

RAPPORT D'ÉVALUATION DE LA
FÉDÉRATION UNIVERSITAIRE ET
PLURIDISCIPLINAIRE DE LILLE

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2018-2019
VAGUE E

Rapport publié le 09/09/2019



Pour le Hcéres¹ :

Michel Cosnard, Président

Au nom du comité d'experts² :

Dominique Viriot-Barrial, Présidente du
comité

En vertu du décret n°2014-1365 du 14 novembre 2014 :

1 Le président du Hcéres "contresigne les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts et signés par leur président." (Article 8, alinéa 5) ;

2 Les rapports d'évaluation "sont signés par le président du comité". (Article 11, alinéa 2).

Le présent rapport porte sur une entité du secteur privé fédérant des Eespig (établissements d'enseignement supérieur privé d'intérêt général) que sont : l'Institut catholique de Lille, leseg School of management, Edhec Business School et Yncréa Hauts-de-France. Les rapports d'évaluation de ces établissements labellisés Eespig s'inscrivent dans le cadre du renouvellement de leur contrat pluriannuel avec l'État.

Sommaire

Sommaire	2
Présentation de l'établissement	4
1/ Caractérisation du territoire	4
2/ Structuration de la coordination territoriale	4
3/ Caractérisation de la FUPL	4
Le positionnement institutionnel et la stratégie de développement	6
1/ Un positionnement institutionnel complexe lié à une stratégie forte d'ancrage territorial	6
2/ Une alliance fédérative permettant une reconnaissance et une dynamique d'innovation et d'ancrage territorial mais des clarifications à opérer	6
3/ Une stratégie institutionnelle et de partenariats	7
a/ Une stratégie institutionnelle formalisée et marquée par des axes de différenciation	7
b/ Une politique de partenariats académiques difficile avec les acteurs publics de l'enseignement supérieur.....	8
c/ Une politique de partenariat riche et solide avec les acteurs socio-économiques	8
La gouvernance et le pilotage de l'établissement.....	10
1/ Une gouvernance et un pilotage complexes mais reposant sur un dialogue de gestion efficace.....	10
2/ Les grandes fonctions du pilotage : ressources humaines, finances, services communs entre ICL et FUPL, communication.....	11
a/ L'organisation d'une structure RH souple.....	11
b/ Un budget maîtrisé et co-construit	11
c/ Les services supports en appui commun à l'ICL et à la FUPL.....	12
d/ La politique de communication institutionnelle	13
La recherche et la formation.....	14
1/ Une politique institutionnelle de recherche reconnue par ses composantes mais fragile et hétérogène.....	14
2/ La FUPL porteuse d'une politique de l'innovation dans les domaines partagés et les services aux formations.....	16
3/ La bibliothèque universitaire : une mutualisation des moyens et des services documentation..	17
La réussite des étudiants	19
1/ La vie étudiante	19
a/ La Fédé : un acteur ancien et ancré dans la vie universitaire	19
b/ L'AEU : un écosystème complet et qualitatif de services aux étudiants.....	19
2/ La participation des étudiants à la gouvernance à améliorer tant par la formation que par la reconnaissance.....	20
La valorisation et la culture scientifique	21

1/ Une valorisation de la recherche transdisciplinaire active, ancrée sur le terrain et des partenaires fortement impliqués	21
2/ Une culture scientifique à développer	22
Les relations européennes et internationales.....	22
Une politique d'internationalisation pragmatique qui porte ses fruits et dont les actions et les résultats mériteraient d'être mieux mesurés pour mieux les partager	22
Conclusion	24
1/ Les points forts.....	24
2/ Les points faibles.....	24
3/ Les recommandations.....	25
Liste des sigles.....	26
Observations du président-recteur	28
Organisation de l'évaluation.....	31

Présentation de l'établissement

1/ Caractérisation du territoire

Depuis le 1^{er} janvier 2016, les anciennes régions Nord-Pas-de-Calais et Picardie ont été réunies pour former la région des Hauts-de-France composée de cinq départements. La coordination territoriale assurée par la Comue Lille Nord de France (LNF) correspond au territoire de l'académie de Lille et regroupes établissements des départements du Nord et du Pas-de-Calais. Au 1^{er} janvier 2015, le Nord-Pas-de-Calais¹, étendu sur 12 414 km², est, hors Ile-de-France, le territoire le plus densément peuplé de France métropolitaine. L'économie de ce territoire, marquée historiquement par l'industrie, s'est diversifiée et tertiaisée. Le produit intérieur brut de 106 798 M€ en 2014 est relativement élevé par rapport à la moyenne nationale. Le taux de chômage est l'un des plus élevés de France métropolitaine (11,4 % au 1^{er} trimestre 2018 contre 8,9 % en moyenne nationale²). Pour l'année 2014-2015, 164 515 étudiants étaient inscrits dans un établissement d'enseignement supérieur de l'académie de Lille.

2/ Structuration de la coordination territoriale

En octobre 2018, la Comue LNF regroupe 9 membres : l'université de Lille ; l'Université de Valenciennes et du Hainaut-Cambrésis (UVHC) ; l'Université du littoral Côte d'Opale (Ulco) ; l'université d'Artois ; l'école centrale de Lille ; l'Institut Mines Télécom Lille Douai ; la Fédération universitaire et pluridisciplinaire de Lille (FUPL) ; le CNRS et l'Inria. La Comue comprend en outre cinq membres associés : l'institut Pasteur de Lille ; l'Ensap ; l'école supérieure de musique et de danse Nord de France ; l'Institut régional du travail social Hauts de France ; *Skema Business School*. Les établissements membres de la Comue LNF accueillent, en 2016, 116 297 étudiants en formations universitaires³. Les établissements sous tutelle du ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (Mesri) membres de la Comue LNF comprenaient en 2017, 11 493 personnels⁴, dont 4 292 enseignants titulaires et 5 782 personnels Biatts.

Les projets dans le cadre du programme investissement d'avenir (PIA) ont été initialement portés par le Pres puis par la Comue LNF. A la suite de l'échec de la candidature à l'action Initiative d'excellence (Idex), le projet d'Initiative science innovation territoires économie (Isite) intitulé « Université Lille Nord-Europe » (ULNE) et labellisé en février 2017 a été porté par la fondation partenariale ULNE dont la Comue n'est ni membre, ni partenaire. L'Isite ULNE⁵ fédère 14 membres fondateurs⁶ et 13 partenaires⁷. Une dotation non consommable de 500 M€ a été affectée à l'Isite ULNE représentant un financement annuel exploitable d'environ 15 M€. Le projet est structuré autour de trois thématiques de recherche : santé, planète et monde numérique.

A l'issue du processus d'élaboration, une dépêche AEF, en date du 19/03/2019, a été publiée, annonçant que les membres fondateurs de la Comue ont décidé le 4/03/2019 d'engager un processus devant conduire à l'extinction de la Comue.

3/ Caractérisation de la FUPL

Créée en 1973 sous la forme juridique d'une association, la Fédération universitaire pluridisciplinaire de Lille (FUPL) a pour mission de fédérer les établissements d'enseignement supérieur de toutes disciplines et les établissements de soin qui ont émergé depuis plus d'un siècle autour de l'Institut catholique de Lille (ICL), premier établissement fondé en 1875. Elle compte comme membres l'ICL avec ses facultés, hôpitaux et établissements de soin (centre Féron Vrau), trois écoles d'ingénieurs et de management labellisées Eespig⁸

¹ Les données socio-économiques relatives au Nord-Pas-de-Calais sont issues du diagnostic territorial (Stratégie territoriale de l'enseignement supérieur et de la recherche – Strater) Comue Lille Nord de France de juin 2018.

² Source : Institut national de la statistique et des études économiques (Insee).

³ Y compris, les étudiants de la FUPL en formations universitaires et de l'IMT (source : tableau de bord de l'enseignement supérieur - site Mesri).

⁴ Fiche de la direction générale des ressources humaines (DGRH) du Mesri.

⁵ Source : site internet Isite ULNE.

⁶ Université de Lille ; école centrale de Lille ; ENSCL ; Ensait ; IMT Lille Douai ; Ensap de Lille ; Ensam campus de Lille ; ESJ Lille ; IEP Lille ; CNRS ; Inserm ; Inria ; Centre hospitalier régional universitaire de Lille ; Institut Pasteur de Lille.

⁷ KU Leuven, FUPL, Centre Oscar Lambret, Université d'Artois, Université du Littoral Côte d'Opale, l'Université de Valenciennes et du Hainaut-Cambrésis, SKEMA Business School, IFSTTAR, ONERA, IFREMER, INERIS, Région Hauts de France, Métropole européenne de Lille.

⁸ Établissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général.

depuis 2015⁹ et de plus de 2000 étudiants (Edhec, Yncrea, Isege), 5 autres écoles dont certaines ont le label Eespig (ICAM, ESPAS-ESTICE, ISTC, IKPO, IFP), une bibliothèque universitaire, un établissement de service aux étudiants (santé, logement, restauration, sport) ainsi que des lycées proposant des formations supérieures (CPGE, BTS) comme membres associés.

La FUPL est membre fondateur de la Comue Lille Nord de France.

L'ensemble du périmètre de la FUPL se caractérise aujourd'hui par les éléments chiffrés suivants¹⁰ : 31 000¹¹ étudiants dont 24 000 dans la métropole lilloise, 8 930 salariés dont 4 860 permanents, 1 500 lits de soin et de « prendre soin » (Hôpitaux – EHPAD – HAD), 15 unités et instituts de recherche, dont 2 UMR et 3 équipes d'accueil (EA) en cotutelle, 1 EA en propre et 1 délégation à la recherche clinique et à l'innovation (DRCI), 750 M€ de budget annuel consolidé des établissements de la fédération¹². Elle accueille 20 % des étudiants de la région Hauts-de-France.

Les objectifs de la FUPL sont mis en avant dans le cadre des statuts¹³ et résident dans la promotion et la gestion de formations communes à l'ensemble des entités de la FUPL, la gestion directe d'établissements et de services comme par exemple la bibliothèque Vauban, la promotion et l'accompagnement des établissements dans leurs missions générales, la mise en place d'institut de participation ayant pour but l'émergence de laboratoire ou services transversaux inter établissement sur une thématique ou une problématique donnée.

Reposant sur un socle de valeurs communes associant valeurs chrétiennes et humanisme mises en avant tant dans les statuts que dans les objectifs de ses plans, les défis que se lance la FUPL sont de « mettre en œuvre une formation intégrale : scientifique, technique, professionnelle, humaine et spirituelle ; promouvoir l'excellence en développant au meilleur niveau, une recherche fondamentale et appliquée, qui garantisse la qualité des formations proposées, stimuler l'interactivité en ouvrant pour les étudiants et les enseignants-chercheurs, des écosystèmes hybrides favorisant le métissage culturel et disciplinaire au service d'une vision positive du monde ».

Pour cette évaluation qui est demandée pour la première fois au Hcéres, le comité a privilégié l'analyse des aspects qui lui permettent de répondre aux interrogations de la FUPL, à l'appui des documents fournis pour la présente évaluation et des entretiens réalisés. Le comité d'évaluation a choisi en conséquence de porter une attention particulière aux trois axes suivants à travers les critères classiques de l'évaluation du Hcéres :

- la structuration même de la FUPL reposant sur le concept d'alliance ;
- l'adéquation du pilotage et des outils de la démarche qualité aux objectifs de la stratégie affichée dans les plans de la FUPL ;
- la place de la FUPL comme acteur dans le panorama de l'enseignement supérieur au sein du territoire des Hauts-de-France.

⁹ Bulletin officiel n°30 du 23 juillet 2015.

¹⁰ Rapport d'autoévaluation de l'établissement (RAE,) p. 3.

¹¹ Derniers chiffres donnés sur le site de la FUPL

¹² RAE, p. 3.

¹³ Statuts FUPL, article 2.

Le positionnement institutionnel et la stratégie de développement

1/ Un positionnement institutionnel complexe lié à une stratégie forte d'ancrage territorial

Il convient de préciser que le comité s'est fondé, pour mener son travail d'analyse, entre autres sur le rapport d'autoévaluation de l'établissement. Or, ce dernier, s'il se présente comme un travail très sérieux mettant en avant le détail de l'ensemble des activités, présente deux écueils.

- Le premier réside dans le fait qu'il se définirait plus comme un rapport d'activités de qualité manifeste mais non comme un réel rapport d'autoévaluation, dans la mesure où il n'a pas eu pour vocation, comme l'exige un rapport d'autoévaluation, de présenter l'analyse des forces et faiblesses dans les différentes activités. Cela a conduit à demander un certain nombre de renseignements dans le cadre des entretiens qui sont donc souvent cités comme support des développements.

- Le second écueil réside dans la difficulté qu'ont rencontrée les membres du comité de faire la part réelle des activités qui sont soutenues par la FUPL et celles relevant de l'ICL, remarques qui sont donc communes avec celles du rapport d'évaluation de l'ICL.

La FUPL a pour particularité de regrouper des entités très hétérogènes. La restructuration récente rationalise une composition à l'origine très éclatée puisque composée de 32 établissements représentés par 130 membres. Cette réorganisation permet de fédérer 5 grands « blocs » : le « bloc » santé et social hors faculté de médecine (découpé en deux : le « bloc » des hôpitaux ESPIC ; le « bloc » des Ehpad et activités associées), le « bloc » Ieseg (Eespig), le « bloc » Edhec (Eespig), le « bloc » Yncrea (Eespig et regroupant HEI-ISEN-ISA), le « bloc » ICL-Les Facultés (devenu Eespig dont le contour est difficilement déterminable au vu d'informations divergentes au sein des différents documents et qui semble comporter les Facultés au sens étroit du terme ainsi qu'Espol¹⁴). Cette réorganisation est présentée comme créant une dynamique forte entre ses membres, dont on s'interrogera en premier lieu sur le fondement et la raison d'être à l'égard de ces derniers mais aussi de ses partenaires, et en second lieu sur la consécration d'une réelle autonomie de l'entité pour en faire un véritable acteur du panorama de l'enseignement supérieur.

2/ Une alliance fédérative permettant une reconnaissance et une dynamique d'innovation et d'ancrage territorial mais des clarifications à opérer

La FUPL repose moins sur le concept de fédération que sur celui d'alliance. Cette alliance stratégique¹⁵ d'appartenance reposant sur une « coopétition »¹⁶ est appréhendée de manière souple par l'ensemble des membres. Cette « coopétition » entre les établissements membres, à mi-chemin entre la coopération et la compétition, met en avant une communauté reposant entre autres sur un partage de valeurs communes. Au sein de cette structure, chaque membre trouve à la fois sa place dans un esprit de complémentarité et d'autonomie et l'intérêt d'unifier leur représentativité.

Le premier apport de cette alliance est le caractère fédérateur et initiateur de la FUPL. Cette alliance est déclinée en premier lieu dans une optique fonctionnelle. Cette dernière repose entre autres sur la mutualisation judicieuse des services, comme par exemple la bibliothèque Vauban, mais aussi tous les services liés à la vie étudiante. Il ressort des entretiens que cette alliance fonctionnelle est réellement appréciée de l'ensemble des membres même si chaque établissement ne profite pas de manière totalement égale de ces services en particulier du fait de l'éloignement géographique de certains établissements. L'alliance de réseaux, de communautés et de partage de pratiques est fondée sur des interactions entre les étudiants, les enseignants-chercheurs (EC) et les communicants des établissements et donne dans l'ensemble de bons résultats mais cette alliance semble être marquée par une prédominance de certains établissements historiquement plus investis dans cet ensemble. Cette alliance est ensuite déclinée dans une optique de « percées innovantes » en particulier sur des projets de recherche et de formation. Dans cette optique, les liens

¹⁴ *European School of Political and Social Sciences.*

¹⁵ RAE, p. 6.

¹⁶ Entretiens lors de la visite sur site.

que tissent les différents établissements permettent un échange dynamique et initiateur de projets dont la FUPL est porteur et souvent financeur. Cette alliance s'illustre à travers de beaux projets un peu plus axés sur la recherche que sur la formation proprement dite, tels le projet Live Tree¹⁷ (qui s'inscrit dans le projet régional « Université Zéro Carbone ») et qui concerne l'ensemble des campus universitaires du Nord-Pas-de-Calais) mais aussi le numérique, projets qu'il serait souhaitable dans l'avenir d'amplifier et de développer.

Au terme des entretiens, le comité a pu mesurer un deuxième apport fort de cette alliance dans la mesure où la FUPL, outre son rôle fédérateur et initiateur, assume un rôle de représentation particulièrement apprécié par les membres. En effet, l'ensemble des démarches à l'égard des partenaires se fait par l'intermédiaire de la FUPL, ce qui permet de rationaliser les relations en particulier avec les partenaires socio-économiques en ayant un seul interlocuteur sur les grands projets. D'autre part, la FUPL a construit une représentation plus systématique et beaucoup plus claire avec l'ensemble des instances régionales. Comme le souligne le rapport d'autoévaluation¹⁸, la lisibilité des activités de recherche de la FUPL a donc vraisemblablement été améliorée, tant au niveau de la Comue, de la SATT, des divers pôles de compétitivité et des collectivités territoriales, notamment la MEL (métropole européenne lilloise) et le conseil régional, qui contribuent au financement de la recherche¹⁹ même si une réserve est émise par le comité dans le cadre des rapports avec la SATT que la FUPL aurait vocation à développer. Cette mission de représentativité *a priori* locale est aussi fortement appréciée des membres pour ce qui concerne l'international dans la mesure où en termes d'image, l'appartenance à une « université » est bénéfique. Il faut cependant souligner, sur le plan strictement juridique, que les termes découlant de l'utilisation de la marque déposée « Université catholique de Lille » entretiennent quelques ambiguïtés qui ne sont pas sans expliquer les liens compliqués avec les autres acteurs de l'enseignement public. Cette confusion est d'autant plus renforcée qu'un des membres initiateurs de la FUPL, l'Institut catholique de Lille, en particulier dans son cœur facultaire, semble aussi jouer sur la dénomination « Université catholique de Lille ».

Il apparaît au comité que cette alliance est déclinée de manière porteuse pour l'ensemble des membres avec des atouts forts même si la structure en elle-même reste assez souple : le comité recommande de la renforcer vis-à-vis de tous les membres.

Le comité recommande de prévenir toute confusion en premier lieu avec les établissements publics d'enseignement supérieur (en particulier dans les dénominations employées) mais aussi vis-à-vis de l'ICL dans la double optique de pacifier les relations complexes avec les Universités et de fonder une véritable identité propre à la FUPL.

3/ Une stratégie institutionnelle et de partenariats

a/ Une stratégie institutionnelle formalisée et marquée par des axes de différenciation

La stratégie institutionnelle de la FUPL se traduit formellement par des projets discutés et partagés par l'ensemble des acteurs. Le projet stratégique de la FUPL 2012-2017, « Osons la confiance », élaboré au renouvellement des mandats en 2012, a déterminé des axes forts en termes d'animation de campus, de mixité sociale, de recherche, d'internationalisation, qui sont amplifiés et repris dans le projet « Osons l'espérance 2018-2023 ». Si la réussite dans chacun des axes n'est pas uniforme, la volonté de la FUPL de matérialiser ces projets par des actions fortes est prégnante. Deux axes de différenciation sont particulièrement marquants comme l'humanisme et l'innovation orientée vers les préoccupations environnementales. Ainsi, la FUPL veut apparaître en premier lieu comme une entité reconnue au niveau international comme porteuse d'un vaste mouvement éthique visant, par une recherche reconnue et pluridisciplinaire, à placer la question de la finalité humaine au cœur des développements et des innovations. Pour formaliser cela, l'éthique a fait l'objet d'une activité de recherche particulièrement dense, qui a conduit à une certaine reconnaissance, notamment à travers les activités du département d'éthique de l'ICL, structuré à partir de 1984 et devenu ETHICS – EA 7446 en 2016.

La FUPL mise aussi sur l'innovation appréhendée largement et fondée entre autres sur la volonté de devenir le campus créatif de référence au niveau mondial. Ainsi, la mise en place d'un écosystème innovant faisant de l'établissement en lui-même un véritable laboratoire où les différents acteurs dont les étudiants sont parties prenantes. Le défi de l'innovation se matérialise aussi dans le fait de mettre la révolution numérique au cœur de la réflexion en matière d'enseignement en particulier.

¹⁷ Lille Vauban Esquermes en Transition Energétique, Ecologique et Economique.

¹⁸ RAE, p. 32.

¹⁹ RAE, p. 33.

Le comité constate que ces axes stratégiques sont développés en cohérence dans l'ensemble des projets défendus auprès des partenaires académiques ou socio-économiques et recommande de poursuivre le développement de ces axes de différenciation qui renforce l'identité de la FUPL.

b/ Une politique de partenariats académiques difficile avec les acteurs publics de l'enseignement supérieur

A l'origine, la FUPL est entrée dans la Comue comme membre fondateur aux côtés des 9 autres (l'université de Lille, l'UVHC, l'Ulco, l'université d'Artois, l'école centrale de Lille, l'IMT Lille Douai, le CNRS et l'Inria), avec l'espoir de développer, au sein de cette structure, des relations avec les autres acteurs et de renforcer la coopération tant dans le cadre d'actions de formation ou de recherche ou encore d'appels à projets. Ce qui s'est traduit entre autres par le succès à des appels à projet marquants d'une coopération interuniversitaire en matière de formation et effective dans la région Hauts-de-France comme le nouveau cursus universitaire (NCU) Prélude entre l'ICL et l'université de Valenciennes et du Hainaut-Cambrésis. Mais la situation complexe dans laquelle se trouve la Comue, dont le rôle de coordination est remis en cause en particulier par la fusion des trois universités lilloises, interpelle sur la place réelle de la FUPL dans le panorama de l'enseignement supérieur. Et ce d'autant plus que la FUPL n'a pas été associée à certains projets structurants tels que le projet d'Isite intitulé « Université Lille Nord-Europe » (ULNE) et labellisé en février 2017 en particulier parce que la Comue n'en est ni membre, ni partenaire.

Si une nouvelle forme de coordination territoriale s'impose face à l'échec de la Comue, elle semble s'orienter vers une structure souple de pilotage permettant d'assurer une coordination plus efficiente et plus équilibrée entre les établissements en matière de recherche, de formation ou de domaines plus transversaux (appels à projets, innovation pédagogique, orientation et insertion professionnelle, relations internationales, etc.). Pour autant, la réflexion s'est engagée au sein d'une conférence régionale des présidents d'université (CRPU) regroupant les présidents des cinq universités publiques des Hauts-de-France, ce qui fragilise pour l'avenir la place de la FUPL comme acteur de l'enseignement supérieur dans le territoire des Hauts-de-France.

Le comité a constaté au cours des entretiens que la dégradation des relations avec les autres acteurs publics de l'enseignement supérieur a été paradoxalement liée au fait, pour la FUPL (à travers un de ses membres, l'ICL), d'avoir été retenu dans le cadre d'un appel à projets en coopération avec l'université de Valenciennes et du Hainaut-Cambrésis.

Le comité constate un risque de repli sur elle-même de la fédération et recommande une démarche de collaboration et d'ouverture avec les acteurs publics de l'ESR régional dans une optique de co-construction, d'échanges de bonnes pratiques, pour rassembler des forces dans le cadre des appels à projets, mais aussi dans une optique de développement de relations équilibrées même si le modèle économique tend à imposer des limites.

Le comité recommande que la FUPL mette à disposition ses savoir-faire et ses infrastructures afin que les universités publiques ne soient pas de simples « dispensateurs » de conventions, qu'elles soient étroitement associées aux formations, que toute potentialité de concurrence directe soit écartée et que des échanges fructueux et constructifs puissent se créer.

c/ Une politique de partenariat riche et solide avec les acteurs socio-économiques

En premier lieu, les partenaires économiques diversifiés apparaissent comme des soutiens forts à la FUPL. Se fondant sur un partage unanime et fort des valeurs humanistes qui caractérisent la FUPL, les partenaires apprécient le caractère d'initiateur de projets et l'extrême réactivité de la FUPL. Ils apparaissent comme extrêmement associés aux réflexions et positions stratégiques de l'établissement. Le dialogue historique, permanent et constructif qui a été initié par les deux parties, se renforce au fur et à mesure des projets. Les partenaires économiques apprécient le fait d'avoir un interlocuteur unique dans le cadre des projets. Tout au long de l'année, les partenaires économiques sont conviés à des manifestations, réunions, petits déjeuners au cours desquels les axes stratégiques de la FUPL sont déclinés, et sur lesquels les partenaires sont amenés à échanger et proposer des projets toujours en lien avec leur propre domaine et leurs préoccupations. Ces relations se doublent, dans la majeure partie des cas, par un engagement financier puisque la plupart des partenaires économiques font partie des mécènes de l'établissement *via* une fondation.

Les relations avec les collectivités territoriales sont très abouties mais inégales selon les collectivités. En cette matière, le RAE mais aussi les entretiens montrent une diversité de l'intensité des relations. Si la ville de Lille, dans un contexte de politique d'urbanisation et dans le cadre de projets concis, apporte son soutien historique à la FUPL, c'est surtout au niveau de la région et de la MEL que la FUPL apparaît comme un acteur majeur de l'enseignement supérieur. Par exemple, en collaboration avec la chambre de commerce et

d'industrie (CCI) de la région Hauts-de-France, s'est élaboré le schéma d'orientation Live Tree de 2014 visant à mettre en place une démarche globale concernant tous les aspects de la vie de la FUPL en lien avec son environnement. La MEL, consciente des faiblesses de son territoire en matière d'enseignement supérieur et de recherche (ESR), mais aussi de ses forces, a développé un important programme de développement de la recherche dans le cadre du schéma métropolitain d'enseignement supérieur et de recherche (SMESR) 2015-2020. Ce schéma comporte trois ambitions : soutenir la recherche et son interaction avec l'économie ; favoriser la réussite et l'insertion professionnelle de toutes les étudiantes et tous les étudiants ; faire de l'université un partenaire de la MEL et un acteur majeur de la ville et tournée vers l'Europe. Le schéma concerne l'université de Lille, mais également la FUPL qui représente environ 30 % des étudiants de la métropole lilloise²⁰. La FUPL est d'ailleurs représentée au sein de la gouvernance métropolitaine de l'ESR et de l'innovation²¹ à la fois à titre propre, mais aussi indépendamment au travers de la représentation étudiante. Elle est également présente dans le bureau du CMESR-1.

La FUPL a reçu des subventions régionales de la part du conseil régional des Hauts-de-France et de la MEL à des fins d'innovation ou de recherche. Sans que le comité soit en mesure d'en dresser une liste exhaustive, celles-ci ont en particulier servi au financement (au moins partiel) : de la maison des chercheurs, de chaires (par exemple une chaire propre à la FUPL : Chaire SBnodesSG « *Smart Buildings as Nodes of Smart Grids* » (2017-2021) : Métropole Européenne de Lille & consortium de 11 entreprises), du projet Live Tree ou d'autres programmes de recherche. Pour autant, la communication par la FUPL des résultats ou de l'évaluation de la recherche qu'elle mène à titre de fédération n'apparaît pas volontariste et transparente à l'échelle de la région et de ses représentants.

Si le RAE ne mettait pas véritablement en exergue la richesse des partenariats socio-économiques, les entretiens ont permis de montrer des relations basées sur la réactivité, l'échange et la confiance que le comité encourage fortement à poursuivre en renforçant les axes stratégiques classiques et en développant de manière rationnelle et pragmatique de nouveaux axes structurants. **Le comité recommande que la FUPL se dote de moyens pour mesurer l'impact de ses financements sur la recherche de manière à ce que les financeurs, souvent partenaires socio-économiques mais aussi institutionnels, puissent de manière transparente disposer des informations et puissent mesurer le retour sur investissement inhérent à ces financements.**

²⁰ http://adu-lille-metropole.org/wp-content/uploads/2016/07/ESR_web.pdf.

²¹ Comité Métropolitain de l'Enseignement Supérieur de la Recherche et de l'Innovation (CMESR-1).

La gouvernance et le pilotage de l'établissement

1/ Une gouvernance et un pilotage complexes mais reposant sur un dialogue de gestion efficace

L'organisation interne de l'établissement présente une complexité inhérente à la nature même d'un établissement d'enseignement privé lié à un statut d'association mais aussi à la spécificité de cette fédération regroupant des acteurs hétérogènes. Elle a été rationalisée en 2017 sur ce dernier point par le vote de nouveaux statuts qui permettent, entre autres, d'assurer la représentativité cohérente des membres.

Quant aux instances collectives, elles sont multiples, présentant des interconnexions quelquefois difficiles à appréhender. Le RAE²² présente le conseil d'administration (CA) comme « la plus opérationnelle » de ces instances qui rassemble les présidents et directeurs des établissements membres de la FUPL soit au total dix-neuf membres désignés *ipso facto* par leur statut sans représentation étudiante ou de personnel administratif ou enseignant. La nouvelle organisation permet une représentativité de l'ensemble des entités au sein du CA y compris des plus petites écoles non labellisées Eespig. Mais c'est l'assemblée générale qui apparaît comme l'organe le plus politique et stratégique dans la mesure où elle recommande les orientations de politique générale, définit et organise le développement à long terme de la FUPL, arrête les programmes d'action à moyen terme, après les concertations nécessaires. Elle vote des orientations stratégiques et veille à leur mise en œuvre. Le conseil supérieur où siègent notamment les 3 évêques des 3 provinces de Lille, Arras et Cambrai ainsi que le doyen de la faculté de théologie, apparaît comme une instance consultative ayant pour vocation de contrôler l'adéquation de la stratégie aux valeurs humanistes, défendues par ces établissements. La vie démocratique est renforcée par le biais de deux institutions : le conseil universitaire qui rassemble de manière large l'ensemble des représentants des entités d'établissements et facultaires, enseignants, étudiants et personnels administratifs ainsi que des commissions consultatives.

La gouvernance de la FUPL est assurée par le président-recteur auquel s'ajoutent deux présidents-recteurs délégués (Humanités et Secteur sanitaire et social), bénéficiant d'une large délégation dans un cadre d'orientations stratégiques. L'équipe de direction constituée autour du président-recteur, porteur du projet fédératif, constitue le premier échelon d'un mode de management qui promeut à la fois la représentation des établissements membres de la FUPL et la compétence *intuitu personae* des membres de l'équipe chargés de certaines missions transversales. En effet, la représentation des membres est le résultat d'une combinaison cumulative de deux critères : appartenir à l'un des établissements et avoir une compétence particulière dont l'intéressé se voit alors chargé dans le cadre de ses fonctions de représentation, pour l'ensemble de la fédération.

L'élaboration stratégique en « *bottom up* » est concrétisée par la mise en place de commissions autour de 6 thématiques (commission académique et pédagogique, commission administrative et financière, commission pastorale, commission recherche, commission vie étudiante, commission immobilière). Les présidents de ces commissions, ainsi que les délégués en charge de leur animation, sont nommés par le président exécutif, ce qui concrétise encore l'impulsion personnelle de la gouvernance dans le fonctionnement des instances de concertation. En retour, la volonté d'assurer la remontée du ressenti du terrain est concrétisée par les réunions annuelles des présidents de commissions et le souci d'y trouver toujours une représentation de toutes les entités de la fédération. Les entretiens ont mis en avant l'importance de ces types de commissions dans lesquelles les problématiques sont identifiées et traitées en amont afin que les décisions du CA n'interviennent que sur la validation des solutions à apporter. Pour faciliter la mise en œuvre des axes stratégiques, ont été créés des postes plus fonctionnels tels que celui de directeur général des services (ressources humaines, administration et affaires financières, contrôle de gestion, systèmes d'information, marketing opérationnel, moyens généraux, etc.) et celui de directeur général du développement et de la stratégie (stratégie, prospective, campus numérique, Hub financement, affaires académiques, relations extérieures, relations entreprises et formation continue, veille).

La gouvernance de la FUPL a voulu insister sur le développement d'un véritable dialogue de gestion permettant d'associer l'ensemble des acteurs aux choix et à la mise en œuvre des axes stratégiques. Pour ce faire, cette réforme implique beaucoup plus fortement les présidents de CA des établissements de la FUPL dans les décisions de niveau fédératif. Le renforcement opéré de la gestion des instances est fondamental afin de mettre en œuvre les orientations générales définies. La préservation de l'indépendance de ses membres et la mise en avant de l'intérêt commun à développer des alliances ont joué un rôle essentiel dans l'acceptation, par l'ensemble des acteurs de terrain, des efforts à consentir dans l'organisation des services, pour parvenir à cette rationalisation institutionnelle. Les thématiques prises en charge par la FUPL font sens

²² RAE, p. 13.

commun. La mise en avant de la liberté d'entrée et de sortie rassure les différents acteurs et les incite à s'engager. Si le mode organisationnel est qualifié du néologisme de « coopétition », son management opérationnel est facilité par cette forte adhésion à un socle de valeurs humaines, fondées sur celle du catholicisme.

Le comité constate qu'outre une personnalisation marquante de la fonction de président-recteur se pose le problème du cumul de ses fonctions à la fois à la FUPL et à l'ICL qui pourrait être corrigé sauf à faire du fondement historique, la raison de cet état de fait. Cette confusion entre FUPL et ICL se retrouve dans le cadre des fonctions plus opérationnelles.

Malgré les efforts réalisés, le comité recommande d'être vigilant sur un certain nombre de points qui fondent l'essence même de la démocratie universitaire, tels que la transparence sur les modalités de choix des personnes participant aux instances, la répartition des voix en fonction des différentes entités et des types de catégories de personnes (EC, étudiants, personnels administratifs), mais aussi la communication en interne de l'ensemble des décisions prises au sein de ces instances à l'égard de la communauté entière. Le comité reconnaît l'importance d'un pilotage souple et fédérateur bien que très pragmatique grâce à des acteurs collectifs et individuels opérationnels facilitant l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie, mais **il recommande une clarification de l'organisation fonctionnelle entre l'ICL et la FUPL, au risque, dans le cas contraire, de brouiller la politique de chacun des établissements membres de la FUPL et restreindre leur sentiment de participation active à la FUPL.**

2/ Les grandes fonctions du pilotage : ressources humaines, finances, services communs entre ICL et FUPL, communication

a/ L'organisation d'une structure RH souple

La FUPL n'est pas employeur. Le principe de subsidiarité est également appliqué aux ressources humaines. Toutes les fonctions d'animation de la FUPL sont confiées à des personnels occupant des fonctions équivalentes au sein de l'ICL sous forme de mise à disposition contre remboursement pour 22,1 ETP en CDI. Les fonctions de directeur général des services, directeur général du développement et de la stratégie, directeur de cabinet, secrétaire général aux instances et directeur de la communication sont exercées sur les périmètres FUPL et ICL.

Les quotités de travail théoriques (parfois inférieures à 1) de ces effectifs permanents affectés aux services fédératifs sont réparties selon les axes ou les projets (gouvernance, information, culture, relations internationales, bibliothèque, pastorale, école des doctorants, Live Tree, vie étudiante). Les intéressés partagent donc leur temps de travail entre FUPL et ICL employeur principal. Aucune des fonctions sociales confiées à une direction des RH n'est gérée au niveau FUPL ; ce choix garantit la maîtrise des coûts de structure dont le périmètre est redéfini chaque année par la gouvernance.

La grande stabilité des personnels et la démarche de mobilité et de promotion interne assurent à la structure une équipe de personnels expérimentés dans les diverses compétences métiers et imprégnés des valeurs du groupe. Mais ce mode de gestion permet également à la fédération de préserver sa souplesse de fonctionnement en termes de périmètre d'intervention ; il préserve l'échelon FUPL des conséquences qu'auraient pour lui le désengagement éventuel de certains membres. Au terme des entretiens, la structure est perçue comme agile, « non pesante », comme un outil et une opportunité pour les projets et non comme un échelon hiérarchique supplémentaire par les représentants des salariés. Elle apparaît malgré tout confuse vue de l'extérieur.

Le comité encourage la poursuite d'une politique RH fondée sur la souplesse tout en insistant sur la fragilité d'une structure au sein de laquelle le personnel est administrativement rattaché exclusivement à un de ses membres (ICL), ce qui pourrait remettre en cause la volonté de reconnaissance de l'entité en tant que telle.

b/ Un budget maîtrisé et co-construit

Le budget de la FUPL fait l'objet d'un *business plan* à 5 ans et s'inscrit dans le double qualificatif de stabilité et d'équilibre. Le montant global du budget s'établit à 3 351 K€ pour 2018/2019. Son montant reste modeste en comparaison de ceux de certaines entités. Il transcrit la volonté de souplesse et le caractère volontaire de l'adhésion à la fédération. Il est alimenté par les cotisations de ses membres qui représentent 41 % des produits en 2018/2019, ainsi que par le produit des activités (23 %), des subventions (3 %), des actions de mécénat (9 %).

La répartition des attributions entre les différentes instances de la FUPL et leurs interventions dans le processus budgétaire assoient de façon forte la dimension collaborative voulue par le président exécutif. Le poids relatif des entités est proportionnel à leur surface économique. Il est donc potentiellement susceptible de fluctuer. Mais la recherche du consensus s'opère systématiquement en amont des instances décisionnelles. Il est pensé comme un budget de missions et non comme celui d'une structure administrative supplémentaire.

La FUPL prend en charge les dépenses inhérentes au fonctionnement des services communs qui sont répartis en projets structurants (recherche, Live Tree) et en projets fédératifs (relations internationales, culture, vie étudiante, solidarité internationale). Le budget de la FUPL abrite également l'activité d'un Hub financement qui accompagne les porteurs de projets dans la recherche de financements de tous ordres (projets immobiliers, innovation numérique, financements européens) et finance ses membres sous forme de subvention ou de prêt (appel à projet comme recherche éthique, mission accueil handicap, soutien à l'association d'entraide universitaire). De plus, la fondation de l'« Université catholique de Lille » intervient prioritairement sur des projets fédératifs portés par un ou plusieurs membres de la fédération.

L'ensemble du processus d'élaboration, l'assistance et l'expertise aux porteurs de projets, la visibilité du retour sur investissement participent de la confiance des entités envers la fédération. Elles gardent la liberté de s'engager ou non, voire de sortir d'un dispositif. Ce processus se matérialise dans un certain nombre d'instances. L'assemblée générale, au sein de laquelle les membres ont un nombre de voix proportionnel à leur indicateur d'effectifs, arrête le montant des cotisations et vote le budget. Les statuts définissent la répartition des voix qui entérinent les poids respectifs des entités en 3 collèges (membres de droit, collège A constitués de 6 établissements, collège B constitué de 5 établissements). Les critères d'appartenance à ces collèges (statut d'Eespig, ou appellation ESPI, nombre d'étudiants) introduisent potentiellement une géométrie variable à la composition du CA. Certaines cotisations spécifiques (Live Tree, par exemple) font l'objet d'un vote différencié. La commission administrative et financière, représentative des membres de la fédération, participe à l'élaboration du budget et rend un avis au CA ; elle permet de parvenir en amont à un accord sur tous les éléments qui le composent, ce qui en fait une véritable chambre d'instruction et décharge d'autant le CA de ce rôle. En parallèle, le séminaire des présidents arrête les évolutions des indicateurs majeurs sur les 5 ans à venir (droits d'inscription, cotisations des membres).

Le comité encourage la poursuite d'une politique budgétaire fondée sur la souplesse et la confiance des membres tout en veillant à une proportionnalité de la contribution de chacun.

c/ Les services supports en appui commun à l'ICL et à la FUPL

Les services informatiques (un pôle infrastructure, un pôle relations usagers, un pôle développements) sont impliqués voire partenaires de tous les projets mis en œuvre par l'échelon fédératif. La fédération assure le suivi et la gestion d'un site Internet identifié sous l'appellation « Université catholique de Lille ». Si la FUPL n'est pas identifiée comme une marque de recrutement et si les systèmes informatiques restent indépendants, les besoins de coordination et de mutualisation font l'objet d'échanges permanents sous l'égide de la FUPL qui coordonne également l'application par les partenaires du règlement général sur la protection des données.

La thématique immobilière est caractérisée par la grande diversité et la grande étendue des sites et par la présence spécifique d'un champ hospitalier lié à l'enseignement qui participe pleinement à l'offre régionale de santé et à la mission de l'enseignement supérieur et de la recherche. La stratégie immobilière de la FUPL a été totalement repensée à l'occasion du premier mandat. Le patrimoine immobilier a été réorganisé de façon à rendre chaque acteur responsable de son développement tout en garantissant la cohérence des projets par l'intermédiaire de la commission immobilière. La direction des projets immobiliers de l'ICL assure également la consolidation des stratégies immobilières au niveau de la FUPL. Cette collaboration peut aller jusqu'à la réaffectation de locaux entre les entités. La gestion des biens est assurée à travers le support juridique de société civile immobilière (SCI). La FUPL inscrit son intervention au niveau du développement des infrastructures qui permettent à tous les projets à dimension numérique de se déployer. Elle est l'interlocuteur des différents partenaires régionaux sur ces questions (Comue, collectivité régionale et entreprises). Le premier mandat s'est attaché à en réduire le nombre et à mettre en cohérence l'entité propriétaire et l'entité pédagogique usager des espaces correspondants. Les établissements membres, associés de la SCI, en contrôlent le financement, en connaissent le coût complet et s'assurent de la maîtrise des loyers. La dimension responsabilité sociétale des universités trouve naturellement sa place dans le développement des projets immobiliers qui vont intégrer toutes les dimensions liées au développement durable, la maîtrise des énergies, la gestion des déplacements, etc. Elle se concrétise dans le déploiement du projet Live Tree et s'insère également dans la réflexion menée au niveau de la Comue (projet zéro carbone).

Le comité encourage de poursuivre et renforcer cette politique immobilière fondée sur les projets stratégiques de la FUPL même si, une fois encore, la confusion entre ICL et FUPL est à circonscrire ce qui pourrait être fait si un système d'information était opérationnel au niveau de la FUPL.

d/ La politique de communication institutionnelle

Institutionnellement, il existe une direction partagée entre la communication et les relations internationales. Cette spécificité s'explique par l'importance que revêt la communication de la FUPL à l'égard des partenaires internationaux. La direction des relations internationales et de la communication institutionnelle (DRIC) représente la FUPL à la Comue²³ et participe régulièrement à des actions de promotion internationale concertée avec les autres établissements de la région. Elle est également invitée au Comité Grand Lille qui regroupe des entreprises, des associations, des collectivités locales soucieuses du développement économique, social et culturel de Lille et son environnement. La DRIC offre un cadre de travail (site Internet, réseaux sociaux) qui est alimenté par les établissements. Son positionnement consiste à se mettre au service des établissements membres pour relayer les informations pertinentes, comme l'Agenda de l'Université, la rentrée universitaire, la célébration de fin d'année, etc.

La communication interne²⁴ est portée par les différents niveaux (établissements, fédération). Les responsables de la communication institutionnelle de la FUPL et des différents établissements membres se retrouvent 2 à 3 fois par an pour des séminaires de travail communs visant à affiner et mettre en œuvre la politique de communication en veillant à la synergie entre le niveau fédératif et celui des établissements au service des étudiants, de leurs familles et au service du rayonnement de la fédération.

En ce qui concerne la communication externe, en particulier au niveau international, la DRIC a comme rôle d'aller rechercher l'information. Un mouvement impulsé depuis un an et demi, qui consiste à faire une distinction entre communication, marketing opérationnel et communication institutionnelle (*corporate*) a pour objet d'inciter les établissements à jouer le jeu du partage d'informations pour être une caisse de résonance de ce qui se passe au niveau des établissements membres. Dans le deuxième axe présenté comme fort par la FUPL à savoir la recherche, la communication destinée au grand public sur la mise en œuvre et les résultats de la recherche fédérative portée par la FUPL n'est pas à la hauteur des ambitions ou de la stratégie qui sont affichées. Le fait que l'onglet « actualités et publications » du site de la FUPL ne semble ne pas avoir été mis à jour depuis 2006 en est un exemple frappant²⁵. Si le comité entend bien que la motivation des étudiants à effectuer leur cursus à la FUPL relève davantage d'une volonté de professionnalisation rapide, il s'interroge cependant sur l'impact négatif de ce manque de communication, qui pourrait contribuer à restreindre encore la motivation de ces étudiants à poursuivre leur cursus au-delà d'un master.

Le comité remarque que la concrétisation du sentiment d'appartenance à la FUPL n'apparaît d'ailleurs pas évidente et cohérente sur les sites Internet de chacun des établissements, en dehors de celui de l'ICL ou plus exactement de celui des facultés de l'« Université catholique de Lille ». Par exemple, l'intérêt qu'expriment, au cours des entretiens, les représentants des établissements qui participent au projet Ephemere ne se concrétise pas davantage par un affichage de ce projet sur le site de leurs établissements. En fait, l'intérêt premier qu'expriment les directeurs de recherche des établissements membres et plus généralement les directions d'établissement à appartenir à la FUPL, repose sur le terme ambigu d'« universitaire » contenu dans le sigle de la FUPL, décrit comme source d'attractivité internationale, à la fois pour les enseignants et les étudiants, sans que le besoin ou l'envie d'aller au-delà existe véritablement²⁶.

Le comité recommande d'élaborer une politique de communication institutionnelle, en plus d'une politique de communication interne, et d'associer les politiques de communication de chaque établissement dont peu mettent en avant leur appartenance à la FUPL dans leur site Internet, sauf dans le cadre de l'onglet « vie étudiante » pour certains d'entre eux. Le comité recommande également de séparer fonctionnellement la communication et les relations internationales afin de créer une véritable direction de la communication en charge aussi bien de la communication à l'international que de mettre à jour le site Internet de la FUPL, et de réussir, à partir d'un partage plus régulier, plus exhaustif, à mettre en valeur la diversité et la richesse de la fédération. Si la FUPL souhaite poursuivre une politique de site dans le domaine de la recherche, le comité estime qu'il serait souhaitable que la fédération, ainsi que chacun des établissements qui la compose, puissent afficher très explicitement les programmes de recherche partagés, y compris leur mise en œuvre, leur suivi et leur évaluation. Dans le cas contraire, ce défaut de communication pourrait être interprété comme une difficulté à construire une réelle identité scientifique de la FUPL.

²³ RAE, p. 51.

²⁴ RAE, p. 16.

²⁵ <https://www.univ-catholille.fr/actualites-publications> (dernier accès 30/01/2019).

²⁶ Entretiens sur site.

La recherche et la formation

1/ Une politique institutionnelle de recherche reconnue par ses composantes mais fragile et hétérogène

A titre préliminaire, le comité tient à souligner les difficultés auxquelles il a été confronté quant à l'analyse des activités recherche. Il existe une confusion quant à la présentation de cette activité en termes de rattachement des unités de recherche et des « enseignants chercheurs ». Il existe également une confusion des notions utilisées par la FUPL (doctorants, enseignants chercheurs, hospitalo-universitaire, chaires, labellisation, etc.) qui ne recouvrent pas les notions traditionnellement utilisées dans le cadre de l'enseignement supérieur ou qui ne sont pas utilisées à bon escient.

La FUPL s'est efforcée, depuis 2012, de structurer son activité de recherche au travers de quatre approches²⁷ :

- la création d'une commission recherche, statutaire depuis 2017, dont le bureau associe les 5 directeurs de recherche de chacun des établissements constitutifs de la fédération (Ieseg, Edhec, Yncrea, GH-ICL, ICL);
- une réduction de 50 à 15 du nombre d'équipes, laboratoires ou unités de recherche permettant une cartographie plus lisible des structures d'accueil ;
- l'identification d'un nombre restreint d'axes stratégiques de recherche, basés sur : l'interdisciplinarité ; des thématiques sociétales émergentes ; des espaces géographiques partagés ²⁸;
- le développement d'infrastructures et de plateformes transversales ayant pour principales finalités : le financement et l'aide à la réponse aux appels à projet ; la facilitation des échanges entre chercheurs ; la mise à disposition de terrains d'expérimentation, notamment.

Les domaines scientifiques couverts par ces composantes²⁹ sont cohérents entre eux et avec les axes stratégiques institutionnels de la FUPL. La période d'évaluation a été marquée par l'émergence de deux projets scientifiques conséquents, l'un portant sur la pédagogie ³⁰ et l'autre sur la transition énergétique et écologique³¹. Pour autant, la gouvernance de la FUPL exprime un sentiment de difficulté à assurer son ambition fédératrice en termes de recherche³². Il apparaît en outre que certains établissements dont les domaines scientifiques sont proches peuvent entrer en concurrence.

Quant au potentiel recherche, la FUPL affiche un total de 660 EC, chercheurs (même si le comité s'interroge sur ce que revêt les termes de chercheurs et « hospitalo-universitaires », termes entraînant une confusion en l'espèce), d'ailleurs assez équitablement répartis entre ses cinq principales composantes³³. Quant à l'inventaire des quinze équipes³⁴, chacune est portée par un établissement de la FUPL, une grande partie est évaluée par le Hcéres : C3RD – Centre de recherche sur les relations entre les risques et le droit (ICL, évaluée par le Hcéres) / Espol – Lab (ICL, évaluée par le Hcéres)/ Théologie et société (ICL) /Centres d'excellence Ieseg (Ieseg) /, Centres et Chaires de Recherche EDHEC (EDHEC) /Icam Lille (ICAM), DRCI (GH – ICL, évaluée par le Hcéres) et deux centres en cours de construction CRISHS –Centre de Recherche Interdisciplinaire en Sciences Humaines et Sociales / Smart & Sustainable Cities). L'une des équipes est labellisée : ETHICS – EA 7446 (ICL), et un certain nombre de laboratoires sont labellisés et en co-tutelle avec d'autres établissements de la Région (universités de Lille, Valenciennes, Artois et Littoral Côte d'Opale ; Centrale Lille, IMT Lille-Douai) : LEM – UMR CNRS 9221 (Ieseg, ICL), l'IEMN - UMR CNRS 8520 (Yncrea H-d-F), LGCGE – EA 4515 (Yncrea H-d-F), L2EP – EA 2697 (Yncrea H-d-F), ICV – EA 1026 (Yncrea H-d-F).

Quant à la référence au doctorant, le comité relève que le nombre de doctorants est très inégal entre les différents établissements de la FUPL³⁵ et plus généralement que le lien entre recherche et formation s'articule essentiellement à l'échelle des établissements. Le problème lié au rattachement des doctorants à un collège

²⁷ RAE, chapitre 3.5.1.

²⁸ Les axes stratégiques, en termes de recherche, ont été définis dans le programme du président-recteur « Osons l'Espérance » : écosystèmes innovants ; transition énergétique et sociétale ; éthique et nouveaux modèles socioéconomiques.

²⁹ Sciences humaines et humanités ; Biologie médecine et santé ; Sciences de la société ; Sciences pour l'ingénieur.

³⁰ Ephemer, PIA DUNE 2017.

³¹ Live Tree, Rev3, la troisième révolution industrielle en Hauts-de-France.

³² Entretien inaugural du 14/01/2019 avec le président-recteur et son équipe.

³³ Yncrea, n = 105 ; Ieseg, n = 130 ; Edhec business school, n = 160 ; GH-ICL, n = 116 ; autres composantes de l'ICL, n = 135. Source, RAE chapitre 3.5.1 et p. 32.

³⁴ RAE, p. 31.

³⁵ Yncrea = 76 ; EDHEC, IESEG, ICL, GH-ICL = 10 à 15 par entité. Source RAE p. 32.

doctoral se pose donc au niveau des établissements et en particulier de l'ICL (cf. rapport d'évaluation de l'ICL).

Il existe un consensus des établissements de la FUPL pour reconnaître certains aspects très positifs de la politique institutionnelle, parmi lesquels :

- une gouvernance de la recherche dynamique, que le comité a pu lui-même constater ;
- les relations personnelles étroites entre les responsables des établissements ;
- la pluridisciplinarité des thématiques de recherche ainsi qu'une interdisciplinarité forte et cohérente ;
- le processus accéléré des échanges, en circuit court, permettant une grande réactivité ;
- l'aide apportée par la fédération sur des projets importants et en particulier son rôle facilitateur pour répondre à des appels à projets (AAP) de recherches interdisciplinaires ;
- la liberté laissée aux entités de participer ou non aux projets de recherche ;
- l'accès à des sources de financement multiples (AAP, région, fondation). Sur ce dernier point cependant, certains interlocuteurs ont évoqué l'impact négatif qu'aurait une réduction de la source de financement que représente le mécénat sur la recherche institutionnelle.

Le comité relève cependant un certain nombre de problématiques dans la conduite et l'appréhension de cette politique par les membres.

Le comité reconnaît que la FUPL regroupe des établissements dont l'activité de recherche est hétérogène, en particulier en termes de : priorités, thématique, approche méthodologique, production scientifique, valorisation, évaluation, notamment. Cette hétérogénéité est compréhensible et le comité perçoit bien, dans le cadre d'une politique de site, la difficulté de concilier de telles spécificités et la nécessité de cultiver ces disparités. Le choix, en matière de recherche, a été de préserver avant tout l'autonomie des établissements qui la composent. Il n'existe cependant pas de stratégie partagée de la politique de valorisation de l'activité de recherche (par rapport à celle d'enseignement). De même, au cours des entretiens, est apparue une résistance de la part des entités de recherche quant à une évaluation de la recherche commune et portée par la FUPL et une préférence pour une évaluation autonome portée par les établissements. L'établissement FUPL ne s'est pas donné pour vocation d'organiser l'allocation d'emplois et de moyens matériels et financiers en fonction de ses choix stratégiques en matière de recherche, ceux-ci restant dans le champ de compétences des établissements qui la composent. De même, la FUPL ne cherche pas à maîtriser l'ensemble des moyens humains, financiers et matériels des entités de recherche qu'elle regroupe. Les membres de la commission recherche jugent d'ailleurs que la production de la recherche elle-même n'est pas consolidée.

Le comité relève aussi que la commission recherche, devenue statutaire depuis 2017, ne figure pas dans l'organigramme de la FUPL et comprend que la finalité de cette commission est avant tout d'être une source d'inspiration et de dialogue, plutôt qu'une instance directive qui pourrait être perçue comme source de contraintes. Les acteurs reconnaissent d'ailleurs, au cours des entretiens, qu'il n'existe pas de schéma directeur de la FUPL en matière de recherche. L'identification même des complémentarités en termes de projets de recherche est décrite comme incomplète et la réalisation d'une cartographie est encore à l'état de projet³⁶. Ceci pourrait expliquer que le nombre de projets partagés soit encore limité.

Le comité relève que l'ambiguïté de la gouvernance, entre les entités FUPL et ICL, apparaît également dans le domaine de la recherche ; la distinction entre la politique de recherche de l'ICL, d'une part, et celle de la FUPL, d'autre part, n'est parfois pas très claire dans l'esprit des personnes qu'il a pu interroger. Le comité comprend bien, dès lors, que la contribution de chaque établissement de la FUPL à une recherche interdisciplinaire soit hétérogène et que la cohésion du groupe soit fragile. Les RAE de la FUPL et de l'ICL démontrent que c'est essentiellement (ou presque exclusivement) l'ICL qui anime cette politique de recherche, établit des plateformes transversales ou met à disposition des salariés pour les faire fonctionner. Le fait que certains établissements de la FUPL aient déjà fusionné entre eux (Groupe Yncrea) ou fassent partie d'un consortium à vocation nationale ou internationale (Edhec, Isege) explique probablement aussi cette situation.

Les difficultés d'intégration académique de la FUPL dans la communauté universitaire des Hauts-de-France jouent sans aucun doute un rôle limitant dans la capacité des chercheurs de la FUPL de publier plus largement et dans des revues à comité de lecture. La culture scientifique est désormais clairement promue par la FUPL auprès de chacun de ses membres et elle promeut des lignes directrices claires et ambitieuses où chaque membre peut exprimer ses spécificités et trouver des terrains de coopération, interne ou externe. Mais, d'une part, il apparaît que les enseignants-chercheurs manquent de temps officiellement alloué à cette

³⁶ Entretiens sur site.

activité et, d'autre part, que certains membres ont encore des progrès significatifs à faire pour dynamiser leur recherche et en diffuser largement les résultats.

Le comité recommande donc à la FUPL et à ses membres de définir de façon plus explicite une stratégie de recherche à moyen terme, y compris les outils de son suivi et de son évaluation au travers d'un nombre limité d'indicateurs partagés.

Dans cette perspective, il recommande que des personnalités extérieures à (et indépendantes de) la FUPL soient associées à cette démarche, comme elle avait envisagé de le faire dès 2012³⁷. Le comité recommande de maintenir une structure de centralisation de la réflexion et la mise en œuvre de la politique de recherche en la rendant visible dans l'organigramme de la FUPL et en lui faisant tenir le rôle d'une véritable instance d'échange sur la recherche au sein de la FUPL.

Le comité recommande de limiter dans la mise en œuvre de la politique de recherche une prédominance marquante d'un des membres, à savoir l'ICL, au détriment des autres même si fonctionnellement, les deux structures FUPL et ICL sont très liées, au risque, dans le cas contraire, de remettre en cause la volonté d'émergence d'autonomie de la FUPL.

Le comité recommande que les résultats de la recherche des membres de la FUPL soient regroupés dans une publication ou une plateforme commune à l'ensemble des membres de la fédération de manière à gagner en visibilité et accessibilité.

2/ La FUPL porteuse d'une politique de l'innovation dans les domaines partagés et les services aux formations

Les établissements d'enseignement supérieur membres de la FUPL sont responsables de conduire leur politique de formation, préparent aux licences et masters en convention avec les universités publiques partenaires ou en jury rectoral et aux diplômes visés par l'État et délivrent les diplômes canoniques et les titres certifiés inscrits au répertoire national de la certification professionnelle (RNCP). La FUPL délivre pour ses membres les diplômes et certificats universitaires (DU et CU), coordonne des services (la Bibliothèque Universitaire Vauban-BUV), les services aux étudiants (AEU, CSPU, Career Center), et met à disposition des espaces innovants (*digitals labs*, espaces de *co-working*, etc.). Les échanges au sein de la FUPL ont permis l'émergence de doubles diplômes entre ses établissements, tel que le diplôme *Business Law and Management* porté par la faculté de droit de l'ICL et l'Edhec. Les axes stratégiques de la FUPL (éthique, écosystèmes innovants, transition énergétique et sociétale) se déclinent bien dans les activités liées à la formation déployées par la FUPL. A travers ces activités autour de l'innovation pédagogique, de l'éthique et des écosystèmes innovants, la FUPL a acquis une reconnaissance territoriale et nationale.

La FUPL pilote ses activités liées à la formation à travers deux commissions qui dépendent du conseil universitaire :

- la commission académique et pédagogique (CAP) qui est une commission statutaire de la FUPL³⁸, se réunit au moins deux fois par an. La CAP est une commission transversale qui comprend une vingtaine de membres issus de chaque établissement d'enseignement supérieur de la FUPL, un étudiant et des experts invités selon l'ordre du jour. La CAP est un lieu de veille, partage d'informations et de bonnes pratiques. Elle peut, après travail sur un dossier, être amenée à conseiller la FUPL sur les questions académiques et pédagogiques. La CAP permet aussi de travailler sur des processus communs tel que, par exemple en 2017-2018, la mise en œuvre de Parcoursup dans les différents établissements. La CAP apparaît comme un lieu de rencontre qui permet de mutualiser les forces et les idées pour des projets académiques et pédagogiques de « percés » tels que Live Tree et Ephemere. En ce sens, la CAP est un lieu dynamique et créatif.
- la commission d'accréditation qui est responsable d'évaluer et de proposer au président-recteur de la FUPL les diplômes ou certificats universitaires (DU ou CU) dont la dénomination la plus adéquate pour éviter toute ambiguïté devrait être DE ou CE, soit diplôme ou certificat d'établissement. Cette commission est composée des membres des « affaires académiques, de la commission académique et pédagogique, de doyens, et d'enseignants chercheurs » (6 à 7 membres au total)³⁹. La commission

³⁷ « Pour progresser, notre stratégie commune de recherche doit être challengée et évaluée par des experts indépendants et externes » in Programme du président-recteur « Osons la Confiance, 2012-2017 », p. 58.

³⁸ RAE ; Entretiens sur site ; Statut de la FUPL ; Document interne fourni par la FUPL (SKM_C36819011412370.pdf).

³⁹ Entretiens sur site ; Cahier des charges des DU et CU de l'UDESCA ; Dossiers de demande d'accréditation / renouvellement d'un DU ou CU de la FUPL ; RAE, p. 37 et 38.

d'accréditation évalue les nouveaux DU et CU ou en cours de renouvellement selon un cahier des charges défini par l'union des établissements d'enseignement supérieur catholique (Udesca). La FUPL délivre les DU ou CU des établissements membres de la fédération après étude des dossiers d'accréditation ou de renouvellement par la commission d'accréditation. Les DU et CU sont renouvelés tous les quatre ans. Le dossier de renouvellement comprend un bilan de la dernière période d'accréditation (tableau des effectifs, taux de réussite, positionnement professionnel des étudiants, etc.)⁴⁰.

Tous les établissements de la FUPL, s'ils le souhaitent, peuvent participer à des projets ou utiliser les écosystèmes et espaces innovants. La FUPL coordonne des lieux pour permettre à ses établissements de grandes mais aussi de petites tailles d'avoir accès aux différents accélérateurs d'innovations (HEMISF4IRE, ADICITE, ADIMAKER, etc.), ou écosystèmes innovants (Antropolab, *learning lab*, quartier humanité, etc.) et groupes de partages pédagogiques. A titre d'exemple, les rencontres informelles organisées par la CAP et HEMISF4IRE autour des pratiques innovantes de la pédagogie (évaluation par la vidéo, *serious game*, classe inversée, MOOC, etc.) constituent des moments de partage et de diffusion des pratiques à tous les établissements.

Cette organisation a permis :

- l'émergence de nouveaux projets à haute valeur ajoutée pour la formation et « l'expérience » des étudiants (Ephemer, Live Tree)⁴¹ ;
- la réponse à des AAP internes, régionaux et nationaux (Ephemer, Live Tree) par plusieurs établissements ;
- la diffusion des projets/innovations/pratiques à d'autres établissements de la FUPL (par exemple la multiplication des démonstrateurs Live Tree ou la participation de 400 personnes aux ateliers pédagogiques depuis 4 ans)⁴² ;
- le développement de doubles diplômes (par exemple, le diplôme en 4 ans *Business Law and Management* proposé par la Faculté de droit et l'Edhec⁴³).

Les établissements de la FUPL participent librement aux activités d'accélération de l'innovation proposées par la FUPL. L'évaluation de l'impact des activités de la FUPL sur l'innovation notamment pédagogique dans les établissements relève de ceux-ci et est transmise au niveau de la FUPL et plus particulièrement de la CAP à sa demande.

Le comité encourage la poursuite de ses activités liées à la formation pour asseoir cette reconnaissance en externe et en interne et assurer la continuité de leur déploiement à tous les établissements de la FUPL ainsi qu'une valorisation accrue des activités liées à la formation, notamment en tant qu'accélérateur de l'innovation, qui devrait entraîner la participation/adhésion de plus de collaborateurs de ses établissements.

Le comité recommande une transmission plus systématique de l'impact des différents ateliers, lieux de rencontres/travail qu'elle organise. Ces données pourraient aider :

- à valoriser et faire connaître auprès de ses établissements les activités et les rôles de la CAP et de la FUPL en lien avec la formation ;
- à développer/piloter les activités notamment autour de l'innovation et en évaluer la pertinence.

Il conviendrait, comme dans les autres instances de la FUPL, d'accompagner l'étudiant qui participe à la CAP à mieux comprendre les enjeux pour qu'il puisse contribuer pleinement et représenter les étudiants au mieux.

Le comité recommande de développer les activités de la CAP et des lieux de partage académique et pédagogique pour affirmer leur légitimité auprès des établissements de la FUPL et continuer à fédérer et partager au profit de tous.

3/ La bibliothèque universitaire : une mutualisation des moyens et des services documentation

La Bibliothèque Universitaire Vauban (BUV) est un des services que propose la FUPL à tous ses établissements. En 2017, la BUV termine le regroupement des différents centres de documentation indépendants à l'exception de quelques-uns. Elle comprend maintenant cinq bibliothèques physiques et une bibliothèque

⁴⁰ Dossier de demande de renouvellement de DU-CU.

⁴¹ Live Tree Mag 4 ; Entretien sur site.

⁴² RAE, p. 38.

⁴³ RAE, p. 39.

numérique⁴⁴. En 2018, la BUV, qui était alors une association, accélère son intégration dans la FUPL et devient un établissement à part entière de la FUPL. Elle rapporte maintenant directement au CA et à l'AG de la FUPL. Un conseil de gestion de la BUV composé d'un représentant de tous les établissements de la FUPL assure sa gouvernance. La politique documentaire de la BUV est accompagnée par un comité des ressources documentaires composé notamment d'enseignants-chercheurs. Enfin, la BUV s'est réorganisée et a notamment nommé des chargés de collection qui se spécialisent dans des domaines scientifiques. Ils coopèrent avec les EC pour l'acquisition des ressources mais doivent améliorer leur niveau de connaissance des domaines dont ils ont la charge.

La mutualisation de ce service au sein de la FUPL permet à la BUV de :

- partager des axes stratégiques pour la documentation au niveau de la FUPL (« valorisation des fonds anciens et patrimoniaux ; complémentarité du numérique et de l'imprimé ; les bibliothèques physiques et le lien avec la recherche »⁴⁵) ;
- porter la stratégie de la FUPL à travers sa politique de documentation au service de la recherche et de la formation. La BUV a notamment développé des niches d'excellences sur les thématiques de l'éthique et des écosystèmes innovants ;
- bénéficier d'un budget mutualisé ;
- utiliser les plateformes issues des travaux liés à innovation pédagogique pour communiquer en direction des étudiants afin de présenter la BUV, leur apprendre à utiliser la BUV et faire une recherche documentaire (*Serious Game, Murder Party, jeux*)⁴⁶ ;
- participer au projet Live Tree (distribution de gourdes pour diminuer l'utilisation de bouteilles plastiques jetables).

La BUV a structuré ses indicateurs dans son rapport d'activité et est évaluée à différents niveaux par ses utilisateurs (évaluation conduite auprès des étudiants par les établissements : exemple de l'enquête de satisfaction étudiante conduite par l'ICL⁴⁷; autoévaluation des événements que la BUV organise ; organisation par la BUV d'enquêtes flashes sur des questions très précises).

Entre 2016 et 2018, les enquêtes de satisfaction auprès des étudiants de l'ICL notent les services de la BUV entre 7,2 et 7,8/10. Les commentaires récurrents des étudiants en 2017 et 2018 concernent le manque de place à la BUV et les horaires limités⁴⁸. Sur ce deuxième point, la BUV indique une satisfaction contradictoire des étudiants qui seraient satisfaits des horaires d'ouverture⁴⁹. Des efforts ont été menés pour améliorer les espaces de la BUV et les horaires d'ouverture ont été augmentés (8h30-20h la semaine ainsi que le samedi matin et après-midi). Dans le cadre du suivi qualité réalisé par la BUV auprès de ses publics, la direction a mis en œuvre un plan de réaménagement de l'espace pour répondre à une demande forte et consolidée. Une telle souplesse, si tant est qu'elle soit insérée dans un pilotage rationnel des moyens et des projets, permet d'être réactif.

La BUV fait face à des contraintes budgétaires fortes qui se concrétisent notamment par un nombre d'ETP de 21,4 pour un service délivré à tous les étudiants (30 000) et collaborateurs de la FUPL (4 830 permanents).

La stratégie et les objectifs déployés permettent à la BUV d'être une activité phare de la FUPL ouverte sur le quartier Vauban et les communautés étudiantes et scientifiques lilloises.

Le comité recommande à la FUPL de poursuivre son soutien aux activités de la BUV pour notamment lui permettre de continuer à développer ses missions :

- de service aux étudiants ;
- d'accompagnement des EC pour leurs travaux de recherche mais aussi dans la valorisation de ces mêmes travaux.

Le comité ne peut qu'encourager la dynamique liée au développement de la question de la disponibilité spatiale et temporelle dans la mesure où ces deux points sont structurants parmi les critères de satisfaction étudiante.

⁴⁴ RAE ; Entretiens sur site.

⁴⁵ RAE, p. 40.

⁴⁶ Entretiens sur site.

⁴⁷ RAE, Annexe 6, Enquête de Satisfaction Etudiante 2016, 2017, 2018.

⁴⁸ RAE, Annexe 6 Enquête de Satisfaction Etudiante 2016, 2017, 2018.

⁴⁹ Entretiens sur site.

La réussite des étudiants

1/ La vie étudiante

a/ La Fédé : un acteur ancien et ancré dans la vie universitaire

La vie étudiante au sein de la FUPL est coordonnée par une association étudiante unique appelée « Fédération des étudiants de l'Université catholique de Lille » (FEUCL, ci-après « la Fédé »). La Fédé est emblématique de la place des étudiants au sein de la FUPL puisqu'elle existe depuis 1907. En 1930, la Fédé créait ce qui deviendra par la suite l'association d'entraide étudiante (AEU). La Fédé dispose du bénéfice de l'ancienneté au sein des institutions de la FUPL et constitue un interlocuteur de référence à l'échelle de la fédération.

La Fédé regroupe, pour l'essentiel, les bureaux des étudiants (BDE) de chacun des établissements d'enseignement supérieur adhérant à la FUPL. *In fine*, la Fédé est une association ombrelle pour près de 300 associations étudiantes constituées dans chacune des entités de la FUPL⁵⁰. L'architecture associative des étudiants reproduit ainsi le modèle structurel de la FUPL : il existe de nombreuses associations spécialisées au sein des établissements ; toutefois, seuls les BDE bénéficient d'un rôle institutionnel proprement dit. Ce sont ainsi les étudiants des BDE qui participent à la « Fédé » qui assure pour sa part la représentation estudiantine à l'échelle de la FUPL.

La Fédé joue naturellement, par sa composition, un rôle essentiel dans l'animation de la vie sociale des étudiants – principalement sur le campus Lille-Vauban. Cela étant, les étudiants ont un sentiment d'appartenance à leur établissement d'enseignement supérieur ; *a contrario*, la FUPL n'est pas clairement identifiée par les étudiants. La Fédé intervient ainsi dans l'organisation d'événements étudiants variés tels que des compétitions de sports inter-école. Ce type d'initiatives est le fruit du constat fait par les étudiants de la Fédé eux-mêmes qui estiment que la dispersion géographique des établissements de la FUPL pouvait nuire au sentiment commun d'appartenance à la FUPL. Par là-même, des écoles telles que l'Edhec (sise à Roubaix) peuvent être mieux intégrées dans le projet commun fédératif.

Par ailleurs, la Fédé a renforcé en 1989 sa présence dans le paysage estudiantin français en participant à la fondation de la fédération des associations générales étudiantes (Fage)⁵¹. Ainsi la Fédé participe-t-elle, au niveau des Hauts-de-France et de la métropole de Lille, aux listes de candidats étudiants constituées par la Fage. Il est ainsi indéniable que la Fédé dispose d'un véritable ancrage métropolitain dans la vie universitaire lilloise.

La Fédé est par essence le lieu de référence pour le développement de la vie sociale partagée entre les étudiants de toutes les composantes de la FUPL. Le comité recommande, afin de renforcer le sentiment commun d'appartenance à la FUPL, de continuer à s'appuyer sur le réseau solide des actuels (et anciens) étudiants investis au sein de la Fédé et – surtout – de ses associations abritées.

b/ L'AEU : un écosystème complet et qualitatif de services aux étudiants

Les domaines de mutualisation de la vie étudiante assurés ou assumés par la FUPL sont identifiés exhaustivement dans le RAE : logement, restauration, sport et santé/social. Pour l'essentiel, ces compétences sont assurées effectivement par l'AEU contrôlée par la FUPL et par la Fédé.

L'AEU « contribue à la mise en œuvre du projet éducatif des établissements de la FUPL et du projet de service aux étudiants de la Fédé⁵². À ce titre, l'AEU assure « la restauration sous toutes ses formes, l'hébergement en résidences universitaires, les activités sportives individuelles et collectives, la médecine préventive et de soins, les prestations et services annexes aux étudiants et personnels de l'Université catholique de Lille »⁵³.

L'AEU abrite en outre un centre polyvalent de santé universitaire (CPSU) qui dispense des prestations de soin et de prévention. Le CPSU mène chaque année des enquêtes relatives⁵⁴ aux :

⁵⁰ Entretiens sur site.

⁵¹ Site Internet de la Fédé, « À propos ». En ligne : <https://feucl.wordpress.com/a-propos/>. Consulté le 26 janvier 2019 à 19h45.

⁵² Statuts de l'AEU, article 1^{er}.

⁵³ *Ibid.*, art. 4.

⁵⁴ Résultats des enquêtes du CPSU.

- habitudes alimentaires ;
- pratiques sportives ;
- consommation de tabac, d'alcool ou de substances addictives ;
- temps passé devant un écran (téléphone, téléviseur, ordinateur) ;
- troubles du sommeil, nervosité et fatigue.

Les résultats de ces enquêtes – menées dans chaque établissement membre de la FUPL – sont analysés par le comité de pilotage santé de l'AEU et communiqués à la CVE de la FUPL, d'une part, et aux établissements concernés, d'autre part. En cas d'identification de résultats inquiétants, le CPSU informe les établissements concernés – notamment pour mettre en œuvre une campagne de sensibilisation et de prévention auprès des étudiants. Enfin, dans chaque établissement de la FUPL, un référent santé est désigné et formé. Connue par les étudiants, elle facilite le lien avec l'établissement et le CPSU notamment dans la politique de détection des difficultés. Les référents santé des établissements sont réunis au sein du réseau santé de la FUPL, en lien avec le CPSU et l'AEU.

Dès lors, l'AEU constitue un véritable service de la vie étudiante financièrement et juridiquement autonome. Cette autonomie permet notamment de distinguer les risques inhérents à un établissement d'ESR d'une part, et ceux liés aux activités sociales et de santé d'autre part⁵⁵. Il existe donc en l'espèce une véritable politique d'endiguement des risques de chacune des entités morales. Le tout permet à la FUPL et à la Fédé de disposer d'une boîte à outils opérationnelle au service des étudiants répondant à l'ensemble des problématiques liées à l'aspect vie étudiante.

Dans l'optique de la prochaine révision des statuts qui devrait renforcer le contrôle de la FUPL sur le CA de l'AEU par la nomination des membres, le comité recommande que la place privilégiée de la Fédé soit conservée - et auquel cas formalisée.

2/ La participation des étudiants à la gouvernance à améliorer tant par la formation que par la reconnaissance

Si la Fédé est sans conteste identifiée dans les instances de la FUPL, son rôle est encore limité dans la gouvernance globale. En effet, la Fédé ne dispose que d'un siège au sein du conseil supérieur de la FUPL⁵⁶. Dans les faits, il s'agit du président de la Fédé – désigné par les présidents des associations membres de la Fédé ; ainsi les étudiants sont représentés au sein de la FUPL par le président de la Fédé au sein du conseil supérieur. Cela étant, le renouvellement chaque année de la direction de la Fédé limite le poids de son président dans la gouvernance de la FUPL. À l'issue de son mandat, il n'aura pu participer qu'à un nombre limité de réunions du conseil supérieur. Par ailleurs, il n'est pas prévu de siège réservé à la Fédé au sein du CA – dont le rôle est essentiel dans la gestion financière et matérielle de la FUPL. Le MESRI et les standards européens attendent des établissements d'enseignement supérieur que l'engagement des étudiants – à titre associatif, social ou professionnel – soit reconnu dans le cadre de la diplomation⁵⁷. Dans ce contexte, précisons que la Fédé intervient au niveau de la FUPL, et donc de façon transversale entre toutes ses composantes. *In fine*, l'engagement des étudiants au sein de la Fédé est inégalement reconnu et valorisé par les établissements membres de la FUPL⁵⁸.

Au sein de la FUPL proprement dite, la vie étudiante est confiée à une commission statutaire dite « commission de la vie étudiante ». La CVE assure ainsi le lien quotidien entre l'AEU, la Fédé et la FUPL. La présence des étudiants est plus importante – et vraisemblablement mieux exploitée – au sein de la CVE, quatre membres de la direction de la Fédé participant à ces travaux⁵⁹. Les étudiants estiment à ce titre que ce lieu d'échanges est mieux adapté aux tâches quotidiennes qu'assure la Fédé. Le CVE est finalement le lieu plébiscité par les étudiants pour remonter les doléances éventuelles, pour participer à la mise en œuvre d'actions coordonnées entre la FUPL et la Fédé et pour assurer une bonne information des étudiants.

Faute d'une formation aux principes généraux de la gouvernance d'un établissement d'ESR, les membres de la Fédé ne prennent pas la pleine mesure des enjeux abordés lors du conseil supérieur. Ainsi, ils ne participent pas activement à la détermination de l'ordre du jour du conseil supérieur – bien qu'ils soulignent pouvoir demander, vraisemblablement, l'ajout de points si nécessaire.

⁵⁵ Entretiens sur site ; statuts de l'AEU (2017) ainsi que la note de préfiguration de la révision à venir en 2019 en vue de la future révision de 2019.

⁵⁶ Statuts de la FUPL (2017).

⁵⁷ LOI n° 2017-86 du 27 janvier 2017 relative à l'égalité et à la citoyenneté, Décret n° 2017-962 du 10 mai 2017 relatif à la reconnaissance de l'engagement des étudiants dans la vie associative, sociale ou professionnelle.

⁵⁸ Entretiens sur site.

⁵⁹ Entretiens sur site.

Le comité recommande que la FUPL intègre mieux les étudiants dans sa gouvernance et dans la définition de sa stratégie globale.

Eu égard au périmètre de la Fédé, il semble essentiel au comité qu'une réflexion soit engagée par les établissements de la FUPL pour mettre en place un système uniforme de reconnaissance des engagements. La qualité de l'engagement des étudiants au sein de la Fédé est manifeste ; ce dynamisme est par ailleurs structurant et crée des conditions favorables à la qualité de vie des étudiants, notamment sur le campus Lille-Vauban. C'est pourquoi, considérant le contexte et les souhaits de l'État en la matière, une formalisation de la reconnaissance des engagements estudiantins au sein de la Fédé est souhaitée par les parties-prenantes, d'une part, et souhaitable pour leur parcours professionnel et personnel, d'autre part.

La valorisation et la culture scientifique

1/ Une valorisation de la recherche transdisciplinaire active, ancrée sur le terrain et des partenaires fortement impliqués

La commission recherche, l'une des 6 commissions statutaires de la FUPL (nouveaux statuts début 2017 pour renforcer les liens à l'intérieur de la fédération), a explicitement dans ses missions la coordination, la promotion et la valorisation de la recherche, tant en interne qu'en externe. Une part importante de la recherche de la FUPL ou du moins de ses établissements et de la valorisation s'inscrit dans le projet Live Tree (Lille Vauban Esquermes en Transition Énergétique, Ecologique et Économique, lancé dans la suite et la logique du projet REV3, Troisième Révolution industrielle initié en 2013 par la région Hauts-de-France). La valorisation de la recherche au sein de la FUPL se situe dans le champ des sciences sociales et humaines, intégrant le concept de développement durable et l'exigence de l'éthique comme lignes directrices générales. Le premier outil de la FUPL en matière de valorisation des résultats de sa recherche est la maison des chercheurs. Créée en 2015, outre les travaux et responsabilités académiques classiques, cette structure de la fédération est animée de façon à être un lieu d'interaction entre toutes les disciplines des sciences humaines et sociales et fonctionne comme un champ de co-design qui fait émerger de nouveaux projets en stimulant les mises en relation des chercheurs, étudiants et partenaires.

Une spécificité de la FUPL est d'avoir créé récemment plusieurs réalisations d'ampleur qui sont à la fois des démonstrateurs pour valoriser les résultats de la recherche et des terrains d'expérimentation pour stimuler la recherche et développer son caractère transdisciplinaire et qui associent de nombreux partenaires socio-économiques pour favoriser l'innovation et l'entrepreneuriat. La rénovation du bâtiment RIZOMM qui abrite la FGSE (faculté de gestion, économie et science de l'ICL) a été conçue pour valoriser les résultats sociotechniques de la recherche en termes de transition énergétique et pour développer des expérimentations ouvertes tant aux partenariats académiques qu'aux entreprises. Le bâtiment RIZZOM a été intégré en 2018 dans le programme de recherche Live Tree. Une autre réalisation est le Campus créatif avec notamment le « hangar innovant », un nouveau bâtiment dédié à l'innovation en coordination entre la maison de chercheurs et HEMISF4IRE, l'école de design. L'incubateur « Institut de l'Entrepreneuriat » est une autre structure créée par la FUPL pour relier résultats de la recherche, innovation et esprit d'entreprise. Il est associé à l'incubateur Eurotechnologie développé par la ville et la région et au sein duquel la FUPL anime plusieurs incubateurs spécialisés, Legaltech, Agtech sur l'agriculture, Fintech avec le Crédit Agricole, Assurtech avec la Caisse d'Épargne, la Banque Populaire et Natexis, Numérique et robotique, Cybersécurité ; l'ensemble mobilisant plus de 50 partenaires et travaillant en liens avec la maison des chercheurs. Enfin, il faut citer le quartier Humanités dans le domaine de l'économie sociale et solidaire et du développement durable qui est un lieu permanent de valorisation et d'expérimentation de la recherche de la FUPL dans ces domaines et qui là aussi associe de nombreux partenaires publics et privés.

Pour autant le comité n'a pas eu accès à des données consolidées caractérisant les résultats de la valorisation.

Malgré le fort ancrage de la FUPL dans le tissu économique de la région les contacts de la FUPL avec la SATT sont peu nombreux et peu opérationnels.

La FUPL fait preuve en la matière de beaucoup de volontarisme et de dynamisme, en particulier depuis 2015, mais le comité recommande que l'application sociétale de ces recherches soit nettement mieux formalisée, tant pour mettre en valeur l'établissement, que pour avoir un impact plus important. Le comité recommande de mettre en avant, dans le cadre de la FUPL, quelques indicateurs quantitatifs ou qualitatifs associés à des objectifs communs et concrets afin de suivre l'évolution de la politique de valorisation. Enfin le comité

recommande de s'appuyer sur les différentes chaires présentes au sein de la FUPL et de rendre leur rôle encore plus actif et plus visible dans la valorisation de la recherche.

2/ Une culture scientifique à développer

La FUPL, principalement du fait de la tradition de l'ICL créé en 1875, a un objectif clair pour participer activement à l'enrichissement des connaissances dans le domaine des SHS et en particulier par des publications scientifiques mais surtout de vulgarisation et des colloques spécialisés, colloques et publications qui depuis quelques années se concentrent sur les thèmes du développement durable, de l'éthique, de l'économie sociale et solidaire et du transhumanisme. Eu égard au volume relativement faible de la recherche au sein de la fédération et d'une impulsion somme toute assez récente pour dynamiser et étendre cette recherche à l'ensemble des membres de la FUPL, le nombre de publications et de colloques réalisés sous l'égide de la FUPL ou celle de l'un de ses membres est assez important. Sur la période évaluée, la FUPL - c'est-à-dire la fédération au sens strict et l'ensemble de ses membres - a publié près de 1 500 articles dans des revues à comité de lecture, organisé une vingtaine de colloques d'importance nationale ou internationale et près d'une centaine de conférences à rayonnement régional qui le plus souvent associaient les partenaires socio-économiques de la fédération.

La bibliothèque Vauban, ouverte à tous et pas seulement aux étudiants de la FUPL, est un lieu très actif de mise en valeur et de diffusion à la fois des productions de la FUPL, que, de façon plus large, de l'ensemble des nouvelles connaissances et réflexions dans les SHS.

Le comité recommande la détermination d'objectifs communs plus précis et d'indicateurs pertinents pour mieux suivre la trajectoire suivie.

Les relations européennes et internationales

Une politique d'internationalisation pragmatique qui porte ses fruits et dont les actions et les résultats mériteraient d'être mieux mesurés pour mieux les partager

La FUPL structure une animation collective dans divers domaines à caractère transversal : pédagogie, orientation, vie étudiante, recherche, culture, communication, international⁶⁰. Dans le domaine de l'international, la FUPL porte une démarche non-exclusive de développement et de gestion de partenariats au profit de ses membres. Durant les dernières années, une attention a été portée par les établissements aux pays d'Asie, en particulier les Philippines et l'Inde. Ceci a permis une évolution importante, en particulier du nombre des mobilités entrantes⁶¹. De nouveaux partenariats en conventions globales ont été établis avec l'Amérique latine. Le dernier rapport d'activité de la DRIC montre un équilibre au niveau des mobilités entrantes et sortantes⁶².

Dans son projet « Osons l'espérance⁶³ » 2017-2022, la FUPL a eu pour objectifs de :

- construire une stratégie internationale de vie au quotidien, de positionnement et de rayonnement ;
- construire la promesse de la marque « Université catholique de Lille », le référentiel explicite des valeurs, appuyée sur et relayée par une stratégie adaptée de communication de la FUPL⁶⁴.

Les établissements membres de la FUPL ont souhaité mutualiser une partie de leur politique d'internationalisation dans le cadre de la fédération pour garantir plus de visibilité et lisibilité à l'international. La politique d'internationalisation de la FUPL se développe à partir des attentes et des contributions de l'ensemble de ses membres. Les établissements membres se retrouvent autour de grands axes stratégiques

⁶⁰ RAE, p. 6.

⁶¹ RAE, p. 52.

⁶² Rapport d'activité DRIC 2017-2018 p. 3.

5476 étudiants internationaux entrants : 3490 étudiants payants (hors mobilité) ; 1986 étudiants non payants (mobilité) dont au niveau de la DRIC : 233 étudiants en convention globale et 12 étudiants via le programme ERASMUS+ MIC.

5379 étudiants sortants dont : 2415 études, 2535 stages, 429 césures dont au niveau de la DRIC : 259 étudiants en convention globale (mobilité), 523 étudiants en séjour d'étude ERASMUS (mobilité), 189 étudiants en stage ERASMUS.

⁶³ Stratégie « Osons l'espérance », p. 30.

⁶⁴ Stratégie « Osons l'espérance », p. 31.

comme par exemple l'internationalisation entrante. Ceci est une dimension travaillée depuis plus de 15 ans et matérialisée par une diversité d'étudiants et d'enseignants internationaux présents sur le campus⁶⁵.

Le fonctionnement de la direction des relations internationales et de la communication institutionnelle (DRIC) est basé sur un principe de subsidiarité, et de service commun aux établissements membres. La DRIC coordonne le cadre des fonctions et la mise en œuvre d'un ensemble de moyens pour accompagner les établissements en termes de développement quantitatif.

Les partenariats internationaux (9 nouveaux partenariats avec conventions globales réparties entre l'Amérique du nord, l'Asie, et l'Amérique latine) sont noués à partir d'une réflexion qui est menée en commun avec les représentants des établissements, qui débouche sur des missions exploratoires puis de consolidation par des accords-cadres qui sont mis en place uniquement à partir du moment où 3 établissements s'engagent.

Le comité a pu constater auprès des membres de la FUPL que le fait de travailler sous l'égide de « l'Université catholique de Lille » donne la possibilité d'être visible et lisible, ceci en plus de l'attrait de la pluridisciplinarité. L'élaboration des orientations stratégiques se fait sur la base d'une complémentarité et de projets communs⁶⁶.

Le comité a pu identifier des objectifs consensuels qui concernent :

- l'Internationalisation à domicile qui consiste en la valorisation de la diversité de la communauté étudiante (étudiants entrants) impliquant un réseau d'universités partenaires qui représente les régions du monde ;
- la mobilité des étudiants sortants qui vient en cohérence avec l'internationalisation à domicile⁶⁷, facilitée par le réseau de partenaires internationaux et que chaque établissement investit en fonction de sa spécificité. Il existe une complémentarité entre les relations nouées à partir des partenaires qui accueillent les étudiants en mobilité sortante et les établissements qui envoient leurs étudiants (en mobilité entrante). L'ensemble de ces établissements forme un réseau de partenaires internationaux
- la contribution à l'Internationalisation des axes stratégiques de la FUPL comme le projet Live Tree qui porte sur la transition énergétique, et d'autres axes stratégiques comme l'Innovation, le transhumanisme pour lesquels l'objectif est la sensibilisation progressive du réseau international et l'identification de partenariats qui pourraient contribuer aux axes stratégiques.

Le comité a constaté que les modalités de mise en œuvre par les établissements membres sont variables et différenciées⁶⁸ en fonction des objectifs stratégiques consensuels. L'atteinte des objectifs est quelque peu disparate selon les établissements. Le comité a pu percevoir que, suite à des orientations de développement dans certaines régions du monde, une majorité d'établissements sur une base volontaire a renforcé ses activités en Asie. Ceci s'est traduit par un développement important et par des objectifs chiffrés au niveau des établissements. La FUPL n'a cependant pas de levier pour concaténer d'une manière systématique l'ensemble des objectifs chiffrés à cause de l'autonomie des établissements.

Reconnaissant la nature de la fédération basée sur le consensus, le comité estime qu'il y a convergence des stratégies d'internationalisation à l'échelle de la FUPL. Reconnaissant par ailleurs que l'atteinte des objectifs au niveau FUPL n'est pas véritablement quantifiée, et sachant que la DRIC joue un rôle consensuel de dynamisation, **le comité recommande la mise en œuvre d'un levier pour faciliter la remontée d'information en provenance des établissements auprès de la FUPL, afin d'identifier des progressions à l'échelle de la fédération, ceci dans une logique d'amélioration continue.**

Le comité recommande de mettre en place un cadre d'évaluation regroupant l'ensemble des indicateurs existants et à intégrer pour vérifier l'atteinte des objectifs en termes d'internationalisation de l'ensemble des membres de la FUPL.

En matière de recherche, dans un objectif de visibilité internationale, le comité suggère d'effectuer un positionnement clair des activités de recherche des établissements de la FUPL et la mise en réseaux des activités de recherche.

⁶⁵ Entretiens sur site.

⁶⁶ Entretiens sur site.

⁶⁷ L'internationalisation à domicile a pour objectif de permettre à l'ensemble de la communauté universitaire –étudiant(e)s, enseignant(e)s- chercheur(e)s, personnels administratifs et de soutien de développer des compétences d'ouverture et de communication interculturelles grâce à la présence d'étudiant(e)s ou de collègues étrangers.

⁶⁸ leseg, passeport interculturel étudiants, formation interculturelle au personnel administratif et enseignant.

Conclusion

La FUPL apparaît comme un acteur important dans le panorama de l'enseignement supérieur de la région Hauts-de-France, fort d'y représenter 20 % des étudiants du site Lille Nord de France et fédérateur d'établissements de disciplines variées et de qualité dont un nombre important possèdent le label Eespig. C'est un établissement innovant solidement ancré dans les réalités et les ambitions de son territoire. Marqué par un dynamisme sur des axes forts et structurants comme l'innovation, l'éthique, le développement durable, le double rôle d'alliance et de représentation que tient la FUPL pour l'ensemble de ses membres dans le relationnel tant académique que socio-économique, justifie la reconnaissance de cet établissement comme une entité incontournable de l'enseignement supérieur.

Cependant, si la mise en commun de services fonctionnels et le développement d'expérimentations dans l'innovation pédagogique et technologique font la richesse de cet établissement, certains axes soutenus par la fédération, malgré des efforts évidents, peinent à dépasser le périmètre des établissements membres et se heurtent à des freins institutionnels forts, ainsi en est-il de la recherche. Un des enjeux sera pour la FUPL de choisir des axes stratégiques de développement qui correspondent à ses forces, à ses moyens mais aussi à ses contraintes.

Pour amplifier son rôle et asseoir son statut d'entité revendiquant son autonomie, la FUPL est confrontée à un triple défi.

- Le premier réside dans la nécessité de renforcer le fondement de ces alliances internes afin que cette « coopétition » souple soit indispensable à tous ses membres. Dans cette optique l'approfondissement des réformes structurelles menées et le renforcement d'une politique de projets communs seront primordiaux.
- Le deuxième touche la consolidation de son positionnement au sein du panorama de l'enseignement supérieur. La mise à l'écart d'une structuration renouvelée de l'enseignement supérieur régional, dont elle est à l'instant peu partie prenante, pourra impacter des liens avec les autres acteurs de l'enseignement supérieur public. La place qu'occupera à l'avenir la FUPL dans cette nouvelle construction reste primordiale pour éviter l'hypothèse d'un repli de l'établissement sur lui-même ou son éclatement, certaines composantes pouvant être attirées par l'international, ou le développement de liens dans d'autres territoires au niveau national ce qui ne serait en définitive favorable à aucun des acteurs internes et externes.
- Enfin le dernier défi, dans une perspective de reconnaissance d'un statut à part entière de la FUPL, réside dans sa volonté d'afficher dans la plus totale transparence ce dont elle est elle-même porteuse, en termes de recherche, en particulier, sans que cela n'entretienne une confusion qui ne pourrait que jouer contre elle dans une optique d'affirmation de son autonomie.

1/ Les points forts

- Une organisation reposant sur la culture du consensus et du partage des valeurs.
- Une fédération permettant la mise en commun, dans un périmètre pertinent et porteur, de services partagés (vie étudiante, bibliothèque, actions à l'international, stratégie immobilière).
- Un engagement de l'ensemble des acteurs derrière l'axe stratégique fédérateur du développement durable et des écosystèmes en cohérence avec la politique stratégique du territoire.
- Des relations riches et solides reposant sur un socle de valeurs communes tant avec les partenaires socio-économiques du monde entrepreneurial que les collectivités territoriales et concrétisées dans des actions fortes.
- Une maîtrise de la gestion permettant une soutenabilité financière des actions fondamentales et innovantes dont la fédération est initiatrice et porteuse.

2/ Les points faibles

- Une situation instable et complexe de la FUPL dans les relations avec les autres acteurs de l'enseignement supérieur du site rendant fragiles tout maintien et prospective de sa politique, en particulier dans sa mission essentielle de formation et reposant sur une différence de modèle économique.
- Un processus de communication manquant de lisibilité et brouillant l'identification de la structure même et la place de chacun des acteurs en son sein, eux-mêmes communiquant peu sur leur appartenance à la FUPL.
- Une fragilité de la gouvernance reposant sur une forte personnalisation et un cumul des fonctions.
- Une absence de lisibilité, malgré l'existence d'indicateurs, sur les données chiffrées dans de nombreux domaines qui empêche l'établissement d'améliorer une vision stratégique totale dans l'ensemble des domaines et qui met en avant une politique qualité qui n'a pas encore atteint sa maturité cela étant dû à l'absence d'un réel système d'information

3/ Les recommandations

- Renforcer une présentation transparente de toutes les activités au sein de la FUPL en faisant la part des activités spécifiquement portées par la FUPL évitant ainsi toute confusion possible avec les activités de ses propres membres en particulier l'ICL mais aussi avec celles des entités publiques et ce pour valoriser les activités propres à la FUPL
- Consolider la dynamique interne afin que chaque entité dont la nature est hétérogène (facultés, école de commerce, école d'ingénieurs) trouve un intérêt fort, constant et évolutif dans cette alliance fédérative.
- Renforcer, dans un contexte territorial complexe, les relations avec les universités dans une optique d'échange et de co-construction réciproque.
- Renforcer l'implication des étudiants dans la gouvernance afin d'affermir leur sentiment d'appartenance à la FUPL ainsi que dans les œuvres universitaires institutionnelles.
- Définir une feuille de route de la recherche plus détaillée qui implique l'ensemble des membres de la fédération et permette d'assurer la mise en œuvre, le suivi, l'évaluation et la visibilité de la recherche.
- Renforcer le pilotage de la politique d'internationalisation et assurer la remontée d'informations dans un cadre d'évaluation permettant de vérifier l'atteinte des objectifs en termes d'internationalisation par l'ensemble des membres de la FUPL.

Liste des sigles

A

AERES Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur

B

BDE Bureau des élèves

Biatss Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé

BU Bibliothèque universitaire

C

CA Conseil d'administration

CCI Chambre de commerce et d'industrie

CHU Centre hospitalo-universitaire

CNRS Centre national de la recherche scientifique

Comue Communauté d'universités et établissements

CPER Contrat de plans État-région

CPU Conférence des présidents d'université

Crous Centre régional des œuvres universitaires et scolaires

CS Conseil scientifique

D

DGS Directeur général des services

E

EA Équipe d'accueil

EC Enseignant chercheur

ECTS *European credit transfer system* (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre)

ED École doctorale

ENT Environnement numérique de travail

Equipex Equipement d'excellence

Erasmus *European action scheme for the mobility of university students* (programme européen)

ETP Équivalent temps plein

F

FOAD Formation ouverte et à distance

FR Fédérations de recherche

FUPL Fédération universitaire pluridisciplinaire de Lille

H

Hcéres Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur

HDR Habilitation à diriger des recherches

I

IDEX Initiative d'excellence

IFR Institut fédératif de recherche

Inria Institut de recherche en informatique et en automatique

L

LabEx Laboratoire d'excellence
Live Tree Lille Vauban Esquermes en Transition Energétique, Ecologique et Economique

M

Mesri Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation

N

NCU Nouveau cursus universitaire

P

PIA Programme d'investissements d'avenir
PR Professeur des universités
Pres Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
PU-PH Professeur des universités-Praticien hospitalier

R

R&D Recherche et développement
RH Ressources humaines
RI Relation internationales
RNCP Répertoire national des certifications professionnelles

S

Satt Société d'accélération du transfert de technologies
Shon Surface hors œuvre nette

U

UE Unité d'enseignement
UFR Unité de formation et de recherche
UMR Unité mixte de recherche
UPR Unité propre de recherche

Observations du président-recteur



Monsieur Michel COSNARD
Président du HCERES,
Madame Dominique Virriot-Barrial,
Présidente du comité d'experts

■ Le Président

Lille, le 8 juillet 2019

N/Réf. : PG/AK/MCH/2019-071
Objet : Observation du Président exécutif

Monsieur le Président,

Madame la Présidente du comité d'experts,

Je souhaite vous remercier de la qualité des échanges lors de l'audit d'évaluation et de la clarté des recommandations qui en ressortent. Le présent rapport caractérise globalement bien la réalité et les enjeux de la FUPL.

Comme les experts de l'HCERES l'ont relevé, la FUPL fonctionne dans une dynamique de valeurs partagées, de culture de consensus, de développement et portage de projets d'envergure, projets co-définis entre les établissements membres et dans lesquels seuls s'engagent ceux qui le souhaitent.

Les experts ont identifié trois principaux défis :

- Le renforcement d'une politique de projets communs entre les établissements au sein de la FUPL,
- La consolidation du positionnement de la FUPL et de ses établissements membres au sein du dispositif territorial et national de l'enseignement supérieur,
- La nécessaire reconnaissance d'un statut à part entière de la FUPL dans la plus totale transparence de ce dont elle est elle-même porteuse, et ce en termes de recherche en particulier.

Des efforts particuliers seront déployés pour relever ces défis.

Fondée en 1875 à l'initiative des entrepreneurs de la métropole lilloise, l'Université Catholique de Lille s'est structurée en fédération, la FUPL, en 1973, afin de rassembler dans une dynamique

Fédération Universitaire et Pluridisciplinaire de Lille

Association loi 1901

60 boulevard Vauban - CS 40109 - 59016 Lille cedex - Tél : +33 (0)3 20 13 40 86 - Fax : +33 (0)3 20 13 40 95
Siret 225 974 269 000 12 - N° TVA Intracommunautaire : FR 53325974269 - Code APE 85-42Z



d'alliance les facultés (ICL), les établissements d'enseignement supérieur et de recherche (EDHEC, IESEG, YNCREA, ICAM, ...) et un secteur sanitaire et social universitaire (hôpitaux Saint-Phillibert, Saint-Vincent-de-Paul, Sainte-Marie et EHPAD Saint-Antoine de Padoue, Saint-François de Sales, Notre-Dame d'Accueil, ...).

La recherche permanente d'une meilleure cohérence, d'une articulation synergique entre établissements, est conjuguée avec une liberté de définition stratégique et de conduite de projet dans le cadre d'un ADN commun et vivant. Le sens de l'Alliance prévaut, alors même que la cohérence en termes de visibilité et lisibilité nationale de la fédération est en construction toujours renouvelée et réinventée à partir de stratégies innovantes. À l'international, les établissements rayonnent ensemble ou séparément avec l'appellation Université Catholique de Lille.

Malgré un modèle économique contraint reposant largement sur la participation des familles et des étudiants au coût de formation et ne bénéficiant d'un financement public que très limité, les établissements de la FUPL connaissent une croissance continue des effectifs étudiants, assurent une activité de recherche significative et déploient des efforts importants pour l'ouverture sociale, pour le service aux territoires et à la société, pour l'insertion professionnelle, pour l'innovation, ...

La FUPL cherche à renforcer son inscription dans le paysage universitaire territorial dans le prolongement des travaux engagés dans le cadre de la ComUE Lille Nord de France. Il se dessine aujourd'hui une politique de site qui structure la composition du paysage universitaire tout en veillant à maintenir voire à développer les partenariats transverses dans le champ de la recherche notamment.

Au sein de la FUPL, la lisibilité de la recherche est à considérer à l'échelle de périmètres regroupés :

- Ingénierie
- Économie et management
- Finance
- Humanités et éthique
- Prospective et écosystèmes innovants
- Santé

dans le cadre de partenariats renforcés avec les universités publiques territoriales. Par ailleurs, si au sein de la FUPL, la stratégie de recherche continue à être pilotée par établissement, d'importants projets transversaux et pluridisciplinaires sont conduits autour des grands enjeux contemporains (transition énergétique et sociétale, numérique et Intelligence artificielle, questions éthiques associées). Le développement de la recherche est l'une des priorités fortes du mandat 2017-2022 visant à augmenter le nombre de doctorants et à consolider l'intégration dans les écoles doctorales.

L'implication volontariste et les investissements humains et technologiques déployés dans le cadre de la transition énergétique et sociétale permettront d'atteindre un niveau zéro carbone pour l'îlot historique en 2021 et de viser cet objectif pour l'ensemble des campus en 2035.

L'implication des étudiants déjà effective dans la vie des campus est renforcée par les dispositions statutaires revisitées ces dernières années qui devraient dans une dynamique conjuguée à une animation plus importante permettre leur plus forte intégration dans les gouvernances.

En synthèse,

- le renforcement des alliances internes entre établissements membres dans le même esprit de « coopération » souple que celui qui a prévalu jusqu'à aujourd'hui,

- la consolidation du positionnement territorial avec la recherche d'alliance et de coopération avec les universités, centres de recherche et grandes écoles du territoire associée à la participation proactive à un maillage et à des partenariats dans le cadre de la politique de site,
 - l'implication dans un projet universitaire européen,
 - la recherche d'un statut mieux reconnu dans le paysage universitaire national et la mise en œuvre d'une concertation renforcée avec le MESRI,
 - le développement d'une meilleure visibilité/lisibilité articulé avec un processus de communication,
 - la poursuite d'axes stratégiques majeurs : développement durable, éthique et enjeux contemporains, international, ...
 - la poursuite de l'effort de déploiement et de structuration de la recherche,
 - la poursuite d'une politique d'innovation, le déploiement d'un vaste programme de « Fabrique des futurs souhaitables »,
 - le renforcement de l'implication des étudiants dans la gouvernance et le fonctionnement,
 - les relations maillées avec le monde entrepreneurial, les collectivités territoriales, les acteurs du territoire,
 - la maîtrise du modèle économique,
- constituent de grands enjeux de la période actuelle et à moyen terme.

En remerciant à nouveau l'HCERES et les équipes impliquées pour la réalisation de cet audit, je vous prie d'agréer, Monsieur le Président, Madame la Présidente du comité d'experts, l'expression de mes plus respectueuses salutations.



Pierre Giorgini
Président exécutif

Organisation de l'évaluation

La visite d'évaluation de la FUPL s'est déroulée le 14 janvier 2019. Le comité était présidé par Mme Dominique VIRIOT-BARRIAL, professeur des universités en droit privé à Aix-Marseille Université.

Ont participé à cette évaluation :

- M. Rony DARAZI, professeur associé à la Faculté d'Ingénierie de l'Université Antonine (Liban) ;
- M. François DUFOUR, directeur général des services de l'Institut national des sciences appliquées de Strasbourg ;
- M. Olivier FARGES, professeur des universités à l'université Paris Diderot - praticien hospitalier à l'Assistance publique-hôpitaux de Paris ;
- M. Michel GERMOND, étudiant en master de sciences politiques à l'université Panthéon-Assas Paris II ;
- Mme Emmanuelle GORMALLY, doyen du pôle facultaire des sciences de l'Université catholique de Lyon ;
- M. Patrick MARGRON, directeur de Coaching & Performance Managériale.

Christine POIRIER, conseillère scientifique, et Camille HERFRAY, 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>.

Les rapports d'évaluation du Hcéres
sont consultables en ligne : www.hceres.fr

Évaluation des coordinations territoriales
Évaluation des établissements
Évaluation de la recherche
Évaluation des écoles doctorales
Évaluation des formations
Évaluation et accréditation internationales



2 rue Albert Einstein
75013 Paris, France
T. 33 (0)1 55 55 60 10

hceres.fr

[@Hceres_](https://twitter.com/Hceres_)

[Hcéres](https://www.youtube.com/Hceres)