

RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'UNIVERSITÉ DU LITTORAL CÔTE D'OPALE (ULCO)

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2024-2025

VAGUE E

Rapport publié le 30/03/2026

Au nom du comité d'experts :

Sabine Mage, présidente du comité

Pour le Hcéres :

Coralie Chevallier, présidente du Hcéres

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

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

Avis du comité

1 / Forces principales

L'ancrage territorial de l'ULCO, jeune université créée en 1991 dans le cadre des universités nouvelles, constitue un atout distinctif qui lui permet de répondre à des enjeux spécifiques en matière de formation, de recherche et de valorisation.

- S'agissant de la formation, les liens avec les acteurs socio-économiques de proximité permettent à l'ULCO de proposer une **offre très professionnalisante adaptée aux besoins en compétences du territoire**, notamment dans le cadre des nouvelles dynamiques industrielles, et en particulier la réindustrialisation verte. Plus généralement, l'établissement propose un projet éducatif à forte valeur ajoutée d'un point de vue social, en s'adressant notamment à une jeunesse qui hésite à aller étudier dans les grands pôles métropolitains.
- Dans le champ de la recherche, l'établissement a su saisir les enjeux du territoire et du littoral pour concentrer ses efforts sur les sciences marines et environnementales dans une optique pluridisciplinaire. Cette politique a permis une **hausse importante des publications au cours de la période évaluée**.
- Le positionnement territorial de l'établissement est consolidé par de solides partenariats avec les collectivités territoriales, qui ont à cœur de soutenir un acteur majeur de formation et d'animation du territoire. L'ULCO bénéficie ainsi de financements importants des acteurs publics locaux pour des projets de recherche spécifiques et pour des bourses doctorales. **La mise en œuvre de l'Alliance A2U**, qui lie l'ULCO à l'Université de Picardie et à l'Université d'Artois par une convention de coordination territoriale, a eu un impact positif sur la structuration de la formation et de la recherche de l'ULCO sans remettre en question son ancrage local. L'approche collaborative retenue, qui respecte les spécificités de chaque établissement et envisage les mutualisations de fonctionnement dans des domaines définis en commun, a montré sa pertinence au cours de la période évaluée. C'est un sentiment partagé par la communauté de l'établissement.
- La majorité des actions s'est concrétisée par des réponses à des appels à projet pour lesquels l'alliance a obtenu des financements importants, en particulier dans le cadre des PIA3 et PIA4. Les projets sont très divers et concernent un large panel d'activités, qu'il s'agisse d'actions structurantes en matière d'orientation et de la réussite étudiante, ou de contenus de la formation et de recherche. Les résultats obtenus ont une portée régionale significative, notamment par la création d'écoles universitaires de recherche (EUR), par la visibilité obtenue grâce à sept thématiques partagées et visibles et à la mise en place d'écoles doctorales co-accréditées.
- La définition d'axes thématiques communs entre l'alliance et la région Hauts-de-France illustre la cohérence territoriale et l'effort de lisibilité de cette politique. L'alliance a ainsi fait évoluer les équilibres régionaux, A2U pouvant désormais rivaliser avec d'autres acteurs importants de l'enseignement supérieur et de la recherche des Hauts-de-France (dont l'Université de Lille) sur certains projets.

L'adhésion de la communauté au projet d'établissement est un facteur de réussite des chantiers stratégiques dont il vient d'être question. Le sens du collectif et l'engagement des équipes, qu'elles soient administratives ou académiques, participent à la qualité des enseignements, des initiatives de recherche et des différents services offerts aux étudiants.

2/Faiblesses appelant une vigilance particulière

La baisse de l'attractivité observée notamment en 1^{er} cycle est un facteur de risque et appelle une vigilance accrue de la part de l'établissement. Elle ne peut en effet s'expliquer que partiellement par l'évolution démographique. Malgré l'ambition, affichée dans le contrat de site, de favoriser l'accès à l'enseignement supérieur et la réussite grâce à une offre de formation en liens étroits avec les besoins socio-économiques de son territoire et à la mise en œuvre des dispositifs pédagogiques attractifs, l'ULCO a vu son effectif total

d'étudiants diminuer de manière significative depuis 2021. La baisse est très importante en 1^{er} cycle avec une diminution de plus de 1 000 inscrits (-12,7%) sur 3 ans¹. Par ailleurs, le taux d'admis en première année choisissant de s'inscrire à l'ULCO est faible. Par conséquent, l'université fait face à de nombreux désistements, ce qui corrobore le manque d'appétence des candidats. L'établissement a cependant mis en œuvre de nombreuses actions, notamment auprès des lycées du territoire. En master, l'ULCO souffre également d'un problème d'attractivité, à l'exception du public d'étudiants internationaux. Le nombre d'inscrits reste assez stable, mais environ 40 % des formations ont un effectif inférieur aux deux tiers des capacités d'accueil de l'établissement. Par ailleurs, seul un tiers des diplômés qui poursuivent leurs études (soit 75 % des diplômés) le font à l'ULCO.

La valorisation des activités de recherche est modeste au regard de la production scientifique de l'ULCO à fort potentiel d'application et de la dynamique de la région pour ce qui concerne les thématiques de la mer et de l'environnement². Si des réalisations sont observées durant la période évaluée – dépôt de brevets, actions de diffusion et de vulgarisation des activités, relations significatives avec les acteurs industriels –, la valorisation reste trop faible. Les thématiques développées en priorité (sciences marines et du littoral, sciences environnementales), les relations d'ores et déjà existantes entre plusieurs unités de recherche et le milieu socio-économique, ainsi que les capacités de publication de plusieurs unités de recherche, devraient permettre de diversifier davantage les sources de financement et de développer les activités contractuelles avec le secteur privé.

L'absence de structuration de la communication interne reste une difficulté. La précédente évaluation avait déjà identifié une piste d'amélioration concernant cette communication pour notamment « contribuer à renforcer la cohésion du sentiment d'identité au sein de la communauté universitaire ». L'activité de la direction de la communication est en effet majoritairement orientée vers le public extérieur. Bien que foisonnante, la communication interne reste perfectible, et n'est pas suffisamment hiérarchisée. Par conséquent, les personnels administratifs ne bénéficient pas du même niveau d'information.

La gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (GPEEC), qui doit rendre opérationnelles les orientations stratégiques, n'est pas encore mise en place. Ce point doit faire l'objet d'une vigilance d'autant plus particulière que la précédente évaluation avait d'ores et déjà identifié la nécessité de mieux anticiper les besoins en adéquation avec l'ambition de l'établissement. **Dans un contexte de dégradation de sa situation financière, malgré les progrès qu'elle a réalisés dans l'outillage de son pilotage, l'ULCO ne dispose pas d'outils de pilotage et de prévision suffisants permettant d'améliorer son modèle économique dans un contexte national mouvant.**

3/ Recommandations principales

Améliorer l'attractivité de l'offre de formation, ce qui impliquerait de :

- Mettre en œuvre une stratégie de rationalisation de l'offre de formation dans un objectif d'alignement des formations avec le projet de l'établissement. L'adoption d'un cadre commun reposant sur des critères clairs d'ouverture, de maintien, de fusion ou de fermeture des formations (pertinence et cohérence pédagogique, besoins socio-économiques, effectifs seuils, volume horaire par étudiant...) permettrait un meilleur pilotage de l'offre ;
- Améliorer l'adossement de la formation à la recherche pour tirer un meilleur parti des -domaines scientifiques à enjeux sociétaux dans lesquels se distingue l'université. Proposer pour cela des dispositifs pédagogiques d'initiation à la recherche dès la licence : introduction d'UE de sensibilisation, formations aux outils de la recherche (recherche documentaire et bibliographie, rédaction scientifique...), stages de recherche, journées portes ouvertes des laboratoires... En master, tirer parti de la création récente des trois écoles universitaires de recherche pour améliorer l'articulation avec la licence et accueillir davantage d'étudiants de licence en master ;
- Formaliser la stratégie en matière d'internationalisation des formations et de la recherche en ciblant les partenariats et en mettant en œuvre des actions structurées pour accroître les mobilités entrantes et

¹ Annexe 27 – Tableau de bord Formation et vie étudiante (Premières inscriptions administratives hors conventions).

² Synthèse de l'évaluation des unités de recherche, Hcéres (2025), page 5.

sortantes (communication sur l'expérience internationale des étudiants, développement de bourses, relais des responsables pédagogiques...).

Améliorer le pilotage de l'établissement, et pour cela :

- Poursuivre l'harmonisation du fonctionnement des Centres de Gestion Universitaire. Si ces centres, qui constituent des structures déconcentrées de l'université sur les sites de Boulogne, Calais et Dunkerque, assurent la coordination des services administratifs d'appui à la formation et à la recherche, leur fonctionnement n'est pas encore optimal. Il nécessiterait notamment que soit dressée une cartographie commune des moyens (en particulier des moyens humains), qui permette d'ajuster ces derniers aux besoins de chaque site ;
- Structurer la communication interne adressée aux personnels administratifs en hiérarchisant les informations.

Accroître la valorisation des activités de recherche, en se fixant les objectifs suivants :

- Intensifier l'activité de valorisation et de transfert de la recherche en s'appuyant sur la SATT Nord et sur les acteurs socio-économiques du territoire ;
- Nouer davantage de collaborations internationales ayant un intérêt stratégique, en vue de renforcer le rayonnement de l'ULCO, notamment en recherche, en veillant au ciblage thématique et géographique pour ne pas disperser ses forces financières et humaines ;
- Mobiliser davantage les forces de l'établissement pour accroître le nombre des réponses à des appels à projets internationaux ;
- Mener une politique de science ouverte plus ambitieuse en intensifiant les actions de sensibilisation.

Engager avec volontarisme une politique d'amélioration continue au bénéfice du pilotage de l'établissement et de ses missions :

- Généraliser et structurer la démarche d'amélioration continue et plus spécifiquement mettre en place une évaluation des enseignements et des formations à l'échelle de l'établissement.
- Mettre en place une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences afin de rendre opérationnelles les orientations stratégiques.

Présentation de l'établissement

1 / Caractérisation de l'établissement et de son territoire

L'établissement

- **Date de création** : créée en 1991 dans le cadre du Plan Université 2000, l'Ulco est issue de la fusion de plusieurs établissements d'enseignement supérieur implantés dans les villes de Dunkerque, Calais et Boulogne-sur-Mer.
- **Regroupement** : Alliance A2U avec l'Université d'Artois et l'Université de Picardie Jules Verne depuis 2016.
- 4 campus : Dunkerque, Calais, Boulogne-sur-Mer et Saint-Omer.
- **Typologie et organisation** :
 - **Centres de gestion universitaire (CGU)** : 3 CGU à Boulogne-sur-Mer, Calais/Saint-Omer et Dunkerque.
 - **Instituts et écoles** : un Institut universitaire de technologie (9 BUT et 4 licences pro), un institut supérieur de commerce international l'Institut Supérieur de Commerce International de Dunkerque-Côte d'Opale (ISCID-CO), une école d'ingénieurs l'École d'ingénieurs du Littoral-Côte d'Opale (EILCO) et un organisme de formation continue (FCU).
- **Évolution du nombre d'étudiants** : 9107 (2020-2021) à 7948 (2023-2024) soit -12,7% durant la période évaluée.
- **Répartition des effectifs étudiants³** :

	Université sans santé
Licence	71,9%
DUT/BUT	8,8%
Licence professionnelle	5,6%
Master (hors santé)	25,5%
Formations d'ingénieurs	8,0%
Doctorat	2,6%
% boursiers	34,3%
% d'étudiants internationaux	21,5%
% d'étudiants de nationalité étrangère	23%

- **Taux de réussite en L en 3 ans⁴** : 22,3% en 2019-2020 à 35% en 2021-2022.
- **Ressources humaines⁵** : 519 personnels BIATSS (dont 354 titulaires et 165 non titulaires), 568 enseignants et enseignants-chercheurs (dont 421 titulaires et 147 non titulaires).

³ Répartition des étudiants inscrits par cycle 2022-2023.

⁴ Analyse de la réussite en licence en 3 ans des néo-bacheliers inscrits en licence en 2017, 2018 et 2019 qui n'ont pas changé de discipline entre la L1 et la L3 (données SISE).

⁵ Rapport social unique 2022.

- **Budget⁶** : 113,793 M€, dont 86,906 M€ pour le personnel, 15,352 M€ pour le fonctionnement et 11,535 M€ pour l'investissement).
- **Patrimoine immobilier⁷** : plus de 100 000 m² de locaux répartis entre 47 bâtiments, localisés sur 4 villes, 5 communes et 12 sites géographiques (3 à Boulogne-sur-Mer, 2 à Calais, 4 à Dunkerque, 2 à Saint-Omer et 1 à Wimereux).
- **Unités de recherche (nombre, tutelles et UMR)** : 14 unités de recherche (dont 11 unités propres et 3 unités mixtes de recherche⁸), réparties au sein de 3 pôles et instituts de recherche sur les quatre campus, dont l'Institut des Sciences de la Mer et du Littoral, le Pôle Mutations Technologiques et Environnementales, et le Pôle Humanités et Territoires Intégrés.
- **Écoles doctorales** : 2 ED co-accréditées pour l'Université de Picardie Jules Verne, l'Université du Littoral Côte d'Opale et l'Université d'Artois, dont l'école doctorale en Sciences, Technologie, Santé (ED-STIS n° 585) et l'école doctorale humaines et sociales (ED-SHS n° 586).
- **Trois principaux pôles de recherche qui structurent la production scientifique** :
 - Institut des Sciences de la Mer et du Littoral ;
 - Pôle Mutations Technologiques et Environnementales ;
 - Pôle Humanité et Territoires Intégrés.
- **PIA** :
 - **PIA** : E-SENSE (Energy Storage sciENces for Sustainable arEas), porté par l'Université Picardie Jules Verne.
 - **PIA 3 Nouveaux Coursus Universitaires (NCU)** : Licence Compétences en Réseau (LCeR).
 - **PIA 4 Démonstrateurs numériques de l'enseignement supérieur (DemoES)** porté par l'Université Picardie Jules Verne, en partenariat avec l'ULCO et l'Université d'Artois.
 - **PIA 4 École Universitaire de Recherche transdisciplinaire (EUR)** : IFSEA (*Transdisciplinary graduate school for marine, Fisheries and SEAfood sciences*).
 - **PIA 4 Excellences** : MAIA (Maîtrise les applications en IA), porté par l'Université d'Artois.
 - **PIA Démonstrateurs et territoires d'innovation de grande ambition** : TIGA Energie (Territoires d'innovation de grande ambition), porté par le GIP Euraenergie.
 - **AMI Compétences et métiers d'avenir** : C-DéCIDé (Centre de Développement de Compétences pour une Industrie Décarbonée).
 - **AMI Compétences et métiers d'avenir** : ELECTROMOB, porté par le GIP FCIP.
- Établissement titulaire de la Charte Erasmus⁹.

Contexte territorial

- **Population de la Région des Hauts-de-France et de ses cinq départements (Aisne, Nord, Oise, Pas-de-Calais et Somme)** : 5,9 M d'habitants¹⁰.
- **Académie de Lille**, et cinq sites universitaires majeurs, dont Amiens, Arras, Dunkerque, Lille, Valenciennes (dans l'ordre alphabétique et en prenant l'adresse administrative principale de chaque université) ou Artois, Lille, Littoral, Picardie, Sambre-Avesnois (ordre alphabétique et bassins de vie).
- **Cinq Universités publiques et un institut catholique privé localisés sur les trois sites les plus urbanisés de la région** : 251 320 étudiants inscrits à la rentrée 2022¹¹.

⁶ Budget rectificatif n°1 ex 2024.

⁷ Dossier d'autoévaluation : annexe sur le nombre de sites et bâtiments en 2018 et 2023.

⁸ UMR : BioEcoAgro, LEM, LOG.

⁹ Charte Erasmus pour l'enseignement supérieur 2021-2027.

¹⁰ Démographie au 27 février 2024.

¹¹ <https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/fr/dari-hauts-de-france>

- **Production scientifique** : 5 % des publications nationales (7^e rang national) et 4,5 % des dépôts de brevet (7^e rang national).
- **Montant du CPER 2021-2027 consacré à l'ESR**¹² : 18 M€ sur 275 M€ (premier CPER conclu à l'échelle de la région depuis sa création en 2016).
- **Personnels de l'ESR de la région**¹³ : 6 585 enseignants et enseignants-chercheurs (7,6 % des effectifs nationaux), 7 186 personnels administratifs (3,8 % des effectifs nationaux).

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

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

Recommandations	Suivi
Être moteur dans la transformation en cours de la dynamique de la coordination territoriale en poursuivant notamment les coopérations académiques initiées en Hauts-de-France	Suivie d'effet
Poursuivre l'établissement de collaborations internationales en vue de renforcer le rayonnement de l'ULCO notamment dans le domaine de la recherche	Partiellement suivie d'effet
Renforcer les moyens alloués à la valorisation pour amplifier le lien avec les entreprises	Partiellement suivie d'effet
S'engager plus fortement dans la formation doctorale en questionnant davantage l'implication actuelle de l'ULCO au sein des écoles doctorales régionales	Suivie d'effet
Améliorer le pilotage de l'établissement par la mise en œuvre d'un système d'information réellement opérationnel, de divers tableaux de bord permettant un suivi d'indicateurs de performance pour toutes les grandes fonctions (notamment les ressources humaines, les finances, l'immobilier et le patrimoine)	Partiellement suivie d'effet
Mettre en place une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences afin de rendre opérationnelles les orientations stratégiques	Non suivie d'effet
Généraliser une démarche qualité, notamment en évaluant la pertinence et l'efficacité de l'ensemble des actions et outils mis en place	Partiellement suivie d'effet
Poursuivre la mutation pédagogique en renforçant le centre d'innovation pédagogique	Suivie d'effet
Valoriser le nouveau cursus universitaire « LCeR » auprès de la communauté universitaire en associant davantage l'ensemble des acteurs aux discussions en cours	Suivie d'effet

Le comité estime que la majorité des recommandations a été suivie d'effet, en particulier en ce qui concerne la dynamique de l'Alliance A2U, le développement de partenariats de recherche et les actions relatives à la transformation pédagogique. La faible activité de valorisation et l'absence d'une évaluation des formations et des enseignements, formalisée au niveau de l'établissement, conduisent le comité à rendre un avis partagé sur les deux recommandations concernées. Ce dernier note enfin que l'établissement n'a pas encore mis en place une gestion prévisionnelle des emplois.

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

Au vu des spécificités que l'établissement a exprimées en amont de l'évaluation (rencontre stratégique de l'ULCO avec le Hcéres), des focus évaluatifs ont été pris en compte par le comité dans le cadre de son expertise.

¹² CPER 2021-2027.

¹³ Strater Hauts de France, 2023.

Le premier concerne la place de l'ULCO au sein du site, l'université souhaitant créer un premier cycle complet d'études en santé et ouvrir une école vétérinaire. Le second porte sur son rôle dans l'Alliance A2U, et en particulier sur le partenariat de l'ULCO avec l'Université de Picardie Jules Verne à travers la formation à distance. Le troisième est relatif aux relations de l'établissement avec les autres sites et tout spécialement à l'impact de ses différents projets sur ses relations avec l'Université de Lille. À partir des éléments dont il a pu disposer dans le dossier d'autoévaluation et lors de la visite, le comité s'est attaché à moduler ses analyses pour tenir compte de ces focus évaluatifs, tant dans le corps du rapport que dans son avis général sur l'établissement.

Pour la présente évaluation, le rapport d'autoévaluation a été transmis au Hcéres en juin 2024. La visite de l'établissement s'est tenue du 4 au 6 février 2025. 59 entretiens ont été réalisés sur une durée de 3 jours.

Le comité remercie l'ULCO de son implication dans sa démarche d'autoévaluation. Il félicite l'université pour l'ensemble du travail accompli, qui s'appuie sur le bilan et la réflexion menés un an auparavant dans le cadre de la rédaction du projet stratégique de l'établissement « ULCO 2035 ». De ce point de vue, le rapport est de qualité, complet et sincère. Le comité salue également la concertation et l'esprit collectif sous-jacents à la réalisation de ce rapport. Il a en effet été présenté en juin 2024 aux conseils centraux de l'université : conseil d'administration (CA), conseil académique (CAC) et conseil des directeurs de composante. De nombreux documents ainsi que des données qualitatives et quantitatives très diverses ont été mis à disposition des membres du comité, facilitant ainsi leur travail d'analyse. La mobilisation de la communauté de l'ULCO et celle des différentes parties prenantes durant les entretiens menés par le comité lui ont permis de compléter utilement ses jugements évaluatifs. Il regrette néanmoins la faible participation des étudiants aux entretiens organisés durant la visite.

Le pilotage stratégique et opérationnel

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

1 / Un positionnement ambitieux et légitime qui présente quelques défis

L'Université du Littoral Côte d'Opale (ULCO) est un établissement pluridisciplinaire créé en 1991, sans pôle santé, déployé sur quatre sites (Boulogne-sur-Mer, Calais, Dunkerque, Saint-Omer) et deux départements (Nord et Pas-de-Calais). Comme le confirment le rapport d'autoévaluation, le contrat quinquennal et les axes stratégiques de l'ULCO pour le contrat à venir, qui donnent une image précise de sa trajectoire, le positionnement de l'université se décline principalement en trois grands slogans : « une université ancrée dans son territoire [...] qui fait prospérer son écosystème »¹⁴ ; « une université qui met son excellence en recherche au service des grandes transitions »¹⁵ ; « une université qu'on choisit »¹⁶, qui « place la dimension humaine au cœur de son identité [...], favorise la réussite de tous »¹⁷ et « l'accès à l'enseignement supérieur »¹⁸. Le positionnement de l'établissement conjugue ainsi trois ambitions :

- D'une part, celle d'être une université de proximité, assumant une mission sociale d'intérêt général – contribuer, au même titre que les autres pôles universitaires de la région (l'Université de Lille, l'Alliance Universitaire Polytechnique des Hauts-de-France, l'Université Picardie Jules Verne et l'Université d'Artois), à favoriser l'accès au supérieur, l'accueil, la réussite et l'insertion professionnelle des étudiants de la Côte d'Opale et de la Région des Hauts-de-France, dont le taux de chômage est l'un des plus élevés de France métropolitaine¹⁹. L'ULCO propose ainsi un éventail de cursus adapté aux besoins socio-économiques du territoire – une offre de diplômes nationaux (LMD), des formations d'ingénieurs et de commerce délivrées par l'École d'Ingénieurs du Littoral Côte d'Opale et l'Institut Supérieur de Commerce International de Dunkerque-Côte d'Opale – avec de nombreux débouchés dans le secteur maritime ou dans des activités liées à l'industrie et aux transitions environnementales ;
- D'autre part, la visée de l'excellence, notamment en matière de recherche, et de la spécialisation autour d'enjeux de transitions propres à la situation géographique et socio-économique de ses sites (la mer, l'environnement, l'énergie, les sciences de l'univers, le numérique), avec la volonté de développer, dans ces domaines, une approche pluridisciplinaire et transdisciplinaire ;
- Enfin, l'ambition de constituer, avec les autres pôles régionaux, un levier de développement économique de son territoire.

Si le positionnement de l'établissement est très ambitieux au regard de sa taille, à la fois en termes d'effectifs étudiants (7 948 en 2023-2024), d'enseignants-chercheurs (304) et de personnels administratifs (508), le comité estime cependant qu'il est pertinent et légitime. C'est en particulier le cas dans la mesure où ce positionnement, au-delà de sa dimension locale, est porté à l'échelle régionale par la coordination territoriale A2U, qui regroupe l'ULCO, l'Université d'Artois et l'Université Picardie Jules Verne. Comme le montrera en détail ce rapport, au cours de la période évaluée, l'ULCO a ainsi pu obtenir des résultats significatifs dans les trois grands axes de son positionnement, en recherche (*infra*, domaine 2) comme en formation (*infra*, domaine 3). Or, ces résultats sont certes le fruit de sa propre stratégie et se traduisent, par exemple, par l'entrée dans le classement de Shanghai, où l'université figure dans le classement des mathématiques dans le segment allant de la 401^e à 500^e place²⁰ ; par la création, à l'initiative de l'ULCO, du Campus de la mer²¹ ; ou encore par un renforcement de ses partenariats avec les acteurs socio-économiques locaux. Mais ils sont également le résultat de la stratégie de

¹⁴ Rapport d'autoévaluation, page 3 ; axes stratégiques, page 2 ; contrat quinquennal, axes 2 et 3.

¹⁵ Axes stratégiques, page 1 ; rapport d'autoévaluation, page 3 ; contrat quinquennal, axe 3.

¹⁶ Axes stratégiques, page 4.

¹⁷ Rapport d'autoévaluation, page 3.

¹⁸ Contrat quinquennal, axe 2.

¹⁹ Contrat de site A2U 2020-2025, page 5.

²⁰ Rapport d'autoévaluation, page 3.

²¹ Structure fédérative accueillant des unités de recherche de différents établissements du Nord et du Pas-de-Calais, *infra*, réf. 10.

l'Alliance dont elle est membre, qui s'est avérée particulièrement active depuis la publication du dernier rapport du Hcéres : rassemblement des forces de recherche autour de plusieurs thématiques interdisciplinaires, succès à des appels à projets nationaux d'envergure, création d'écoles universitaires de recherche, écoles doctorales co-accréditées, etc. (voir *infra*, réf. 3).

Le comité a donc une appréciation globalement positive du positionnement de l'établissement et des résultats obtenus au cours de la période évaluée. Il lui apparaît cependant que l'ULCO est confrontée à de nombreux défis pour réaliser pleinement ses ambitions. Parmi eux, outre une meilleure exploitation de son potentiel de recherche (*infra*, réf. 10) et le développement de son activité de valorisation (*infra*, réf. 12 et 13), le comité souhaite insister ici sur deux points relatifs à son ambition de proximité et d'excellence :

- D'une part, l'ambition d'être une université de proximité pose des problèmes spécifiques, dont l'établissement est particulièrement conscient. Ainsi, si sa présence dans quatre villes assure un maillage territorial nécessaire pour remplir sa mission sociale, elle est également source de vulnérabilités, qu'il s'agisse d'un sentiment d'appartenance dilué (réf. 5), de la gestion coûteuse de plusieurs bâtiments distants géographiquement (réf. 9) ou encore d'une organisation administrative qui manque encore d'efficacité, notamment en ce qui concerne la politique de formation (réf. 5 et 14). En outre, entre les années universitaires 2020-2021 et 2023-2024, l'effectif étudiant total a diminué de manière significative, passant de 9107 inscrits à 7948. Cette diminution est attribuée à la difficile circulation des étudiants entre les campus en raison du manque de transports en commun et de logements étudiants, à la baisse du nombre de bacheliers sur le territoire et à la « concurrence de plus en plus importante d'autres établissements (publics ou privés) qui viennent installer des antennes d'enseignement supérieur sur les agglomérations où elle est implantée, souvent en partenariat avec des lycées privés »²².
- D'autre part, si l'ULCO a fait des progrès, la déclinaison internationale de son positionnement demeure perfectible, qu'il s'agisse de la mobilité étudiante sortante, de la création de doubles diplômes, des réponses et succès à des appels à projets internationaux, ou encore de l'absence de partenaires internationaux dans certains grands projets structurants, notamment le Campus de la mer – alors même que l'international constitue un axe essentiel pour un établissement qui vise l'excellence (*infra*, réf. 3, 10 et 14).

Si le rapport formule des recommandations spécifiques sur chacun de ces défis, il considère qu'ils appellent une vigilance accrue de la part de l'établissement, d'autant que ce dernier ne leur apporte pas toujours de réponse dans son rapport d'autoévaluation. C'est en particulier le cas de la baisse de ses effectifs étudiants et, de façon plus générale, de son attractivité (réf. 16) due, au moins en partie, à la concurrence sur le territoire, ce qui fragilise son positionnement. Cette concurrence mérite d'être interrogée, et appelle d'urgence des mesures correctives.

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

2 / Une stratégie à double échelle, locale et régionale, particulièrement pertinente

Comme cela a été souligné plus haut (*supra*, réf. 1), le développement de l'établissement s'effectue à deux échelles territoriales : le niveau local avec les acteurs socio-économiques de proximité, notamment les collectivités territoriales, et le niveau régional avec les acteurs de l'Alliance A2U. Cette situation se traduit par la définition d'un contrat de site à deux volets : celui de l'alliance, et celui qui est spécifique à l'ULCO (et à chaque membre de l'Alliance A2U), dont les grandes orientations stratégiques et les objectifs opérationnels s'articulent avec le premier. Le volet de l'ULCO possède ainsi quatre axes de développement²³ dont : « participer activement à l'Alliance A2U », « favoriser l'accès à l'enseignement supérieur et à la réussite », « approfondir la spécialisation scientifique de l'établissement autour des enjeux de la mer et accroître l'attractivité du doctorat », « optimiser les outils de pilotage et le développement de ressources propres ». Ces

²² Rapport d'autoévaluation, page 4.

²³ Annexe 19 et page 4 du rapport d'autoévaluation.

axes se déclinent en neuf objectifs opérationnels²⁴, suivis à l'aide d'une dizaine de jalons et d'une vingtaine d'indicateurs classiques : nombre de formations converties en blocs de compétences, nombre de thèses en collaboration avec un partenaire A2U, évolution du nombre d'alternants, nombre d'étudiants en mobilité entrante ou sortante, entre autres.

Au-delà des résultats obtenus par l'université dans la mise en œuvre des politiques en rapport avec ces quatre axes, qui seront discutés tout au long de ce rapport, le comité salue la construction à double échelle, locale et régionale, de la stratégie de l'ULCO, qui lui apparaît d'autant plus pertinente qu'elle permet à l'établissement d'assumer des ambitions qu'il n'aurait pas pu porter seul (*infra*, réf. 3). En outre, la déclinaison spécifique du contrat de site paraît tout à fait cohérente avec le positionnement de l'établissement, dans la mesure où elle couvre ses trois grandes ambitions (*supra*, réf. 1). Enfin, le choix d'un axe spécifique sur le pilotage et le développement des ressources propres était particulièrement juste en raison des observations de la précédente évaluation²⁵, et a permis à l'ULCO de faire des avancées en la matière (*infra*, réf. 7). **Cependant, le comité recommande à l'université de se fixer, dans son prochain contrat, des objectifs stratégiques et opérationnels répondant aux grands défis auxquels elle doit faire face, notamment ceux qui résultent des fragilités de son positionnement actuel. L'ULCO gagnerait à suivre ces objectifs au moyen d'indicateurs pertinents, dans la mesure où les défis que le comité a signalés engagent la crédibilité du projet que porte l'établissement.**

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

3 / Un partenariat structurant avec l'Alliance A2U, mais un rayonnement national et international encore trop faible

Comme cela a été indiqué précédemment (réf. 1 et 2), la stratégie partenariale académique de l'ULCO, au niveau local et régional, est principalement centrée sur sa participation à l'Alliance A2U. Créée en 2016, cette alliance a pris une importance grandissante pour l'établissement, d'abord à travers la signature d'une convention-cadre de coopération en 2018²⁶, puis avec la fusion des trois Universités de Lille qui a entraîné la dissolution de la communauté d'universités et d'établissements Lille-Nord-de-France dont deux des trois partenaires de l'Alliance A2U, l'ULCO et l'Université d'Artois, étaient membres. Sur le plan juridique, l'Alliance A2U est une coordination territoriale, qui a donc fait le choix d'une approche collaborative souple où les spécificités et l'autonomie de chaque établissement sont respectées et où les mutualisations de fonctionnement sont envisagées, mais uniquement dans certains domaines concertés. **Néanmoins, s'il s'agit d'une alliance souple, cela ne l'a pas empêché d'obtenir des résultats significatifs au cours de la période évaluée, ce qui témoigne, par-delà la nature juridique de l'association, d'une véritable volonté des trois universités partenaires d'avancer ensemble et, comme le souligne le rapport d'autoévaluation, de se servir de l'alliance comme d'un « ascenseur d'excellence »²⁷.**

Parmi les principaux résultats obtenus, le comité insiste sur les suivants, qu'il considère comme étant particulièrement représentatifs :

- Tout d'abord, l'Alliance A2U a été lauréate de plusieurs appels à projets nationaux d'envergure auxquels, comme le souligne le rapport d'autoévaluation, les universités partenaires n'auraient pas pu prétendre

²⁴ Par exemple, « transformer l'offre de formation initiale et continue en s'appuyant sur des projets communs de l'Alliance » (axe 1, objectif 1), « répondre aux besoins en compétence du territoire et renforcer le lien avec les acteurs économiques locaux » (axe 2, objectif 1), « mettre en place une politique d'adossement des formations à la recherche en cohérence avec la nouvelle structuration des écoles doctorales du site » (axe 3, objectif 1), « mettre en place un système décisionnel permettant un pilotage global de l'établissement » (axe 4, objectif 1).

²⁵ « Une absence de politique visant le développement et l'usage du numérique, à la fois dans le domaine de l'innovation pédagogique et dans les fonctions supports de l'université », « Une aide au pilotage dispersée qui ne permet pas encore l'achèvement des évolutions organisationnelles », « Améliorer le pilotage de l'établissement par la mise en œuvre d'un système d'information réellement opérationnel, de divers tableaux de bord permettant un suivi d'indicateurs de performance pour toutes les grandes fonctions (notamment les ressources humaines, les finances, l'immobilier et le patrimoine) ».

²⁶ <https://a2u.fr/>.

²⁷ Rapport d'autoévaluation, page 6.

- individuellement : le PIA 3 Nouveaux Cursus à l'université LCeR-Licence Compétences en Réseaux ; le PIA 4 Excellences sous toutes ses formes MAIA-Maîtriser les Applications de l'Intelligence Artificielle ; ou encore l'Appel à Manifestation d'Intérêt Compétences et Métiers d'Avenir C-DéCIDé (Centre de Développement de Compétences pour une Industrie Décarbonée) ;
- Ensuite, en matière de recherche, l'Alliance A2U s'est structurée autour de sept thématiques transversales²⁸ qui recouvrent l'institut et les deux pôles de recherche de l'ULCO²⁹. L'A2U a également créé trois écoles universitaires de recherche thématiques à l'échelle du site – IFSEA (*Transdisciplinary graduate school for marine, Fisheries and SEAfood sciences*) pilotée par l'ULCO, MAIA par l'Université d'Artois et E-Sense (*Energy Storage sciENces for Sustainable tErritory*) par l'UPVJ – et deux écoles doctorales co-accréditées (en sciences, technologie, santé et en sciences humaines et sociales) ;
 - Par ailleurs, sur le plan de la formation, l'ULCO développe depuis 2019, dans le cadre de l'Alliance A2U, un cursus en santé, proposé d'abord à Boulogne et Calais, et aujourd'hui également à Dunkerque (2 PASS et 5 LAS). Ces formations permettent d'offrir un accès de proximité aux études en santé et d'envisager à terme la création, au niveau de l'alliance, d'un institut de santé offrant une formation complète. La même stratégie est à l'œuvre pour déployer une offre de formations d'ingénieurs au niveau de l'alliance : celle-ci s'appuie d'ailleurs sur l'expérience de l'ULCO pour créer, à terme, une structure légère entre les écoles internes, qui s'intitulera « institut polytechnique A2U »³⁰.
 - Sur le plan financier, la création et le développement de l'alliance se sont traduits par la mise en place de plusieurs dispositifs d'incitation, dont le « bonus qualité recherche (BQR) A2U » (engagement de 350 K€ sur trois ans pour l'ULCO³¹), ou encore le bonus pour la transdisciplinarité et le financement de chercheurs invités.
 - Enfin, la visite de l'établissement a mis en évidence de nombreux échanges de bonnes pratiques et plusieurs actions concertées entre les services administratifs des trois universités. Certains projets d'établissement communs ont également vu le jour sans cadre institutionnel préalable, comme la politique relative au développement durable (*infra*, réf. 4).

Le comité salue donc ce partenariat, qui paraît structurant, et dont les résultats sont significatifs ; il encourage l'université à continuer à contribuer à son développement, notamment en formalisant davantage la complémentarité de son offre de formation avec celle des partenaires de l'alliance³², et par la définition des moyens supplémentaires, notamment financiers, qu'il souhaite consacrer aux projets communs à A2U.

Si l'Alliance constitue le principal partenaire de l'ULCO, la politique partenariale de l'établissement, au niveau régional et national, ne se limite pas à cette dernière. Outre ses partenariats avec les organismes nationaux de recherche, qui demeurent cependant limités (*infra*, réf. 10), l'ULCO entretient, notamment à travers ses activités de recherche et ses unités, des relations structurantes avec plusieurs acteurs régionaux, dont l'Université de Lille, qui constitue un partenaire privilégié (six unités en cotutelle, 29% des enseignants-chercheurs des laboratoires dont l'ULCO est tutelle). L'ULCO collabore également depuis 2019 avec les quatre formations de soins infirmiers (IFSI) du pôle métropolitain de la Côte d'Opale³³. Enfin, elle a noué des relations avec des partenaires nationaux à travers certains des projets qu'elle porte, comme le CPER IDÉAL (approche Intégrée des Défis mARitimes et Littoraux) avec l'Alliance A2U, l'Université de Lille, l'Anses, le CNRS et l'Ifremer. **Si les partenariats avec des acteurs de la Région des Hauts-de-France sont donc riches, le comité constate que l'établissement est peu présent au niveau national, ce qui paraît contradictoire avec son ambition d'excellence. Il lui recommande donc d'identifier et de mettre en place des partenariats nationaux ciblés, qui lui permettront d'accroître son rayonnement au-delà de la région des Hauts-de-France. L'université peut s'appuyer, pour commencer, sur certaines des structures qu'elle porte et qui ont une vocation nationale, voire internationale, comme la structure fédérative de recherche Campus de la mer (réf. 10).**

Enfin, la situation est en demi-teinte sur le plan international. D'un côté, si l'ULCO a encore des marges de progression en la matière, elle a défini et mis en œuvre une véritable stratégie partenariale de recherche, qui

²⁸ 1. Intelligence artificielle et optimisation / 2. Énergie / 3. Mer et Littoral / 4. Environnement et ressources naturelles / 5. Santé / 6. Adaptation sociétale aux mutations / 7. Cultures, Territoires et Patrimoines.

²⁹ Il s'agit du pôle Mutations Technologiques et Environnementales et du pôle Humanités et Territoires Intégrés.

³⁰ Annexe 25.

³¹ Annexe 16.

³² Rapport 2^e cycle, page 9.

³³ Rapport d'autoévaluation, page 7 et annexe 31.

s'est traduite au cours de la période par des partenariats ciblés dans les domaines de recherche prioritaires de l'université, notamment le milieu aquatique ou les énergies propres et renouvelables, et par des résultats significatifs, par exemple l'augmentation marquée du nombre de co-tutelles de thèses (*infra*, réf. 10). D'un autre côté, concernant la formation, le comité identifie un manque de définition d'objectifs stratégiques et, par conséquent, des résultats hétérogènes, notamment en matière de mobilité sortante (réf. 14). **Par conséquent, le comité recommande à l'établissement de définir une stratégie partenariale globale à l'international, de se fixer des objectifs précis en la matière, à la fois en formation et en recherche, et de déterminer les moyens adaptés pour répondre à certaines de ses faiblesses les plus persistantes, déjà soulignées dans le précédent rapport du Hcéres, comme la mobilité des étudiants³⁴.**

4 / Des liens forts et pertinents avec les partenaires socio-économiques publics du territoire

Au cours de la période évaluée, **l'ULCO a su développer des partenariats solides avec les acteurs socio-économiques publics du territoire**. Ces liens sont constitutifs de son positionnement et s'établissent à plusieurs niveaux :

- D'une part, sur le plan de la gouvernance, des représentants des collectivités territoriales et des acteurs économiques locaux participent aux instances et comités de pilotage de l'université, tandis que, réciproquement, des membres de la gouvernance de l'ULCO sont présents dans les conseils d'administration de certaines entreprises ou associations locales ;
- D'autre part, sur le plan financier, l'ULCO bénéficie d'un financement important des acteurs publics locaux (communauté urbaine de Dunkerque, pôle métropolitain de la Côte d'Opale, Région, CPER...) pour des projets de recherche spécifiques et des bourses doctorales allouées. Ainsi, les financements des administrations territoriales représentent plus de 1 400 K€ en 2022³⁵ et sont en augmentation de presque 22% par rapport à 2018, ce qui porte à 30 % la proportion de ce type de financement vis-à-vis de l'ensemble des financements extérieurs de la recherche⁴.

De ce point de vue, le comité salue la capacité de l'ULCO à mobiliser ces fonds publics et encourage l'établissement à faire perdurer et à développer ces liens territoriaux essentiels à son projet d'établissement.

Quant aux partenariats avec les acteurs privés, ils concernent principalement la valorisation des activités de recherche de l'établissement. **Bien que l'ULCO ait obtenu des résultats intéressants en la matière au cours de la période évaluée, le comité regrette que ces partenariats ne fassent pas l'objet d'une stratégie de valorisation institutionnelle, ce que le comité lui recommande de mettre en place dans les meilleurs délais (réf. 12 et 13).**

³⁴ « Une mobilité internationale des étudiants et des personnels encore trop modeste », « poursuivre l'établissement de collaborations internationales en vue de renforcer le rayonnement de l'ULCO notamment dans le domaine de la recherche », rapport 2020, page 36.

³⁵ L'année 2022 est en général la dernière année disponible. Pour cette donnée, 2023 et 2024 sont indisponibles.

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

5 / Une politique récente, mais active en matière de DDRS

Si la mise en place d'une démarche structurée de développement durable et de responsabilité sociale (DDRS) au sein de l'université est récente, **le comité souligne l'éventail et l'ampleur des actions menées au cours de la période évaluée, qui permettent d'affirmer que l'ULCO mène une politique active dans ce champ.** De ce point de vue, la stratégie DDRS de l'ULCO, qui a d'abord été élaborée au niveau de l'Alliance A2U, et a ainsi bénéficié des fertilisations croisées entre les établissements, se traduit dans le schéma directeur de l'établissement dont l'élaboration est bien engagée. Ce schéma, qui prend en compte les recommandations du Plan climat-biodiversité et transition écologique, couvre l'ensemble des niveaux et des champs d'action relatifs au développement durable et à la responsabilité sociétale, qu'il s'agisse de la gouvernance, de la formation, de la recherche, de l'environnement et sa politique sociale :

- En matière de gouvernance, dès 2021, l'ULCO a ainsi nommé deux chargés de mission DDRS et a très récemment envoyé un signal plus affirmé avec la création d'une vice-présidence en charge de cette thématique ;
- Dans le domaine de la formation, l'ULCO propose désormais des modules « Transition Écologique pour un Développement Soutenable » (TEDS) dans des unités d'enseignement d'ouverture offertes dans certaines formations. Pour généraliser cette offre à tous les étudiants de licence, l'ULCO peut compter sur le financement du projet C-DéCIDÉ (Centre de Développement de Compétences pour une Industrie Décarbonée) obtenu dans le cadre de l'appel à manifestation d'intérêt Compétences et Métiers d'Avenir. Ce projet, porté par l'ULCO dans le cadre de l'Alliance A2U, a une ambition forte en matière de formation à la décarbonation de l'industrie. Par ailleurs, par son positionnement thématique, l'établissement propose plusieurs formations consacrées aux transitions (en particulier énergétiques) et aux questions environnementales en licence et en master ;
- Concernant la recherche, **le comité félicite l'établissement qui s'est attaché à inscrire l'ensemble des activités de ses unités de recherche dans les thématiques interdisciplinaires de son institut et de ses deux pôles de recherche, thématiques qui concernent directement le champ du développement durable et de la responsabilité sociétale ;**
- L'ULCO produit plusieurs indicateurs pertinents qui lui permettent de mesurer son empreinte environnementale : bilan carbone mené en 2021, évaluation de la consommation énergétique moyenne et de la classe énergétique par bâtiment en 2018 et 2023³⁶. Le bilan carbone met en évidence, comme c'est le cas dans bien d'autres établissements d'enseignement supérieur, que les déplacements représentent la première cause d'émissions de CO₂. Cependant, si l'ULCO mène les analyses quantitatives pertinentes, elles ne sont pas suivies d'un plan d'action, à l'exception du plan de sobriété énergétique³⁷. **Le comité lui recommande donc d'utiliser la production de ces données pour formaliser des objectifs avec les actions associées, par exemple en matière de politique relative aux missions et aux voyages.**
- Enfin, l'élaboration du plan d'action pour l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes (2021) – qui s'est accompagné de la nomination d'une vice-présidente déléguée « Égalité, lutte contre la discrimination et les violences sexuelles et sexistes » en mai 2022, et de la définition d'un indicateur spécifique dans le contrat (indicateur 16) qui vise une répartition chez les enseignants-chercheurs de 40% pour les femmes et 60% pour les hommes à l'horizon 2025³⁸ –, la rédaction du schéma directeur handicap (2023), de la charte des temps et droit à la déconnexion (2023), ou encore la création du diplôme universitaire « Engagement étudiant » sont autant de dispositifs qui illustrent la politique dynamique menée par l'ULCO dans le cadre de la responsabilité sociale.

Le comité salue donc l'ensemble de ces résultats, et appuie la démarche de l'ULCO, lancée en 2021, d'obtenir d'ici 2025 le label DD&RS de l'enseignement supérieur et de la recherche. Il attire cependant l'attention de l'université sur la question de l'égalité : si l'ULCO s'engage particulièrement en matière de lutte contre les

³⁶ Annexes 37, 40 et 41.

³⁷ Annexe 39.

³⁸ En 2023, 36% des enseignants-chercheurs étaient des femmes.

violences sexistes et sexuelles et les discriminations, et met en place de nombreux dispositifs en la matière – cellule de signalement avec une formalisation des procédures, page Internet associée, événements de sensibilisation, formations portant sur le sujet, ou encore partenariat avec l'association France Victime 62 –, le comité souligne que cette politique s'est heurtée, au cours de la période évaluée, à une insuffisance des moyens humains et financiers consacrés à cette mission. **Le comité reconnaît que l'ULCO s'apprête à recruter deux équivalents temps-plein, dont une psychologue chargée de la première écoute. Pour autant, il lui recommande de mettre en place les ressources humaines et financières suffisantes au traitement nécessaire de cet enjeu sociétal. Il s'agit d'un enjeu qui est par ailleurs cohérent avec son positionnement comme établissement qui « place la dimension humaine au cœur de son identité ». En particulier, le comité salue la participation active de l'ULCO au CPED³⁹, mais il s'interroge sur la disparition de la vice-présidence égalité au sein de la nouvelle équipe présidentielle. En effet, le comité considère que l'égalité constitue un enjeu politique à part qui doit être porté par la gouvernance de l'université.**

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

6 / Une organisation lisible, mais une harmonisation des centres universitaires à parfaire

Comme le souligne le rapport d'autoévaluation, l'organisation de l'ULCO est particulière, et résulte du choix initial de se positionner comme un établissement de proximité, proposant « une offre cohérente et complète sur chacun de ses trois sites majeurs (Boulogne-sur-Mer, Calais, Dunkerque) »⁴⁰. L'université possède ainsi une structuration à trois niveaux :

- L'ULCO est d'abord organisée en centres de gestion universitaire (CGU), plutôt qu'en unités de formation et de recherche thématiques. Les missions de ces centres, explicitées dans les statuts de l'université (article 3.4-1)⁴¹, consistent principalement à « coordonner les services administratifs et techniques déconcentrés en appui à la formation et à la recherche »⁴². Dans la mesure où ces centres constituent des structures déconcentrées de l'université sur tel ou tel site, c'est à eux que sont affectés les budgets de formation, et leurs responsables font pleinement partie de la gouvernance de l'établissement au titre de vice-président(e)s délégué(e)s.
- L'ULCO possède en outre des composantes traditionnelles⁴³, c'est-à-dire des départements disciplinaires de formation (sans budget propre) et des unités de recherche (dotées d'un budget propre), étant rattachées à un centre de gestion.
- Enfin, dans la même logique de proximité, l'ULCO propose à ses étudiants une offre pluridisciplinaire qui est en partie portée par trois composantes universitaires⁴⁴ : l'IUT du Littoral Côte d'Opale, l'École d'ingénieurs ELCO et l'école de commerce ISCID-CO.

Dès lors, la structuration de la gouvernance en trois cercles concentriques est le reflet de cette organisation particulière :

- Le « bureau stratégique » élabore la stratégie de l'établissement avec le président, les vice-présidents qui président les instances (CA, CAC, CFVU), le vice-président Ressources humaines, le directeur de cabinet et le directeur général des services (DGS) ;
- Le « bureau », auquel s'ajoutent les autres vice-présidents et les directeurs de centre de gestion universitaire, est un organe de réflexion et d'avis ;
- Le « bureau élargi », qui agrège au bureau les directeurs des composantes⁴⁵, le directeur de la Maison de la formation professionnelle universitaire (MFPU) et l'agent comptable. C'est un lieu de concertation et de coordination.

³⁹ Conférence Permanente des chargé-es de mission Égalité et Diversité.

⁴⁰ Rapport d'autoévaluation, page 12.

⁴¹ Annexe 42.

⁴² Rapport d'autoévaluation, page 13.

⁴³ Article L. 713-1 du Code de l'éducation,

⁴⁴ Il s'agit de composantes universitaires au sens des articles L. 713-1 et L. 713-9 du Code de l'Éducation.

⁴⁵ Article L.713-9 du Code de l'éducation.

Enfin, la gouvernance est complétée par le conseil des directeurs de composante, qui regroupe les directeurs de toutes les composantes de formation et de recherche, lieu d'échange et de partage entre la gouvernance et les responsables de terrain.

La structuration de la gouvernance est adaptée à son organisation, et doit permettre, comme le souligne le rapport d'autoévaluation, à la fois de co-construire la stratégie avec les différentes parties prenantes et de bénéficier de l'implication de ces dernières dans les différents cercles concentriques qui assurent sa diffusion et son appropriation. Dans cette perspective, le comité porte trois axes d'amélioration à l'attention de l'établissement :

- D'une part, le comité a pu constater lors de sa visite un souhait partagé d'harmonisation des pratiques de gestion dans les centres de gestion universitaire, qui se traduit déjà par la mise en œuvre de secrétariats administratifs au même périmètre et au même mode de fonctionnement. **Le comité recommande donc à l'université de poursuivre cette harmonisation par la cartographie des moyens, notamment humains (réf. 8), nécessaires à leur fonctionnement optimal.** Par ailleurs, dans le même ordre d'idées, le comité a noté que, si l'ULCO s'est dotée d'un règlement intérieur, ce dernier se limite à la déclinaison des statuts de l'établissement. **Afin d'amplifier l'harmonisation citée précédemment, le comité recommande à l'université d'adopter un règlement intérieur élargi, qui embrasse l'ensemble des droits et des obligations des personnels et des usagers, notamment les sujets relatifs au harcèlement et à la discrimination, et qui sera applicable dans tous les sites et dans toutes les composantes.**
- D'autre part, si l'organisation, quoique complexe, est adaptée au positionnement de l'établissement comme université de proximité, son efficacité pose question, notamment en matière de pilotage des formations (réf. 14). **Le comité recommande donc à l'établissement de définir, en concertation avec ses différentes composantes, un équilibre entre la centralisation et la décentralisation nécessaire à un fonctionnement de proximité, afin de garantir la coordination de la politique de formation, dans toutes ses dimensions (offre de formation, démarche d'amélioration continue, accès égal aux innovations pédagogiques mises en place, etc.), entre les différents sites de l'université.**

7 / Une communication interne à structurer davantage

La précédente évaluation avait recommandé à l'établissement d'« améliorer la communication institutionnelle interne », notamment parce que cette amélioration « contribuera à renforcer la cohésion du sentiment d'identité au sein de la communauté universitaire de l'ULCO dans son ensemble ». **Or, force est de constater que la situation n'a pas beaucoup changé au cours de la période évaluée.**

L'activité de la direction de la communication, qui regroupe 3,8 ETP (un directeur, un webmaster, un graphiste et une assistante à 80%), est en effet essentiellement concentrée sur la communication externe et, en interne, sur la communauté étudiante. **Depuis la dernière évaluation, l'établissement a d'ailleurs renforcé sa communication envers cette dernière à travers différents dispositifs :**

- L'organisation d'un événement d'accueil des nouveaux entrants lors de l'évènement « Explor'ULCO. » ;
- La création, avec les vice-présidents concernés, de capsules vidéo pédagogiques à destination des étudiants pour les informer sur les élections étudiantes aux différents conseils et la fonction d'élu ;
- La présence sur les réseaux sociaux, l'ULCO les alimentant de façon régulière en se fondant sur une ligne éditoriale adaptée aux spécificités de chaque réseau ;
- Enfin, la direction de la communication attend beaucoup de la mise en œuvre d'une application mobile à destination des étudiants, qui regroupera toutes les informations qui leur sont destinées et qui pourra notamment mettre en avant les actions portées par les services et les maisons des étudiants.

Cependant, par contraste avec la communication externe et la communication interne à destination des étudiants, le comité a constaté lors de sa visite que la communication interne envers les personnels, bien que foisonnante, n'était toujours pas suffisamment structurée sur le plan institutionnel. Si une newsletter est planifiée et diffusée deux fois par mois sur un sujet thématique, chaque direction ou service qui veut communiquer le fait, soit directement par courriel, soit à travers la sollicitation de la direction de la communication, au coup par coup. Or, les courriels des services sont jugés trop nombreux, et surtout non ciblés, notamment ceux provenant de la direction des ressources humaines. **Le comité recommande donc à l'université de formaliser ses orientations en matière de communication en établissant dans ce domaine**

un plan global qui inclut un rétroplanning sur l'année, et de mettre en synergie les équipes et les moyens internes pour le rendre efficient. Il encourage notamment l'établissement à créer des fonctions de correspondants sur ses différents sites, pour diffuser les actions de communication et par conséquent faciliter leur intégration dans une stratégie institutionnelle.

Cela dit, l'établissement a malgré tout fait des efforts pour répondre à la recommandation de la précédente évaluation. L'équipe présidentielle a ainsi mis en place, à la faveur des 30 ans de l'ULCO, un rassemblement de tous les personnels sur un seul site, manifestation qui a ensuite été renouvelée lors des vœux du Président. Cet événement a été fortement apprécié par les personnels de tous les sites, leur permettant de se rencontrer, et, par la suite, de faciliter leurs échanges professionnels. **Le comité salue l'organisation d'événements de ce type et estime qu'ils devraient renforcer le sentiment d'appartenance à l'université, à condition qu'ils soient adossés à un plan de communication intégrant tous les sites.**

8 / Un schéma directeur du numérique ambitieux, qui doit encore être mis en œuvre

Le précédent rapport soulignait « une absence de politique visant le développement et l'usage du numérique, à la fois dans le domaine de l'innovation pédagogique et dans les fonctions support de l'université » et recommandait à l'ULCO d'« améliorer le pilotage de l'établissement par la mise en œuvre d'un système d'information réellement opérationnel ». **Au cours de la période évaluée, l'université s'est fortement attachée à cet enjeu et a entrepris de consolider son pilotage de l'informatique à deux niveaux :**

- D'une part, **un vice-président du numérique a été nommé en 2022 et le service informatique a été transformé en direction** (recrutement d'un directeur avec un profil non technique), ce qui a permis d'intégrer ce sujet dans une réelle stratégie de développement. La direction est ainsi devenue le porteur de l'innovation numérique dans l'établissement, avec un vrai rôle de pilotage.
- D'autre part, **l'ULCO a lancé en février 2023 ses travaux préparatoires à la rédaction d'un schéma directeur du numérique (SDN)**, objectif fixé dans la feuille de route du vice-président et du directeur. Ces travaux ont commencé par une validation de la méthode de travail lors d'un comité de pilotage portant sur le schéma directeur du numérique et la politique de sécurité des services informatiques. Les personnels ont été informés de la méthode, puis l'ensemble des acteurs du numérique et des usagers ont participé au recueil et à la co-construction des projets, structurés par la suite par la DSI. Ce schéma, qui s'articule autour de six axes principaux (1/offrir des outils numériques adaptés aux nouveaux enjeux pédagogiques, 2/ accompagner le développement de la recherche, 3/ améliorer la vie étudiante et la qualité de vie sur le campus, 4/ renforcer les outils de communication et de collaboration, 5/ moderniser les outils de notre administration et renforcer le pilotage, 6/ sécuriser les biens et les données et optimiser les infrastructures)⁴⁶, a ainsi pu être présenté aux instances en juillet 2024. Il couvre la période 2025-2035 et sera soumis à un premier bilan en 2028, avec une relecture globale de la feuille de route.

Le comité salue ces premiers résultats importants et estime que l'université est bien engagée dans une accélération de la transformation de ses outils de système d'information et de ses environnements numériques. Il recommande ainsi à l'ULCO de mettre en œuvre rapidement les actions prévues dans son schéma directeur.

⁴⁶ Schéma directeur du numérique de l'ULCO (document initial juillet 2024).

Référence 6. « L'établissement porte une politique globale de la qualité. »

9 / Une démarche qualité qui n'est toujours pas structurée au niveau de l'établissement

La précédente évaluation recommandait à l'ULCO de « généraliser une démarche qualité, notamment en évaluant la pertinence et l'efficacité de l'ensemble des actions et outils mis en place ». En effet, seules deux démarches qualité avaient été déployées au sein de l'établissement, dans le service commun de formation continue (mise en place de la démarche Qualiopi, obligatoire) et dans celui des activités industrielles et commerciales. Durant la période évaluée, le comité a noté que des actions avaient été menées dans le champ de la formation – la certification Qualiopi a ainsi été amplifiée pour couvrir désormais toutes les formations, sauf celles de l'école de commerce ISCID-CO, qui devra intégrer le dispositif dans le cadre de projets ou d'appels d'offres à venir (réf. 15). Le comité constate cependant qu'il n'existe toujours aucune évaluation systématique des enseignements et des formations (réf. 14 et 15), et qu'il manque une politique globale de la qualité se déployant dans l'ensemble des services à l'usager proposés par l'établissement.

Le comité recommande donc de façon urgente à l'établissement de tendre vers une politique de la qualité structurée au niveau de l'établissement, et de s'engager dans une démarche de certifications, par exemple concernant l'accueil d'étudiants et de chercheurs internationaux, dans la mesure où la dimension internationale de l'établissement constitue un vrai axe de progression (réf. 3).

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

10 / Des progrès dans le pilotage financier, qui doivent être poursuivis dans un contexte de dégradation financière

Le précédent rapport d'évaluation soulignait, parmi les faiblesses de l'ULCO, « une aide au pilotage dispersée, qui ne permet pas encore l'achèvement des évolutions organisationnelles », et lui recommandait d'« améliorer le pilotage de l'établissement par la mise en œuvre d'un système d'information réellement opérationnel, de divers tableaux de bord permettant un suivi d'indicateurs de performance pour toutes les grandes fonctions (notamment les ressources humaines, les finances, l'immobilier et le patrimoine) ». **De ce point de vue, l'université s'est saisie de ces enjeux de pilotage au cours de la période évaluée.**

Ainsi, en termes d'organisation, deux cellules de pilotage existantes ont fusionné pour créer une unique structure dirigée par la directrice générale des services adjointe. Les missions de cette nouvelle cellule se sont renforcées dans les champs de l'analyse financière et du contrôle (comptabilité analytique, contrôle interne budgétaire et comptable) et se sont élargies à toutes les dimensions de l'aide au pilotage (élaboration de tableaux de bord permettant notamment le dialogue de gestion entre le centre et les composantes, réponse aux différentes enquêtes, etc.⁴⁷). En ce qui concerne les tableaux de bord en particulier, ceux-ci sont désormais produits en nombre ; ils déclinent les grands objectifs de l'université, et sont diffusés deux fois par an aux membres du bureau stratégique (au printemps pour les indicateurs en année civile, à l'automne pour ceux en année universitaire). Ces tableaux alimentent également de façon pertinente la campagne d'emploi et le dialogue de gestion avec les composantes sous la forme d'une fiche de caractérisation très complète pour chaque composante (réf. 17).

Outre le dialogue de gestion, le pilotage financier fait partie des activités qui ont été améliorées par cette réorganisation et par la création de cette nouvelle cellule. L'université gérait en effet en 2023 un budget de plus de 113 M€, dont 87 M€ de masse salariale et 11,5 M€ d'investissement⁴⁸. Or, cet exercice comptable clos a présenté une augmentation du fonds de roulement de 1,478 M€, le portant à 20,436 M€, pour une trésorerie de 20,860 M€ – augmentation de 3 M€ grâce au travail du nouvel agent comptable sur le processus de recouvrement

⁴⁷ Enquêtes ministérielles et de la Cour des Comptes.

⁴⁸ Budget rectificatif n°1 ex 2024 (Total budget 113,793 M€, Personnel 86,906 M€, Fonctionnement 15,352 M€, Investissement 11,535 M€).

des recettes –, et le résultat net comptable était positif depuis l'exercice 2019⁴⁹. En outre, les recettes propres ont été en augmentation régulière depuis 2020, avec une hausse importante en 2021, consécutive à la création du CFA interne à l'ULCO, et donc à la constatation de recettes induites (taxe d'apprentissage notamment)⁵⁰. Dès 2023, l'établissement a ainsi dépassé la cible de l'indicateur financier N°17 du volet spécifique du contrat de site⁵¹ – porter à 20% le volume de ses ressources propres pour 2025 –, avec une part des ressources propres qui s'élève à 21,35%. Le comité tient à saluer ces résultats, d'autant plus dans le contexte d'augmentation des dépenses qui touche l'ensemble des établissements d'enseignement supérieur (« augmentation du prix des fluides, des prestations de service et de travaux, mesures gouvernementales en termes de masse salariale non compensée »⁵²). Toutefois, depuis la visite, l'ULCO est confrontée à des difficultés financières liées pour bonne part à la hausse du compte d'affectation spéciale (CAS) pension et du glissement vieillesse technicité (GVT). Le « ratio Dizambourg »⁵³ s'est ainsi dégradé en passant à 80,2 % en 2023 et 82,2% en 2024 et était attendu au-delà du seuil de 83 % en 2025. **Cette situation doit amener l'ULCO à prendre des mesures pour retrouver des marges, ce dont elle a conscience⁵⁴. Le comité considère donc que les difficultés actuelles doivent conduire l'ULCO à une prudence accrue dans la répartition de ses recettes propres.**

Outre cette prudence, le comité recommande à l'établissement deux axes de progression en matière de pilotage financier, dans le contexte d'incertitudes financières indiqué plus haut et du plan d'investissement ambitieux « ULCO 2035 » lancé par l'université :

- Le premier axe concerne les frais de personnel. Si l'université travaille actuellement au suivi de l'évolution de la masse salariale pour proposer des indicateurs plus détaillés, **le comité recommande à l'ULCO d'inclure dans ce travail un suivi plus précis de l'évolution des emplois permanents et de ceux qui relèvent des appels à projets.**
- Le deuxième axe est relatif à l'absence de documents prospectifs financiers au-delà de l'année en cours. Dans le cadre de ses futurs investissements, il serait en effet important que l'équipe de gouvernance bénéficie de projections avec plusieurs hypothèses pour confirmer ou infirmer sa stratégie. **Le comité recommande donc à l'établissement d'établir des prévisions budgétaires pluriannuelles avec plusieurs scénarii, en complément des tableaux stratégiques existants, afin offrir à l'université une vision à moyen terme de son modèle économique.**

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

11 / Une politique des ressources humaines encore trop peu pilotée

La précédente évaluation invitait l'établissement à mettre en œuvre différents chantiers : une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, qui constitue d'ailleurs un objet du contrat de site 2020-2025, un redéploiement des emplois du personnels BIATSS des composantes vers les services centraux, ou encore un plan de prévention des risques psychosociaux. **Or, le comité estime que la situation sur ces sujets demeure encore perfectible.**

Tout d'abord, sur la gestion des personnels BIATSS, plusieurs documents ont été élaborés au cours de la période d'évaluation :

- D'une part, pour répondre à la recommandation du précédent comité, un plan d'action relatif à la prévention des risques psychosociaux a été rédigé et déployé à partir de 2021 ;

⁴⁹ Annexes 4, 6, 8 et 10.

⁵⁰ Annexes 5, 7 et 9.

⁵¹ Annexe 19.

⁵² Rapport d'autoévaluation, page 20.

⁵³ Ratio prudentiel : les charges de personnel doivent être inférieures à 83 % des produits encaissables.

⁵⁴ La dépêche de l'AEF publiée le 06 novembre 2025 mentionne que « l'établissement a pris des mesures, détaillées par son président, lors d'une conférence de presse mi-octobre 2025 à Dunkerque : d'une part, "une réduction drastique du nombre de contractuels recherche (Ater), qui devrait se traduire par une économie de 500 000 à 600 000€" en année pleine, d'autre part "une rationalisation de l'offre de formation, avec une réduction du nombre de parcours et d'options, pour une économie attendue de 800 000 €". ».

- D'autre part, une cartographie des fonctions pour ces personnels est venue préciser les indemnités fonctionnelles, et a été couplée à une revalorisation importante de leur montant, portant l'ULCO à la moyenne nationale ;
- Enfin, en application des textes réglementaires, des lignes directrices de gestion (LDG) ont été adoptées par les instances (avancement pour les BIATSS, repyramidage pour les maîtres de conférences, RIPEC 2 et 3 pour les enseignants-chercheurs⁵⁵.)

Cependant, malgré ces résultats positifs que le comité salue, l'ULCO n'a toujours pas mis en place de gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (GPEEC) au sein de l'établissement. Par exemple, les départs en retraite sont constatés, voire prévus durant l'année, mais aucune projection pluriannuelle n'est effectuée, qui permettrait de prévoir les transformations d'emplois éventuelles. De même, si certains départs de personnels BIATSS dans les sites distants ont permis de repositionner des postes dans d'autres sites ou services, et notamment pour renforcer l'expertise de la direction du patrimoine (réf. 9), les décisions sont prises au coup par coup. Enfin, en ce qui concerne le recrutement des enseignants-chercheurs, l'université ne profile pas suffisamment les postes en fonction de ses axes de recherche et de formation prioritaires (sciences de la mer, sciences environnementales, transitions...), ce qui a pour conséquence que les moyens humains ne sont pas à ce jour adaptés à l'ambition de l'établissement (réf. 11). **Par conséquent, le comité recommande à l'université d'établir une carte-cible des emplois pour anticiper au mieux les évolutions de fonctions, les recrutements et la politique de formation induite, et ainsi de finaliser la modification de l'architecture des postes des personnels, notamment BIATSS. Cette cartographie permettrait également de définir précisément les besoins humains, et ainsi de répondre par exemple à la demande récurrente des unités de recherche d'être accompagnées dans les tâches administratives en intervenant sur la répartition des postes entre les composantes.** Enfin, si les services de la direction des ressources humaines se déplacent avec le directeur général des services dans les sites distants et rencontrent le directeur de centre universitaire, ainsi que le responsable administratif, les différents entretiens lors de la visite ont pointé la difficulté pour les autres personnels d'avoir un suivi de carrière optimal en l'absence, notamment, d'un site RH qui leur serait consacré. **Afin de résoudre ce problème, le comité recommande à l'ULCO d'intégrer la création d'un site intranet RH dans le plan de charge des directions des systèmes d'information et ressources humaines.**

Quant au dialogue social, tous les acteurs rencontrés notent qu'il est de bonne qualité. En particulier, le discours tenu par l'équipe de gouvernance est transparent, notamment sur les contraintes budgétaires et réglementaires. **Le comité salue par ailleurs l'engagement fort de tous les personnels dans le fonctionnement de l'université, qui est un élément très positif.**

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

12 / Un patrimoine immobilier bien géré

En matière immobilière, les responsabilités sont assurées à la fois par la direction du patrimoine de l'ULCO, dont les missions portent sur la mise en œuvre de la politique immobilière et la gestion globale, et par les centres de gestion universitaire, qui s'occupent de la logistique de proximité, tout en disposant d'un référent technique qui fait le lien avec la première. De ce point de vue, au niveau de responsabilité qui est le leur, **la direction du patrimoine et les centres gèrent un patrimoine immobilier important, et surtout très dispersé, puisqu'il regroupe 45 bâtiments sur quatre sites et deux départements, pour une superficie totale de plus de 100 000 m².**

La gestion de ce patrimoine a donné lieu, au cours de la période évaluée, à l'élaboration d'un schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) très ambitieux, qui couvre la période 2022-2026 et a été présenté aux instances en janvier 2023. Celui-ci inclut de nombreux projets immobiliers, qui nécessitent un suivi fin et régulier, établi par la direction, au moyen des tableaux de suivi fournis par la cellule d'appui au pilotage⁵⁶. La gestion des bâtiments, quant à elle, est orientée vers la maîtrise de la performance énergétique, la direction ayant été renforcée par des moyens humains spécialisés. **Bien que le comité salue l'élaboration du schéma immobilier et évalue positivement les premiers résultats obtenus, il estime que celui-ci est probablement trop ambitieux,**

⁵⁵ Annexes 63 à 66.

⁵⁶ Rapport d'autoévaluation et annexes 17, 28, 38 et 80.

compte tenu du nombre de projets de travaux et de l'évolution des coûts de certaines opérations. Le comité encourage donc l'ULCO à définir des priorités en la matière, quitte, le cas échéant, à étaler la réalisation des projets, voire à en supprimer certains.

Un autre point d'attention de l'établissement concerne l'utilisation des locaux. En effet, si, en 2023, les sites de Calais et de Boulogne atteignent un taux de remplissage respectivement de 78% et de 66%, celui de Dunkerque se situe à 51%, alors que ceux de l'IUT, de l'ISCID-CO et de l'EILCO ne sont occupés qu'à hauteur de 43%, 37% et 38%. Cette situation, que l'université constate, s'explique à la fois, localement, par une stagnation, voire une diminution des effectifs de certaines formations, et de façon plus générale par une baisse des effectifs étudiants (réf. 1). Cela fait apparaître un enjeu d'optimisation que le comité encourage l'établissement à prendre en charge, d'autant qu'il constitue également un potentiel de développement des ressources propres qui pourrait être exploité. **Le comité lui recommande donc d'étudier finement les plannings d'utilisation de ses locaux, afin de trouver des marges de manœuvre pour optimiser leur utilisation, par exemple en revoyant les emplois du temps, ou en offrant davantage d'espaces à la location pour augmenter ses ressources propres.**

Conclusion du domaine « pilotage stratégique et opérationnel »

a) Forces

- Des formations en lien étroit avec les besoins du territoire.
- Une politique de recherche axée sur les sciences marines et du littoral en lien avec la position géographique de l'université.
- Une fédération « campus de la mer » très structurante.
- Un soutien significatif, notamment financier, des collectivités locales.
- Une participation réussie à la coordination territoriale de l'Alliance A2U avec une répartition des thématiques scientifiques entre les trois universités partenaires.
- Un pilotage structuré, avec des niveaux de subsidiarité clairs et bien appréhendés par la communauté.

b) Faiblesses

- Un rayonnement international modeste.
- Une communication globale encore perfectible, en particulier en interne, en direction des personnels.
- Une absence d'anticipation des ressources humaines à moyen terme.
- Une gestion des carrières professionnelles des personnels pas assez individualisée.
- Une situation financière dégradée depuis peu.

c) Recommandations

- Préciser les objectifs de développement à moyen terme dans le cadre de l'Alliance A2U.
- Développer l'ambition internationale du « Campus de la mer » et formaliser des partenariats avec des universités étrangères pour déployer des actions de formation et de recherche, et soutenir les mobilités des enseignants-chercheurs, des personnels d'appui à la recherche (PAR) et des étudiants, dont les doctorants.
- Poursuivre le travail d'harmonisation des pratiques et des moyens des centres de gestion universitaire. Notamment, dresser une cartographie générale des moyens et établir un règlement intérieur unique applicable à l'ensemble des sites.
- Mettre en place une gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences.
- Établir des documents budgétaires pluriannuels.

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

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

1 / Une restructuration d'ampleur autour de pôles de recherche visibles

La recherche à l'ULCO présente une organisation originale.

- D'un côté, l'université est tutelle de 14 unités de recherche, dont 11 unités propres et trois unités mixtes de recherche. De ce point de vue, l'Université de Lille et l'Université d'Artois sont les principaux partenaires de l'ULCO, avec (respectivement) 6 et 3 cotutelles. Ces 14 unités couvrent tous les champs disciplinaires, conformément au positionnement de l'établissement (6 en sciences humaines et sociales, 6 en science et technique et 2 en science de la vie et de l'environnement). L'activité de ces unités s'inscrit dans quatre grands domaines de spécialités stratégiques : prioritairement les sciences de la mer et de l'environnement, puis les sciences économiques et les mathématiques. Ainsi, sur les 2 700 publications auxquelles a participé l'ULCO au cours de la période 2018-2022, 31 % des publications concernent les sciences de la vie – avec une spécialisation particulière dans deux sous-domaines, (1) biologie environnementale, écologie et évolution, et biotechnologie et (2) ingénierie des biosystèmes ; 43 % les sciences physiques et ingénierie, dont deux sous-domaines ayant des indices de spécialisation deux à trois fois supérieurs à la moyenne, les mathématiques et les sciences de la Terre ; et, enfin, 27 % les sciences humaines et sociales, avec une spécialisation très forte dans deux domaines : (1) individus, marchés et organisations, et (2) mobilité humaine, environnement et espace⁵⁷.
- D'un autre côté, ces 14 unités sont intégrées dans deux pôles de recherche, « mutation technologique et environnementale » et « humanité et territoires intégrés », et un institut, « l'Institut des sciences de la mer et du littoral », dont l'objectif, comme le souligne le rapport d'autoévaluation, est « d'animer la recherche dans le cadre de la politique scientifique de l'établissement, de favoriser l'interdisciplinarité et l'émergence de projets communs à plusieurs laboratoires et d'optimiser la gestion des centres de ressources (documentaires, gros équipements scientifiques) et des moyens mutualisés pour les laboratoires »⁵⁸. L'intégration dans ces deux pôles et dans l'institut permet ainsi de fédérer les chercheurs, autour de thématiques pluridisciplinaires et d'enjeux de société, et de renforcer l'effort de recherche de ces unités, organisé plutôt par discipline.
- Par ailleurs, comme cela a été indiqué plus haut (réf. 1 et 3), à ce premier emboîtement du disciplinaire dans l'interdisciplinaire s'ajoute un second, puisque les axes de recherche des pôles et de l'institut de l'ULCO s'articulent à leur tour aux sept thématiques transversales communes de l'Alliance A2U⁵⁹, qui répondent aux priorités des collectivités territoriales, et notamment de la Région Hauts-de-France.
- Enfin, la politique de recherche de l'établissement s'appuie sur la participation de l'université à plusieurs fédérations de recherche à dimension régionale (MESHS, FMHF, CM, InREnT), qui lui permettent de structurer ses relations avec des partenaires d'envergure. L'ULCO a en particulier été à l'initiative, avec ses partenaires de l'Alliance A2U, de la création de la fédération « Campus de la mer », qui permet de fédérer et d'impulser les recherches sur la mer et le littoral. Cette fédération réunit des laboratoires de l'Ifremer, de l'agence nationale de sécurité sanitaire (Anses), de l'Université d'Artois, de l'Université Picardie Jules Verne et de l'Université de Lille, et permet de coordonner des programmes – quatre programmes du CPER, trois de l'ANR, cinq des organismes nationaux de recherche (CNRS, Ifremer, Cnes

⁵⁷ Rapport de l'Observatoire des sciences et techniques, page 8.

⁵⁸ Rapport d'autoévaluation, page 29.

⁵⁹ Mer et littoral, environnement et ressources naturelles, intelligence artificielle et optimisation, énergie, santé, adaptation sociétale aux mutations, culture et patrimoines.

et Ipev), quatre de l'Union européenne (Horizon Europe, FEAMP et Feder) – et de lancer des appels à projets. Cette dimension fortement partenariale de la recherche de l'ULCO est illustrée de manière exemplaire par la part des publications en co-publication⁶⁰ (26,1 % avec le CNRS, 16,7 % avec l'Université de Lille), en cotutelle⁶¹ (43,4 % avec l'Université de Lille, 27,8 % avec le CNRS, 22,8 % avec l'Université d'Artois), et le nombre total de publications en nombre fractionnaire⁶² (1 068,7 sur les 2 661 publications de la période).

Le comité souligne la grande cohérence et l'efficacité de l'organisation de la recherche choisie par l'ULCO.

L'articulation entre le disciplinaire et l'interdisciplinaire d'une part – les domaines disciplinaires des unités de recherche, les axes pluridisciplinaires des pôles et de l'institut, les thèmes de l'Alliance A2U –, et entre l'ULCO et l'A2U d'autre part, ont permis à l'établissement de structurer des priorités dans tous les aspects des activités de la recherche, qu'il s'agisse de réponses à des appels à projets, du développement de partenariats académiques, des relations avec les acteurs socio-économiques ou encore de communication scientifique. De ce point de vue, au-delà des succès à des appels à projets d'envergure, déjà mentionnés au cours de ce rapport, notamment dans le cadre du programme d'investissement d'avenir (Labex Cappa⁶³, PEPR Bridges⁶⁴, Equipex Irdive⁶⁵, trois écoles universitaires de recherche), cette structuration de la recherche a permis d'obtenir des résultats significatifs en matière de production scientifique et de visibilité de cette dernière au cours de la période. Avec un nombre de publications en hausse de plus de 50 % entre 2018 et 2022⁶⁶, plusieurs secteurs de recherche possèdent ainsi une certaine visibilité internationale⁶⁷. Ces secteurs relèvent des axes stratégiques de l'ULCO et de l'Alliance A2U : économie, activités physiques et sport, territoires, villes et sociétés (en sciences humaines et sociales), mathématiques, physico-chimie de l'atmosphère, océan, chimie environnementale, informatique (en science et technique), environnement, agronomie, biologie fondamentale et biotechnologie (en sciences de la vie et de l'environnement). Cette reconnaissance se traduit par la publication de travaux dans des revues internationales prestigieuses (*Nature*, *Diabetes Care*, *Contemporary Social Science*, *Journal of the European Mathematical Society*, *Inventiones Mathematicae*, *Nature Ecology & Evolution...*), et par l'entrée de l'ULCO dans le classement ARWU par thématiques depuis 2022 (classement de Shanghai) grâce aux activités du laboratoire de mathématiques pures et appliquées, à la place 401 à 500 (le classement fonctionnant au-delà de la 100^e place par tranches de 100). Cette réussite est consolidée avec un meilleur score pour 2023 (23,7 en 2022 ; 24,9 en 2023) montrant que la politique en faveur de l'excellence en recherche que l'ULCO mène depuis plusieurs années porte ses fruits⁶⁸. **La reconnaissance de l'ULCO dans ces secteurs doit cependant être relativisée puisque l'établissement présente un indice d'impact global normalisé inférieur de 20 % à la moyenne mondiale**, et que l'indice est de 30 % à 40 % inférieur à la moyenne mondiale en sciences physiques, en ingénierie et en sciences humaine et sociale.

Le comité félicite ainsi l'ULCO pour l'ensemble de ces résultats, mais il tient à souligner que l'université possède un potentiel de recherche qu'elle pourrait davantage exploiter. Il lui recommande donc plusieurs axes de développement indiqués ci-après :

Concernant les organismes nationaux de recherche, le comité regrette la faible participation des chercheurs aux unités de recherche de l'ULCO, puisqu'ils représentent moins de 3% de l'effectif total – même si, comme on l'a noté plus haut, le CNRS constitue un partenaire important de l'établissement en matière de co-publications et de cotutelle. Il s'agit d'un point d'autant plus dommageable que cette faiblesse était déjà mentionnée dans

⁶⁰ Parts des publications de l'Université du Littoral avec mention sur une ligne distincte de l'affiliation d'un auteur à un autre établissement français, selon l'identité de ce dernier.

⁶¹ Part des publications des laboratoires de l'ULCO en cotutelle, selon l'identité de celle-ci.

⁶² Le compte fractionnaire attribue à l'établissement une fraction de chaque publication, au prorata du nombre des contributeurs.

⁶³ Laboratoire d'excellence en physique et chimie de l'environnement atmosphérique, qui analyse des aérosols, leurs précurseurs et leurs rôles sur le changement climatique.

⁶⁴ Gestion durable des ressources marines dans le sud-ouest de l'océan Indien, avec en arrière-plan la diminution des risques de conflit dans la région.

⁶⁵ Cultures visuelles et matérielles sous l'angle historique, compréhension des processus psychologiques et neuroscientifiques, de la perception et de la cognition visuelle ainsi que la production d'outils numériques.

⁶⁶ 410 en 2018, 442 en 2019, 578 en 2020, 601 en 2021, 630 en 2022.

⁶⁷ Dans l'évaluation des unités de recherche par le département recherche du Hcéres, la reconnaissance internationale correspond à une inscription significative dans les réseaux internationaux (vs. le rayonnement national et régional), sans que l'activité de l'équipe ne fasse école auprès de la communauté internationale (vs. le rayonnement mondial).

⁶⁸ Rapport d'autoévaluation, page 28.

le précédent rapport du Hcéres. **Le comité recommande ainsi de renforcer dans des délais raisonnables sa relation avec les organismes de recherche. De ce point de vue, la suggestion du précédent rapport lui paraît toujours pertinente : l'ULCO pourrait amplifier ses efforts de partenariats régionaux, avec l'Université de Lille et les établissements de l'Alliance A2U, en constituant des laboratoires communs, avec l'ambition de créer des masses suffisamment critiques pour devenir des interlocuteurs inévitables de ces mêmes organismes.**

Par ailleurs, en matière d'activité de recherche, l'ULCO a du potentiel à l'international, mais celui-ci doit encore être pleinement exploité. Au cours de la période évaluée, l'ULCO a cherché à répondre aux recommandations du précédent rapport du Hcéres, en se concentrant dans un premier temps sur le domaine des sciences marines et environnementales, afin d'éviter une trop grande dispersion de ses efforts. L'établissement a ainsi réalisé des avancées significatives en la matière :

- 21,8 % des thèses sont réalisées en cotutelle avec des institutions partenaires à l'étranger, notamment en Belgique, au Liban et au Maroc⁶⁹ ;
- L'ULCO a développé des collaborations stratégiques avec des universités étrangères, notamment avec l'Université des Sciences et Technologies de Hanoï (USTH) sur l'étude des milieux océaniques, deltaïques et côtiers, et l'Institut des Sciences de la Mer de Rimouski au Québec⁷⁰ ;
- Elle a participé à six projets transfrontaliers INTERREG financés par le FEDER, en coopération avec des institutions belges et néerlandaises ;
- Elle a pourvu quatre chaires de professeurs juniors (CPJ) à profils internationaux, venant du Liban, des États-Unis, de Suède et du Mexique ;
- Elle a accueilli 43 enseignants-chercheurs invités par an au cours de la période évaluée, pour des séjours allant de 10 à 30 jours.

Le comité constate que ces résultats ont renforcé l'attractivité de l'ULCO et ont permis de dynamiser ses collaborations scientifiques à l'échelle internationale. Cependant, il estime dans le même temps que l'université peut encore progresser en la matière :

- D'une part, le comité souligne que **l'établissement pourrait renforcer son implication dans l'unité mixte de recherche franco-belge BioÉcoAgro**, à laquelle il est seulement associé pour le moment, afin de consolider le niveau des collaborations transfrontalières, ce qui serait particulièrement pertinent, compte tenu de la qualité des publications et de la stratégie de valorisation de ce laboratoire.
- D'autre part, **le comité recommande à l'université de poursuivre ses efforts pour diversifier ses partenariats internationaux, et de veiller à les cibler sur le plan thématique et géographique pour ne pas disperser ses forces financières et humaines.** Cela vaut en particulier pour le Campus de la mer : s'il s'agit d'une excellente initiative, **le comité estime qu'il est nécessaire pour l'ULCO de poursuivre son effort en y associant de grandes stations marines françaises comme Roscoff et des stations européennes à l'image du partenariat avec l'Institut flamand de la mer (VLIZ). Afin de structurer ces partenariats, l'université aurait par ailleurs tout intérêt à intégrer des objectifs en matière de cotutelle de thèses et de mobilité (même si la mobilité entrante est déjà bonne, avec 40 accueils d'enseignants-chercheurs étrangers par an).**

⁶⁹ Annexe 26.

⁷⁰ Rapport d'autoévaluation, page 31.

2 / Un soutien renforcé à l'activité de la recherche

Au cours de la période évaluée, l'ULCO a sensiblement accru son effort en matière de ressources et de soutien à la recherche :

- De manière globale, les moyens financiers destinés aux unités de recherche ont progressé de manière importante, avec une augmentation de 43 % entre 2020 et 2024 : le budget de l'ULCO alloué aux unités atteint ainsi 2,14 M€ en 2024. Dans cette enveloppe, la part des financements consacrés aux projets stratégiques a également augmenté : au cours de la période, elle est passée de 20 à 30% du budget, et représente 650 000 €⁷¹, contre 798 200 € de dotation récurrente⁷² – le reste du budget relevant du bonus qualité recherche⁷³ et des aides à la recherche permettant de financer des missions⁷⁴, des doctorants et des postdoctorants⁷⁵. Grâce à l'augmentation générale du budget affecté à la recherche et une répartition différente de la part du récurrent et des financements stratégiques, au bénéfice de ces derniers, l'université s'est donné les moyens de sa politique de la recherche, et a renforcé son positionnement sur les thématiques prioritaires qu'elle a choisies. En outre, l'ULCO bénéficie d'un soutien à la recherche très important des collectivités territoriales (*supra*, réf. 3), qui s'est traduit par 178 subventions publiques entre 2019 et 2022, dont 37 financements de la région Hauts-de-France, 8 du FEDER et 16 de la communauté urbaine de Dunkerque. **Ces financements permettent à l'université de jouer pleinement son rôle dans le développement scientifique et économique du territoire.**
- Ensuite, en ce qui concerne les effectifs, l'ULCO compte actuellement (pour les unités de recherche sous tutelle de l'ULCO) 290 enseignants-chercheurs et 54 personnels d'appui à la recherche⁶². Si l'on tient compte des effectifs totaux, 17 chercheurs et 115 personnels d'appui provenant des organismes nationaux de recherche viennent compléter les équipes. **De ce point de vue, le comité considère que la part des chercheurs des organismes est très faible et il recommande à l'établissement d'identifier des pistes pour renforcer l'appui de ces organismes (*supra*, réf. 10).** Par ailleurs, le comité constate que l'établissement ne met pas en place de politique de fléchage des postes sur ses axes de recherche prioritaires (sciences de la mer, sciences environnementales, transitions...). Par exemple, l'université n'emploie que 23 enseignants-chercheurs en sciences de la terre et de l'univers et 10 enseignants-chercheurs en biosystèmes, ce qui est insuffisant pour obtenir des résultats significatifs dans les domaines concernés. **Le comité recommande donc à l'ULCO de mettre en place une politique de ressources humaines alignée avec certes les besoins en formation, mais aussi avec son positionnement en matière de recherche. Il l'encourage à recenser à moyen terme les besoins des unités de recherche et des départements de formation en fonction de ses thématiques prioritaires, et, sur ce fondement, de définir des profils de poste.**
- Enfin, le soutien à la recherche se matérialise également par l'investissement dans plusieurs infrastructures de haut niveau, qu'il s'agisse de la création de plateformes de recherche en lien avec les laboratoires régionaux, de l'acquisition d'équipements scientifiques de haute technologie pour les sciences de la mer et de l'environnement, ou du développement de collaborations avec les pôles de compétitivité pour le partage des équipements stratégiques (*infra*, réf. 12 et 13). Les unités de recherche, notamment en sciences et techniques et en science de la vie et de l'environnement, disposent ainsi d'un parc instrumental de grande qualité, doté d'équipements uniques qui contribuent à leur visibilité et leur attractivité. Les succès observés aux différents appels à projets ont d'ailleurs largement contribué à ces résultats. **Cependant, le comité tient à alerter l'établissement sur la pérennisation des infrastructures existantes qui nécessite des financements récurrents pour leur maintien opérationnel.** La continuité de l'activité est également mise en question par un éventuel non-

⁷¹ 12 projets stratégiques ont ainsi été financé à travers des appels à projets internes en 2024, pour un montant total de 538 554 €.

⁷² Annexe 26.

⁷³ Ce dispositif alloue un financement annuel pour les enseignants-chercheurs et les unités de recherche souhaitant mettre en œuvre de nouveaux projets ou renforcer des collaborations. En 2024, le montant total alloué s'élève à 300 000 €.

⁷⁴ Un budget de 477 110 € est alloué à l'accueil de chercheurs internationaux invités, facilitant ainsi les échanges académiques et les collaborations.

⁷⁵ L'ULCO finance actuellement 100 doctorants, dont 20% bénéficient d'un financement CIFRE avec des entreprises partenaires. En parallèle, un programme d'aide au financement de post-doctorants a permis le recrutement de six chercheurs post-doctoraux en 2024.

renouvellement des postes financés sur projets. **Le comité recommande donc à l'ULCO de s'assurer de la pérennité de ses ressources, à la fois sur le plan financier et humain.**

Les résultats en matière de ressources et de soutien à la recherche sont donc globalement positifs. Le comité souligne malgré tout que l'ULCO a un potentiel de réponse aux appels à projets qui mériterait d'être davantage exploité, comme le soulignait déjà le rapport de 2019⁷⁶. La visite a en effet montré que la coordination entre les services administratifs et les unités de recherche pouvait être améliorée, notamment à propos de la circulation de l'information sur les différentes possibilités de financement, et sur la manière de répondre efficacement aux appels. **Le comité estime que cette situation nécessite la mise en place d'actions de formation ciblées. Pour ce faire, il recommande à l'établissement de constituer une cellule d'ingénierie, en agissant à deux niveaux :**

- **D'une part, le comité constate que les effectifs de personnels d'appui à la recherche sont insuffisants par rapport au nombre d'enseignants-chercheurs et il recommande donc à l'ULCO de renforcer les équipes d'ingénierie de projets, en se fondant sur une politique de recrutement alignée avec ses besoins ;**
- **D'autre part, et de façon parallèle, il conseille à l'université de mutualiser des ressources humaines et des compétences en ingénierie de projets déjà existantes dans l'établissement, mais dispersées dans différentes unités de recherche. Cela permettrait à l'ULCO de constituer un guichet unique et d'améliorer significativement ses succès aux réponses. De ce point de vue, les financements européens et internationaux devraient être ciblés tout particulièrement.**

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

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

3 / Une politique de diffusion et de science ouverte à structurer davantage

Au cours de la période évaluée, l'ULCO a engagé plusieurs actions destinées à favoriser la diffusion de la culture scientifique et l'accès libre des publications scientifiques. Malgré tout, le comité estime que les politiques menées en la matière mériteraient d'être davantage structurées et pilotées.

En ce qui concerne la science ouverte, l'établissement a mis en place des dispositifs pour sensibiliser ses enseignants-chercheurs et pour encourager la publication en accès libre par l'intermédiaire de la plateforme HAL et d'autres archives ouvertes : aide financière à la publication dans les revues « full open access », ouverture d'un portail HAL-ULCO en janvier 2022, ou encore offre d'abonnements comprenant un volet publication en accès ouvert. Malgré ces efforts, le taux de publications en open access en 2023 est de 48 % (en dessous des standards nationaux) avec un objectif de 60 % en 2025 qui paraît difficilement atteignable en l'état. **Selon le comité, ces difficultés sont principalement dues à l'absence d'un véritable plan d'action structuré en la matière. Il recommande par conséquent à l'établissement de formaliser la démarche relative à la science ouverte, de définir une stratégie cohérente et d'identifier des cibles et des indicateurs pertinents pour le nouveau contrat.**

En matière de diffusion de la culture scientifique, à présent, l'ULCO poursuit la stratégie déjà mise en œuvre lors de la précédente période d'évaluation, en s'appuyant localement sur quelques acteurs phares de la région : Nausicaa, le Palais de l'Univers et des Sciences (PLUS), la Halle aux Sucres et Ombelliscience. Sur le plan de la gouvernance et de l'organisation, l'ULCO dispose d'un vice-président « communication et culture », auquel est rattaché un chargé de mission « culture scientifique », qui entretient un dialogue régulier avec les institutions culturelles et scientifiques qui viennent d'être citées, et qui est bien connecté au réseau « science avec et pour la société ». Le plan d'action élaboré par l'établissement est assez classique, et s'inscrit dans le calendrier des

⁷⁶ « Le comité suggère à l'ULCO d'analyser les raisons de la faible participation de ses enseignants-chercheurs aux appels à projets nationaux européens et internationaux, malgré les mesures incitatives proposées et de continuer l'appui mis en place aux porteurs de projets », rapport d'évaluation de l'ULCO par le Hcéres publié en 2019, page 17.

grandes opérations nationales ou européennes (Fête de la Science, Journées du Patrimoine). De ce point de vue, l'établissement évalue le nombre d'événements majeurs de médiation scientifique à 12 en 2023, pour un objectif de 18 en 2025⁷⁷, et suit les retombées des actions menées en la matière : ces dernières sont ainsi recensées auprès de chaque laboratoire à travers un fichier Excel, et leur audience est comptabilisée lorsque les lieux d'accueil disposent d'une billetterie. Enfin, depuis 2017, l'université publie la revue annuelle *Empreinte*, qui constitue un outil de médiation entre la recherche et la société, et est disponible sur le site de l'université. **Si les acquis de l'ULCO en matière de diffusion sont donc solides, le comité estime que son pilotage pourrait être renforcé : les outils de suivi et d'évaluation utilisés pour mesurer l'impact des événements organisés demeurent rudimentaires, et l'université doit encore mettre en place une stratégie de diffusion digitale active concernant la revue *Empreinte* (politique de diffusion digitale, suivi des téléchargements sur le site). En matière de suivi, le comité recommande ainsi de s'appuyer sur la nouvelle cellule de pilotage, qui permettra à l'ULCO de disposer des éléments pertinents pour évaluer sa politique, et mettre en place les mesures correctives éventuelles. Par ailleurs, le comité encourage l'établissement à développer de nouveaux formats de diffusion scientifique numérique pour atteindre un public plus large (vidéos, podcasts, plateformes interactives).**

Enfin, l'ULCO s'engage activement dans la promotion de la science ouverte, avec des mesures favorisant le libre accès aux publications scientifiques et garantissant l'intégrité scientifique de la recherche. Des dispositifs d'encouragement et de sensibilisation ont été mis en place, mais sans qu'un véritable plan d'action soit élaboré. **Le comité juge que la promotion de la science ouverte reste à consolider et il recommande donc vivement à l'établissement de formaliser la démarche relative à la science ouverte et l'intégrité scientifique en identifiant des cibles pour le nouveau contrat.** Le comité note également que l'université est engagée dans le développement durable et met en œuvre des projets en lien avec la transition écologique et la gestion responsable des ressources marines⁷⁸.

4 / Une valorisation de la recherche en progression

Le précédent rapport d'évaluation de 2019 soulignait « une valorisation des résultats de la recherche vers le monde économique encore insuffisante », et recommandait de « renforcer les moyens alloués à la valorisation pour [élargir les relations] avec les entreprises ». **Au cours de la période évaluée, le comité constate que les principaux résultats en matière de valorisation sont en demi-teinte.**

L'ULCO fait en effet preuve d'une vraie conscience de son rôle dans les mutations territoriales qui s'annoncent, et des possibilités qu'elles lui ouvrent : comme elle le souligne dans la présentation de ses axes stratégiques, l'université doit prendre part aux grands projets de réindustrialisation de la région, qui doivent aboutir à la création de 20 000 nouveaux emplois d'ici 2030 et à un doublement des effectifs salariés dans l'industrie, en s'appuyant sur ses domaines d'excellence – la mer, l'environnement, l'énergie, le numérique, les sciences de l'Univers⁷⁹. **L'établissement est donc appelé à apporter sa contribution dans la réindustrialisation verte et les transitions écologiques et numériques, en lien avec les grandes entreprises du territoire.** Or, il bénéficie déjà d'une reconnaissance sur ces sujets auprès de ses multiples partenaires stratégiques, publics comme privés, et a en outre obtenu de nombreux succès au cours de la période évaluée, qui lui ont permis de disposer de moyens financiers importants et d'encourager la valorisation des résultats de la recherche.

Ainsi, comme on l'a souligné plus haut, l'université a largement associé les collectivités territoriales pendant la phase de concertation lancée en avril 2022 dans le cadre du projet stratégique « ULCO 2035 ». Elle entretient en particulier des relations privilégiées avec la Région Hauts-de-France et la communauté urbaine de Dunkerque. Ces relations se matérialisent par des financements publics significatifs consacrés à la recherche appliquée (en 2023, 2,4 M€, soit +30 % en 5 ans).

Ensuite, l'Alliance A2U, notamment à travers des initiatives comme l'université d'automne⁸⁰, a permis de favoriser l'obtention de nombreux financements de projets de recherche d'envergure impliquant autant des acteurs

⁷⁷ Annexe 26.

⁷⁸ Référence 4.

⁷⁹ Documents de présentation des axes stratégiques, pages 2 et 3.

⁸⁰ Cet événement, organisé en novembre 2021, a réuni 170 enseignants-chercheurs des trois universités partenaires, mais également des experts nationaux et internationaux (cf. *Empreinte* n°6, été 2023).

publics (les universités partenaires de l'alliance, les collectivités territoriales) que les grandes entreprises du territoire. Les résultats obtenus méritent d'être soulignés :

- Par l'intermédiaire d'un partenariat entre l'IUT, l'école d'ingénieur interne, le centre de formation industrielle et les chantiers-écoles, l'ULCO est chef de file du projet C-DéCidé, qui est une bonne illustration de sa politique d'établissement. Les principaux membres du consortium sont en effet la communauté urbaine de Dunkerque, la CCI Hauts-de-France, le groupement d'intérêt public Euraénergie, l'AFPA, TotalEnergies, Arcelor Mittal France et Verkor⁸¹.
- L'école universitaire de recherche IFSEA constitue également un partenariat réussi entre les acteurs publics et privés de l'écosystème de la mer, notamment autour du pôle de compétitivité « Aquimer ». Lancée en 2022 pour une durée de 10 ans, l'école dispose d'un budget de 30 millions d'euros pour fédérer l'ensemble des acteurs de la filière halieutique et soutenir celle-ci à travers une approche globale. Il en va de même pour l'école universitaire de recherche « Energy Storage Sciences for sustainable areas » (E-Sense), dotée de 8 millions d'euros sur 10 ans, et qui rassemble les trois universités partenaires, le CNRS Hauts-de-France, la SATT Nord et deux acteurs privés (Verkor et WeLOOP).
- Par ailleurs, l'ULCO a bénéficié de financements dans le cadre des « Territoires d'innovation » du PIA 3 pour le projet « Dunkerque l'énergie créative » piloté par la communauté urbaine de Dunkerque et associant GRDF, Arcelor Mittal, EDF, Suez. Ce projet a pour ambition de développer un démonstrateur de l'industrie du XXI^e siècle.
- Le grand projet « Innovation et recherche en environnement » (IRENE), financé par un CPER 2014-2020, a permis de créer une plateforme technologique venant en soutien de la recherche et au service des entreprises dans le domaine de la mesure des contaminants dans différents milieux (air, sols, eau). Trois plateformes technologiques sont aujourd'hui à la disposition des laboratoires et des entreprises⁸². Les plateformes technologiques répondent donc principalement aux besoins internes des chercheurs et progressivement à ceux des entreprises. À titre d'exemple, le centre commun de mesures a été référencé par les pompiers « centre de détection » durant les Jeux Olympiques et Paralympiques 2024. Durant la période de 2018 à 2022, le nombre de prestations externes est passé de 75 à 200 pour un montant annuel qui a progressé de 50 à 80 K€⁸³. En dehors des prestations « sur catalogue », la plateforme technologique propose des prestations « à façon », qui peuvent être poursuivies par des collaborations avec les laboratoires de recherche. **Le comité recommande donc à l'université de poursuivre la promotion des plateformes technologiques auprès des petites et des moyennes entreprises, comme elle le fait actuellement avec la CCI Hauts-de-France à travers l'initiative « Un chercheur, une solution ».**
- Enfin, au-delà des financements nationaux, l'ULCO développe des collaborations avec des acteurs industriels et territoriaux, notamment EDF sur les énergies « offshore », et à travers des pôles de compétitivité régionaux comme Team2, I-Trans et le Pôle Mer Nord-Ouest.

Les nombreux partenariats avec des acteurs publics et privés majeurs du territoire, et les succès aux appels à projets nationaux dont la finalité est la recherche appliquée témoignent d'une activité significative de l'ULCO. Le comité lui recommande de définir et de mettre en œuvre un modèle économique pour ces grands projets, afin de s'assurer de leur pérennité sur le long terme. Mais bien que le comité salue ces résultats positifs, il remarque que la politique de valorisation de l'ULCO demeure insuffisante à maints égards, et constate qu'elle continue de souffrir des faiblesses déjà pointées dans le précédent rapport⁸⁴. Plusieurs éléments peuvent ici être soulignés :

- Premièrement, l'activité de sensibilisation et de détection de projets de valorisation a été irrégulière au cours de la période évaluée. Ainsi, seuls 12 projets ont été détectés, 6 ont été accompagnés en

⁸¹ Synthèse de l'évaluation des unités de recherche, Hcéres (2025).

⁸² Le centre commun de mesures (CCM) est une plateforme d'analyse physico-chimique composée d'équipements aux meilleurs standards actuels et d'une unité mobile de prélèvement et d'analyse sur site qui permet notamment des mesures appliquées à l'environnement. La Plateforme Microscope (MEB) est au service des laboratoires et des entreprises pour la réalisation d'analyses et de mesures notamment sur les particules environnementales et les échantillons biologiques. La plateforme d'innovation (PFI), enfin, est une plateforme scientifique et technique au service de la filière des produits aquatiques pour les contrôles et les « critères de qualité » afin de valoriser des produits aquatiques et de mener des recherches et développements aquacoles.

⁸³ Rapport d'autoévaluation, page 40.

⁸⁴ Rapport d'évaluation de 2020, pages 28 et 29.

prématuration et 4 en maturation⁸⁵, et 8 brevets (5 en science de la vie et de l'environnement, plus particulièrement en chimie environnementale et biodiversité, et 3 en sciences et techniques) ont été déposés durant la période évaluée. **Les résultats en matière de valorisation demeurent trop modestes au regard des recherches à fort potentiel d'application menées par l'ULCO, et des ambitions affirmées par cette dernière dans ses différents documents stratégiques.** Cependant, l'établissement a conscience de la situation et a déjà commencé à mettre en œuvre des mesures correctives. En effet, l'université a intensifié sa relation avec la SATT, lui confiant la responsabilité de l'ensemble du processus de valorisation. Ainsi, **la nouvelle organisation mise en place avec la SATT⁸⁶ et le futur recrutement d'un(e) directeur(trice) de la recherche pour pourvoir le poste vacant depuis janvier 2023 devrait permettre à l'université d'assurer efficacement sa mission de valorisation de la recherche et d'obtenir, dans le futur, de meilleurs résultats en termes de projets valorisés.**

- Puis, en dehors des grands projets, **les partenariats dans le domaine de la recherche avec le milieu socio-économique ne relèvent pas d'une stratégie de l'établissement.** Ils sont davantage le fruit d'interactions entre les chercheurs et des entreprises, dans les domaines pour lesquels l'ULCO est reconnue. Ces relations se concrétisent par des offres de stages, des thèses CIFRE (20 % des doctorants de l'ULCO bénéficient d'un tel financement), ou encore des prestations. Toutes ces formes de collaboration pourraient du reste être amplifiées si les partenaires avaient une vision plus large de l'ensemble des possibilités de collaboration offertes par l'université. **Le comité recommande donc à l'établissement d'une part d'informer davantage les partenaires socio-économiques, par exemple à travers la diffusion d'une newsletter mettant en lumière l'impact de l'ULCO au sein de son territoire (et donnant des chiffres clefs, tels que l'insertion professionnelle des étudiants sur le territoire) et de numéros ciblés de la revue *Empreinte*. D'autre part, il recommande d'établir un suivi territorial à l'aide d'un tableau de bord spécifique, permettant de mesurer l'impact des actions de l'ULCO sur son environnement socio-économique, et de créer un Conseil territorial de l'innovation associant les entreprises, les collectivités et les universitaires.** Cet organe permettrait d'animer un réseau permanent d'échanges, d'identifier des enjeux d'avenir pour le territoire, et des expérimentations, mais encore de dynamiser et de structurer ainsi les partenariats avec les entreprises.
- Enfin, un axe de développement stratégique concerne le soutien à l'innovation entrepreneuriale. Ce soutien se traduit en effet à l'ULCO par des programmes spécifiques proposés à différents publics : le module de formation à l'entrepreneuriat et à l'innovation obligatoire pour tous les étudiants de licence 1 à master 2, un module optionnel destiné aux doctorants, et des actions de sensibilisation auprès des enseignants-chercheurs (atelier mensuel d'une heure sur une thématique en lien avec l'entrepreneuriat, qui réunit une quinzaine d'enseignants-chercheurs en moyenne). Or, malgré les efforts de l'établissement, **le passage à la création d'entreprises reste limité et est difficilement quantifiable**, dans la mesure où les projets comptabilisés sont ceux qui émanent des étudiants actuels, ceux-ci n'étant plus suivis après leur diplomation. Ainsi, le nombre de contrats signés en 2023 et financés par des associations et des entreprises sont au nombre de 15, représentant 1,2 M€ de financements externes. **Le comité recommande à l'ULCO de créer au plus vite un réseau d'alumni constitué notamment des créateurs d'entreprises issus de ses bancs, ce qui lui permettra, d'une part, de valoriser leurs succès et de renforcer son attractivité et sa notoriété, et, d'autre part, de créer un mouvement d'entraînement positif auprès de ses étudiants actuels, qui bénéficieront ainsi des conseils et du réseau des anciens étudiants.** Il s'agit d'un point d'autant plus important que l'ULCO a su créer un contexte propice à la création d'entreprises à travers, d'une part, son **Centre entrepreneurial du littoral (CEL)**, créé en 2008, et destiné aux étudiants qui ont pour projet de créer une entreprise⁸⁷, et, d'autre part, sa participation aux deux accélérateurs Rev3, créés en 2019 par la Région et la chambre de commerce et d'industrie, et qui s'adressent aux jeunes pousses de moins de 6 mois et aux startups en phase

⁸⁵ Synthèse de l'évaluation des unités de recherche, Hcéres (2025).

⁸⁶ Le chargé de mission valorisation de l'université est impliqué dans les instances de la SATT Nord et participe à tous les conseils d'administration (en alternance avec l'Université Polytechnique Hauts-de-France et l'Université d'Artois.). Par ailleurs, une ressource de la SATT est désormais allouée à l'ULCO, à raison d'un jour par semaine, pour rencontrer les laboratoires et assurer le travail de détection. La formation à la propriété intellectuelle est également assurée par la SATT. Enfin, un dossier FEDER a été déposé par la SATT Nord pour financer un chargé de mission qui puisse examiner en détail les projets des laboratoires.

⁸⁷ Comme tout incubateur, le centre entrepreneurial du littoral propose aux étudiants des services d'hébergement et des outils tels que des bureaux, des ordinateurs et des salles de réunion. Le budget de fonctionnement de 171 K€ est co-financé par la Région par l'intermédiaire du FEDER pour 150 K€, 11 K€ par la communauté urbaine de Dunkerque et le complément par l'université. Depuis le 7 octobre 2024, le centre a la responsabilité du programme « pépite » pour l'Alliance A2U.

d'accélération. Or, cet engagement en faveur de l'entrepreneuriat, s'il est encore peu exploité, a cependant permis à l'ULCO d'intégrer un élément de différenciation dans les formations par rapport à d'autres universités. Cette dimension entrepreneuriale est aujourd'hui perçue par les enseignants-chercheurs comme un facteur d'attrait notamment pour les BUT et les licences professionnelles. **Le comité recommande à l'ULCO de capitaliser sur cet élément distinctif, inclus dans son positionnement général comme « université ancrée dans son territoire [...] qui fait prospérer son écosystème » (supra, réf. 1). Il lui recommande aussi de définir et de mettre en place une stratégie globale en la matière, reposant sur le suivi territorial suggéré plus haut afin d'évaluer ses forces et ses axes de progrès, et de déterminer des cibles et des indicateurs pertinents.**

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

a) Forces

- Des sources de financement externe variées et significatives ;
- Une recherche dynamique au sein des fédérations à dimension régionale ;
- Une forte implication des collectivités territoriales dans le financement de la recherche et sa diffusion ;
- Un positionnement international fort en matière de cotutelles de thèses.

b) Faiblesses

- La faiblesse du recrutement des enseignants-chercheurs en fonction des axes prioritaires ;
- Une participation limitée aux financements européens ;
- Une faible implication des ONR dans les unités de recherche ;
- Une valorisation de la recherche qui n'est pas à la hauteur des moyens de l'établissement ;
- Un manque de personnels d'appui pour accompagner le montage de projets et le suivi des financements ;
- L'absence d'indicateurs de performance formalisés pour mesurer l'impact socio-économique des actions de l'ULCO.

c) Recommandations

- Renforcer l'accompagnement dans la réponse aux projets européens ;
- Développer des partenariats avec des universités étrangères ayant un axe maritime bien identifié et possédant par exemple des stations marines pour favoriser les échanges d'enseignants-chercheurs et des cotutelles de thèses ;
- Se donner les moyens d'accroître la valorisation de la recherche et l'innovation. S'appuyer notamment sur la création d'un conseil territorial de l'innovation associant les entreprises, les collectivités et les universitaires ;
- Intensifier la politique de science ouverte.

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

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

1 / Une offre de formation de proximité, pluridisciplinaire et professionnalisante, qui manque d'un pilotage global

Conformément à son positionnement d'université de proximité, l'ULCO propose à ses étudiants, sur ses trois sites principaux (Boulogne-sur-Mer, Calais, Dunkerque), une offre de **formation pluridisciplinaire complète**, qui couvre les quatre domaines disciplinaires : sciences, technologie, santé (47,8% des inscrits en 2023/2024) ; droit, économie et gestion (33%) ; arts, lettres et langues (14,3%) et sciences humaines et sociales (4,8%)⁸⁸. **Cette offre est particulièrement riche, à la fois d'un point de vue disciplinaire, mais également au regard de la visée des formations délivrées (professionnalisante/académique)**. Ainsi, outre les 16 mentions de licence, les 25 mentions de master et les 2 formations doctorales portées par l'Alliance A2U, l'ULCO propose 9 BUT, 5 Deust, 13 licences professionnelles, 2 diplômes d'accès aux études universitaires, 6 master Métiers de l'Enseignement, de l'Éducation et de la Formation, 4 formations d'ingénieurs de l'École d'ingénieurs du Littoral-Côte d'Opale (Eilco) et 14 diplômes d'établissements dont ceux de l'Institut supérieur de commerce international de Dunkerque-Côte d'Opale (Iscid-co)⁸⁹. Cette richesse traduit la volonté de l'ULCO de proposer une offre cohérente avec son ambition d'être une université qui, à la fois, vise **l'excellence et l'interdisciplinarité en recherche** et qui est **ancrée dans son territoire, répondant de ce point de vue à des besoins professionnels dans des secteurs économiques particuliers**.

D'un côté, en ce qui concerne la recherche, outre les diplômes nationaux (LMD), le succès aux appels à projets du PIA a en effet permis de mettre en place, au niveau de l'Alliance A2U, trois écoles universitaires de recherche dont l'une, l'IFSEA, est pilotée par l'ULCO⁹⁰. Ces trois écoles universitaires participent ainsi, avec les deux écoles doctorales, à la structuration, au niveau du site, d'une offre de formation axée sur la recherche, articulant fortement le 2^e et le 3^e cycles, et dont les thématiques renvoient à des enjeux interdisciplinaires cohérents avec les axes de la stratégie de l'ULCO (mer, transition écologique, etc.). Le comité salue ces résultats, mais il constate également qu'une seule mention de master est co-accréditée à ce jour au niveau de l'Alliance A2U. **Le comité recommande donc à l'ULCO de poursuivre le travail de coordination mené au niveau de l'Alliance A2U pour rendre davantage complémentaire l'offre de formation des écoles universitaires (dont l'IFSEA), notamment en construisant davantage de formations co-accréditées**.

D'un autre côté, la richesse de l'offre traduit également la volonté de l'ULCO de proposer des formations à dimension fortement professionnalisante, répondant à des enjeux et à des besoins qui sont ceux des acteurs (publics ou privés) du territoire (transport, logistique, agriculture, etc.)⁹¹. **42 % des étudiants sont ainsi inscrits dans des formations à finalité professionnelle, qu'il s'agisse des Deust, des licences professionnelles ou des diplômes de spécialisation professionnelle (DSP, voir infra)**. Or, ce caractère professionnalisant est articulé à une stratégie partenariale cohérente – l'ULCO entretient des liens forts avec les acteurs socio-économiques et institutionnels locaux (MEDEF, CCI, Région Hauts-de-France, communauté urbaine de Dunkerque, *supra*, réf. 3) –, et est

⁸⁸ Ainsi, seule les formations doctorales portées au niveau de l'Alliance A2U relèvent uniquement du périmètre des sciences humaines et sociales et des sciences, technologies, santé.

⁸⁹ Ces derniers diplômes ne sont pas évalués dans la vague E.

⁹⁰ IFSEA EUR pilotée par l'ULCO « Transdisciplinary graduate school for marine, Fisheries and SEAfood sciences » ; EUR MAIA pilotée par l'Université d'Artois « Maîtriser les Application de l'Intelligence Artificielle » et l'EUR E-SENSE pilotée par l'Université de Picardie Jules Verne « Energy Storage sciENces for Sustainable tErritory ».

⁹¹ Rapports d'évaluation du 1^{er} et 2^{ème} cycles, Hcéres (2025).

renforcé par plusieurs initiatives menées à la fois au niveau de l'université et à celui du site, dont certaines ont été mises en place au cours de la période évaluée :

- D'abord, l'Alliance A2U a connu le succès à plusieurs appels à projets du PIA – le nouveau cursus universitaire (NCU) LCeR amorcé en 2018 et les appels à manifestation d'intérêt « Compétences et Métiers d'Avenir » (AMI-CMA) – qui confirment son orientation professionnalisante. Si le NCU a permis de déployer une approche par compétences dans 10 des 16 licences disciplinaires (réf. 15), les AMI ont l'ambition de mettre en place des parcours de formation complets centrés sur l'acquisition de compétences professionnalisantes (dans le domaine de la décarbonation notamment).
- Ensuite, l'ULCO participe à 6 campus des métiers et qualification, dont un comme pilote – même si, comme le soulignent les rapports d'évaluation des cycles, les éléments fournis par l'établissement ne permettent pas d'évaluer précisément les relations que certaines de ses formations entretiennent avec ces campus, à l'exception de la licence professionnelle Métiers du BTP⁹².
- Par ailleurs, profitant d'une expérience ancienne dans les formations par apprentissage, l'établissement a inscrit l'apprentissage dans ses statuts en mai 2019⁹³, ce qui lui a permis d'être reconnu comme organisme de formation par l'apprentissage et de créer son propre centre de formation d'apprentis DUNÉO. Sous l'effet de cette politique active, l'objectif de 1000 alternants, prévu pour 2025 dans le contrat de l'université, a été dépassé dès 2021⁹⁴. **Il atteint en effet 14,7% des inscrits en 2023-2024 contre 7,5% en 2019-2020⁹⁵, et l'université a ainsi vu les recettes liées à cette activité passer de 2,4M€ en 2018 à 8,5M€ en 2023, ce qui est un résultat particulièrement remarquable.**
- Enfin, en matière de formation continue, l'établissement s'appuie sur sa maison de la formation professionnelle universitaire, service commun présent sur tous les sites, dont la mission est de porter l'offre de formation continue. **La création de ce service, qui est particulièrement originale dans le contexte de l'enseignement supérieur et de la recherche**, répond à la volonté de l'établissement de garantir la cohérence des réponses apportées tant aux milieux socioprofessionnels qu'aux individus dans les différents sites de l'université⁹⁶. De ce point de vue, l'établissement se distingue par le choix de développer des formations professionnelles spécifiques, les diplômes supérieurs professionnels, en réponse aux demandes de l'industrie et des entreprises⁹⁷, qui s'ajoutent à des Deust spécifiques et des diplômes d'accès aux études universitaires. **Cependant, si la politique de l'ULCO en la matière est intéressante, l'université a vu la part de la formation continue dans son chiffre d'affaires diminuer au cours de la période évaluée.** Celui-ci s'élevait à 3,4M€ en 2018, dont 1,25M€ de subvention régionale au profit de la reprise d'études supérieures et près de 400 contrats de professionnalisation. En fin de contrat quinquennal, il se réduit à 2,18M€ en raison du glissement des contrats de professionnalisation vers l'apprentissage, la part de la contribution de la Région restant à peu près constante⁹⁸. La contribution de la formation continue aux ressources propres de l'université s'est donc réduite, passant de 4,2 % des recettes en 2019 à 1,5 % en 2023, mais elle a été largement compensée par l'augmentation des ressources de l'apprentissage, qui sont passées de 1,7 % en 2023 à 5,9 % en 2023⁹⁹. **Le comité constate donc un potentiel de renforcement du positionnement de l'établissement, et de développement de ses ressources propres. Il recommande ainsi à l'ULCO de capitaliser sur ses engagements en matière de professionnalisation et également sur son immersion dans l'environnement socio-économique de ses différents sites pour renforcer son offre de formation tout au long de la vie dans ses cursus de licence et de master.**

⁹² Rapport d'évaluation du 1^{er} et du 2^e cycles.

⁹³ Annexe au Dossier d'autoévaluation N°42 42. Statuts ULCO modifiés CA du 26 septembre 2023.pdf

⁹⁴ Chiffres 2023-2024 : 1167 alternants dont 298 en master et 1 préparant un doctorat.

⁹⁵ Annexe au Dossier d'autoévaluation 27 : tableau de bord FVE page 5.

⁹⁶ Annexe 20.

⁹⁷ Rapport d'autoévaluation, page 48.

⁹⁸ Annexe 98.

⁹⁹ Annexe 28.

Le comité salue donc les initiatives et les résultats globalement positifs obtenus par l'établissement en matière de professionnalisation au cours de la période évaluée. Il reconnaît par ailleurs que cette professionnalisation est un marqueur particulièrement distinctif de l'ULCO aux échelles locale et nationale.

Cependant, la politique de formation de l'ULCO se heurte, de façon générale, non seulement à un problème d'attractivité (*infra*, réf. 16), mais aussi à un déficit de pilotage global, particulièrement souligné dans les rapports d'évaluation des cycles produits par le Hcéres. Ce déficit se traduit à différents niveaux de la politique de l'établissement, comme le montrera la suite de ce rapport, et résulte d'une organisation complexe, dont l'efficacité constitue d'après le comité un véritable point d'attention.

En matière de formation, l'ULCO présente en effet la particularité de s'organiser autour de 12 départements de formation disciplinaires, répartis sur 3 sites gérés par des centres de gestion universitaires. Ces départements sont responsables de la mise en œuvre des formations de licence et de master, et cohabitent avec l'institut universitaire de technologie l'ISCID-CO, l'Eilco, l'ESCID-CO, et la MFPU. L'ensemble de ces entités est enfin piloté par la commission de la formation et de la vie universitaire, assistée en amont d'une commission stratégique formation et en aval d'une direction des études et de la vie étudiante très structurée. **Bien qu'une telle organisation paraisse adaptée au positionnement de l'établissement (*supra*, réf. 5), le comité constate que son efficacité pose question.** Deux exemples relèvent spécifiquement de la stratégie de formation ci-après :

- Le premier exemple concerne la cohérence de l'offre de formation. L'offre en licence et en master ne présente pas de concurrence entre mentions d'un même site et d'une même composante. En revanche, des redondances apparaissent entre certaines formations proposées par des composantes différentes de l'établissement. La création de nouveaux départements au sein de l'institut universitaire de technologie, par exemple, peut avoir un impact important sur des parcours de licence dans des domaines dont les viviers de recrutement sont décroissants¹⁰⁰. L'ouverture de nouvelles filières d'ingénieurs à l'Eilco a également un effet sur les recrutements en licence scientifique. Enfin, ces redondances existent au sein de l'offre importante de diplômes d'université, notamment de l'IsCID-co. **Le comité recommande donc à l'université de définir une stratégie claire en matière de création de nouvelles filières, afin de ne pas créer d'effet de concurrence au sein de l'établissement.**
- Le second exemple est relatif à la politique de formation à et par la recherche. L'implication des enseignants-chercheurs est en effet très hétérogène dans l'offre de formation de l'ULCO : si ces derniers sont particulièrement impliqués en licence et en master – ils assurent en moyenne les deux tiers des heures dans les maquettes de ces formations –, et si, pour le 2^e cycle, l'adossement à au moins un laboratoire est avéré pour pratiquement toutes les mentions, **deux mentions de licence (les BUT et les licences professionnelles, qui sont les mentions les plus professionnalisantes) ont un niveau d'implication des enseignants-chercheurs plus faible, entre 18 et 30 %, tandis que, pour les Deust, cette implication est quasi inexistante.** En outre, en matière d'initiation à la recherche, l'absence de cadrage global en 1^{er} et 2^e cycles conduit à une très grande hétérogénéité des pratiques selon les formations (de 0 % à 15% des enseignements¹⁰¹ selon les licences, entre 4% et 60% du temps de formation selon les mentions de master¹⁰²). En ce qui concerne le 2^e cycle, le déploiement progressif des trois écoles universitaires au sein de l'Alliance A2U est certes de nature à renforcer la formation à et par la recherche, mais les bénéfices de ces projets en la matière restent pour le moment à démontrer. **Le comité recommande donc à l'établissement de définir un cadrage global de la formation à la recherche pour l'ensemble des maquettes du 1^{er} et du 2^e cycles, et de déterminer un cadrage spécifique pour les formations dont l'objectif est l'insertion professionnelle, à la fois en matière de formation et d'implication des enseignants-chercheurs, afin de renforcer l'employabilité des étudiants.**

Enfin, si le pilotage global de la politique de formation constitue un axe d'amélioration de l'établissement, **il en va de même en ce qui concerne l'internationalisation des formations, qui demeure très en deçà de l'ambition de l'ULCO et des objectifs fixés dans son contrat d'établissement.** Ce dernier incluait quatre indicateurs : le nombre d'étudiants en mobilité sortante, avec une cible de 300 en 2025 ; le nombre d'étudiants en mobilité entrante (250 sur programme d'échange) ; le volume horaire des enseignements dispensés en anglais dans les

¹⁰⁰ Référence 15.

¹⁰¹ Rapport d'évaluation du 1^{er} cycle, page 12.

¹⁰² Rapport d'évaluation du 2^e cycle, page 12.

formations rattachées à l'école universitaire de recherche pilotée par l'ULCO (100 heures), et le nombre de doctorants internationaux (110). Or, seul l'objectif de mobilité entrante a été atteint, dès 2021, et cela en dépit du retard pris dans la **labellisation « Bienvenue en France »**, non obtenue à ce jour. Cependant, l'atteinte de ce résultat cache une certaine hétérogénéité : le nombre de mobilités entrantes dans le cadre d'un double diplôme est en effet passé de 17 en 2018 à 103 en 2023-2024¹⁰³, essentiellement avec le Maroc plutôt qu'avec des pays transfrontaliers plus proches. Cette augmentation est d'ailleurs le résultat d'une politique active de la part de l'établissement, répondant de ce point de vue à la recommandation du précédent rapport du Hcéres¹⁰⁴, avec une augmentation du nombre de doubles diplômes de 22 à 49 durant la période évaluée, même si la quasi-totalité d'entre eux concerne l'offre spécifique de l'Eilco et de l'Isco-co plutôt que celle de licence et de master. **Malgré les efforts pour améliorer l'accueil des étudiants, et l'augmentation du nombre de partenariats Erasmus, qui est passé de 153 en 2018 à 158 en 2024, les mobilités entrantes par l'intermédiaire des accords Erasmus+ restent très faibles, de l'ordre de 10 en 2023-2024.** En outre, l'ambition affichée¹⁰⁵ d'attirer des étudiants non francophones en dispensant des formations en anglais (5 prévues au contrat) s'est traduite par la création d'un seul master partiellement en anglais (*International Trade & B2B Marketing*) dans le cadre de l'EUR IFSEA en 2023, et par une offre de cours de français langue étrangère qui n'est pas suffisante aujourd'hui pour augmenter l'attractivité de l'établissement. Enfin, la mobilité sortante reste réduite et démontre une faible appétence des étudiants en la matière, malgré l'ensemble des dispositifs mis en place par l'université¹⁰⁶ et sa position transfrontalière (l'Angleterre, le Benelux). **Le comité recommande donc à l'ULCO de mieux formaliser sa stratégie en matière d'internationalisation des formations en ciblant davantage ses partenariats, et de mettre en œuvre des actions structurées pour accroître les mobilités entrantes et sortantes. Il est d'autant plus urgent d'agir en ce sens que le précédent rapport du Hcéres soulignait déjà que la mobilité internationale des étudiants était trop modeste. Le comité recommande à l'ULCO de poursuivre le développement d'enseignements en anglais, compte tenu de la proximité de la Grande-Bretagne et du Benelux, en exploitant les moyens des écoles universitaires de recherche mises en place, et parallèlement d'envisager la création de cours intensifs de français langue étrangère.**

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

2 / Des dispositifs performants au service de la qualité pédagogique, mais encore incomplets et d'application hétérogène

Le précédent rapport reconnaissait que « la transformation et l'innovation pédagogiques sont des éléments forts de la culture de l'établissement », et soulignait la création d'un centre d'innovation pédagogique en 2015. Il recommandait également à l'établissement de « poursuivre la mutation pédagogique en renforçant [ce] centre », notamment par « le recrutement d'ingénieurs pédagogiques spécialistes de l'innovation pédagogique dans l'enseignement supérieur »¹⁰⁷. **Le comité reconnaît que l'ULCO a fait de grandes avancées au cours de la période évaluée, mais il estime qu'il lui reste encore des marges d'amélioration en la matière.**

Tout d'abord, conformément à la recommandation de la précédente évaluation, l'établissement a renforcé son centre d'innovation par le recrutement d'ingénieurs pédagogiques grâce aux projets du PIA obtenus depuis 2019 (LCeR, Hybridation, Demoes Ap-Rès, C-DéCIDÉ¹⁰⁸), et a également mis en place un réseau de référents « innovation pédagogique » désignés par et au sein des composantes de formation, afin de favoriser la culture de l'innovation dans les différents sites de l'université. Néanmoins, ce centre ne possède pas de budget propre et est animé par un chargé de mission « innovation pédagogique »¹⁰⁹ sans qu'il soit possible de le positionner dans l'organigramme. **Au vu des missions de ce centre (notamment le déploiement de l'approche par compétence, l'hybridation des enseignements), le comité recommande à l'établissement de continuer à le**

¹⁰³ Rapport d'autoévaluation, page 44.

¹⁰⁴ « Poursuivre l'établissement de collaborations internationales en vue de renforcer le rayonnement de l'ULCO notamment dans le domaine de la recherche ».

¹⁰⁵ Annexe 19.

¹⁰⁶ Rapports d'évaluation du 1er cycle, page 13.

¹⁰⁷ Rapport d'évaluation de l'ULCO par le Hcéres publié en 2019, page 22.

¹⁰⁸ Annexe au dossier d'autoévaluation N°19 affectation-des-ingénieurs-pédagogiques.

¹⁰⁹ Annexe au dossier d'autoévaluation N°100. Lettre de mission - Chargé de mission - Innovation pédagogique.pdf

consolider, à la fois sur le plan financier et également sur celui de sa légitimité et de sa visibilité, en positionnant clairement le chargé de mission dans l'organigramme de l'université.

Ensuite, au cours du contrat, l'ULCO a connu deux évolutions pédagogiques majeures : le déploiement du PIA NCU LCeR (qui s'étendra jusqu'en 2028) et le développement de l'alternance.

- D'une part, le projet LCeR a pour but de mettre en place l'approche par compétences dans toutes les licences, en insistant sur la conception des modules, mais également sur l'évaluation des étudiants en situation d'apprentissage¹¹⁰, et de développer, au sein de l'Alliance A2U, une même démarche d'hybridation des enseignements centrée sur la pédagogie par projet. Le déploiement de l'approche par compétences a été accompagné, à la fois au niveau de l'établissement et à celui de l'alliance, d'un mécanisme financier incitatif, le bonus qualité enseignement et le bonus qualité enseignement en réseau¹¹¹. Or, cette stratégie a porté ses fruits : entre 2021 et 2024, 10 mentions de licence ont été mises en œuvre avec cette approche, de même que plusieurs Deust, et, en 2023-2024, 24% des étudiants de l'ULCO étaient inscrits dans un tel dispositif. Le nombre d'étudiants est suivi grâce à un indicateur dans le tableau de bord « formation et vie étudiante »¹¹² de l'établissement. **Bien qu'il s'agisse d'un excellent résultat, le comité souligne que la communication interne et externe au sujet du déploiement de l'approche par compétence demeure limitée et que son impact sur la réussite étudiante reste encore à démontrer, alors même qu'il s'agit d'un des objectifs stratégiques de l'université. Le comité recommande par conséquent à l'ULCO de développer davantage la communication sur le déploiement de l'approche par compétences et de suivre son efficacité en termes de réussite étudiante.** En outre, après la séquence imposée par la pandémie entre 2020 et 2021, et malgré l'engagement pris dans le PIA LCeR, l'hybridation des formations n'a pas progressé. L'ULCO bénéficie bien de deux projets importants s'appuyant sur le distanciel, les CMA Digital FCU qui cible spécifiquement des publics de formation continue et C-DéCIDé qui s'adresse à un public plus large. Toutefois, seuls une préparation au Daeu et un diplôme d'université sont proposés à distance aujourd'hui. Ce résultat s'explique par le manque d'engagement des équipes pédagogiques, qui ne souhaitent pas proposer cette modalité d'enseignement, jugée peu adéquate¹¹³. **Le comité recommande à l'établissement de définir une stratégie réaliste en la matière, en concertation avec les équipes pédagogiques, et de la mettre en œuvre progressivement, en se fondant sur le même type de dispositif d'incitation que pour l'approche par compétence. Selon le comité, l'hybridation constitue un levier important pour favoriser une démarche de formation tout au long de la vie, qui est particulièrement cohérente avec le positionnement de l'établissement, et demeure trop peu développée à ce jour (réf. 14).**
- D'autre part, en ce qui concerne l'alternance, le nombre d'alternants a augmenté de presque 100% au cours de la période évaluée, et le nombre de formations offrant cette modalité a lui aussi crû dans les mêmes proportions, avec la mise en œuvre d'outils associés (livret électronique apprentissage, formations des maîtres d'apprentissage, formalisation d'un guide des attendus). **Le comité salue ces évolutions qui sont une véritable réussite pour l'ULCO. Toutefois, il lui recommande de mieux partager ces résultats avec l'ensemble de la communauté afin de renforcer l'adhésion d'un personnel qui est par ailleurs déjà très engagé dans le projet d'établissement.**

¹¹⁰ Procédure dont l'expérimentation au sein de l'ULCO a été accompagnée par le LabSET de l'Université de Liège, qui est un centre de recherche spécialisé en pédagogie de l'enseignement supérieur, https://www.labset.uliege.be/cms/c_15785891/fr/labset

¹¹¹ Le bonus Qualité Enseignement déployé depuis 2018, sous forme de moyens supplémentaires, mais pas de primes aux enseignants. Le bonus qualité enseignement en réseau est attribué pour des actions incluant des enseignants de plusieurs établissements de l'Alliance A2U.

¹¹² Annexe 27.

¹¹³ Source : entretiens.

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

3 / Un manque d'attractivité qui impose une meilleure différenciation

Comme on l'a indiqué plus haut (réf. 1), l'attractivité constitue un sujet majeur pour l'établissement, dans la mesure où celle-ci fragilise son positionnement comme université de proximité. Or, cette difficulté d'attractivité doit s'analyser à plusieurs niveaux :

- **D'une part, au niveau des effectifs¹¹⁴, l'ULCO a fait face depuis 2021 à une diminution continue, qui est telle que le nombre d'étudiants en 2024 se situe en dessous des effectifs de début de contrat.** Or, cette baisse touche différemment les formations de l'établissement. Elle est très importante en 1^{er} cycle avec une diminution de plus de 1000 inscrits (-25%) sur 4 ans, et touche l'IUT et tous les départements disciplinaires sauf la chimie et les mathématiques¹¹⁵. En ce qui concerne le 2^e cycle, les effectifs de l'école d'ingénieurs continuent de croître (+16%) en accord avec les objectifs du contrat¹¹⁶, mais si le nombre d'inscrits en master reste assez stable, autour de 1000 par an, 11 des 22 mentions de master proposées voient leurs effectifs de master 1 chuter de plus de 15 % – baisse masquée par une augmentation de 14% en master 2, qui s'explique principalement par des inscrits internationaux, ce qui pose la question de l'attractivité de ces masters et de leur ancrage dans le territoire¹¹⁷. En outre, près de 40 % des formations de master ont un effectif inférieur aux deux tiers de leur capacité d'accueil. Enfin, en 3^e cycle, le nombre de doctorants affiche une baisse relative (-3,6%), tandis que celui des inscrits en préparation d'une habilitation à diriger des recherches croît de manière importante, passant de 9 à 23 en 4 ans, ce qui donne un signal positif pour la recherche.
- D'autre part, comme le soulignent bien les rapports d'évaluation des cycles, « bien que la structure de l'offre de formation permette théoriquement une continuité des études entre les cycles au sein de l'établissement, celle-ci n'est pas effective en pratique », puisque moins d'un tiers des diplômés de licence générale continuent à l'ULCO en master (sur les trois quarts qui poursuivent leurs études)¹¹⁸. Par conséquent, la baisse importante des effectifs en licence, couplée à un continuum entre licence et master déficient, pose de façon frontale la question du positionnement de l'université.
- Enfin, si les taux de pression à l'entrée continuent d'augmenter en moyenne¹¹⁹, et pour certains BUT du secteur de la production, le taux d'admis qui choisissent de s'inscrire à l'ULCO est faible, et le nombre d'inscrits parmi les derniers admis est élevé.

Il ressort de cette analyse que l'établissement fait face à un problème global d'attractivité, qui concerne autant le nombre d'étudiants, la continuité des études que la qualité du recrutement, et qui touche l'ensemble des cycles. Or, le comité souligne que l'ULCO ne propose pas d'analyse précise des causes de ce manque d'attractivité, qui est certes en partie structurel (tendance démographique nationale, manque d'infrastructures de transport dans la région, etc.), mais également conjoncturel. Si ce manque d'attractivité repose, comme l'indique le rapport d'autoévaluation, sur la concurrence grandissante avec d'autres établissements de l'enseignement supérieur public ou privé, l'université n'indique ni le nom de ses concurrents ni les formations où se joue une telle concurrence. **Le comité estime donc que l'université doit impérativement élaborer une analyse de sa situation, sur le fondement d'une analyse concurrentielle et de l'évaluation de ses formations.** Il encourage l'ULCO, pour commencer, à se servir des outils et des données disponibles, fournies par son nouveau service du pilotage, des données des plateformes Parcoursup et MonMaster, ou encore à développer davantage ses conseils de perfectionnement qui se réunissent aujourd'hui très peu (réf. 17), et d'en tirer profit pour faire évoluer son offre de formation (suppression de filières peu attractives, création de nouvelles formations, réaménagement de mentions redondantes, etc.).

¹¹⁴ Le comité se limite ici à l'attractivité nationale, l'attractivité internationale ayant été abordée plus haut (réf. 14).

¹¹⁵ Analyse Hcéres à partir de l'annexe 15.

¹¹⁶ Annexe 19.

¹¹⁷ Rapport d'évaluation du 2^e cycle, page 11.

¹¹⁸ Rapport d'évaluation du 2^e cycle, page 11.

¹¹⁹ Rapports d'évaluation du 1^{er} cycle, page 11.

Ce besoin d'évaluation qui vient d'être souligné se ressent également dans les enseignements (réf. 17) et il concerne aussi les initiatives de l'établissement en direction des collégiens et des lycéens pour améliorer son attractivité auprès de ce public. L'ULCO est en effet proactive dans ce domaine : elle met en place depuis 2019 une cordée de la réussite avec 40 établissements du territoire¹²⁰ ; l'université est partenaire du PIA OSeR ! dans le cadre de l'Alliance A2U (2020-2031), qui organise des actions avec les lycées et les collèges¹²¹ ; enfin, l'établissement a récemment signé des pactes éducatifs avec les collectivités de Dunkerque et de Saint-Omer. Or, si ces efforts ont produit leurs premiers effets avec une hausse des primo-entrants en 2023-2024, l'ULCO « n'évalue pas systématiquement l'impact de ces actions, et leur appropriation par les équipes pédagogiques reste hétérogène »¹²², ce qui illustre à nouveau la difficulté de pilotage de l'université (supra, réf. 14).

Enfin, les décisions prises par l'établissement de développer un premier cycle de santé (PASS/LAS et création d'un institut de la santé), de déployer les formations d'ingénieurs et des masters dans le cadre des écoles universitaires de recherche, ainsi que le projet de nouveaux bachelors universitaires de technologie, doivent s'articuler avec des analyses de flux potentiels d'étudiants et avec une communication différenciante. Le comité encourage l'établissement à s'engager dans cette voie.

4 / Un bon suivi de la performance des formations, mais des dispositifs d'aide à la réussite à améliorer

L'ULCO s'appuie sur les multiples indicateurs produits à la fois par son service du pilotage et par chaque département et chaque composante (dialogues de gestion) pour suivre et pour évaluer précisément la performance de ses formations. **Ces indicateurs permettent notamment de connaître le taux de réussite par année, qui est globalement bon à l'ULCO.** Ainsi, en ce qui concerne le 1^{er} cycle, le taux de réussite des formations connaît une progression globale, bien que des fragilités demeurent, notamment en licence 3 avec une baisse de 3% au cours de la période observée. Les résultats des LAS sont également faibles et nécessiteraient une attention particulière de l'établissement. Pour le second cycle, la réussite étudiante est globalement bonne (passage de 80 % en 2020-2021 à 90 % en 2022-2023, en moyenne dans l'ensemble des formations en master 1 comme en master 2) à l'exception des formations du domaine Arts Lettres et Langues, qui restent très en deçà de la moyenne nationale.

Ces résultats sont le fruit d'une politique particulièrement active en matière d'aide à la réussite. L'ULCO met en effet en œuvre une grande variété de dispositifs, notamment au niveau de la licence¹²³, coordonnés par le bureau d'aide à la réussite étudiante (BARE) créé en 2019¹²⁴ : le tutorat pédagogique (L1-L2, BUT 1), les dispositifs Oui-Si, le programme régional de réussite en études longues (L1-L2 ; BUT 1) et l'action « projet Voltaire ». De ce point de vue, si ces dispositifs ne sont imposés qu'aux étudiants de l'IUT, le nombre d'étudiants inscrits dans l'un d'eux a considérablement augmenté au cours de la période évaluée, passant de 13,9% à 28,2% en 2023¹²⁵, et le taux de réussite des étudiants s'en est trouvé globalement amélioré. Le taux de réussite des Oui-Si, en particulier, a connu une progression constante depuis 2019, passant de 13,9% à 28,2% en 2023, ce qui témoigne des progrès effectués par l'établissement et de l'efficacité de l'outil aujourd'hui, qui justifie l'investissement des personnels dans ce dernier¹²⁶. **Il s'agit là de résultats que le comité salue, d'autant que l'établissement a su corriger sa trajectoire en 2022** : constatant une faible lisibilité de ses dispositifs pour les étudiants et un coût croissant, l'ULCO a en effet introduit un test de positionnement des étudiants en début d'année permettant de déterminer le dispositif d'aide le plus adapté à leur situation (le soutien pédagogique par des enseignants ou le tutorat pédagogique par des étudiants). Enfin, l'ULCO a mis en œuvre à partir de 2021 un contrat pédagogique de réussite, signé dans un outil informatique spécifique (« ConPère »)¹²⁷, qui énonce les engagements réciproques de l'étudiant et de l'établissement, et qui est progressivement déployé dans l'ensemble des

¹²⁰ Rapport d'autoévaluation, page 53.

¹²¹ <https://www.univ-littoral.fr/universite/grands-projets/oser/>

¹²² Rapport d'évaluation du 1^{er} cycle, page 11.

¹²³ En master, les dispositifs d'aide à la réussite sont moins formalisés, mais apparaissent efficaces au vu du taux de réussite global des étudiants, voir rapport d'évaluation du 2^e cycle.

¹²⁴ Annexe 103.

⁵¹ Annexe 21.

⁵¹ Annexe 21.

¹²⁷ <https://www.univ-littoral.fr/contrat-pedagogique-de-reussite/>

licences¹²⁸. **Le comité estime que l'introduction de ce dispositif est pertinente, dans la mesure où il est susceptible de renforcer l'attachement des étudiants à leur université.**

Si le comité souligne que la politique de l'ULCO en matière de réussite est particulièrement cohérente avec son positionnement comme établissement de proximité, il attire malgré tout son attention sur la réussite des cohortes par mentions, principalement en licence, qui montrent un taux de passage en L2 plutôt bas (entre 30% en droit économie et gestion et 43% en arts, lettres et langues)¹²⁹. Il lui recommande ainsi de mettre en œuvre un plan d'action pour favoriser davantage la réussite étudiante à ce niveau.

5 / Une offre de formation jugée pertinente et en phase avec les besoins de son territoire

Enfin, concernant l'insertion, l'ULCO met en place des enquêtes obligatoires, pour les licences professionnelles, les masters et le doctorat, et non-obligatoires pour les licences générales et les Deust¹³⁰, et obtient de meilleurs taux de réponse aux enquêtes que la moyenne nationale, ce qui est à saluer. Or, l'analyse des données obtenues montre que l'insertion est globalement bonne¹³¹, même si elle est de qualité inégale, particulièrement pour certains Deust et plusieurs masters pour lesquels « le taux d'emplois de niveau cadre n'est que de l'ordre de 30 % en moyenne contre 68 % au niveau national »¹³². **Si le comité salue les résultats de l'ULCO en matière d'insertion et son suivi actif, il l'encourage à se saisir de ces dernières données pour alimenter son analyse dans le cadre d'une action plus générale sur l'évolution de son offre de formation.**

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

6 / Une politique de ressources et d'accompagnement active, mais insuffisamment évaluée

En matière de politique de ressources humaines, l'établissement a mis en place plusieurs dispositifs à destination des enseignants-chercheurs :

- D'une part, l'université propose un accompagnement aux maîtres de conférences néo-recrutés – 32h consacrées à la formation pédagogique obligatoire la première année¹³³ – ainsi qu'un plan de formation pédagogique mis en œuvre par le centre d'innovation pédagogique au niveau de l'ULCO¹³⁴ ou à celui de l'Alliance A2U¹³⁵.
- En outre, comme cela a été indiqué plus haut (réf. 15), un effort spécifique de soutien des équipes pédagogiques a été mené dans le cadre du déploiement du projet LCeR en licence (approche par compétences et hybridation des enseignements) à travers un accompagnement de chaque équipe de 18 mois par le centre d'innovation pédagogique et la mise en place des deux bonus (bonus qualité enseignement de l'ULCO et bonus qualité en réseau de l'Alliance A2U).
- Enfin, l'établissement a formalisé un système de primes individuelles dans le cadre du RIPEC C3 au titre de la pédagogie¹³⁶.

¹²⁸ Annexe 28.

¹²⁹ Annexe 105.

¹³⁰ Rapport d'autoévaluation, page 57.

¹³¹ Rapports d'évaluation du 1^{er} et du 2^{ème} cycle, Hcéres (2025).

¹³² Rapport d'évaluation du 2^{ème} cycle, Hcéres (2025).

¹³³ Rapport d'autoévaluation, page 58.

¹³⁴ Annexe 71.

¹³⁵ <https://cip.univ-littoral.fr/formations/>

¹³⁶ Annexe 65.

Si le comité salue ces initiatives, il constate également qu'aucun bilan de tous ces dispositifs n'est encore disponible. Par exemple, si le volume et le nombre de participants au plan de formation sont publiés jusqu'en 2020¹³⁷, aucun bilan annuel n'est disponible pour ces actions depuis lors. **Le comité recommande à l'ULCO d'évaluer l'impact de ces dispositifs sur l'engagement des personnels afin d'instaurer, en la matière, une démarche d'amélioration continue.**

7 / Une soutenabilité de l'offre de formation insuffisamment maîtrisée, en dépit d'un dialogue de gestion riche

En ce qui concerne à présent la soutenabilité de l'offre de formation, l'université a défini dès 2014 un cadrage général, reconduit depuis lors¹³⁸ (maximum horaire par parcours de licence, de licence professionnelle et de master, taille de groupe pour les cours magistraux, les travaux dirigés et les travaux pratiques). Cependant, ce cadrage ne prend pas en considération la soutenabilité des parcours au sein d'une mention, ni ne fixe de minimum pour les effectifs d'étudiants inscrits en licence professionnelle et en Deust. Or, le manque de précision du cadrage ne permet pas à l'établissement de piloter convenablement son offre de formation – alors même qu'il dispose d'indicateurs nombreux, précis et pertinents, fournis par le service de pilotage (effectifs étudiants, nombre d'heures par enseignement, coûts étudiants par type de formation, taux d'encadrement par composante¹³⁹), et qui lui permettent de mettre en œuvre un dialogue de gestion riche (réf. 7). **Afin d'améliorer son pilotage, le comité recommande à l'ULCO de compléter et de préciser les éléments de cadrage de l'ensemble de ses formations et de formaliser une procédure annuelle d'adaptation de l'offre, qui repose sur des choix politiques forts (formation indispensable, rare, etc.) et sur un dialogue renforcé, qui doit inclure les équipes des formations.**

8 / Un dispositif d'amélioration continue de l'offre de formation à élaborer au niveau de l'établissement

Enfin, si l'ULCO manque d'une politique globale de la qualité (réf. 6), cela se ressent également au niveau de la politique de formation. En l'espèce, la faiblesse du pilotage s'explique par le choix, opéré par l'établissement, de changer de stratégie en matière d'évaluation des enseignements à la fin du précédent contrat. L'ULCO est ainsi passée d'un dispositif centralisé à une décentralisation complète, qui donne à chaque composante et département la responsabilité de la mise en œuvre des mécanismes d'amélioration continue : évaluation des enseignements par les étudiants, commissions pédagogiques paritaires et conseils de perfectionnement¹⁴⁰. Or, au cours de la période évaluée, cette décentralisation s'est traduite, comme le souligne l'université elle-même, par une mise en œuvre très disparate de ces dispositifs selon les formations¹⁴¹. Bien qu'en 1^{er} cycle, les taux de réponse aux enquêtes soient bons¹⁴², ils sont faibles en master, voire nuls¹⁴³. En outre, l'ULCO n'impose que deux réunions des conseils de perfectionnement sur l'ensemble du contrat (en début et en milieu de contrat), ce qui est nettement insuffisant pour en tirer véritablement profit. **Dans cette perspective, le comité recommande vivement à l'ULCO de remettre en place une procédure d'amélioration continue des formations au niveau de l'établissement, et de déterminer avec les équipes pédagogiques une formule, qui lui permette de piloter efficacement son offre de formation¹⁴⁴.**

¹³⁷ Annexe 22.

¹³⁸ Annexe : Politique en matière de formation 2013_V5.doc

¹³⁹ Annexes 27, 28 et 29.

¹⁴⁰ Annexe 101.

¹⁴¹ Rapport d'autoévaluation, page 59.

¹⁴² Rapports d'évaluation du 1^{er} cycle page 15. Avec des taux de réponse assez faible : 21 % dans tout le cycle en 2022-2023 (mais 58% pour les LP).

¹⁴³ Rapports d'évaluation du 2^{ème} cycle, page 14.

¹⁴⁴ Recommandation conforme aux constats généraux des 2 rapports d'évaluation des cycles L et M.

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

9 / Une dynamique de la vie étudiante en progrès qui pâtit d'un manque de communication

Compte tenu de son positionnement comme université de proximité, de son implantation dans plusieurs sites, des spécificités de son territoire – une région, les Hauts-de-France, dont le taux de chômage est l'un des plus élevés de France métropolitaine, avec notamment une offre de transports insuffisante entre autres – et de son public étudiant (nombre d'étudiants boursiers élevé, entre 34% et 41% au cours de la période évaluée), le développement de la vie étudiante et de la vie de campus constitue un enjeu crucial pour l'ULCO.

L'établissement en a parfaitement conscience et met en œuvre plusieurs initiatives structurantes en la matière :

- D'abord, l'établissement s'est doté en 2022 d'un schéma directeur de la vie étudiante (SDVE 2020-2025)¹⁴⁵, qui a mobilisé l'ensemble des parties prenantes (gouvernance, étudiants, associations d'étudiants, CROUS, rectorat, collectivités territoriales), et qui a identifié 61 actions à mettre en œuvre, organisées en quatre axes stratégiques – orientation, réussite, insertion professionnelle ; accueil et accompagnement à la vie universitaire ; autonomie étudiante, émancipation ; activités extra-académiques, épanouissement, citoyenneté –, ces actions étant aussi accompagnées de constats et d'indicateurs. **Le comité reconnaît qu'il s'agit d'un travail particulièrement complet.**
- Ensuite, l'université a créé en 2018 une maison des étudiants par site proposant plusieurs services (accompagnement de projets, animations culturelles, bar étudiant, assistances sociales, services de santé étudiante, SUAIO, etc.). La mise en place de cette maison commence à porter ses fruits, notamment en ce qui concerne le portage de projets (le nombre d'associations bénéficiant de subventions issues du FSDIE sur présentation d'un projet a presque doublé entre 2018 et 2023, passant de 14 à 23¹⁴⁶). Cependant, les étudiants ne se saisissent pas encore pleinement de ces dispositifs. **Le comité recommande par conséquent à l'ULCO d'élaborer, avec les étudiants, un « récit de la vie étudiante » pour mettre en évidence l'intérêt et la richesse des initiatives des étudiants. Il l'encourage également à mieux faire connaître les actions et les dispositifs mis en place, pour s'assurer que l'ensemble des étudiants en soient informés et puissent en bénéficier. Enfin, il suggère à l'établissement de mesurer l'adéquation de ces actions avec les attentes et les contraintes des étudiants, et de les intégrer ainsi dans une démarche d'amélioration continue.**
- Par ailleurs, l'ULCO organise les événements « Bouge avec l'ULCO » dans l'ensemble des campus (semaines thématiques sur la culture, le bien-être, etc.) et « Explor'ULCO » (journée d'intégration instaurée en 2021 pour les quelque 1000 étudiants primo-entrants, qui permet notamment de présenter les différents services¹⁴⁷). **Le comité souligne que ces deux dispositifs communs à tous les campus bénéficient d'une bonne visibilité et qu'ils permettent de renforcer le sentiment d'appartenance des étudiants à l'ULCO. Pour accentuer davantage l'impact de ces dispositifs sur la vie de campus, le comité recommande d'y associer les associations étudiantes afin qu'elles puissent y présenter leurs actions, alimentant ainsi le « récit de la vie étudiante » évoqué plus haut.**
- Enfin, sur le plan de l'autonomie étudiante (axe 3 du schéma directeur), l'établissement met en place plusieurs actions. D'une part, le CROUS est présent sur chaque site avec un restaurant universitaire. À l'échelle de l'académie, 65% des repas servis sont à 1 euro. Au cours de la période évaluée, la fréquentation des restaurants universitaires a ainsi fortement augmenté. D'autre part, afin de répondre au manque de logement étudiant, une résidence va ouvrir au printemps à Dunkerque. Enfin, l'établissement s'investit dans l'accompagnement des étudiants en situation de précarité, notamment

¹⁴⁵ Rapport d'autoévaluation, page 60 et annexe 107.

¹⁴⁶ Rapport d'autoévaluation, page 61 et annexe 110.

¹⁴⁷ Rapport d'autoévaluation, pages 16, 41 et 60.

par l'intermédiaire du FSDIE social : 168 étudiants ont en effet bénéficié d'une aide financière¹⁴⁸ en 2023, dont 90% pour répondre à un besoin d'aide alimentaire.

Si le comité salue l'ensemble de ces actions, il insiste, de façon générale, sur la nécessité de communiquer davantage à leur sujet et de les intégrer dans une démarche d'amélioration continue. Il attire également l'attention de l'établissement sur le service de santé étudiante, présent dans chaque maison des étudiants, et sur celui des activités physiques et sportives (SUAPS), qui respectivement mènent des actions de prévention (notamment par l'intermédiaire de ses étudiants relais santé [ERS]¹⁴⁹) et proposent de nombreuses activités aux étudiants de la filière STAPS et à ceux qui choisissent le sport en bonus. Or, ces deux services, essentiels à la qualité de vie et d'études des étudiants, ne fonctionnent pas de façon optimale, faute de ressources humaines suffisantes. Cette situation est particulièrement préjudiciable dans le cas du service de santé, notamment parce qu'elle allonge les délais de délivrance des plans d'accompagnement de l'étudiant en situation de handicap¹⁵⁰, dans un contexte de hausse du nombre des demandes (près de 300 étudiants sont suivis en 2024), tandis que l'ULCO s'est dotée d'un nouveau schéma directeur du handicap en 2023 pour améliorer la prise en charge des étudiants concernés. **Le comité recommande donc à l'ULCO, avant de s'engager dans de nouveaux dispositifs comme le développement de l'offre sportive, de réaliser un audit général des services aux étudiants afin de mieux définir les besoins en matière de ressources humaines et de mettre en œuvre les mesures correctives adaptées.**

10 / Une politique volontariste pour accroître la représentation et l'engagement des étudiants

En matière de représentation des étudiants, le précédent rapport soulignait des « taux de participation des étudiants aux élections aux conseils centraux [qui] restent faibles » et une « participation des élus étudiants aux instances centrales de gouvernance [...] jugée et reconnue trop faible »¹⁵¹. Au cours de la période évaluée, l'établissement a donc conduit de nombreuses actions pour accroître la représentation des étudiants en son sein et accroître leur participation aux conseils : large campagne d'information en amont des élections, sessions de formation pour les étudiants élus¹⁵², etc. Or, ces initiatives ont eu des résultats notables, puisque la participation aux élections a fortement augmenté (près de 14% contre 2% en 2022). **L'implication du vice-président étudiant aux réunions mensuelles de l'équipe présidentielle¹⁵³ et la création de chargés de mission étudiant pour chaque site mettent également en évidence la volonté de l'ULCO d'associer davantage les étudiants aux décisions prises par ses instances. Le comité recommande cependant à l'université de clarifier le rôle de ces chargés de mission, notamment en élaborant des fiches de mission.**

Cela dit, le renforcement de la représentation et, plus généralement, de l'engagement des étudiants (engagement associatif, élus étudiants, et autres missions d'intérêt général) passe également par la valorisation de cet engagement. Pour ce faire, l'ULCO met en place trois dispositifs : le « diplôme universitaire engagement étudiant », qui est proposé en supplément de la formation initiale, le « label citoyen », qui permet de valoriser les compétences acquises par les étudiants au fil de leur engagement et, enfin, la « note bonus »¹⁵⁴, qui est attribuée aux étudiants engagés en tant que tuteurs dans le cadre du tutorat pédagogique. Cependant, ces dispositifs sont peu mobilisés par les étudiants. **Ainsi, seuls 50 étudiants se sont portés candidats au diplôme d'université « engagement étudiant » en 2024, et 30 sont allés jusqu'à la fin du processus. Le comité recommande donc d'identifier les éventuels motifs de non-recours à ces dispositifs tels qu'une communication insuffisante ou le manque d'intérêt et sur cette base, prendre les mesures correctives adéquates.**

¹⁵¹ Rapport d'évaluation de l'ULCO par le Hcéres publié en 2019, page 27.

¹⁵² Rapport d'autoévaluation, page 61 et annexes 111 et 112.

¹⁵³ Rapport d'autoévaluation, page 61.

¹⁵⁴ Rapport d'autoévaluation, page 49.

11 / Des réseaux d'*alumni* peu exploités

Les diplômés de l'ULCO peuvent rejoindre deux associations d'anciens élèves actives dans différents établissements du territoire : « Les Opaliens Alumni » pour les ingénieurs et « Alumni FCU Côte d'Opale » pour les autres étudiants. Cependant, le comité a constaté l'absence de visibilité de ces associations et la rareté des projets qu'elles proposent. **Le comité recommande par conséquent à l'ULCO de définir, en concertation avec les associations, des axes de travail pour mettre en place un premier niveau d'actions incontournables (notamment, et en priorité, la mise en place d'un annuaire des anciens mis à jour, la définition d'un plan de communication global et des modalités d'accompagnement des diplômés dans le cadre de l'insertion professionnelle).**

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

a) Forces

- Une offre de formation fortement professionnalisante et répondant aux besoins socio-économiques de son territoire, tant en formation initiale que continue et par alternance ;
- Une généralisation en cours de l'approche par compétences (APC) ;
- L'ouverture aux publics en reprise d'études et leur prise en charge ;
- Des dispositifs d'aide à la réussite variés et bien déployés.

b) Faiblesses

- Un processus d'amélioration continue trop peu formalisé ;
- Une très faible mobilité sortante des étudiants ;
- Peu de formations co-accréditées dans le cadre de l'Alliance A2U ;
- Un réseau d'*alumni* peu exploité.

c) Recommandations

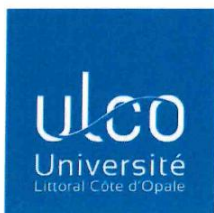
- Poursuivre le travail sur la complémentarité de l'offre de formation au niveau de l'Alliance A2U : en particulier, construire davantage de formations co-accréditées au sein des trois écoles universitaires de recherche ; ;
- Mettre en œuvre une stratégie de rationalisation de l'offre de formation : notamment, déployer des études d'opportunité et de moyens avant toute création de nouvelle filière ;
- Mettre en place une procédure d'amélioration continue des formations au niveau de l'établissement ;
- Formaliser la stratégie d'internationalisation des formations en ciblant des partenariats prioritaires et mettre en œuvre des actions structurées pour accroître les mobilités entrantes et sortantes ;
- Renforcer la mobilité entrante et sortante : poursuivre le développement d'enseignements en anglais (en considération de la proximité de la Grande-Bretagne et du Benelux) en tirant parti des moyens des EUR mises en place, et parallèlement envisager la mise en place de cours de FLE intensifs ;
- Élaborer un « récit de la vie étudiante à l'ULCO » pour mettre en évidence l'intérêt et la richesse des initiatives des étudiants ;
- Définir un plan d'action avec les associations d'*alumni* pour accroître leur visibilité et l'accompagnement des étudiants.

Table des matières

Avis du comité	3
1 / Forces principales.....	3
2/Faiblesses appelant une vigilance particulière	3
3/ Recommandations principales	4
Présentation de l'établissement	6
1 / Caractérisation de l'établissement et de son territoire	6
2 / Recommandations de la précédente évaluation (rapport publié en juin 2019)	8
3 / Rapport d'autoévaluation et visite de l'établissement	8
Le pilotage stratégique et opérationnel	10
1 / Un positionnement ambitieux et légitime qui présente quelques défis	10
2 / Une stratégie à double échelle, locale et régionale, particulièrement pertinente	11
3 / Un partenariat structurant avec l'Alliance A2U, mais un rayonnement national et international encore trop faible	12
4 / Des liens forts et pertinents avec les partenaires socio-économiques publics du territoire	14
5 / Une politique récente, mais active en matière de DDRS.....	15
6 / Une organisation lisible, mais une harmonisation des centres universitaires à parfaire	16
7 / Une communication interne à structurer davantage	17
8 / Un schéma directeur du numérique ambitieux, qui doit encore être mis en œuvre...	18
9 / Une démarche qualité qui n'est toujours pas structurée au niveau de l'établissement	19
10 / Des progrès dans le pilotage financier, qui doivent être poursuivis dans un contexte de dégradation financière	19
11 / Une politique des ressources humaines encore trop peu pilotée	20
12 / Un patrimoine immobilier bien géré.....	21
Conclusion du domaine « pilotage stratégique et opérationnel »	23
La politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société	24
1 / Une restructuration d'ampleur autour de pôles de recherche visibles	24
2 / Un soutien renforcé à l'activité de la recherche	27
3 / Une politique de diffusion et de science ouverte à structurer davantage	28
4 / Une valorisation de la recherche en progression.....	29
Conclusion du domaine « politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société »	33

La politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus.....	34
1 / Une offre de formation de proximité, pluridisciplinaire et professionnalisante, qui manque d'un pilotage global.....	34
2 / Des dispositifs performants au service de la qualité pédagogique, mais encore incomplets et d'application hétérogène	37
3 / Un manque d'attractivité qui impose une meilleure différenciation.....	39
4 / Un bon suivi de la performance des formations, mais des dispositifs d'aide à la réussite à améliorer.....	40
5 / Une offre de formation jugée pertinente et en phase avec les besoins de son territoire	41
6 / Une politique de ressources et d'accompagnement active, mais insuffisamment évaluée	41
7 / Une soutenabilité de l'offre de formation insuffisamment maîtrisée, en dépit d'un dialogue de gestion riche	42
8 / Un dispositif d'amélioration continue de l'offre de formation à élaborer au niveau de l'établissement.....	42
9 / Une dynamique de la vie étudiante en progrès qui pâtit d'un manque de communication	43
10 / Une politique volontariste pour accroître la représentation et l'engagement des étudiants.....	44
11 / Des réseaux d' <i>alumni</i> peu exploités	45
Conclusion du domaine « politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus ».....	46
Table des matières	47
Observations du président de l'ULCO	49
Organisation de l'évaluation.....	52

Observations du président de l'ULCO



Présidence
1 place de l'Yser - BP 71022
59375 Dunkerque cédex

Tél : 03.28.23.73.00
presidence@univ-littoral.fr
<http://www.ulco.fr>

Dunkerque, le 11 mars 2026

Le Président
de l'Université du Littoral Côte d'Opale

à

Madame Coralie CHEVALLIER
Présidente du Haut Conseil de l'évaluation
de la recherche et de l'enseignement
supérieur
2 rue Albert Einstein
75 013 PARIS

Nos réf. : EAA/LG/EB/26003

Objet : Réponse au rapport définitif d'évaluation de l'Université du Littoral Côte d'Opale

Madame la Présidente du HCERES,

Je tiens à remercier les membres du comité d'experts pour la qualité des échanges et la pertinence des analyses consignées dans le rapport d'évaluation définitif de l'Université du Littoral Côte d'Opale.

L'ULCO a pris acte avec une grande attention des conclusions de ce rapport. Nous nous félicitons que le comité ait souligné notre offre de formation très professionnalisante et adaptée aux besoins en compétences du territoire, la dynamique de notre recherche qui se concrétise par une hausse de nos publications, la qualité de notre partenariat au sein de l'Alliance A2U ainsi que l'adhésion de la communauté au projet d'établissement.

Concernant les recommandations formulées par le comité, l'université s'engage d'ores et déjà dans une démarche d'amélioration continue. Nous souhaitons apporter les éléments de réponse suivants sur les axes prioritaires identifiés.

1. Sur le pilotage stratégique et opérationnel

Concernant l'Alliance A2U, la nouvelle convention de coordination territoriale, signée le 8 février 2026, réitère notre alliance stratégique et précise les objectifs de développement que nous nous fixons : développement d'une stratégie à l'international, poursuite de la structuration de l'école doctorale, coordination de l'offre de formation, mutualisations en fonctionnement ou uniformisation de nos procédures. Ces objectifs s'inscrivent par ailleurs pleinement dans la mise en œuvre des recommandations du HCERES, concernant notamment le **développement à**

l'international et la formalisation de partenariats avec des universités étrangères. C'est ainsi dans le cadre de l'Alliance A2U que nous mettons en place un partenariat avec les universités pour le financement de cotutelles de thèses et l'émergence de nouveaux projets.

En termes de pilotage interne, même s'il existe à l'ULCO différents jalons qui permettent à l'établissement d'avoir une vision prospective au moment de la définition de sa politique d'emplois, l'ULCO a bien noté la nécessité de déployer une véritable **Gestion Prévisionnelle des Effectifs, des Emplois et des Compétences (GPEEC)** afin de mieux anticiper les besoins en compétences nouvelles ou davantage orientées vers nos axes stratégiques de recherche et de formation. Ce travail permettra également de réinterroger l'organisation de nos fonctions supports et pourra s'alimenter d'une cartographie des moyens dédiés des centres de gestion universitaires dans un objectif d'harmonisation, tel que préconisé par le HCERES.

Comme recommandé par le HCERES, l'ULCO enrichira ces **documents budgétaires par des projections pluriannuelles.** Le prochain débat d'orientation budgétaire sera l'occasion de présenter l'évolution des indicateurs clés de soutenabilité, leurs sous-jacents, les scénarii possibles d'évolution et les leviers d'action. L'exercice reste néanmoins difficile dans un contexte national très incertain, avec une visibilité réduite sur les mesures nationales et le niveau de leur compensation, avec une réforme annoncée du modèle de financement des universités et une évolution notable des financements liés à l'apprentissage qui jouent un rôle important dans les capacités d'autofinancement de l'établissement.

Enfin, l'université partage le constat du comité concernant la nécessité **d'enrichir notre communication interne.** Nous sommes en cours de déploiement d'une application mobile à destination de nos étudiants, qui leur permettra d'avoir accès à un catalogue de fonctionnalités (mail, emploi du temps, localisation...), mais également d'informations ciblées par canal. Sur cette base, nous envisageons à moyen terme de revoir notre communication à destination des personnels.

2. Sur la politique de recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société

Afin de **renforcer notre réussite aux projets européens,** nous avons, depuis le passage du HCERES, renforcé l'accompagnement des laboratoires par le recrutement d'un directeur de la recherche (poste vacant depuis janvier 2023), d'une directrice adjointe et d'un chargé de mission en charge du montage des projets. Nous nous sommes fixé des objectifs ambitieux de dépôts et de réussite dans le cadre de notre Contrat d'objectifs, de moyens et de performance. Grâce aux efforts déployés, nous avons déjà déposé 15 projets Horizon Europe en 2024 et 2025, 5 projets ERC en 2025 et obtenu un ERC en décembre 2025.

Concernant le **développement de partenariats avec des universités étrangères ayant un axe maritime identifié,** l'ULCO poursuivra ses partenariats existants avec l'Institut des Sciences de la Mer de l'Université du Québec à Rimouski (ISMER-UQAR), le Flanders Marine Institute (VLIZ) et l'Université des Sciences et des Technologies de Hanoï (USTH), et développera son récent partenariat avec les National Taiwan Ocean University (NTOU).

L'ULCO a pris la pleine mesure des préconisations du comité de renforcement des moyens dédiés à la **valorisation de la recherche et de l'innovation.** Grâce au recrutement d'un directeur de la recherche et de la valorisation, l'ULCO maintient et renforce sa relation avec la SATT Nord : échanges réguliers sur les dossiers qu'elle gère, invitation de leurs chargés d'affaires lors des visites

de laboratoire par la DiRVal, implication de la SATT dans l'évaluation des dispositifs et appels à projets internes.

Par ailleurs, l'ULCO bénéficie également du déploiement du PUI-like Innov4U au sein de l'A2U, qui permet à la SATT de mettre à disposition des laboratoires A2U un personnel dédié à la détection et de déployer une organisation dédiée à la valorisation des résultats. L'interconnexion PUI-like-SATT couvre ainsi l'ensemble de la chaîne de la valorisation.

Enfin, **concernant la science ouverte**, nous avons poursuivi nos efforts d'ouverture puisque le taux d'open access s'est amélioré depuis 2023, passant de 42% en 2023 à 54% en 2025.

3. Sur la politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus

Dans le cadre de la préparation de la nouvelle offre de formation (rentrée 2026), l'ULCO a conduit en 2025 un **travail important de revue de l'offre de formation et d'analyse de sa soutenabilité**. En accompagnement du vote de la nouvelle offre, un cadrage a été adopté par le CAC plénier du 6 mars 2025 et le CA du 11 mars 2025. Ce cadrage porte notamment sur le cadrage pédagogique par diplôme, les compétences linguistiques, professionnelles et transversales, et précise également les conditions d'ouverture pour les mentions, parcours et options.

D'un point de vue pédagogique, les préconisations du HCERES ont été prises en compte dans le dépôt de la nouvelle offre, par exemple par la rationalisation du nombre de parcours, par la fixation d'un cadrage minimal sur la formation à la recherche en master ou par la fermeture de formations devenues moins pertinentes.

D'un point de vue budgétaire, chaque maquette de formation de licence, DEUST et Master a fait l'objet d'un dialogue de formation entre le Département et la Gouvernance afin de valider sa soutenabilité et de définir le nombre d'heures dédiées à son fonctionnement. Ce travail a abouti à une contraction de 13% de l'offre de DEUST, licence et master.

Nous avons bien noté la nécessité de formaliser et de suivre à l'échelle de l'établissement la **politique d'évaluation des enseignements et des formations** et c'est un chantier que nous porterons en 2026 devant nos instances.

Nous avons pris acte des autres recommandations relatives à l'internationalisation des formations, la vie étudiante et l'animation de notre réseau d'alumni, et dresserons un plan d'actions afin de les mettre en œuvre.

En conclusion, ce rapport constitue pour l'ULCO un levier précieux pour l'ajustement de notre stratégie. L'établissement demeure pleinement mobilisé pour transformer ces recommandations en axes de progrès tangibles au service de la communauté universitaire et de son rayonnement.

Je vous prie d'agréer, Madame la Présidente, l'expression de mes salutations distinguées.



Edmond ABI-AAD

Organisation de l'évaluation

La visite de l'évaluation de l'Université du Littoral Côte d'Opale a eu lieu du 4 au 6 février 2025. Le comité était présidé par **Madame Sabine Mage**, professeure des universités, directrice du master Affaires internationales et développement à Paris-Dauphine et ancienne Vice-présidente Formation et Vie étudiante à Paris-Dauphine.

Ont participé à cette évaluation :

- **Madame Sandrine Connan**, ancienne secrétaire générale d'académie (rectorat de Reims) et actuellement retraitée depuis septembre 2023 ;
- **Monsieur Jean-Marie Filloque**, ancien maître de conférences en informatique à l'Institut Universitaire de Technologie de Brest (IUT de Brest) et ancien Vice-président en charge de la Formation tout au long de la vie à l'Université de Bretagne Occidentale (UBO) ;
- **Monsieur David Menier**, professeur des universités, président de l'Université Bretagne Sud (UBS) ;
- **Monsieur Antoine Tedesco**, étudiant en master 2 Développement durable, management environnemental et géomatique à l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne et administrateur de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne (participation et vote des décisions centrales : orientation stratégique, financière et budgétaire) ;
- **Madame Hélène Tinti**, Head of Corporate Partnerships chez Choose Paris Region, docteure en Sciences-Economiques (Université Paris Dauphine), et ancienne responsable du pôle Valorisation des Territoires à l'Agence Régionale de Développement Paris Île-de-France.

Monsieur Stéphane Mottet, conseiller scientifique, et **Madame Megan Wadriako** chargée de projet, représentaient le Hcéres.

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

On trouvera les CV des experts en se reportant à la Liste des experts ayant participé à une évaluation par le Hcéres à l'adresse URL <https://www.hceres.fr/fr/liste-des-experts-ayant-participe-une-evaluation>.

Évaluation des Universités et des écoles

Évaluation des unités de recherche

Évaluation des formations

Évaluation des organismes nationaux de recherche

Évaluation et accréditation internationales



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

