



UNIVERSITÉ D'ARTOIS

Service des Affaires  
Générales et Juridiques

Délibération du Conseil d'administration  
n° 2024 - 027  
Séance du 31 mai 2024

**HCÉRES – Orientations stratégiques pour le contrat à venir**

*Condition d'acquisition du vote :*

*Quorum =*

*moitié des membres en exercice présents ou représentés*

*Acquisition de la délibération =*

*majorité des membres présents ou représentés*

*Nombre de membres en exercice : 35*

*Nombre de membres présents : 21*

*Nombre de membres représentés : 7*

*Nombre de vote pour : 28*

*Nombre de vote contre :*

*Nombre d'abstentions :*

Les orientations stratégiques HCÉRES pour le contrat à venir, telles que figurant dans le document annexé à la présente délibération, sont approuvées.

Hcéres  
**Axes**  
**stratégiques**

---

2019–2023



---

**UNIVERSITÉ D'ARTOIS**  
*Jun 2024*



UNIVERSITÉ D'ARTOIS

## AXES STRATÉGIQUES DE DÉVELOPPEMENT

Implantée sur les sites d'Arras, Béthune, Douai, Lens et Liévin, l'université d'Artois (UA) est une université pluridisciplinaire hors santé, qui accueille plus de 12 000 étudiants, dans 8 UFR et 2 IUT et, depuis peu, une École d'ingénieurs. Elle a fait le choix, dès sa création en 1992, de structurer ses différents sites par grands domaines disciplinaires. Le pôle d'Arras regroupe les sciences humaines et sociales ainsi que l'économie et la gestion ; le domaine juridique relève du pôle de Douai ; les pôles de Béthune et de Lens se partagent le domaine des sciences fondamentales, expérimentales et techniques ; Liévin concentre le domaine des sciences et techniques des activités physiques et sportives. Ce maillage renforce son ancrage territorial et lui permet de remplir pleinement sa mission citoyenne de démocratisation de l'enseignement supérieur.

L'université d'Artois conforte, depuis plusieurs années, son identité par une restructuration de ses activités de recherche autour de grandes thématiques, qui s'inscrivent dans les axes de recherche prioritaires de l'Alliance A2U (universités d'Artois (UA), du Littoral Côte d'Opale (ULCO) et de Picardie Jules Verne (UPJV)). Parmi ces thématiques figure l'Intelligence Artificielle, dont l'établissement a fait sa signature.

### 1 : Une dynamique de choix raisonnés et pragmatiques : faire de la continuité un atout

Le président de l'université d'Artois achèvera son dernier mandat quelques mois après le dépôt de ce document. Si cet agenda ne remet pas en cause la légitimité d'un travail effectué en profondeur au sein de l'établissement et validé par ses Conseils, il l'influence nécessairement. Logiquement, le projet présenté s'inscrit dans la continuité d'une action stratégique, dont le cap a été tracé et qui est suivi depuis plus de huit ans : pour l'université d'Artois, cette continuité est un atout considérable et une preuve de maturité de l'établissement.

#### 1.1. Un projet qui s'inscrit dans un contexte

La critique de la complexité et de la fragmentation du monde de l'enseignement supérieur et de la recherche a fondé la politique portée par l'État depuis 2005. Si elle privilégiait les transformations institutionnelles, si elle favorisait les grands pôles métropolitains, la structuration nationale recherchée négligeait la situation des universités implantées dans les villes moyennes, désormais dites d'équilibre. Il semblerait que, actuellement, l'acceptation d'une différenciation entre les universités qui partent de la base (leur projet) et non du haut (les classements) fasse son chemin. Ainsi, il se pourrait que le contexte national et régional offre aujourd'hui à l'université d'Artois plus d'opportunités.

L'alliance A2U (nouée avec l'UPJV et l'ULCO) aura conduit à faire émerger un deuxième pôle académique puissant en Hauts-de-France, partenaire crédible de l'université fusionnée lilloise. Désormais, les relations entre les établissements sont normalisées et les actions à l'échelle des Hauts-de-France devenues une réalité, qui s'exprime au sein de Hauts-de-France Université (ex CRPU). Hauts-de-France Université réunit tous les deux mois les présidents des 5 établissements d'enseignement supérieur et de recherche de la région, avec pour mission de répondre et d'être en adéquation avec la politique régionale, déclinée dans le Schéma Régional de l'Enseignement Supérieur de la Recherche et de l'innovation (SRESRI).

## 1.2. Un projet fondé sur une connaissance approfondie de l'université

Cette connaissance permet d'en distinguer les forces mais aussi les faiblesses. Ce qui suit correspond à des mesures à prendre, dont la nouvelle équipe, portée par le dynamisme de l'arrivée aux affaires, s'emparera selon sa sensibilité et sa vision de l'avenir de l'université.

La stratégie repose sur quatre engagements : – La proximité : travailler avec nos partenaires pour répondre aux besoins propres au développement de l'établissement et à celui du territoire ; – La responsabilité : respecter nos engagements et nos valeurs : équité, humanisme, sens de l'intérêt général ; – L'ouverture : mettre en place des projets dans un souci constant d'ouverture sur la société et sur le monde ; – L'ambition : conforter notre statut d'université de plein exercice, seule condition qui permette non seulement de servir au mieux le développement économique et la jeunesse de notre territoire mais également de renforcer notre rayonnement et notre reconnaissance à l'international.

## 2. Une stratégie à trois piliers : Domaines d'Intérêt Majeur, Alliance A2U et ancrage territorial

La stratégie adoptée par l'université, déjà présentée dans le précédent contrat, s'est renforcée par les succès obtenus. Le grand défi est aujourd'hui de transformer l'essai et de réussir la mise en œuvre des différents projets.

### 2.1. Consolider la recherche et les publications autour des DIM

L'université d'Artois a structuré sa recherche autour de 4 DIM : le DIM1 « Éco-efficacité énergétique » ; le DIM2 « Patrimoines, territoires et transculturalités » ; le DIM3 « Lien social et vulnérabilités » et le DIM4 « L'Intelligence Artificielle ». Ces domaines ont permis d'augmenter la visibilité des recherches conduites à l'université, comme le prouve la publication du SRESRI où, pour la première fois, l'activité de recherche de l'UA est identifiée par la mention de ces quatre axes. La structuration par DIM a par ailleurs permis de développer des collaborations transversales et pluridisciplinaires entre les laboratoires. En outre, depuis le dernier contrat, l'université s'est engagée à renforcer ces axes par des redéploiements de postes et un encouragement donné aux chercheurs à travers des appels à projets et des financements internes. Enfin, tout récemment, l'université a engagé la refonte des presses universitaires, désormais recentrées autour des thématiques des DIM.

### 2.2. Pérenniser la politique de site fondée sur l'Alliance A2U

L'alliance A2U, instituée dans le cadre expérimental d'une convention de coordination territoriale, prise, en 2021, en application de l'art. 17 de l'ordonnance du 12 décembre 2018, se veut le symbole du refus de la mise en concurrence des établissements et un modèle alternatif à celui des « grandes universités de recherche ». L'université d'Artois rejette toute idée de fusion qui, pour elle, ne porte ni sens, ni efficacité dans un territoire aussi étendu et avec un si grand nombre de sites universitaires. A2U constitue l'échelle la plus adaptée pour créer des synergies et optimiser ainsi les chances de succès en réponse aux appels à grands projets portés en commun, tant en recherche qu'en formation (PIA, CPER, école d'ingénieurs, *Graduate Schools*, etc.) et en politique internationale (partenariats renforcés avec l'Italie et le Maroc). La transformation de l'essai cimentera notre alliance et sera la garantie de sa pérennité : tel sera le grand défi de la nouvelle équipe en place.

### 2.3. Accroître le développement en lien avec le territoire

L'une des priorités de l'université d'Artois est de répondre aux demandes des sphères économiques et socio-culturelles du territoire et de prendre une part active à la recherche locale et régionale. L'université contribue déjà au développement de nombreux clusters, incubateurs et centres techniques : le MuséoLab au sein de l'incubateur d'entreprises culturelles du Louvre-Lens Vallée, les clusters « Silver Economy » et « Vivalley », les Centres techniques Adrianor. En outre, la future plateforme technique Tech3E, opérationnelle en 2025 sur le site de Béthune, renforcera notre partenariat avec le monde industriel.

L'implication de l'université d'Artois dans les différents organes de gouvernance des clusters, incubateurs et centres techniques présents sur son territoire sera confirmée et amplifiée. L'université accompagnera ces structures dans leurs projets scientifiques, leurs réponses aux appels à projet et soutiendra l'organisation de manifestations scientifiques.

## 3. Faire de la formation un levier de promotion sociale et de développement territorial

La stratégie, en matière de formation, se décline en deux grands axes, qui se renforcent l'un l'autre : d'une part la démocratisation de l'accès à l'enseignement supérieur et la réussite étudiante, et d'autre part, le développement d'une offre de formation contribuant au développement du territoire et répondant aux enjeux sociaux.

### 3.1. Relever le défi de la réussite étudiante

Le soutien fort de l'établissement à la réussite étudiante a permis aux expérimentations de se multiplier, de l'accompagnement individualisé des étudiants dans leur parcours de formation aux transformations des modalités pédagogiques des formations par le recours à l'innovation pédagogique. Le Centre de Transformation et d'Innovation Pédagogique (CETIP) s'est vu redimensionné lors du contrat en cours, pour porter cette dynamique tout en accompagnant les transformations pédagogiques attendues dans le cadre de la mise en œuvre des politiques publiques (notamment loi ORE). Des disparités, parfois fortes, existent cependant entre les cinq sites de l'université d'Artois, et ses onze composantes, tant au niveau des dispositifs existants et de leurs modalités que des résultats obtenus. Aussi, deux principes devront guider la stratégie pour favoriser la réussite étudiante : d'une part l'égalité de traitement pour le déploiement des dispositifs et des moyens et, d'autre part, l'évaluation de leur efficacité pour identifier les bonnes pratiques et les diffuser.

### 3.2. Promouvoir une offre de formation répondant aux enjeux sociaux et de développement territorial

Au regard de son positionnement, l'université d'Artois entend répondre à un objectif de formation généraliste et de professionnalisation. La professionnalisation doit se penser en lien étroit avec l'insertion professionnelle dans une région, les Hauts-de-France, en reconversion. Aussi l'insertion professionnelle constitue-t-elle un élément clé de la stratégie en matière de formation. Le service d'orientation et d'insertion professionnelle de l'université d'Artois, Cap Avenir, est moteur dans le déploiement des dispositifs en lien avec la professionnalisation. Le service de la Formation Continue Universitaire (FCU) joue également un rôle clé avec le développement de l'alternance. L'alternance permet non seulement une meilleure insertion professionnelle selon les enquêtes IP, mais contribue aussi à une meilleure attractivité des

formations. Il s'agira donc de développer encore l'alternance au sein des formations. C'est aussi un autre axe qu'il convient d'investir plus fortement : l'organisation des formations en blocs de compétences ; elle implique une transformation des formations au prisme de l'approche par compétences. Cette transformation permettra de capter un public encore marginal à l'université d'Artois, celui relevant de la formation continue, permettant une montée en compétences et en qualification, levier du développement territorial. Cette transformation va pouvoir continuer à s'appuyer fortement sur le projet PIA3 NCU LCeR<sup>1</sup>. Il conviendra d'étendre cette approche par compétences à l'ensemble des formations.

### 3.3. Répondre aux besoins de compétences dans les métiers en tension et anticiper les métiers d'avenir tout en confortant les DIM de l'établissement

Il s'agira non seulement de transformer pédagogiquement les formations mais aussi de proposer de nouvelles formations répondant aux enjeux sociaux et des métiers en tension. C'est dans cette perspective que s'inscrit la création d'une école interne d'ingénieurs avec l'ouverture d'une première filière en Génie Électrique, accompagnant la transition écologique et devant répondre aux besoins en emploi avec la création de gigafactories dédiées à la construction de batteries sur le territoire. La création de deux autres filières est également prévue pour la rentrée 2025-2026 : une filière Génie Civil, orientée bâtiment durable et une filière Logistique et Génie Industriel, orientée vers une logistique avancée. Le projet de classe préparatoire permettra de capter un nouveau public d'excellence, tout comme le recrutement sur les concours CPGE. Cette nouvelle offre de formation conduira à relire l'ensemble de l'offre de formation scientifique et technologique, qui pourra s'organiser sur le pôle de Béthune, autour de l'IUT, de la FSA et de l'école d'ingénieurs (EIA), cette dernière étant en mesure de porter aussi Master et Doctorat. Le soutien à un tel projet fait sens au regard de la structuration en Domaines d'Intérêt Majeur (DIM) de la recherche à l'université, ce projet devant conforter le DIM1 « Éco-efficacité énergétique ».

Un autre enjeu, qui s'impose fortement aujourd'hui, est celui de l'Intelligence Artificielle. L'université d'Artois, qui en a fait sa signature, a investi historiquement ce domaine, grâce au Centre de Recherche en Informatique de Lens (CRIL UMR 8188). Le déploiement du projet PIA4 MAIA<sup>2</sup>, qui comporte un volet formation, va permettre notamment la création d'un Master à distance et largement ouvert à l'international. Les métiers d'avenir autour de l'IA, la possibilité d'obtenir des bourses, et un fonctionnement spécifique favoriseront le captage de bons étudiants, et la poursuite, le cas échéant, jusqu'en Doctorat. Tout comme le précédent, ce projet renforcera l'un des quatre DIM de l'établissement, le DIM4 « Intelligence Artificielle ».

### 3.4. Des étudiants acteurs de leur bien-être dans le « campus de la transition »

Placés au cœur de la politique vie étudiante, les étudiants participent à la gouvernance et à la mise en œuvre, via le Service de la Vie Étudiante, du Schéma Directeur de Vie Étudiante (santé, sport, culture, handicap, vie associative). Investis dans les temps de vie institutionnelle (conseils, commissions), porteurs de temps d'échanges et de rencontres (assises locales,

---

<sup>1</sup> LCeR : Licence Compétences en Réseau. PIA3 NCU. Projet A2U porté par l'UPJV.

<sup>2</sup> MAIA : Maîtrise des Applications en Intelligence Artificielle. PIA4 Excellence sous toutes ses formes ; projet A2U, porté par l'université d'Artois.

ateliers, etc), engagés dans la vie de campus (services vie étudiante, composantes, associations, etc), impliqués dans une dynamique de réseau multipolaire, territorial, interuniversitaire (A2U), régional, les étudiants deviennent les acteurs de leur bien-être (sous toutes ses formes). L'inclusion, l'engagement du plus grand nombre d'étudiants et notamment ceux à besoins particuliers et la reconnaissance de leur engagement (R2E) sont des vecteurs d'une vie étudiante réussie, épanouie et responsable que nous continuerons à développer par une démarche participative, partagée et fondée sur une équité de traitement. Les actions étudiantes sont appelées à se déployer sur des campus engagés, par ailleurs, dans une démarche de transition énergétique et de développement durable, qui vise à réduire leur impact environnemental. À cette fin, l'université a élaboré plusieurs plans, de mobilité durable et de sobriété énergétique, en plus d'engager, dans le cadre d'A2U, la démarche de labellisation DD&RS.

### 3.5. Stratégie internationale : recentrage sur des partenaires ciblés

En 2021, au sortir de la crise sanitaire, l'université a établi une cartographie en identifiant les partenaires clés dans des collaborations ciblées et plusieurs domaines (cotutelles de thèses, doubles-diplômes, *visiting professors*, programmes intensifs, publications communes, etc.). La cartographie a permis de confirmer de manière objective les partenariats stratégiques (en recherche et formation) afin de mieux les structurer et de les renforcer. Ainsi, a-t-il été décidé de privilégier des collaborations avec 9 universités, 6 européennes, 2 marocaines et une chinoise. Ce recentrage, après analyse des besoins et définitions des objectifs, a l'avantage d'identifier, dans des relations de coopération gagnant-gagnant, les domaines scientifiques spécifiques et les échanges interculturels dans lesquels l'établissement souhaite renforcer son ouverture à l'international. Cette nouvelle stratégie permettra, à court terme, la formation de consortiums (A2U avec trois universités italiennes) et la signature d'un accord entre A2U et le Ministère de l'Enseignement Supérieur au Maroc (50 cotutelles de thèse par an) et la candidature à un Erasmus Mundus dans le cadre de MAIA. En parallèle de cette nouvelle stratégie, l'université d'Artois continue de renforcer sa place dans le paysage universitaire intra-européen en se portant candidate à deux projets d'université européenne, en tant que membre (Q-Helix) et en tant que partenaire associé (HEROES).

## 4. Une gouvernance et un pilotage d'établissement de qualité

### 4.1. Une gouvernance de proximité et de dialogue

Depuis sa création en 1992, l'université d'Artois a une gouvernance de type vertical, ordonnée autour du Président et de l'équipe de direction, qui compte 8 Vice-Présidents, 5 Vice-Présidents délégués, une Vice-Présidente étudiante, 7 Chargés de mission, 9 Chargés de mission délégués, ainsi que la DGS, très impliquée dans le traitement des dossiers tant politiques qu'administratifs ; ce lien fort entre le Président et la DGS est un atout à conserver. Dans un souci d'adaptation continue, l'équipe de direction pourrait gagner à se doter d'une Vice-Présidence chargée des grands projets et de confier le Patrimoine au futur VP CA, afin de répondre mieux encore aux enjeux de demain et aux défis à relever. Au niveau de la Présidence, la verticalité observée est cependant tempérée par un fonctionnement relationnel assez direct qu'autorise la taille raisonnable de l'établissement et qui permet réactivité et efficacité dans le traitement des dossiers et des situations d'urgence. Cette gouvernance de proximité et de dialogue renforce l'efficacité de la politique mise en œuvre,

en associant tant les instances statutaires de l'établissement que les directeurs de composantes et de laboratoires.

#### 4.2. Une restructuration interne à amplifier

Dans l'ordre administratif, l'université a élaboré une structuration interne, qui réclame aujourd'hui d'évoluer, de manière à pouvoir mieux répondre à l'intensification des tâches, fortement ressentie par les personnels, à la montée en puissance d'un fonctionnement par projets (formation, recherche) et à la difficulté à recruter les profils souhaités. L'organisation de l'université repose sur des services centraux, au nombre de douze, auxquels s'ajoutent huit services communs. La multipolarité a contraint à démultiplier les services. Une restructuration devrait toutefois s'opérer au cours du prochain contrat, conduisant à développer une logique de centres de services partagés et mutualisés (scolarité, finances) entre composantes, lesquelles pourraient se concentrer sur leurs missions premières de formation et de recherche. L'émergence en cours d'un pôle scientifique et technique sur le site de Béthune imposera de réorganiser les services et il pourrait être envisagé un pendant SHES (Sciences Humaines, Économiques et Sociales) sur le site d'Arras. La mutualisation des services et des moyens serait une étape importante et un avantage sur les plans humain et financier.

#### 4.3. Cartographier les emplois, alléger les procédures

Toute université gagne à bien se connaître. C'est la raison pour laquelle un Service de Développement des Compétences a été récemment mis en place (2022) au sein de la Direction des Ressources Humaines. Ce bureau a entrepris de mettre en œuvre une politique de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC), qui permette de mieux répondre à des enjeux humains (accompagnement, mobilité des personnels, anticipation des départs à la retraite), organisationnels (améliorer l'organisation en interne ainsi que la transmission des savoirs et savoir-faire) et économiques ; cette politique demande à être amplifiée. Le travail de cartographie, des emplois et des compétences, n'a été jusqu'ici qu'ébauché et sera poursuivi et mené à son terme au cours du prochain contrat ; l'objectif est d'harmoniser à court et moyen terme les emplois, les effectifs et les compétences, de disposer d'indicateurs fiables et de répondre ainsi aux besoins des services et aux attentes des personnels.

L'université entend, enfin, poursuivre ses actions visant à alléger les procédures et à accélérer leur dématérialisation et leur simplification (parapheur électronique, gestion des services d'enseignement via l'application OSE, outil de projection et suivi de la masse salariale).

L'ensemble des mesures prises témoigne de l'attention portée aux personnels et à la qualité de vie au travail que traduit aussi le souci d'assurer un cadre de vie professionnelle plaisant et confortable aux personnels et aux étudiants (entretien des bâtiments, nouvelles constructions, campus vert). L'épisode du Covid 19 a accéléré certaines pratiques (télétravail avec ses conséquences technologiques) ainsi que l'essor du numérique, tout en incitant à faire de la santé mentale et de la prévention des risques psycho-sociaux une priorité. Le contexte national a, enfin, conduit à renforcer les outils dédiés à la cybersécurité, sous le contrôle de la DSI de l'établissement.

