour un montant de 23 millions d'euros. Dans ce plan, l'opportunité de la construction d'une 3e tranche du centre IUFM d'Outreau, déjà inscrite dans le CPER précédent, se pose compte tenu des effets de l'intégration et de la mastérisation. L'état des bâtiments (hors IUFM) est qualifié par l'université comme bon (construit ou réhabilité depuis moins de 10 ans) pour 56 % des surfaces, devant subir une intervention sur clos et couvert ou intervention technique pour 18 % de surfaces, devant subir des interventions lourdes liées à la vétusté du bâti pour 22 % et à démolir ou restructurer pour 4 %.

<sup>3</sup> L'université possède une très bonne connaissance de son patrimoine à la fois sur le terrain et grâce aux applications informatiques dont elle s'est dotée en 2006 (numérisation des plans et gestion de l'exploitation du patrimoine). Elle est en mesure de suivre toutes les dépenses par site et bâtiment (les sites de l'IUFM devraient être saisis en prévision des scénarios patrimoniaux à monter), un schéma permet de comparer l'évolution annuelle par site. Le ratio d'exploitation des sites (fluides, entretien, contrôles techniques) est de 23,64 euros/m<sup>2</sup> pour 64 734 m<sup>2</sup> (hors IUT et IUFM) en 2007, alors qu'il était de 23,46 euros/m<sup>2</sup> pour 57 237 m<sup>2</sup>. À noter qu'hormis la responsabilité civile, l'université n'a pas contracté de marché d'assurances.

du maintien de certains sites, d'où, comme mentionné ci-dessus, la nécessité de conduire concomitamment le plan de réaffectation des personnels (en distinguant les emplois des personnes) mais aussi des étudiants. En effet, si la gestion des flux d'étudiants post-mastérisation est difficile à anticiper, il n'en reste pas moins que les effectifs actuels sont connus : les étudiants en licence à l'Université d'Artois poursuivant à l'IUFM pour être professeur des écoles représentent 20,9 % (source scolarité) des effectifs toutes universités confondues, ceux préparant les concours du second degré, 19,41 %, la part Artois des primo-inscrits étant de 15,26 % (source observatoire des flux IUFM). Or, le taux d'occupation des locaux, hors IUFM, est évalué à 47,67 % et le ratio en m<sup>2</sup> par étudiant (locaux d'enseignement uniquement et hors IUFM) est de 8,95.

Face à la complexité du dossier et à ses implications foncières, qui vont nécessiter des négociations transversales importantes avec les collectivités et les établissements d'enseignement supérieur, l'université aurait intérêt à mobiliser tous les moyens, y compris externes, pour mener à bien cette étude.

## VIII – Le système d'information - rôle de la direction informatique dans le pilotage

Le réseau de l'université fonctionne bien et son parc est homogène à 97 %<sup>1</sup>, l'architecture des serveurs étant centralisée avec une informatique distribuée. Il existe un schéma directeur informatique comprenant un exposé de la stratégie sur trois à cinq ans et un schéma directeur opérationnel en cours de rédaction. Sont en œuvre vingt et une applications de gestion, la plupart issue du consortium Cocktail. La division gère son plan de jouvence sur trois ans (2009 année 2) sur la CAF de l'établissement et amortit pour dépréciation uniquement. Le directeur a choisi une solution de location des serveurs et s'oriente vers une installation en client léger plus pérenne.

Le directeur de l'informatique de l'IUFM est devenu adjoint du chef de la division informatique, l'intégration de l'IUFM est en voie de réalisation complète, ce qui constitue une vraie réussite compte tenu du fait que l'IUFM disposait de son propre système. Seule l'application de gestion fine des stages qui n'a pas d'équivalent est maintenue (système Ouates).

Sont rattachés au directeur des systèmes d'information deux chargés de mission pour le centre de ressources en langues et pour l'université numérique et le C2i. La mutualisation interuniversitaire du C2i est en cours, l'habilitation pour délivrer la certification CLES3 est demandée au MEN et sera organisée au centre de ressources en langues. Lille 3 dans ce secteur pilote l'interuniversitaire<sup>2</sup>.

L'implication de la division informatique dans le pilotage de l'université en tant que maître d'ouvrage doit être remarquée, notamment avec la mise en place, avec la secrétaire générale, d'un système de pilotage dans l'ENT qui vise à formaliser les actes de gestion par services et à les croiser avec les compétences attendues. Au 1<sup>er</sup> avril sera installée une plate-forme CMS et l'entrepôt de données. Il conviendra cependant d'encadrer la production des indicateurs par services et composantes sous peine de diluer les outils de mesure des objectifs de l'établissement. Le directeur est également très présent dans l'UNR dont il dirige le groupe de travail "observatoire des usages" dédié à l'étude de remontée des indicateurs au niveau national.

La gestion traditionnellement centralisée de l'université lui a permis de se construire en tant qu'établissement au-delà de l'ancrage territorial de ses composantes. Les efforts de structuration faits ces dernières années ont permis de ne pas se laisser distancer dans la modernisation des services et d'être en mesure d'intégrer administrativement l'IUFM dont il faut rappeler la taille par rapport à l'université elle-même. D'une manière générale, les procédures (hormis celle de l'élaboration budgétaire) sont respectées et le management piloté par la secrétaire générale est clair. L'investissement du personnel d'encadrement, qui connaît bien l'établissement (et qui exprime d'ailleurs son attachement à l'Université d'Artois), contribue au bon fonctionnement. Cependant, cette administration a besoin de s'arrimer à des objectifs politiques stratégiques qui tiennent compte de la place future et des responsabilités des composantes (y compris l'IUFM) dans le contexte nouveau de la LRU.

---

<sup>1</sup> Tous les sites de l'université sont connectés sur le réseau régional Noropale. L'intégration de l'IUFM a été réalisée sur ce réseau avec recours à une société de service pour les sites d'Outreau et de Gravelines dont le potentiel d'utilisation du réseau était trop cher pour un raccordement.

<sup>2</sup> La division est organisée en trois services : ressources informatiques et sécurité, informatique de gestion et pilotage, technologies de l'information et de la communication. Il conviendra pour la communication de mieux s'articuler structurellement avec le service de la communication rattaché au secrétaire général qui intervient pour une part importante sur le Web et l'intranet.



# Conclusion et recommandations



L'Université d'Artois déploie ses activités sur dix villes différentes, si l'on tient compte de l'intégration de l'IUFM Nord - Pas-de-Calais. Créée initialement comme université de proximité, s'adressant majoritairement à un public socialement défavorisé, elle a saisi l'opportunité de spécialiser ses différentes implantations et de leur donner une véritable identité scientifique et pédagogique. En participant au PRES "Université de Lille Nord de France", et à la fédération des six écoles doctorales régionales, elle cherche à trouver sa place au côté de ses puissantes voisines lilloises.

Le gouvernement de l'université compense la dispersion des composantes par une importante centralisation de la gestion, qui sera un atout pour le passage aux RCE en 2011. Toutefois, les composantes apparaissent trop peu responsabilisées, et la modernisation de la gestion, notamment financière, reste bien d'actualité.

L'offre de formation, très fortement portée sur le niveau "licence", fait une large place à la professionnalisation, avec deux IUT importants et bien intégrés et de nombreuses licences professionnelles. L'offre "master" est très correctement raccordée au potentiel de recherche, qui a été lui-même l'objet de restructurations importantes visant à accroître sa visibilité, notamment dans le domaine des SHS. Il n'en demeure pas moins que seules trois équipes de l'établissement sont classées A, ce qui rend indispensable, du point de vue de l'adossement à la recherche, la collaboration avec les autres équipes de la région. Par ailleurs, la diminution constatée entre 2006-2007 et 2008-2009 de 13 % des effectifs (hors intégration de l'IUFM) et qui frappe peu ou prou tous les secteurs de l'université, s'avérerait inquiétante si elle devait se poursuivre à ce rythme dans l'avenir.

L'université cultive d'étroites relations avec les collectivités territoriales et les milieux socioprofessionnels, dont les représentants siègent effectivement dans ses conseils et soutiennent son développement. Si des faiblesses ont pu être constatées dans les domaines de la valorisation et de la gestion des contrats, la synergie entre recherche et relations internationales, en revanche, existe (institut Confucius, CRL). La vie étudiante, la vie culturelle sur les campus sont à inscrire au chapitre des succès, alors que l'offre de logement étudiant sur le territoire de l'université pose un réel problème.

L'intégration de l'IUFM, visant à accroître l'attractivité de l'université, a pesé très lourd sur l'année 2008, et reste un véritable défi en matière de gestion financière, de GRH et d'intégration du patrimoine. Si elle semble en bonne voie, elle va nécessiter un important effort au niveau de la gestion du patrimoine et des ressources humaines, et la définition d'une stratégie vis-à-vis des autres universités de la région. Des incertitudes pèsent en effet sur la future répartition des élèves-maîtres entre les différentes universités régionales. On peut souhaiter que le PRES joue en la matière un rôle de régulateur déontologique, tout comme il pourra jouer un rôle pour aider l'Université d'Artois à exister davantage au niveau international.

## I – Les points forts

- Spécialisation thématique des sites et gestion multipolaire équilibrée.
- Qualité des relations avec les collectivités et bonne insertion dans le tissu économique local.
- Prise en compte de l'ensemble des besoins des étudiants, dans un contexte social difficile.
- Cohérence de l'organisation administrative et investissement des personnels.
- Expérience en matière de formation continue et d'apprentissage.

## II – Les points faibles

- Déficit de l'exploitation des outils de pilotage, qui se traduit notamment par une faiblesse de la politique budgétaire.
- Formation des personnels BIATOS au regard des objectifs actuels et futurs de l'établissement.
- Cohérence entre coopération interuniversitaire actuelle et stratégie de développement du PRES.
- Déresponsabilisation des services et composantes due à une extrême centralisation des décisions.

## III – Les recommandations

- Clarifier le système de gouvernance en engageant un véritable dialogue de gestion avec les composantes.
- Structurer et renforcer d'urgence la fonction financière de l'établissement et mettre en place un contrôle de gestion (élaboration d'une ligne de calcul du coût complet).
- Mobiliser la marge financière disponible notamment pour s'adjoindre des compétences dans les domaines juridique, financier et GRH, en vue de l'intégration de l'IUFM et du passage aux RCE.
- Intégrer davantage les représentants étudiants dans les circuits de décision.
- Positionner la stratégie de l'université dans l'ensemble Lille - Nord de France tout en tenant compte de la spécificité de l'établissement puis la décliner en objectifs opérationnels à tous les niveaux.



# Liste des sigles



## A

ADRIANOR	Centre de ressources technologiques pour les entreprises agro-alimentaires
AENES	Administration de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur
AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
ANR	Agence nationale de la recherche
ARCNAM	Association régionale du CNAM
ARTT	Aménagement et réduction du temps de travail
ATER	Attaché temporaire d'enseignement et de recherche

## B

BAI	Bureau d'aides à l'insertion
BIATOS	(Personnels) de bibliothèque, ingénieurs, administratifs, techniciens, et ouvriers de service
BIATOSS	(Personnels) de bibliothèque, ingénieurs, administratifs, techniciens, ouvriers, de service et de santé
BM	Bibliothèque municipale
BQR	Bonus qualité recherche
BU	Bibliothèque universitaire
BVE	Bureau de la vie étudiante

## C

C2I	Certificat informatique et internet
CA	Conseil d'administration
CAE	Centre d'analyse économique
CAPES	Certificat d'aptitude au professorat de l'enseignement du second degré
CCI	Chambre de commerce et d'industrie
CELLIAL	(CELLIAL TECHNOLOGIES S.A.) Entreprise dans le domaine des biotechnologies
CEVPU	Conférence des étudiants vice-présidents d'université
CEVU	Conseil des études et de la vie universitaire
CFA	Centre de formation d'apprentis
CIEL	Centre international d'études des langues
CIFRE	Convention industrielle de formation par la recherche
CLES	Certification en langues de l'enseignement supérieur
CMS	<i>Clause Management System</i>
CNAM	Conservatoire national des arts et métiers
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CPER	Contrat de projets état-région
CRAF	Centre de ressources et d'aide à la formation
CRCT	Congés pour recherche ou conversion thématique
CRHES	Centre de recherches en histoire, économies et sociétés
CRL	Centre de ressources en langues
CROUS	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CS	Conseil scientifique
CTP	Comité technique paritaire
CV	<i>Curriculum vitae</i>

## D

D	(LMD) Doctorat
DBM	Décision budgétaire modificative
DDEE	Direction du développement économique et de l'emploi
DEPP	Direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance
DESS	Diplôme d'études supérieures spécialisées
DEUG	Diplôme d'études universitaires générales
DEUST	Diplôme d'études universitaires scientifiques et techniques
DGF	Dotation globale de fonctionnement (Budget)
DUT	Diplôme universitaire de technologie
DYRT	Dynamique des réseaux et des territoires

## E

EA	Équipe d'accueil
EC	Enseignant-chercheur
ED	École doctorale
ENT	Environnement numérique de travail
EPCS	Établissement public de coopération scientifique
EPIC	Établissement public à caractère industriel et commercial
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
ERASMUS MUNDUS	<i>European Action Scheme for the Mobility of University Students</i> (programme européen)
EREIA	Études et recherches économiques interdisciplinaires de l'Artois
ETP	Équivalent temps plein
EUDA	Équipe universitaire de direction de l'Artois
EVPU	Étudiant vice-président d'université

## F

FC	Formation continue
FI	Formation initiale
FLE	Français langue étrangère
FNAU	Fonds national d'aide d'urgence
FSA	Faculté des sciences appliquées
FSE	Faculté des sciences économiques
FTLV	Formation tout au long de la vie

## G

GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
GRH	Gestion des ressources humaines

## H

HC	Heures complémentaires
HSK	<i>Hanyu Shuiping Kaoshi</i> , test de compétence en chinois

## I

IAE	Institut d'administration des entreprises
IAR	Industrie et agro-ressources
IATOS	(Personnels) Ingénieurs, administratifs, techniciens, ouvriers et de service
IEFR	Institut d'étude du fait religieux
IGE	Ingénieur d'étude (ITARF)
IGR	Ingénieur de recherche (ITARF)
ISO	Organisation internationale de normalisation
ITARF	(Personnels) Ingénieurs et personnels techniques, de recherche et de formation
IUFM	Institut universitaire de formation des maîtres
IUP	Institut universitaire professionnalisé
IUT	Institut universitaire de technologie

## L

L	(LMD) Licence
L/L1/L2/L3	(LMD) Licence, licence 1 <sup>ère</sup> année, 2 <sup>e</sup> année, 3 <sup>e</sup> année
LBHE	Laboratoire de physiopathologie de la barrière hémato-encéphalique
LCE	Langues et civilisations étrangères
LEA	Langues étrangères appliquées
LLSH	Lettres, langues et sciences humaines
LMD	Licence-master-doctorat
LP	Licence professionnelle
LRU	Loi relative aux libertés et responsabilités des universités
LSHS	Lettres, sciences humaines et sociales

## M

M	(LMD) Master
M/M1/M2	(LMD) Master, master 1 <sup>ère</sup> année, 2 <sup>e</sup> année
MAUD	Matériaux à usage domestique
MC	Maître de conférences
MEDEF	Mouvement des entreprises de France
MEN	Ministère de l'éducation nationale
MESHS	Maison européenne des sciences de l'homme et de la société
MITI	Incubateur d'entreprises innovantes du Nord - Pas-de-Calais

## N

NDPC	Nord - Pas-de-Calais
------	----------------------

## O

OPCA	Organismes paritaires collecteurs agréés
OVE	Observatoire de la vie étudiante

## P

P	(Master) professionnel
PI	Propriété intellectuelle
PME	Petite et moyenne entreprise
PMI	Petite et moyenne industrie
PPE	Projet professionnel de l'étudiant
PR	Professeur des universités
PRAG	Professeur agrégé
PRCE	Professeur certifié
PRES	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
PV	Procès-verbal

## R

RCE	Responsabilités et compétences élargies
RECIFES	Recherches en éducation compétences interactions formations éthique savoirs
RH	Ressources humaines
RI	Relations internationales

## S

SACD	Société des auteurs et compositeurs dramatiques
SAIC	Service d'activités industrielles et commerciales
SAOIP	Service d'accueil, d'orientation et d'insertion professionnelle
SCD	Service commun de documentation
SCUIO	Service commun universitaire d'information et d'orientation
SEPIA	Service d'éducation permanente interpôles Artois
SESAM	Sciences économiques, sociales, de l'aménagement et du management
SFC	Service de formation continue
SG	Secrétariat général

SGA	Secrétaire général adjoint
SHERPAS	Sociologie, histoire, éducation, représentations, pratiques et activités sportives
SHON	Surface hors œuvre nette
SHS	Sciences humaines et sociales
SIFAC	Système d'information financier analytique et comptable
SIUAPS	Service interuniversitaire des activités physiques et sportives
SIUH	Service interuniversitaire handicap
SJPG	Sciences juridiques, politiques et de gestion
SMRE	(École doctorale) Sciences de la matière, du rayonnement et de l'environnement
SPI	Sciences pour l'ingénieur
STAPS	Sciences et techniques des activités physiques et sportives
STIC	Sciences et technologies de l'information et de la communication
STS	Section de technicien supérieur
SUAPS	Service universitaire des activités physiques et sportives

## T

TA	Taxe d'apprentissage
TD	Travaux dirigés
TECH	Techniciens

## U

UA	Université d'Artois
UCCS	Unité de catalyse et de chimie du solide
UCPP	Unités de construction du projet professionnel
UFR	Unité de formation et de recherche
UMR	Unité mixte de recherche
UNR	Université numérique en région
UNT	Universités numériques thématiques

## V

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

# Observations du président



UNIVERSITÉ D'ARTOIS

Arras, le 12 octobre 2009

Prof. Christian MORZEWSKI  
Président  
Tél. 03 21 60 37 95  
Fax 03 21 60 37 88  
president@univ-artois.fr  
Réf. : CMFC/LE68.09P

Le Président de l'Université d'Artois  
à  
Monsieur Michel CORMIER  
Directeur de la Section des Etablissements  
AERES

Monsieur le Directeur, cher collègue,

Nous avons bien reçu le rapport d'évaluation de l'Université d'Artois réalisé par l'AERES et vous en remercions. Nous sommes heureux d'y trouver reconnus et valorisés les efforts réalisés par notre établissement et les résultats obtenus dans certains des secteurs ou domaines que nous avons priorisés dans le cadre de notre projet de développement quadriennal : lisibilité et visibilité de la qualification pédagogique et scientifique de chacun des sites de l'Université d'Artois, « une et plurielle » dans sa multipolarité et sa pluridisciplinarité ; volontarisme de la politique de regroupement, de restructuration et de coopération entre les différentes composantes (UFR, IUT, IUFM) ; suivi pédagogique et insertion professionnelle des étudiants ; vie étudiante, sous tous ses aspects ; relations internationales ; formation continue et apprentissage ; SCD ; système d'information ; gestion du patrimoine ; pilotage de la politique de recrutement ; engagement des acteurs de l'établissement au service de l'Université d'Artois.

Nous avons aussi pris bonne note de vos encouragements à développer et optimiser certains points importants (renforcement du pilotage budgétaire et financier de la recherche, développement de la valorisation, mise en place d'une politique indemnitaire davantage individualisée...), et vos observations et recommandations nous seront à coup sûr très précieuses dans la perspective de notre passage aux RCE, prévu au 1<sup>er</sup> janvier 2011.

Nous vous remercions enfin d'avoir pris en compte les rectificatifs, précisions et compléments que nous vous avons transmis le 25 septembre, et vous prions de croire, Monsieur le Directeur et cher collègue, en l'assurance de nos sentiments les plus cordiaux.

Christian Morzewski,

**SERVICES CENTRAUX**

9 RUE DU TEMPLE - BP 665 - 62030 ARRAS CEDEX  
Tél. 03 21 60 37 00 - Fax 03 21 60 37 37  
www.univ-artois.fr



# Organisation de l'évaluation



L'évaluation de l'Université d'Artois a eu lieu du 17 au 19 février 2009. Le comité d'évaluation était présidé par Herbert **Néry**, professeur des universités à l'Université de Nancy 2.

## Ont participé à l'évaluation :

Louis-Joseph **Brossollet**, chargé de mission, partenariats et stratégie, directeur de la formation continue, Université de technologie de Troyes ;

Jean-Michel **Colin**, ingénieur retraité ;

Dominique **Lagorgette**, maître de conférences à l'Université de Savoie, membre junior de l'Institut universitaire de France ;

Nadine **Tournois**, professeur des universités, Université de Nice ;

Nicolas **Studer**, étudiant à l'Université de Reims ;

Catherine **Vieillard**, secrétaire générale d'académie à Reims.

Geneviève **Grangeas** déléguée scientifique et Valérie **Philomin**, chargée de projet représentaient l'AERES.

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

Delphine **Lecointre** a assuré la PAO.