

RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'UNIVERSITE DE LILLE

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2018-2019
VAGUE E

Rapport publié le 11/06/2019



Pour le Hcéres¹ :

Michel Cosnard, Président

Au nom du comité d'experts² :

Dean Lewis, Président 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).

Sommaire

Sommaire	2
Présentation de l'établissement	4
1 / Caractérisation du territoire.....	4
2 / Structuration de la coordination territoriale Lille Nord de France	4
3 / Principales caractéristiques de l'université de Lille.....	4
4 / Le contexte de l'évaluation	5
Le positionnement institutionnel et la stratégie de développement.....	6
1 / Un positionnement institutionnel en construction mais déjà affirmé	6
2 / Le projet d'une université cible au cœur de la stratégie de l'université de Lille.....	7
a) Un projet Isite structurant dans un environnement complexe mais imposant un rythme soutenu de transformation.....	7
b) Une politique de partenariat académique organisée mais à mettre à jour à l'aune des évolutions du site Lillois	7
c) La relation avec le CHU historiquement exemplaire	8
d) Un partenariat solide avec les collectivités territoriales.....	9
e) Des partenariats socio-économiques à fort potentiel	10
La gouvernance et le pilotage de l'établissement.....	11
1 / Une organisation interne encore en construction	11
a) Une réorganisation des composantes et des services à poursuivre	11
b) Une politique de subsidiarité identifiée mais balbutiante	12
2 / Une gouvernance opérationnelle à achever.....	12
a) Une équipe de direction dont l'effectif reflète les nombreuses actions à conduire	12
b) Les conseils centraux sont associés aux processus de décision.....	13
c) Un système qualité balbutiant et soutenu par une volonté politique explicite	14
d) Une politique de communication claire à mieux organiser	15
3 / Un pilotage qui ne répond pas encore aux besoins de la fusion et aux enjeux de la future université cible	16
a) Un système de pilotage insuffisant	16
b) Le processus d'allocation des moyens à construire.....	17
c) Des directions en phase d'acculturation.....	18
d) La direction RH est confrontée à de multiples chantiers.....	18
e) La fonction financière est à stabiliser et fiabiliser.....	19
f) La fonction immobilière se met en ordre de marche	20
g) La DSI est bien positionnée mais le SI reste à construire	21
La recherche et la formation	22
1 / Un fort potentiel de recherche, résultat de la fusion	22
a) La politique de recherche est en appui à la stratégie.....	22
b) La gouvernance de la recherche est opérationnelle	23
c) Une capacité de pilotage de la recherche limitée.....	23
2 / Une politique FTLV claire et ambitieuse mais risquée	24
a) La politique FTLV est cohérente avec la stratégie de l'établissement	24

b)	L'interdisciplinarité fait partie intégrante de la politique de formation en fédérant les acteurs.....	26
c)	La stratégie d'innovation pédagogique en appui au développement de l'approche programme et de la démarche compétences	26
d)	L'établissement est conscient des enjeux en termes de pilotage de l'offre de formation	27
e)	Une politique qualité de la formation en devenir	27
3 /	Lien recherche-formation	28
a)	L'articulation recherche-formation est affirmée au niveau organisationnel	28
b)	Les études doctorales au cœur de l'articulation recherche- formation	28
4 /	Un SCD en cours d'achèvement.....	30
La réussite des étudiants		32
1 /	Une politique au service de la personnalisation des parcours	32
a)	Une offre de formation visible que ce soit pour les lycéens ou les étudiants.....	32
b)	La priorité à la personnalisation des cursus.....	32
c)	Une insertion professionnelle qui s'appuie sur les partenariats socio-économiques.....	33
2 /	Une vie étudiante harmonisée, soutenue, riche et variée	33
a)	L'établissement prend en compte la vie étudiante dans sa stratégie et sa gouvernance.....	33
b)	Les disparités des pratiques et des campus sont encore marquées	34
c)	La palette des services à l'étudiant est riche	35
3 /	Les étudiants sont notablement associés à la gouvernance	35
La valorisation et la culture scientifique		36
1 /	La valorisation des résultats de la recherche est soutenue.....	36
a)	Une politique de valorisation en cohérence avec la stratégie globale.....	36
b)	Des initiatives structurantes au service de la valorisation.....	36
c)	Une articulation avec la Satt à conforter.....	37
2 /	Un portage transversal de la diffusion et de la culture scientifique et technique	37
Les relations européennes et internationales		39
1 /	Une politique internationale ambitieuse en construction.....	39
2 /	Le pilotage RI doit s'appuyer davantage sur des indicateurs	40
Conclusion		41
1 /	Les points forts	42
2 /	Les points faibles	42
3 /	Les recommandations	42
Liste des sigles		43
Observations du président		47
Organisation de l'évaluation		51

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. En 2016, cette nouvelle région accueillait 219 447 étudiants. La coordination territoriale est assurée par la Comue Lille Nord de France (LNF) qui correspond au territoire de l'académie de Lille et regroupe des établissements des départements du Nord et du Pas-de-Calais. Au 1^{er} janvier 2015, le Nord-Pas-de-Calais, 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 nationale). 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 Lille Nord de France

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'école nationale supérieure d'architecture et de paysage de Lille (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 dans des formations universitaires. 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 personnels, dont 4 292 enseignants titulaires et 5 782 personnels des bibliothèques, ingénieurs, administratifs, techniciens, sociaux et de santé (Biatss). L'école supérieure de professorat et de l'éducation (Espé) de l'académie de Lille, créée en septembre 2013, est également une composante de la Comue LNF. L'Espé accueillait, en 2016, 5 474 étudiants. Le collège doctoral qui est porté par la Comue fédère les 6 écoles doctorales (ED) de l'ancienne région Nord-Pas de Calais, ED qui accueillent environ 2 500 doctorants.

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 » (Uln) et labellisé en février 2017, a été porté par la fondation partenariale ULNE dont la Comue n'est ni membre, ni partenaire. L'Isite Uln fédère 14 membres fondateurs et 13 partenaires avec pour objectif de transformer le paysage de la recherche et de la formation au niveau de la métropole lilloise et en région Hauts-de-France, en renforçant et en diffusant son excellence. Ce projet intègre quatre volets principaux : « structurer la recherche », « soutenir l'innovation pédagogique », « renforcer les liens avec les entreprises », « augmenter la visibilité internationale ». Une dotation non consommable de 500 M€ a été affectée à l'Isite Uln, représentant un financement annuel exploitable d'environ 15 M€. Le projet est structuré autour de trois thématiques de recherche : santé, planète et monde numérique.

3 / Principales caractéristiques de l'université de Lille

L'université de Lille (UL), établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel, a été créée par la fusion au 1^{er} janvier 2018 des trois universités lilloises (université Lille 1, université Lille 2 et université Lille 3). L'UL est aujourd'hui constituée de 24 composantes :

- 5 unités de formation et de recherche (UFR) : Mathématiques, Informatique, Management et Économie ; Géographie et Aménagement ; Développement Social, Education, Culture, Communication, Information, Documentation ; Langues Étrangères Appliquées ; Psychologie ;
- 12 Facultés : Sciences historiques, Artistiques et Politiques ; Sciences Juridiques, Politiques et Sociales ; Finances, Banque, Comptabilité/Marketing et Management de la distribution (FFBC/IMMD) ; Sciences Économiques et Sociales ; Humanités ; Langues, Littératures et Civilisations Étrangères ; Sciences et Technologies ; Médecine ; Pharmacie ; Chirurgie Dentaire ; Ingénierie et de Management de la Santé ; Sciences du Sport et de l'Education Physique ;

- 5 Instituts : Institut Universitaire de Technologie (IUT) A ; Institut Universitaire de Technologie B ; Institut Universitaire de Technologie C ; Institut d'Administration des Entreprises ; Institut de Formation de Musiciens Intervenant en Milieu Scolaire ;
- Une école Polytechnique universitaire de Lille (Polytech Lille) ;
- Un département Sciences de l'Éducation et de la Formation d'Adultes (Sefa).

En 2018, selon l'établissement¹, l'université de Lille accueille 64 460 étudiants dont 30 716 en cycle de licence, 12 189 en cycle de master et 1 781 en cycle doctorat, 3 398 en formation hors LMD, 11 323 en formation de santé hors LMD. Elle compte un effectif de 3 466 enseignants et enseignants chercheurs dont 2 528 titulaires (770 professeurs d'universités - PU, 1 391 maîtres de conférences - MCF) ainsi que 3 576 personnels des Biatss dont 2 126 titulaires. L'université de Lille s'étend sur 585 606 m² de locaux pour 158 bâtiments répartis sur 15 sites ou campus. Le budget initial 2019² s'établit à 575 M€.

L'université de Lille compte 63 unités de recherche dont 57 sont en cotutelles avec d'autres établissements ou organismes de recherche. Les unités accueillent³ 500 chercheurs des organismes et 500 enseignants-chercheurs d'autres établissements. Les unités de recherche relèvent de quatre domaines scientifiques :

- Sciences humaines et sociales : 5 unités mixtes de recherche (UMR) CNRS, 9 équipes d'accueil (EA) ;
- Droit, Economie et gestion : 3 UMR CNRS et 3 EA ;
- Sciences du vivant et de la santé : 9 EA, 8 unités Inserm, 3 UMR CNRS ;
- Sciences et technologies : 14 UMR CNRS, 3 unités Inserm, 2 unités de services et de recherche, 4 EA, 2 laboratoires « formation de recherche en évolution » (FRE).

Deux fondations partenariales ont été créées, l'une pour la gestion de l'Isite (fondation Isite UIne) et l'autre, la Fondation de l'université de Lille, pour le développement des financements par le mécénat et surtout pour la gestion des revenus issus de la revente du capital de participation à une entreprise.

4 / Le contexte de l'évaluation

La présente évaluation ex-post couvre la période contractuelle 2015-2019 pendant laquelle les trois universités de Lille se sont préparées à la fusion intervenue au 1^{er} janvier 2018. La visite sur site est intervenue en janvier 2019, un an après la fusion. Un dossier d'autoévaluation a été produit au cours de cette première année. L'évaluation présente se concentre sur la trajectoire des universités dans le cadre de la préparation de la fusion et sur la première année d'existence de l'université fusionnée.

À l'appui des documents fournis pour la présente évaluation, le comité d'experts a choisi de porter une attention particulière aux thèmes suivants :

- L'explicitation de la trajectoire institutionnelle : fusion, obtention de l'Isite, université cible, positionnement dans la coordination territoriale ;
- Les évolutions depuis l'autoévaluation et la priorisation des nombreux chantiers ou projets dans tous les domaines d'activité ;
- La gouvernance et la subsidiarité ;
- Le pilotage et la soutenabilité financière ;
- L'évolution de l'organisation administrative ;
- L'articulation formation-recherche ;
- L'interdisciplinarité et plus particulièrement la place des sciences humaines et sociales.

¹ Document intitulé repère statistique 2018, étudiants et formations.

² Cf. budget initial 2019 présenté au CA 13 décembre 2018.

³ Cf. RAE p2.

Le positionnement institutionnel et la stratégie de développement

1 / Un positionnement institutionnel en construction mais déjà affirmé

L'université de Lille présente un fort potentiel scientifique et disciplinaire, ses valeurs sont clairement définies. L'université de Lille créée le 1^{er} janvier 2018 résulte de la fusion des 3 universités lilloises « Sciences et Technologies », « Droit et Santé » et « Sciences Humaines et Sociales » ce qui, compte tenu de la complémentarité des 3 établissements, de l'importance relative de ses principales caractéristiques (effectifs, budgets, surface hors œuvre nette, etc.) et de la largeur de son spectre disciplinaire, la positionne d'ores et déjà comme un établissement universitaire de premier plan.

Ses valeurs⁴ sont partagées puisqu'inscrites dans le préambule des statuts⁵ qui ont été approuvés par les instances des établissements. Elles sont explicitement déclinées de manière plus générique dans les éléments de communication de l'université⁶.

Le positionnement institutionnel de l'université de Lille s'appuie sur une démarche complète de diagnostic. Il résulte d'une analyse approfondie réalisée avant la fusion et explicitée dans le contrat 2015-2019⁷ qui comporte un volet commun aux 3 universités. Ce contrat abordait dès 2014 tous les aspects de la fusion allant de la dimension stratégique, de la déclinaison par grandes missions jusqu'au volet consacré à la mise en œuvre opérationnelle du nouvel établissement. Cette analyse a coïncidé par ailleurs avec la réponse à l'appel à projet PIA 2 Idex, ce qui a conduit l'université de Lille à obtenir un Isite.

Ainsi, une cartographie des points communs et distinctifs des trois universités a été établie sur chacune de leurs missions. Les thématiques communes d'excellence en recherche qui ont été identifiées (santé de précision, planète et développement du numérique) ont été reprises dans le projet Isite⁸ qui se décline en 3 hubs et en 3 « *graduate schools* ». Une démarche équivalente a été menée sur le domaine de la formation en identifiant des éléments remarquables en termes d'innovation pédagogique ou de formation tout au long de la vie. La transposition de cette démarche dans le domaine des relations internationales a permis de mettre en avant un projet de construction d'un campus transfrontalier avec des universités renommées de Belgique, du Royaume Uni, des Pays Bas et d'Allemagne⁹. Cet état des lieux est notablement conforté par une analyse Swot qui se décline sur l'ensemble des activités de l'établissement.

A travers son projet, l'université de Lille affirme sa volonté de renforcer sa place à l'échelle internationale. Les 3 universités lilloises ont défini un objectif commun pour le contrat 2015-2019 : figurer à l'horizon 2025 parmi les 10 premières universités françaises et les 50 premières européennes. Des stratégies communes ont été établies, intégrant des jalons et des objectifs opérationnels (2015-2019). Le comité estime que cet objectif mériterait d'être affiné pour préciser dans quels domaines l'université veut se positionner et pour décliner ce positionnement aux différentes échelles nationales et internationales.

En 2018, cet objectif est renforcé par le projet Isite Ulne dont l'ambition est de bâtir à l'horizon 2030 une « université cible » à visibilité mondiale¹⁰. Il entend, pour se faire, repenser une grande partie de ses activités pour être en capacité d'établir un nouveau modèle d'université collaborative intégrant des partenariats renforcés avec les écoles, les grands organismes, le centre hospitalo-universitaire (CHU), les collectivités territoriales et le monde socio-économique.

⁴ Ces valeurs sont : « l'indépendance intellectuelle, l'égalité, la non-discrimination et la laïcité ». D'autres principes étroitement liés aux missions de l'université sont également mis en avant : la subsidiarité ; l'indissociabilité de la formation et de la recherche ; l'ouverture vers l'Europe et l'international ; la dimension sociale et partenariale ; la prise en compte du développement durable ».

⁵ https://www.univ-lille.fr/fileadmin/user_upload/docs_pdf_autre_/Université/STATUTS_UNIVERSITE_DE_LILLE.pdf.

⁶ <https://www.univ-lille.fr/universite/>.

⁷ Contrat de site Lille Nord Europe, signé le 20, juillet 2015.

⁸ <http://www.isite-ulne.fr/index.php/fr/page-daccueil/>.

⁹ cf. RAE p 56.

¹⁰ L'université de Lille figure au rang 15 du classement France *Times Higher Education* (THE) 2019, au rang 195 du classement THE Europe 2019, non classée dans les 500 premiers de l'*academic ranking of world universities* – ARWU 2018.

2 / Le projet d'une université cible au cœur de la stratégie de l'université de Lille

a) Un projet Isite structurant dans un environnement complexe mais imposant un rythme soutenu de transformation

Le projet Isite est bien articulé à la politique de l'université de Lille comme un véritable levier de transformation associant de manière inclusive les acteurs du site lillois. La stratégie de l'université de Lille s'identifie avec la construction d'un nouvel établissement dit « université Lille Nord Europe (Ulne) » qui intégrera l'Isite. Le premier levier opérationnel est la fondation partenariale associée à l'Isite Ulne, créée en janvier 2018. Le phasage des opérations est clair, avec quatre axes prioritaires¹¹ en cohérence avec le positionnement de l'université de Lille. Ce cadre offre l'opportunité d'une meilleure articulation avec les partenaires académiques ainsi que les milieux socio-économiques.

L'établissement cible s'appuiera sur les dernières évolutions réglementaires¹² et adoptera le statut d'établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP) expérimental comprenant d'autres établissements à personnalités morales juridiques emboîtées. Ainsi l'université cible qui sera créée en 2022 intégrera une partie des grandes écoles de la métropole lilloise¹³ déjà associées à l'Isite.

Le comité recommande à l'établissement de porter une attention particulière à l'ampleur, la complexité et le calendrier du projet d'université cible. L'évaluation à mi-parcours de l'Isite Ulne par un jury international, prévue en septembre 2021, impose la validation des statuts du nouvel établissement avant cette échéance alors que l'université de Lille n'a pas encore terminé de mettre en œuvre les principes de son organisation et de sa gouvernance, ainsi que ses outils de pilotage. Elle va donc de nouveau être amenée dans un délai court à se projeter dans une nouvelle organisation. Le comité s'interroge donc sur le réel niveau d'appropriation par la communauté de l'ensemble de ces transformations majeures et pointe le risque de sureposition à une nouvelle surcharge de travail des personnels déjà fortement investis.

Le projet d'université cible est incontestablement novateur et mérite d'être soutenu. Le comité recommande toutefois à l'établissement de mettre en œuvre une démarche indispensable et préalable de réflexion sur l'échéancier de réalisation de ses projets. Le comité s'interroge sur la possibilité de créer un nouvel établissement à l'échéance de janvier 2022 nécessitant l'élaboration des statuts en 2020 et une nouvelle phase de transformation majeure alors que le processus de fusion n'est pas achevé.

b) Une politique de partenariat académique organisée mais à mettre à jour à l'aune des évolutions du site Lillois

Les partenaires académiques sont bien identifiés à travers une politique de conventionnement. La politique de partenariats académiques avec les organismes et les autres établissements d'enseignement supérieur et de recherche de la métropole lilloise s'affirme à travers un bouquet de conventions bilatérales ou multilatérales¹⁴ qui pour certaines ont été signées avant la fusion¹⁵ et/ou associent une ou plusieurs grandes écoles lilloises. En 2018, la mise en place du programme Isite Ulne avec comme fondateurs, membres du CA de la fondation Isite Ulne, l'université de Lille, l'école centrale de Lille, le collegium des grandes écoles de Lille¹⁶, le CNRS, Inria, l'Institut Pasteur de Lille, l'Inserm et le CHU, a permis d'intensifier les partenariats académiques au niveau de la métropole et de renforcer le partenariat avec la métropole et la Région. Enfin le CNRS et l'Inserm sont membres du CA et de la commission recherche.

Compte tenu de la création de l'université de Lille, du contexte de l'Isite, du projet d'université cible et afin de renforcer l'efficacité de l'organisation de l'ESR à l'échelle de la métropole, le comité recommande une

¹¹ Site web rubrique actions/nos missions.

¹² Loi n° 2018-727 du 10 août 2018 pour un Etat au service d'une société de confiance.

¹³ Institut d'études politique de Lille (IEP) et Centrale Lille qui devrait fusionner avec Chimie Lille et l'Ensaït Lille.

¹⁴ Convention quinquennale de site CNRS 2015-2019, université de Lille, école centrale de Lille (ECL) et école de chimie de Lille (ENSCL), accord cadre de partenariat scientifique avec l'Inria, convention cadre université de Lille-Institut Pasteur-CHU. Convention université de Lille-CHU-Inserm, Convention de partenariat avec le collegium des grandes écoles de Lille.

¹⁵ Convention université Lille 1 et Inria par exemple.

¹⁶ ECL, école nationale supérieure des arts et industries textiles (Ensaït), l'école nationale supérieure d'architecture et des paysages (Ensap), ENSCL, école supérieure de journalisme de Lille (ESJ), école nationale supérieure Mines-Télécom Lille Douai, l'institut d'études politique de Lille (IEP).

adaptation de l'ensemble de ces partenariats. Le futur projet de partenariat renforcé avec le CNRS¹⁷, qui conforte le soutien de ce dernier au projet Isite, s'inscrit dans cette démarche.

La coexistence d'un site lillois émergent et de la Comue est source de complication pour l'organisation de l'ESR au niveau du site régional. Bien que la Comue ait été un acteur important dans l'animation de l'ESR par le portage de missions communes (dont l'école supérieure du professorat et de l'éducation - Espé et la formation doctorale) et par le rôle d'interlocuteur unique qu'elle a joué auprès des collectivités territoriales, par exemple pour la mise en place du CPER, l'organisation de la coordination territoriale de l'ESR est en mutation. En effet, au niveau régional, la politique de partenariat académique relativement lisible avant le redécoupage des régions s'est notablement complexifiée par l'inadéquation du périmètre de la Comue au nouveau territoire régional (qui comporte deux académies avec deux coordinations territoriales¹⁸), mais aussi par la création de l'université de Lille. De plus, le resserrement de la politique de site au niveau de la métropole, induit par l'Isite (les partenaires de l'Isite sont essentiellement les établissements lillois, les autres universités membres de la Comue étant associées à l'Isite en tant que partenaires extérieurs) contribue à clarifier le paysage mais implique pour l'université de Lille de redéfinir le rôle qu'elle souhaite tenir au sein de l'espace régional.

Une note d'étape de l'inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche (Igaenr) de juillet 2018 pointe « un écosystème d'enseignement supérieur et de recherche qui demeure complexe et disparate, en dépit de l'affirmation de l'université de Lille comme établissement chef de file à l'échelle régionale » et « un risque de contradiction entre le positionnement comme chef de file de l'université et des missions d'ampleur gérées par les opérateurs externes que sont la Comue et les deux fondations ». Ce constat est aussi souligné par le rapport de la Cour des comptes publié le 6 février 2019.

En l'état, la transformation rapide des établissements du site régional (Comue LNF, université de Lille, future université de Lille Nord Europe, etc.) accentue la faible lisibilité du système ESR que ce soit au niveau de la communauté universitaire, des partenaires socio-économiques, des collectivités territoriales.

La décision récente (après la visite du Hcéres) de mettre fin à la Comue en 2020¹⁹ répond clairement à cet impératif de simplification.

Compte tenu de son positionnement institutionnel, l'université de Lille peut impulser une dynamique forte pour la mise en place d'une nouvelle gouvernance de site régional. La « conférence régionale des présidents d'universités (CRPU) » de la région-Hauts-de-France tend à prendre la place de la Comue comme instance principale de dialogue entre les universités du site Nord de France. Le comité invite l'université de Lille à se positionner clairement quant au devenir de la coordination territoriale régionale ou métropolitaine.

Les relations avec le Crous sont efficaces bien que peu formalisées. Les relations avec le Crous reposent sur des interactions directes entre les représentants de l'université de Lille et le directeur général du Crous, qui est invité à la commission formation. Au-delà des principales missions du Crous (restauration, logement, etc.) qui font l'objet d'un dialogue permanent entre le Crous et l'université de Lille, le comité relève la volonté du Crous d'intervenir en bonne complémentarité avec l'université de Lille (participation à la commission fonds de solidarité au développement des initiatives étudiantes (FSDIE), mutualisation des assistantes sociales, cofinancement des événements culturels portés par l'université). Il est à noter toutefois les difficultés que rencontre le Crous au niveau du logement étudiant vis-à-vis de la municipalité de Lille qui s'implique très peu dans ce domaine.

c) La relation avec le CHU historiquement exemplaire

L'université de Lille et le CHU, à travers un partenariat exemplaire et historique, ont formalisé des objectifs stratégiques communs. La composante santé était portée avant la fusion par l'université Lille 2. Dans la fusion des trois universités lilloises, l'université de Lille a maintenu sa stratégie de partenariat étroit avec le CHU de Lille à travers une convention CH&U. Le CHU a été totalement impliqué comme membre fondateur du projet Isite²⁰ et soutien à un de ses 3 hubs, le hub santé qui comporte plusieurs thématiques²¹.

Sur le campus hospitalo-universitaire, l'ensemble des composantes santé de l'université est regroupé avec le CHU et le centre de lutte contre le cancer (CLCC) Oscar Lambret.

¹⁷ Communiqué régional Lille 20/12/2018 : Le CNRS et l'université de Lille se projettent dans l'avenir et renforcent leur partenariat.

¹⁸ La Comue LNF pour l'académie de Lille et un réseau d'associations (excluant l'université technologique de Compiègne) pour l'académie d'Amiens.

¹⁹ Décision prise le 4 mars 2019 par les membres fondateurs.

²⁰ cf. RAE, p5.

²¹ Médecine de précision en 3 volets (1) physiopathologie & traitement des maladies chroniques, (2) développement du numérique au service de la santé de précision, (3) dimension humaine & sociale de la médecine de précision.

De longue date, la stratégie de recherche en santé est co-construite avec le CHU de Lille et leurs partenaires (Inserm, Inria, Institut Pasteur et collectivités territoriales). Elle se structure autour de cinq grands axes de recherche qui se retrouvent en majorité, dans le hub santé du projet Isite (maladies métaboliques & cardiovasculaires ; cancer, neurosciences ; maladies inflammatoires-infection-immunité ; technologies de santé et médicaments).

Du point de vue de la formation, l'université de Lille et le CHU s'affirment dans la tendance nationale d'innovation pédagogique (plateforme de simulation²², ressources pédagogiques à distance, etc.) prenant en compte les spécificités des études de santé.

Le CHU de Lille occupe une position originale dans le continuum de la recherche en santé. Cette position est illustrée par la co-tutelle exercée sur 24 unités de recherche du secteur santé de l'université de Lille. Une convention tripartite entre l'université, le CHU et l'Inserm porte cette vision stratégique commune. Ce partenariat fort a conduit le CHU à s'investir non seulement dans la recherche clinique mais également dans une recherche amont pour accompagner la recherche translationnelle et les initiatives d'innovation. Ainsi, avec l'université de Lille, le CHU contribue à la politique de promotion des jeunes en cofinçant 3 contrats doctoraux par an.

L'initiative de création de la Maison régionale de recherche clinique hospitalière et universitaire dédiée aux études cliniques est à souligner. Outre sa mission de mutualisation de fonction supports, elle favorise la mixité des activités de recherche et l'implication des personnels hospitaliers dans les activités de recherche et de formation.

Dans le domaine de la valorisation, le CHU a créé dans les années 90 Eurasanté, groupement d'intérêt économique dont le CHU est l'actionnaire principal et l'université partenaire. Eurasanté a permis, entre 2013 et 2017, l'émergence de 13 familles de brevets, 16 licences et de 18 start-up. Eurasanté accompagne les entreprises à l'export et pour le dépôt de projets européens.

L'université de Lille et le CHU exploitent de manière optimale et extensive les instances réglementaires de gouvernance. La gouvernance est organisée autour du comité de la recherche biomédicale et en santé publique (CRBSP)²³. Sont ainsi présents à chaque réunion mensuelle du CRBSP, le président de l'université de Lille, le directeur général du CHU, les vice-présidents recherche de l'université et du CHU, les doyens de santé, l'Inserm. Il est à noter que le CNRS, Inria, le président de la Fondation Isite, les directeurs ou directrices des unités de recherche du domaine de la santé et la direction du CLCC sont également parties prenantes du CRBSP. L'efficacité de cette gouvernance est illustrée par de nombreuses réalisations comme :

- les 4 projets FHU (fédération hospitalo-universitaire),
- l'obtention de 2 RHU (réseaux hospitalo-universitaire),
- la mise en place d'une co-gouvernance des 7 plateformes de recherche en biologie-santé avec future création d'une UMS,
- le CPER 2015-2020 qui permet de créer un institut de recherche sur le cancer à Lille (projet de 30 M€) co-porté par le CHU et l'université.

d) Un partenariat solide avec les collectivités territoriales

Les partenariats avec les collectivités sont organisés et s'appuient sur des modalités classiques de collaboration. Outre l'opération campus et le CPER, l'intervention des collectivités, en premier lieu la Région Hauts-de-France et la métropole européenne de Lille, se traduit par des appels à projets^{24 25} dans le domaine de la recherche, de l'innovation et de l'international. Des représentants du conseil régional et de la métropole sont présents au CA²⁶ de l'université et également à la commission recherche pour le conseil régional et à la commission formation pour la métropole. Réciproquement l'université est associée à des instances de concertation ou de pilotage du conseil régional (schéma régional de l'enseignement supérieur, recherche, innovation - SRESRI et dispositifs de soutien à l'innovation en cours d'installation).

La stratégie de l'université est définie en liens étroits avec la Région Hauts-de-France. Malgré le contexte récent de création de la région Hauts de France par fusion au 1^{er} janvier 2016 des régions Nord-Pas de Calais et Picardie, la contribution de l'université de Lille à l'élaboration du SRESRI²⁷ est bien visible (cf. définition des indicateurs de suivi et d'évaluation du SRESRI). Le projet Isite Ulné apparaît clairement pour la Région comme

²² <http://presage.univ-lille2.fr/presentation.html>.

²³ cf. RAE p7.

²⁴ ,

²⁵ <http://www.lillemetropole.fr/sites/lmcu/mel/actualites-metropole-lille/recherche-enseignement/appele-a-projets-accueil-de-talen.html>.

²⁶ Le VP en charge de l'enseignement supérieur et de la recherche de la Région Hauts-de-France participe au CA avec voix délibérative.

²⁷ SRESRI 2017-2021, Hauts de France adopté le 23 novembre 2017.

un levier de développement pour lequel elle partage des objectifs, que ce soit, par exemple, à l'international, dans le domaine de la réussite étudiante ou de la recherche.

Le comité souligne le renforcement du partenariat historique avec la métropole lilloise. La création de l'université de Lille a permis de conforter l'articulation de la politique de l'université à la politique ESR de la métropole. Cela se traduit notamment par un projet d'accord cadre qui sera signé en 2019²⁸ et qui, outre des axes prioritaires partagés²⁹, prévoit la création d'un comité stratégique commun. La métropole lilloise s'est dotée de compétences recherche dès 2009 avec pour principal objectif d'accompagner les établissements pour rattraper le retard en termes de R&D. Cette complémentarité se décline à travers le schéma métropolitain d'enseignement supérieur et de recherche 2015-2020 qui identifie le projet Isite, la société d'accélération de transfert de technologies (Satt) nord et la nouvelle direction de l'université de Lille en charge des relations avec le monde socio-économique (U-Link) comme des leviers de développement (cf. *infra*).

e) Des partenariats socio-économiques à fort potentiel

Les liens avec le monde socio-économique sont identifiés et au cœur de la stratégie de l'université de Lille. La fusion des 3 universités est perçue très positivement par les acteurs du monde socio-économique du territoire, notamment en termes de simplification de l'organisation ESR. Elle suscite de vraies attentes. L'enjeu du développement de l'ouverture de l'université de Lille au monde socio-économique est compris par les différents intervenants internes et externes comme un moyen d'enrichir et de préparer l'avenir du tissu économique du territoire.

Le comité estime que la stratégie de développement partenarial avec le monde socio-économique *via*, notamment, la création de la nouvelle direction de l'université de Lille en charge des relations avec le monde socio-économique constitue un point fort de l'établissement.

²⁸ N°: Convention_2019_ESR_01 qui a été présentée au CA du 7 février 2019.

²⁹ « Élaborer et décliner une stratégie de développement en matière de recherche et d'innovation ; Renforcer l'attractivité et le rayonnement international du territoire ; Mettre en œuvre une politique partagée d'aménagement et de modernisation des sites ».

La gouvernance et le pilotage de l'établissement

1 / Une organisation interne encore en construction

a) Une réorganisation des composantes et des services à poursuivre

La cohérence de l'organisation interne de l'université qui repose sur un grand nombre de composantes est à renforcer. L'université de Lille se construit, d'une part, sur l'existant des trois universités fusionnées et, d'autre part, dans le contexte de transformation inscrit dans le projet Isite.

A quelques exceptions près³⁰, l'organisation institutionnelle de l'université de Lille³¹ résulte de l'agrégation des composantes de formation et de recherche des 3 ex-universités lilloises qui, pour certaines, ont conservé leurs statuts³², leur charte graphique³³ voire leur appellation³⁴. Cette organisation s'appuie principalement sur 24 composantes de formation (au lieu de 32 existantes avant la fusion) se décomposant pour 17 d'entre elles en UFR ou en facultés, en 6 instituts dont 3 IUT (issus respectivement des 3 universités) et en une école interne. Les 63 unités de recherche sont associées aux composantes de formation. Chaque unité de recherche peut être associée à une ou plusieurs composantes de formation³⁵. L'annexe aux statuts qui recense toutes les unités de recherche ainsi que leurs rattachements n'a pas encore été complétée³⁶.

Les composantes de formation, essentiellement les UFR et les facultés, apparaissent concrètement comme des acteurs clefs de l'articulation formation-recherche avec, pour certaines d'entre elles, la définition d'un poste de directeur-adjoint ou vice doyen chargé de la recherche.

Comme elle le prévoit, l'université de Lille doit faire évoluer son organisation administrative. Au côté des composantes de formation et des unités de recherche, l'organigramme fait mention de 6 services communs, la direction générale des services qui comprend 3 grandes directions « missions » (recherche & valorisation, relations internationales et formation tout au long de la vie) et 4 grandes directions « ressources » (DRH, Daf, DSI, patrimoine et logistique³⁷).

Cette organisation administrative est aussi le fruit de l'héritage des 3 universités fondatrices. L'organisation de l'université qui est en cours de construction recherche un équilibre entre des services centraux et la nécessaire subsidiarité appliquée aux composantes. Un nouvel organigramme³⁸ devrait être présenté aux conseils centraux au cours du premier trimestre 2019. Il abandonnerait la distinction entre missions et ressources et permettrait de structurer les services centraux en 7 grandes directions regroupant des directions adjointes ou des services. Ce nouvel organigramme sera indéniablement plus lisible.

Toutefois pour atteindre cet objectif, l'université de Lille manque pour le moment d'outils de pilotage et d'une cartographie fiable des emplois et des processus. Les conseils centraux ont travaillé sur leurs procédures internes et leurs modalités de fonctionnement. Mais la construction de ce nouvel organigramme, partagée lors de très nombreuses réunions, doit, selon le comité, être complétée par un travail sur la subsidiarité.

L'université de Lille affiche un volontarisme fort pour la mise en place de sa nouvelle organisation et son appropriation par la communauté universitaire. Il convient de noter le dynamisme de l'équipe et, malgré les difficultés rencontrées, le travail déjà accompli en moins d'un an. Le comité souligne qu'au-delà du rôle très important des instances de l'université (cf. *infra*) pour faire face aux changements provoqués par la fusion, l'équipe présidentielle et les services ont mis en place des dispositifs comme la maison de la médiation et les cafés du président avec les communautés pour maintenir des liens de proximité.

³⁰ Création de la faculté des Sciences en 2017 par la fusion de 6 UFR de l'université Lille 1, intégration des instituts dans les UFR dans les secteurs droit et santé.

³¹ <https://www.univ-lille.fr/universite/organisation/>.

³² <https://humanites.univ-lille.fr/conseil/>.

³³ <https://droit.univ-lille.fr/accueil/>.

³⁴ <https://psychologie.univ-lille.fr>.

³⁵ Cf. statut de l'université de Lille.

³⁶ Cf. rubrique les unités de recherche de <https://www.univ-lille.fr/universite/organisation/>.

³⁷ Cf. RAE.

³⁸ Version du 21 décembre 2018.

b) Une politique de subsidiarité identifiée mais balbutiante

L'établissement a pris du retard dans la réflexion sur la subsidiarité. Bien qu'annoncée comme prioritaire dans le contrat 2015-2019, la réflexion sur la subsidiarité n'a pas encore abouti³⁹. Compte tenu de sa taille et de sa diversité, l'université affiche l'objectif ambitieux et nécessaire de développer une subsidiarité politique et administrative avec ses composantes de formation et de recherche. Cela nécessite vraisemblablement la réduction du nombre de celles-ci (d'où la question de la structuration de la recherche) mais aussi un redéploiement des compétences. En effet, il est souligné par l'établissement et le comité que celles-ci sont inégalement réparties entre les services centraux et les composantes, mais aussi entre les composantes⁴⁰ elles-mêmes. La cartographie des emplois des personnels Biatss n'a pas encore abouti⁴¹. Il n'a donc pas été possible d'objectiver précisément les déséquilibres entre services et/ou composantes. Le comité encourage, la remise en marche de cette démarche de cartographie qui reste un préalable à toute réorganisation administrative à l'échelle des composantes et de l'université.

L'établissement doit anticiper sa transformation en université cible dans le chantier de la subsidiarité en cours. L'enjeu est majeur compte tenu des nombreux chantiers en cours. L'établissement doit être en mesure de coordonner et de hiérarchiser les chantiers organisationnels ouverts (SI, RH, etc.). Il doit aussi anticiper les éventuelles conséquences organisationnelles de la convergence vers l'université cible. Cela nécessitera de revisiter les relations inter-établissements au sein de cette nouvelle entité. La mise en place d'un groupe de travail « subsidiarité » piloté par la vice-présidence en charge de l'amélioration continue est un signal favorable de nature à accélérer l'aboutissement du chantier.

Certains verrous pourraient gêner le déploiement de la subsidiarité. Le premier verrou est historique. Outre les déséquilibres initiaux en termes de répartition des personnels, l'établissement doit prendre en compte des pratiques très différentes de la notion de subsidiarité dans les 3 ex-universités dont les niveaux étaient très hétérogènes. Ainsi certaines composantes issues de l'ex-université Lille 2 disposent encore d'une direction du patrimoine immobilier interne⁴² comptant jusqu'à une quarantaine de personnels⁴³. Le comité invite l'établissement à clarifier le positionnement de certaines grandes fonctions supports (finance, RH, patrimoine immobilier) en prenant en compte à la fois les notions de pilotage stratégique, d'autonomie de gestion, de prise en compte des spécificités, d'équité de traitement, de solidarité et de services de proximité.

Le deuxième verrou est financier. Les difficultés financières rencontrées par l'université n'offrent pas pour le moment les marges de manœuvre nécessaires pour rapidement proposer une remise à plat des processus.

Le troisième verrou est lié aux outils de pilotage qui sont insuffisants. L'harmonisation des procédures est en cours. Néanmoins, le manque de préparation en amont de la fusion, la cohabitation de systèmes d'information hétérogènes, le manque d'outils de pilotage et le manque d'accompagnement vers le changement sont des éléments de fragilité et de vigilance.

Le comité recommande à l'établissement de poser la question de la subsidiarité en prenant en compte l'architecture globale de son organisation (composantes, laboratoires et services administratifs) et ce d'autant plus dans la perspective future de l'intégration d'établissements composantes à personnalité morale.

2 / Une gouvernance opérationnelle à achever

a) Une équipe de direction dont l'effectif reflète les nombreuses actions à conduire

L'effectif élevé de l'équipe politique de direction de l'établissement peut susciter des difficultés pour coordonner l'ensemble des actions. L'équipe de direction est composée de 26 VP pour 5 domaines (ressources, recherche, formation, relation internationale, vie de campus et vie étudiante). Les 4 premiers domaines sont pilotés par 4 des VP qui, avec le président, forment le bureau statutaire de l'université de Lille. L'effectif important de cette équipe de direction est motivé, selon le président, par la volonté de mener de

³⁹ Cf. Projet de tableau de bord stratégique présenté au congrès CA-Cac du 31 janvier 2019, objectif opérationnel : mener une politique de subsidiarité.

⁴⁰ Cf. dernier paragraphe p.13 du RAE.

⁴¹ Avis défavorable du CT du 28 juin 2018 et point supprimé à l'ordre du jour du CA du 5 juillet, avis défavorable du CA du 13 septembre 2018 suite à un vote à bulletin secrets.

⁴² Voir site web de la faculté de médecine : <http://medecine.univ-lille.fr/services/>.

⁴³ Cas de la faculté de médecine.

front les nombreuses missions de l'université, le grand nombre de chantiers qui, au vu des jalons du contrat de site 2015-2019, accusent un retard important pouvant pénaliser le développement de l'université.

La démarche de définition et de présentation, devant les instances, des feuilles de route de chaque VP a été annoncée comme initiée dans les entretiens ce qui s'est traduit par des présentations devant les instances de l'établissement. On peut également noter la présentation du 31 janvier 2019 lors d'un congrès CA-Cac d'un tableau de bord stratégique dont on peut imaginer le lien avec les feuilles de route⁴⁴.

Le comité s'interroge toutefois sur la faisabilité d'ensemble (transversalité entre les domaines, interaction avec les services supports, interactions avec les composantes de formation et de recherche) sans la mise en place d'une démarche systématique de coordination des missions ou des projets.

Le fonctionnement de la direction repose sur une comitologie dont l'efficacité reste à évaluer. Dans le but d'associer les composantes à la préparation des décisions et à la diffusion des informations, l'université s'est dotée d'un comité de direction élargie (Codir). Ce comité est composé de l'équipe des vice-présidents, le vice président étudiant, des directeurs ou directrices, doyens ou doyennes des composantes de formation (UFR, facultés, instituts et école), un représentant des Biatss, du DGS et de l'agent comptable. Bien que l'effectif du Codir (supérieur à 50) soit plus réduit que celui du conseil des directeurs de composantes (au sens du code de l'éducation) et que sa fréquence de réunions soit plus importante, on peut s'interroger sur le réel caractère participatif ou interactif de cette instance, compte tenu de son effectif qui reste élevé.

De manière plus globale, le comité s'interroge sur le caractère chronophage lié au nombre important de réunions qui associent un grand nombre d'acteurs.

b) Les conseils centraux sont associés aux processus de décision

Les conseils centraux sont très fréquemment sollicités et fonctionnent bien. Les conseils centraux ont été installés dès la fusion⁴⁵. Compte tenu du rythme très soutenu⁴⁶ des réunions, l'organisation administrative support semble suffisamment efficace pour assurer une diffusion des ordres du jour deux semaines à l'avance, des documents préparatoires dans un délai de dix jours, et une publication systématique des relevés de décisions. Il est à noter le nombre important de points dans les ordres du jour et une fréquence importante de réunions des instances. Ceci peut s'expliquer en partie par le contexte de la première année de création de l'université mais aussi par le faible niveau de subsidiarité qui impose de demander l'avis des instances centrales pour un nombre important d'actes juridiques (signatures de conventions à l'international par exemple). Ce sujet renvoie à la problématique de l'organisation globale de l'université.

L'organisation opérationnelle des conseils centraux permet une large appropriation de leurs travaux. Il est appréciable de constater que l'ensemble des documents (ordres du jour, documents préparatoires, procès-verbaux, relevés de décisions) sont accessibles sur l'intranet de l'université, ce qui démontre la volonté de faire partager à la communauté universitaire l'ensemble des décisions. Ainsi, comme annoncé en introduction du RAE, les documents relatifs à l'évaluation Hcéres ont été largement partagés dans les instances et sont donc accessibles dans l'intranet. C'est aussi le cas pour la note d'étape de l'Igaenr.

La volonté d'impliquer les partenaires de l'université se concrétise au CA par un ordre du jour qui comporte une rubrique dédiée aux délibérations à caractère stratégique⁴⁷, ce qui permet de mieux associer les personnalités extérieures.

Au-delà du Codir qui comprend les directeurs de composantes et des réunions spécifiques avec l'équipe de direction de l'université, une attention est portée à l'association des directeurs ou doyens de facultés, UFR, Instituts et départements aux instances (commission formation et recherche – CFVU et CR, Cac et CA).

Il est à noter que l'université de Lille a mis en place un congrès réunissant le CA et le Cac qui a vocation à se réunir deux fois par an. Il s'est réuni pour la première fois le 31 janvier 2019 avec une présentation de l'Isite et plus globalement de la stratégie de l'université de Lille à travers le projet de tableau de bord stratégique très ambitieux et accessible à toute la communauté.

L'établissement a juste installé un groupe de suivi de la fusion qui est animée par le conseiller du président et qui est composée d'une trentaine de personnels de l'université d'horizons professionnels variés. Cette commission n'apparaît pas explicitement dans les statuts, dans le règlement intérieur ou dans l'intranet. Le rôle et le cadre d'action du groupe de suivi de la fusion devront être précisés. Le comité recommande à l'établissement de mieux formaliser le rôle et la feuille de route de cette commission et de mettre en œuvre,

⁴⁴ Cf. Tableau de bord stratégique présenté au congrès CA-Cac du 31 janvier 2019.

⁴⁵ Le premier CA a été convoqué le 10 janvier 2018.

⁴⁶ En 2018, 12 réunions CA plénier, 11 du Cac plénier, 12 CR et 12 CFVU.

⁴⁷ CA du 8 mars : politique sociale de l'université de Lille, CA du 5 avril compte financiers, 13 décembre bilan Hcéres avec mise à disposition de l'ensemble des documents.

comme cela est indiqué par l'établissement⁴⁸, une véritable démarche d'objectivation à travers des indicateurs et des actions de valorisation des travaux en lien avec les instances de l'université (CA et CT ou CHSCT).

Le dialogue social de l'université de Lille, qui s'appuie sur les instances statutaires (CT et CHSCT), est de bon niveau et prend en compte les engagements de l'établissement en termes de responsabilité sociétale. Le calendrier des élections professionnelles a imposé à l'université de Lille de réunir de manière conjointe durant l'année 2018 les 3 CT ainsi que les 3 CHSCT. Ce format assez lourd à organiser, sans altérer la qualité du dialogue social, a même contribué à renforcer le sentiment d'appartenance. La lecture des PV permet d'identifier des échanges qui montrent des différences importantes de cultures selon les établissements d'origine mais illustre aussi de la volonté de contribuer à la construction de l'université de Lille. Le CT s'appuie sur le groupe permanent du CT (GPCT)⁴⁹ qui est défini comme une instance d'information, d'échanges, de propositions, d'orientations et d'idées. Le CT se réunit en moyenne une fois par mois. Le CT géré par la DRH et le CHSCT géré par la direction de la prévention des risques sont bien organisés. Enfin, l'équipe de direction rencontre régulièrement les représentants des organisations syndicales. L'analyse de l'ensemble des ordres du jour et des relevés de décisions démontre la forte ambition de l'université de Lille en termes de responsabilité sociétale à travers l'adoption de différentes dispositions⁵⁰ dont certaines sont intégrées dans le règlement intérieur de l'université.

Le processus d'allocation des moyens humains et de validation par les instances est à clarifier. Initialement cadré suite au débat d'orientation budgétaire qui a lieu au début de l'été 2018, le processus de construction de la campagne de postes, bien que décrit dans un document présenté au Cac⁵¹, est complexe. Il articule différents processus qui associent les composantes de formation avec les unités de recherche, les unités de recherche avec la direction de l'établissement et les composantes de formation avec l'équipe de direction. La campagne 2019 des postes enseignants-chercheurs a fait l'objet de consultation du Cac et du CA, alors que le CT⁵² et le Cac⁵³ ont été consultés sur la campagne Biatss (et non le CA), à l'exception d'un additif Biatss qui a été soumis au CA en 2019⁵⁴.

Enfin le comité note, qu'au-delà de son cadrage budgétaire et malgré une note technique et synthétique fournie au CT, la campagne de postes n'est pas cadrée du point de vue stratégique. Le comité recommande à l'établissement de préciser le cadrage stratégique de ses campagnes de postes en cohérence avec sa stratégie globale.

c) Un système qualité balbutiant et soutenu par une volonté politique explicite

Les initiatives menées dans le domaine de l'amélioration continue et de la qualité sont trop partielles et la politique qualité reste à construire. Concernant le développement de la qualité à l'université de Lille, la volonté politique de l'établissement est clairement exprimée et certains processus et dispositifs ont été mis en œuvre (certification FCU-Véritas, par exemple). Les démarches existantes sont encore peu intégrées et certains aspects sont encore insuffisamment développés (par exemple, au niveau de l'évaluation des enseignements et des formations par les étudiants). Le système d'information ne permet pas encore d'alimenter les mécanismes d'amélioration continue.

Plus globalement, en matière de qualité, l'établissement fait preuve d'un volontarisme qui s'exprime tout d'abord par l'affichage de la « Qualité » comme valeur centrale de l'institution mise en évidence sur chaque page du site web et par l'inscription de projets liés au développement de la qualité dans le plan stratégique. La désignation d'une vice-présidence « amélioration continue » (et ressources humaines) ainsi que la création d'une direction centrale aide au pilotage et qualité rattachée à la présidence et dédiée à ces questions sont d'autres aspects tangibles de cette volonté. Cette direction englobe deux sous unités. L'une « aide au pilotage », prend en charge le contrôle de gestion et le contrôle interne, action pour laquelle elle est très sollicitée au plan de l'écriture de procédures. Elle intervient également au niveau du calcul de coûts et la mise en place d'indicateurs. L'autre secteur de cette direction est une unité « qualité » dont le cœur d'activité est la mise en œuvre du cycle PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) pour les projets (sur une base de volontariat). Ce

⁴⁸ RAE p14.

⁴⁹ Cf. règlement intérieur du CT.

⁵⁰ Charte de déontologie et d'intégrité scientifique ; convention avec l'AUF pour l'accueil de réfugiés ; charte en faveur de l'accueil des étudiants migrants ; indemnité kilométrique vélo ; charte égalité Femme-Homme ; dispositifs favorisant la qualité de vie au travail (comme le télétravail ou la promotion de l'activité physique et de bien-être au travail) ; cellule de veille contre le harcèlement ; création de la maison de la médiation etc.

⁵¹ Cf. Présentation au Cac du 15 mars 2018 du processus de dialogue de gestion.

⁵² CT du 19 novembre 2018.

⁵³ Cac du 15 novembre 2018.

⁵⁴ CA du 7 février 2019.

secteur travaille également sur une cartographie des processus (dépenses, formation, scolarité). Une forme d'harmonisation des processus est envisagée *via* le partage d'outils. Le périmètre de ce service est encore à préciser. Il n'existe pas d'audit interne. Le développement des activités s'appuie sur un plan stratégique développé au sein de cette direction et qui fait le lien avec le plan stratégique institutionnel.

Les outils de pilotage dont dispose l'établissement sont insuffisants pour déployer une politique qualité. La mise en place d'indicateurs et de tableaux de bord en lien avec le plan stratégique se heurte aux lacunes du système d'information qui n'intègre pas encore les données des trois établissements antérieurs. Bien que les développements soient en cours (élaboration des cahiers des charges), les perspectives opérationnelles se situent à l'horizon 2020.

L'évaluation des formations est réalisée par le truchement des conseils de formation qui s'appuient notamment sur des résultats d'enquêtes réalisées par l'observatoire de la direction de la formation (Odif). Il n'existe pas d'évaluation systématique des enseignements et des formations par les étudiantes et étudiants au niveau L/M ; elle existe toutefois au niveau des études doctorales.

L'engagement de la communauté sur les questions de qualité est encore limité. Certains acteurs ont pu contribuer au RAE dont le comité tient à souligner la qualité malgré l'insuffisance d'indicateurs. Celui-ci a été largement diffusé bien que plusieurs interviewés n'en avaient pas connaissance. La mise en place d'une boîte à idées qui suscite un certain intérêt (160 suggestions) peut être considérée comme un dispositif d'implication de la communauté dans les démarches qualités.

La vice-présidence « Amélioration continue » vise l'appropriation des démarches qualité et envisage une co-construction de la politique mais les modalités d'implication de la communauté ne sont pas encore très claires et il n'existe pas pour l'instant de commission participative engagée dans ces réflexions. Récemment, se sont faits jour des projets de fédérer les personnes intéressées, en particulier les référents qualité existant dans certaines structures.

Une vision globale de l'ensemble des éléments constitutifs du système qualité est encore à construire.

d) Une politique de communication claire à mieux organiser

Le comité souligne la volonté claire de coordination et de cohérence de la politique de communication. Dans le contexte de fusion, la communication constitue un enjeu majeur aussi bien au plan interne qu'externe. L'importance de cet enjeu a été bien perçue par l'établissement qui a mis en place une vice-présidence communication afin d'assurer le portage politique de la direction de la communication et de ses activités et contribuer également à la coordination avec l'ensemble de l'équipe de direction. Le développement de la communication devrait s'appuyer sur une stratégie qui est en cours de validation et dont les 3 axes portent sur le développement du sentiment d'appartenance, la valorisation des réussites et la responsabilité sociétale et territoriale.

La mise en œuvre de la stratégie de communication repose pour une grande part sur la direction de la communication (avec des répartitions thématiques parmi les membres)⁵⁵ et les membres d'un réseau de référents communication dans les composantes et les services.

La mise en cohérence de la communication de l'établissement s'inscrit dans un contexte de pratiques très différentes au sein des établissements préexistants (pratiques décentralisées ou très centralisées). L'unification de l'image de l'établissement est passée par la création d'un nouveau logo largement répandu, même s'il n'est pas encore utilisé par toutes les composantes⁵⁶.

La coordination entre la direction de la communication et les composantes est assurée grâce à des réunions associant les chargés de communication des composantes mais aussi des services centraux. Cette coordination est renforcée par des rencontres délocalisées dans les composantes dont le but est d'échanger sur les événements à venir, les outils utilisables, etc. Par ailleurs, au cours des séances réunissant l'ensemble de l'équipe présidentielle, la vice-présidence communication peut se saisir des questions et projets présentant des dimensions de communication et faire des propositions assez rapidement en amont.

Concernant la communication avec le monde socio-économique, l'établissement s'appuie principalement sur la direction des relations avec le monde socio-économique (U-link, cf. *infra*).

La lisibilité de l'organisation de la direction de la communication de l'établissement est à améliorer. Lors des entretiens, plusieurs interlocuteurs ont exprimé la difficulté à comprendre la nouvelle organisation des services et à identifier l'interlocuteur adéquat. La direction de la communication est consciente de ces difficultés et a

⁵⁵ Organigramme direction de la communication. (5_-Sans_Nom_Direction_communication_01062018.pdf).

⁵⁶ Ex. faculté de médecine ou faculté des sciences juridiques, politiques et sociales.

entrepris différentes démarches pour y remédier. Par exemple, en collaboration avec la direction aide au pilotage et qualité, les questions les plus fréquemment posées sur tout le périmètre de l'université vont être recensées et être affichées sur le site avec les réponses correspondantes. Plus globalement, la direction de la communication a élaboré un plan de communication⁵⁷ sur la base d'une analyse des besoins des différents services et directions. La direction de la communication est maintenant en attente de la clarification du modèle de subsidiarité pour entreprendre une communication plus visible de son organisation.

Les outils de communication sont adaptés aux différents publics. Afin de répondre aux attentes des utilisateurs, différents outils⁵⁸ et modalités de communication sont mis en œuvre sous format numérique ou papier. Ils peuvent être adaptés en fonction du public. Par exemple, la vidéo des vœux du Président pour les personnels était différente de celle diffusée auprès des étudiants.

A noter l'ergonomie remarquable de l'intranet de l'université qui, outre le volet communication, permet d'accéder très facilement à un ensemble de services (documents relatifs aux instances, services RH, ressources dédiées à la qualité de vie au travail, etc.).

Le site web bien qu'encore en construction est ergonomique et se décline suivant différents publics. Le comité a relevé que certaines composantes ont gardé leurs anciennes chartes graphiques⁵⁹ et que certains services⁶⁰ n'ont pas de liens actifs.

3 / Un pilotage qui ne répond pas encore aux besoins de la fusion et aux enjeux de la future université cible

a) Un système de pilotage insuffisant

La capacité actuelle de pilotage de l'établissement est insuffisante ce qui freine le déploiement du projet stratégique. Un an après la création du nouvel établissement, les schémas directeurs, les outils de pilotage et d'analyse prospective font défaut ce qui contrarie la mise en œuvre du projet stratégique. Cette insuffisance est pointée dans le RAE et est confirmée par les entretiens. L'établissement est cependant parfaitement conscient de ces enjeux et réfléchit à la mise en place de dispositifs adaptés. Pour pallier à ce déficit, le comité recommande à l'établissement de conforter la mise en œuvre de la thématique « pilotage, gouvernance, ressources humaines » qui figure comme l'un des 9 axes d'un tableau bord de stratégie intitulé « bâtir une des grandes universités européennes »⁶¹.

L'université de Lille, consciente du retard, dispose depuis peu d'un premier modèle de tableaux de bord. Des tableaux de bord de gestion qui ont été élaborés récemment s'appuient sur des indicateurs relatifs aux finances, aux ressources humaines et au patrimoine. Le premier tableau de bord⁶² présenté au président à l'automne 2018 synthétise de nombreuses données sous formes de tableaux à nombreuses entrées ce qui altère la lisibilité du document. L'objectif à moyen terme de disposer de données fiables, partagées est donc particulièrement important. L'université, consciente de cette difficulté, concentre ses efforts dans la construction d'un système d'information harmonisé, global et interfacé. Une fois ce préalable franchi, un système d'information décisionnel pourra être déployé, *via* la construction d'entrepôts de données afin de fiabiliser et d'automatiser des indicateurs à essaimer au sein de l'ensemble des structures et sur la totalité des activités. La problématique de l'historisation des données sera également à prendre en compte.

Les dispositifs de contrôle de gestion de l'établissement sont peu développés. Les dispositifs de contrôle de gestion sont encore à développer et constituent également une priorité de l'équipe de direction. Le comité recommande dès lors de s'engager dans une démarche d'analyse des coûts, utile à la gestion et au pilotage de l'établissement pour tendre à plus long terme vers la mise en œuvre effective d'une comptabilité prenant en compte les coûts environnés. Dans le contexte financier critique que connaît l'université de Lille, la mise en place d'un pilotage budgétaire fin permettra d'appréhender, par exemple, la maîtrise de la masse salariale, de revoir le plan d'investissement sur le patrimoine, de mettre en place une politique d'optimisation des dépenses et d'augmenter durablement les ressources propres.

Le comité recommande à l'établissement de mettre en place une démarche d'audit qui permettra de cartographier et de formaliser les processus, d'identifier ceux qui restent à harmoniser et de s'engager dans une démarche cohérente de pilotage et de simplification administrative. Une attention particulière devra être

⁵⁷ Le plan de communication doit être validé en février 2019.

⁵⁸ Il s'agit des outils habituellement utilisés de type newsletter, email, actualités sur le site web, réseaux sociaux. RAE pp 11-12.

⁵⁹ <https://droit.univ-lille.fr/accueil/>.

⁶⁰ Par exemple la direction de la culture.

⁶¹ Tableau de bord stratégique, présenté au congrès du 31 janvier 2019.

⁶² Tableau de bord gestion établi en novembre 2018.

portée sur les procédures financières et comptables qui ont pu connaître, lors du processus de fusion, certains dysfonctionnements (voir *infra*). La démarche de contrôle interne et de maîtrise des risques est actuellement ancrée sur la gestion financière, mais elle a vocation à se développer et s'étendre, ce en quoi on ne peut qu'encourager l'université.

b) Le processus d'allocation des moyens à construire

Le processus d'allocation des moyens retenu pour la construction du budget reste essentiellement basé sur la reconduction des dotations historiques. L'allocation des moyens aux composantes de formation est un enjeu majeur pour l'établissement, il est étroitement lié aux travaux qui ont débuté sur la subsidiarité. Les choix stratégiques qui seront arrêtés permettront de structurer la prospective et la programmation des emplois, la répartition des moyens et le schéma stratégique immobilier. Pour l'heure, la dotation de l'établissement aux structures résulte d'un dialogue de gestion annuel intégrant l'ensemble des ressources y compris la politique d'emplois mais demeure au final une contribution à l'équilibre pour le volet fonctionnement. Concernant les unités de recherche, le principe d'allocation des moyens est aussi basé en grande partie sur le principe de reconduction des dotations. Des réflexions ont été menées par un groupe de travail émanant de la commission recherche sur l'allocation des moyens aux unités de recherche (cf. *infra*).

En tout état de cause, la méthodologie d'allocation des moyens doit être connue de tous et les arbitrages formalisés par une notification des moyens alloués, ce qui a manqué en 2018 selon les entretiens menés. Certaines composantes ont manifesté leur souhait de disposer d'un budget propre intégré. Il serait nécessaire de rendre accessible aux structures une vision consolidée et fiable de ce que leur alloue le niveau central en prenant en compte les champs finances, RH et immobilier. Ces travaux pourraient s'inspirer de la cartographie économique construite par l'Igaenr et permettraient à l'université de disposer d'une connaissance approfondie des moyens mis à disposition des composantes de formation et des structures de recherche et d'exercer un pilotage « éclairé » des moyens.

Les contrats d'objectifs et de moyens (Com) que l'équipe de direction souhaite mettre en œuvre avec les composantes pédagogiques, dont la réalisation est reportée, constitueront un excellent levier pour parvenir à mener à bien l'ensemble de ces démarches. Le comité s'interroge sur la capacité de l'équipe de direction à mener le dialogue de gestion (avec ou sans Com) pour un nombre de composantes et d'unités de recherche avoisinant les 80. Ainsi, le comité ne peut qu'encourager la dynamique de regroupement des composantes de formation pour atteindre l'objectif d'une dizaine en 2021/2022⁶³.

La direction d'aide au pilotage et de la qualité est un acteur majeur de l'allocation des moyens mais doit être renforcée. En termes organisationnel et opérationnel, la direction de l'aide au pilotage et de la qualité, positionnée en transversalité, apparaît clairement comme la structure clef pour apporter des éléments d'aide à la décision pour l'équipe de direction. Elle est constituée de 8 personnels de catégorie A (7,5 ETP) ce qui est un effectif relativement réduit au vu des nombreux chantiers et projets qu'elle doit assurer. Le comité recommande qu'elle veille, sur toutes ces thématiques, à construire les outils de pilotage en collaboration étroite avec les directions métiers afin que l'ensemble des acteurs puisse partager et communiquer des indicateurs validés et harmonisés.

La politique pluriannuelle des RH est à construire. Il n'existe pas pour l'heure de politique pluriannuelle des ressources humaines et de gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences. Celles-ci ne pourront être déployées qu'une fois fiabilisés les systèmes d'information en ressources humaines (les modalités de saisie dans Harpege ou dans les outils de gestion des heures complémentaires sont par exemple encore divergentes en fonction des 3 ex établissements). Tous ces travaux d'harmonisation et de fiabilisation permettront également d'élaborer le premier bilan social.

Il est à noter la réunion bimensuelle d'un comité de direction financière. Ce comité comprend le VP du CA, la DGS adjointe, l'agent comptable, le directeur des affaires financières et le directeur du pilotage et des affaires générales de la DRH. Ce moment régulier permet d'aborder les problématiques financières avec l'ensemble des directions impactées et d'appréhender notamment les thématiques d'emplois et de masse salariale.

Malgré un certain retard lié à la fusion, l'établissement mène une politique volontariste de gestion du patrimoine immobilier. Le patrimoine immobilier de l'université de Lille, à la fois vaste et hétérogène, est un enjeu majeur de la stratégie de l'établissement. Celui-ci dispose d'une connaissance fine de son bâti et s'est engagé dans l'élaboration de son schéma pluriannuel de stratégie immobilière. Pour ce faire, il a fait appel à une assistance à maîtrise d'ouvrage. Sur ce dernier point, il est à noter une politique particulièrement volontariste⁶⁴ avec de nombreuses actions déjà déployées⁶⁵ et un positionnement transversal clairement

⁶³ Cf. projet de tableau de bord stratégique présenté au congrès CA-Cac du 31 janvier 2019.

⁶⁴ Priorité de l'axe 8 du tableau de bord stratégique : agir pour la transition écologique

identifié. Consciente de l'importance de la politique patrimoniale au sein de la stratégie, l'université de Lille va également entreprendre une réflexion sur la rationalisation des surfaces et sur l'optimisation de ses coûts de fonctionnement, ce qui passera par la mise à niveau de son SI.

c) Des directions en phase d'acculturation

Le rôle de la direction générale des services est majeur à cette étape de la fusion mais devra plus durablement s'installer dans la nouvelle organisation. Sur tous ces chantiers, la direction joue un rôle important dans le cadre de l'installation du nouvel établissement et de l'amélioration continue de l'organisation administrative. La direction est bien positionnée auprès de l'équipe présidentielle à l'interface entre la chaîne « politique » et l'ensemble de la sphère administrative placée sous son autorité. Le DGS est aidé dans sa fonction par une seule directrice générale adjointe.

La structuration administrative des services centraux et communs est en cours d'évolution. Au regard de l'envergure du nouvel établissement et des nombreux chantiers à mener, cette organisation peut interroger. La création de directions déléguées devrait permettre de fluidifier les interactions entre la direction générale des services et les directions centrales. Dans le cadre des travaux relatifs à l'établissement cible, il est recommandé de pleinement associer la direction générale des services et les directions déléguées pour réfléchir dès à présent à la structuration administrative la plus adaptée et anticiper les nouveaux processus à mettre en place.

La mise en place des nombreuses directions a bien été gérée du point de vue des mobilités des personnels. Les directions support (RH, affaires financières, patrimoine et logistique, SI) ont été construites à partir des services issus des trois universités lilloises. Il a fallu également procéder au rapprochement géographique des différentes entités lors de la fusion. Ce qui a conduit pour l'ensemble des directions support et soutien de l'établissement à 47 déménagements concernant environ 650 personnes. Les personnels avaient priorité pour continuer à exercer dans le même domaine, mais pouvaient également opter pour un autre service. Le DGS fait état d'environ 250 personnes qui ont ainsi changé de fonctions, ce qui est notable.

La convergence des pratiques était peu anticipée et a ralenti le processus de construction. Compte tenu des modes de fonctionnement différents des 3 ex-universités et des changements géographiques et fonctionnels impliquant une adaptation à l'emploi des personnels nouveaux, les directeurs et personnels des services support ont dû rapprocher et harmoniser leurs pratiques. Par exemple, la reprise des données des SI antérieurs a occupé le début de l'année 2018. L'année 2018 a été ainsi en partie consacrée à mettre à plat les processus de gestion pour en définir de nouveaux adaptés à l'université fusionnée.

La localisation multi-site accentue les difficultés de fonctionnement. Une même direction ne dispose pas d'une implantation unique ce qui est une difficulté supplémentaire pour insuffler une dynamique de service. Si la plupart des directions support sont implantées sur le campus de Pont de Bois, avec une proximité pertinente entre DRH, Daf et agence comptable, certaines directions adjointes sont localisées au siège de l'université alors que leurs directions sont localisées sur d'autres campus. De plus, comme il a déjà été mentionné pour certaines fonctions (SI, immobilier), des personnels ont été maintenus dans les composantes. Afin d'éviter un manque de cohésion, le comité recommande à l'établissement de faire preuve de vigilance face à cette dispersion géographique, tout en garantissant dans le cas d'une recentralisation l'accès aux services en proximité.

d) La direction RH est confrontée à de multiples chantiers

La DRH a été fortement sollicitée en 2018 pour la mise en place de la convergence des processus RH. La DRH compte 110 personnes. Elle est organisée en quatre directions adjointes (gestion des RH ; développement et gestion prévisionnelle des compétences ; environnement social au travail ; pilotage et affaires générales RH) et trois services (santé au travail ; service interuniversitaire des pensions ; action sociale). L'année 2018 a été consacrée à un gros travail d'harmonisation : reprise des données et modalités de saisie dans Harpege (dont la fiabilisation est à poursuivre en 2019), cadrage du recrutement des vacataires, gestion du temps de travail des Biatss avec la mise en œuvre d'un logiciel unique à la rentrée de septembre 2018, adoption du référentiel d'équivalence horaire également opérationnel en septembre 2018.

L'établissement ne pilote pas totalement sa masse salariale et ne dispose pas de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEEC). En lien avec la direction aide au pilotage et de la qualité, la DRH participe à l'élaboration de cartographies de différents processus de gestion, notamment sur les fonctions exercées dans les composantes.

⁶⁵ Indemnité kilométrique vélo, Bâtiment EPOS et HQE (cf. RAE p5 et p16)

Un des gros chantiers de la nouvelle direction est le pilotage de la masse salariale, pour lequel elle ne dispose pas d'outil à part l'exploitation des fichiers de paie Kx. La paie est déversée dans Sifac depuis mai 2018 et la direction adjointe du pilotage escompte un bilan 2018 fiable d'ici mars 2019. L'absence d'outils de gestion des services d'enseignement et l'existence de trois outils différents pour gérer les vacataires ou les primes rendent compliquées l'anticipation dans ces domaines. La création d'un système de gestion des services en 2020, concomitamment à la mise en œuvre de la nouvelle offre de formation, est la priorité de la DSI.

Dans ces conditions, il est difficile pour la direction de fournir des tableaux de bord très documentés. Néanmoins un état des lieux dynamique portant sur la répartition des ETPT et un suivi de la masse salariale constituent un volet du tableau de bord de gestion que le comité a pu consulter.

L'université est engagée dans un plan de redressement⁶⁶ pour faire face à ses difficultés financières. Une étude de la répartition des emplois et des taux d'encadrement par structure, couplée à la mise en œuvre d'une GPEEC, serait utile au pilotage de l'établissement. Il est clair que la DRH n'est pas en mesure de le faire actuellement, mais le comité recommande de se fixer cet objectif et préciser son échéance en fonction des différentes priorités.

L'établissement n'est pas en capacité de fournir une valeur fiable de son glissement vieillesse technicité (GVT).

Les différents documents relatifs au suivi de la masse salariale démontrent la difficulté de l'établissement à évaluer son GVT qui, suivant l'année 2018, varie du simple au double d'une présentation à l'autre⁶⁷. Compte tenu du poids de la masse salariale dans le budget de l'établissement (85 % des recettes décaissables), cette donnée est essentielle notamment pour alimenter le plan de redressement qui a été défini par l'établissement.

Le comité a noté l'utilisation de plusieurs indicateurs relatifs à la masse salariale qui, même s'ils sont parfaitement maîtrisés par l'équipe de direction, peut induire de la confusion au niveau des élus des conseils centraux. A titre d'illustration, à la lecture des différents documents budgétaires, il est difficile de déterminer quel indicateur a été choisi pour dimensionner la campagne d'emplois 2019 et d'en déduire le nombre de postes à geler. Deux indicateurs sont mis en avant :

- le GVT qui présente des valeurs fluctuantes entre 2 et 4,5M€ ;
- une masse salariale estimée trop élevée de 9 M€ selon un critère Igaenr qui recommande que la masse salariale ne représente pas plus de 83 % des recettes décaissables (la valeur est de 85 % pour l'université de Lille). Il faut toutefois souligner que si le budget de l'Isite était intégré dans le budget de l'université, le critère Igaenr serait respecté.

Le comité recommande à l'établissement de clarifier ses indicateurs pour que les décisions soient les plus éclairées possibles. Cette étape de clarification qui n'a pas pu être réalisée compte tenu du contexte de la fusion récente qui a fortement mobilisé les équipes, nécessitera aussi une adaptation des outils existants. En effet l'outil utilisé jusqu'à présent, développé par l'université de Reims, ne semble pas, au dire de la direction, compatible avec l'organisation de l'université de Lille.

L'organisation des instances paritaires s'appuie sur une DRH efficace. La DRH a la responsabilité de la gestion des instances de représentation des personnels : CT, CHSCT, CPE. Les mandats de ceux-ci avaient été prolongés jusqu'aux élections professionnelles de décembre 2018. Les nouvelles instances propres à l'université fusionnée vont être installées fin janvier 2019. Durant toute l'année 2018, elles ont regroupé les représentants des trois universités, ce qui a représenté une lourdeur supplémentaire au niveau de l'organisation. Le dialogue a achoppé sur la cartographie des emplois et des fonctions nécessaires au déploiement du nouveau régime indemnitaire. Cette cartographie a été revue et sera présentée au nouveau CT en février.

L'établissement doit être vigilant sur les risques de surcharge de travail des personnels de la DRH ainsi que des autres services centraux. Le processus de fusion a exposé les personnels à une forte charge de travail. Le taux d'absentéisme dans les services centraux a légèrement augmenté en 2018, alors qu'il a baissé dans les composantes, ce doit être un point de vigilance. L'université dispose d'une cellule d'écoute et d'une maison de la médiation⁶⁸. Un groupe de travail RPS va être relancé dans le cadre de l'installation du nouveau CHSCT.

e) La fonction financière est à stabiliser et fiabiliser

Bien qu'en grande partie opérationnelles, les principales directions sont à consolider. La direction des affaires financières compte 45 personnes et comprend trois directions adjointes (achats et marchés publics ; budget ;

⁶⁶ Présenté au CA su 4 octobre 2018.

⁶⁷ Lors de la séance du CA du 14 juin 2018, le GVT est annoncé comme égal à 4 M€ alors qu'il s'élève à 2 M€ dans les documents relatifs au vote du budget initial 2019 (CA du 13 décembre 2018) et à 4,5 M€ dans une présentation au CT (séance du 19 novembre 2018). Le comité recommande à l'établissement de consolider le calcul de son GVT.

⁶⁸ Cf. présentation CHSCT du 13 septembre 2019.

gestion). La direction du budget est localisée au siège, les autres services sur le campus de Pont de Bois, qui est aussi le lieu d'implantation de l'agence comptable.

L'agence comptable compte 60 personnes, répartie sur quatre pôles : dépenses avec service facturier, recettes, comptabilité générale, paye et immobilisations.

Les personnels de la Daf travaillaient déjà dans leur grande majorité dans le domaine financier, ce qui n'est pas le cas de l'agence comptable où un tiers des personnels est nouveau et le plus souvent contractuel. Cela nécessite un effort de formation et la mise en œuvre d'un plan de pérennisation des emplois. Il est à noter que l'agence comptable a accusé une forte activité durant le premier trimestre 2018 pour la reprise d'opérations antérieures à la fusion. De plus, l'agence comptable a aussi dû faire face à un nombre notable de factures impayées⁶⁹.

L'organisation de la fonction financière doit être consolidée pour être plus efficace et rattraper son retard. Les composantes sont pour la plupart autonomes dans la gestion de leurs dotations financières. En conséquence, des droits sur Sifac sont ouverts pour environ 600 gestionnaires, ce qui n'est pas sans poser des problèmes de cohérence et de fiabilité et nécessite, comme pour les personnels de l'agence comptable, un effort de communication et de formation.

Jusqu'à mi-mars 2018, le travail de la Daf et de l'agence comptable a essentiellement porté sur la reprise des flux qui s'est avérée plus importante que prévu. L'agent comptable estime un délai de 18 mois nécessaire pour disposer d'un état des lieux fiable.

La Daf doit fournir des services plus étendus. Outre ces opérations de reprise, la priorité de la Daf a porté sur le suivi de la masse salariale, en lien avec la DRH. Ce travail doit être poursuivi pour arriver à une connaissance plus exhaustive de ses différentes composantes. La Daf est lucide sur les chantiers qui restent à mener, en priorité la gestion de l'offre de formation, et le suivi du patrimoine, sans omettre l'outillage du dialogue de gestion et l'élaboration de tableaux de bord sur l'exécution budgétaire, tableaux de bord destiné à la présidence et aux directions des composantes.

Le comité partage le diagnostic de l'établissement sur sa situation budgétaire fragile qui altère sa capacité à mettre en œuvre son projet stratégique. Le comité tient à attirer l'attention sur la fragilité actuelle des données budgétaires et financières. Cette fragilité budgétaire est héritée en grande partie des situations budgétaires propres à chaque université avant la fusion. Cette situation critique se caractérise par^{70 71}:

- un fonds de roulement mobilisable inférieur à 1 M€ ;
- un plan pluriannuel d'investissement (PPI) trop important (résultant d'engagements trop importants pris dans chaque établissement avant la fusion) de près de 30 M€ ;
- un résultat d'exploitation prévisionnel déficitaire de 6 M€ suite à l'adoption du budget initial 2018, ramené à 0,7 M€ en cours d'année au prix d'un effort notable de réduction des dépenses ;
- un taux de masse salariale sur charges décaissables de 85,80 % (au-dessus du seuil prudentiel fixé par l'Igaenr de 83 %) ;
- un GVT d'une valeur minimale de 2 M€ ;
- un GER (gros entretien rénovation) de près de 6 M€ ce qui représente environ 10 €/m² en dessous de la norme minimale (15 €/ m²).

Le budget rectificatif 2 prévoyait une trésorerie fin 2018 de 40 M€, mais, au budget initial 2019, celle-ci serait de 64 M€. Une telle différence suscite des interrogations sur la fiabilité des prévisions. La clôture des opérations 2018, d'ici la fin du trimestre, devrait permettre de disposer d'une base stabilisée.

f) La fonction immobilière se met en ordre de marche

L'organisation de la fonction immobilière est hétérogène. La direction patrimoine et logistique comprend 62 personnes, plus dix autres implantées dans d'autres directions. Une quarantaine d'agents exercent en outre des fonctions logistiques en composantes⁷². La question de leur rattachement à la direction patrimoine et logistique se pose.

L'université de Lille a une bonne connaissance de son patrimoine immobilier. L'université dispose d'un patrimoine important, mais de qualité très diverse ainsi que le décrit le RAE. Les difficultés financières du nouvel établissement ont conduit à des arbitrages parmi les travaux programmés antérieurement. 6,5 M€ ont

⁶⁹ Note d'étape Igaenr, 2018-083, juillet 2018.

⁷⁰ Note ordonnateur BI 2019 présenté au CA du 13 décembre 2018.

⁷¹ Rapport de la cour des comptes publié le 6 février 2019.

⁷² Faculté de médecine.

été consacrés au GER en respectant l'ordre de priorité décidé par les trois anciennes universités. Le PPI a été remanié, il est prévu à hauteur de 10,7 M€ en 2019.

L'établissement ne dispose pas encore de schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) et reste prudent à propos de l'hypothèse de la dévolution du patrimoine. L'année 2018 a été consacrée à faire un état des lieux des systèmes et données existants et à réaliser une première agrégation des données patrimoniales (bâti et foncier), grâce à la numérisation intégrale des plans et une analyse de la qualité du bâti permettant de caractériser le patrimoine immobilier de l'université de Lille. En revanche, la réflexion sur la dévolution du patrimoine n'est pas encore complètement partagée par l'équipe présidentielle. Toutefois, la direction du patrimoine mène une analyse approfondie avec cette éventualité en perspective, notamment dans le cadre de la future assistance à maîtrise d'ouvrage sur le SPSI qui comporte, dans le cahier des charges, un point spécifique à la dévolution.

g) La DSI est bien positionnée mais le SI reste à construire

Du point de vue organisationnel, la fusion a bien été anticipée par la DSI. La DSI compte 125 personnes. Le support de proximité est rattaché à la DSI, mais il subsiste encore une vingtaine de personnels affectés au sein des composantes.

La DSI se pose clairement en soutien aux autres directions centrales. Des comités de pilotage par métier ont été constitués. Dès la fusion et pour de nombreux domaines, le SI de l'université résultait de la superposition des 3 SI et se révélait être hétérogène et incomplet⁷³. Les bases d'un nouvel SI ont été posées dès la création de l'établissement grâce aux travaux préparatoires. L'annuaire d'authentification a été créé en 2017, les principaux progiciels déployés au 1^{er} janvier 2018, ou 1^{er} septembre 2018 pour la scolarité-formation, et ont gagné en qualité tout au long de l'année grâce au dédoublonnage et à l'harmonisation progressive des procédures. Il manque en revanche un entrepôt de données, mais des univers *Business Objects* sur les principales bases de données existent ou sont en cours de création.

La DSI est confrontée à un problème critique d'attractivité vis à vis du recrutement. La direction est au clair sur ses priorités, à savoir, en 2019, la construction d'un outil de suivi de l'offre de formation et de gestion des services. Par contre, avec sept à huit postes vacants en permanence, elle se heurte à un problème de recrutement sur un marché de l'emploi tendu. C'est un point de vigilance pour l'université qui doit disposer des compétences nécessaires pour déployer ses outils de pilotage.

Les futurs chantiers impliquant les directions centrales doivent être priorités. Un an après la fusion, les directions centrales ont fourni un important travail de mise en place qu'il faut saluer. Beaucoup reste néanmoins encore à accomplir. Le comité recommande que les différents chantiers fassent l'objet d'un échéancier en fonction des priorités, et en tout premier le pilotage de la masse salariale. A titre d'exemples, des objectifs ambitieux ont été arrêtés pour 2019 notamment sur le SI-formation avec le choix et le déploiement d'outils relatifs à la gestion des formations, des services d'enseignement ou encore des emplois du temps et des salles.

En lien avec l'objectif de développer la subsidiarité avec les composantes, la poursuite des cartographies des différents processus de gestion est nécessaire. En même temps, l'élaboration de tableaux de bord permettant d'établir un diagnostic partagé et outillant le dialogue de gestion s'impose.

En conclusion de cette partie, le comité met en exergue l'urgence à disposer d'un pilotage global conforme aux besoins de la fusion, limitant le risque de non maîtrise financière de l'établissement et d'un SI homogène et performant. Le déploiement de tels outils est un enjeu essentiel pour la préparation de la nouvelle université cible qui va apporter encore de nouvelles exigences en terme de complexité organisationnelle.

⁷³ Note sur le SI ULille du 31 août 2018 écrite par la direction de la DSI.

La recherche et la formation

1 / Un fort potentiel de recherche, résultat de la fusion

a) La politique de recherche est en appui à la stratégie

L'activité de recherche se décline clairement selon les 4 domaines scientifiques au sens du code de l'éducation. La stratégie recherche de la nouvelle université de Lille est clairement posée et son potentiel est organisé de façon classique mais cohérente en 4 domaines : Sciences et Technologies (ST), Sciences de la Vie et de la Santé (SVS), Droit Economie Gestion (DEG) et Sciences Humaines et Sociales (SHS). La recherche de l'université est forte de 2 970 enseignants-chercheurs et chercheurs (ST : 1329 ; SVS : 521 ; DEG : 500 ; SHS : 620), répartis dans 68 unités de recherche (ST : 21 ; SVS : 27 ; DEG : 7 ; SHS : 13), 5 Labex, 11 Equipex, et dispose d'un budget, hors masse salariale des permanents, de 18,5 M€ (50 % pour les contrats doctoraux, 33 % pour la dotation aux unités et 17 % pour la politique scientifique-plateformes, AAP). Le nombre de chercheurs des organismes n'est pas très important, sans évolution majeure depuis le dernier contrat. Il s'élève à 425 (ST : 210 ; SVS : 162 ; DEG : 28 ; SHS : 25), soit environ 5 enseignants-chercheurs/chercheur. L'université compte un nombre d'ERC qu'elle qualifie elle-même de réduit (11) et d'IUF (18, dont 13 en SHS).

La fusion n'a que très peu perturbé la recherche et son organisation. Compte tenu de la relative invariance de la structuration recherche, la fusion des trois établissements s'est bien passée pour ce qui est des unités de recherche car il existait des habitudes et pratiques partagées : AAP communs et unités sous tutelles de deux universités. De plus, l'interdisciplinarité qu'offre, à plus grande échelle, la nouvelle université existait déjà, notamment entre les sciences et technologies et la santé. Les craintes de « discrimination » qui existaient dans le domaine des SHS, liées à une fusion pas toujours bien comprise, ont été levées par les premiers mois d'existence de l'université de Lille. L'étude sur des éventuels regroupements thématiques d'unités de recherche, pour créer des structures plus visibles et faciliter une politique revendiquée de subsidiarité, n'inquiète pas particulièrement.

L'Isite joue un rôle structurant dans la politique de recherche du site Lillois. La coordination de la recherche au niveau du site ne passe quasiment pas par la Comue. C'est l'Isite qui joue ce rôle. Obtenu début 2017, soit avant la fusion effective des trois établissements, il l'a été sur un périmètre d'excellence rassemblant 34 % de la communauté scientifique autour de trois hubs. Cet Isite, qui rassemble l'université, les organismes et les partenaires ESR du site lillois, apporte 15 M€/an à ses membres. Il a été validé sur la base de la création d'ici 3 à 4 ans de l'université-cible, l'université de Lille Nord Europe. Cet objectif nécessitera toutefois, pour créer une grande université généraliste, une ouverture plus grande aux SHS, initialement très peu présentes dans le projet. Cette ouverture aux SHS est en cours à travers des AAP spécifiques (avec l'université et la Maison européenne des sciences de l'homme et de la société - MESHS) et un travail conjoint avec les Labex. Un important travail reste toutefois nécessaire, en particulier dans les domaines DEG et SHS, pour expliquer la transition future Isite vers une université cible. Ainsi l'Isite est parfois vue plus comme une manne financière que comme l'opportunité défendue par ses promoteurs d'accéder à une université de rang mondial, dont la création, à relativement court terme, fait parfois plus peur que rêver. Ce point rejoint la question posée par le comité concernant le calendrier probablement trop serré de la création de l'université cible.

Les organismes de recherche et le CHU sont étroitement associés et parties prenantes de la politique de recherche de l'université de Lille. Le CNRS, malgré un nombre de chercheurs plutôt faible par comparaison avec d'autres sites en France, est très engagé à travers une convention de site signée en janvier 2017 qui sera complétée par un accord de coopération renforcée⁷⁴. L'Inserm est de la même façon un acteur très engagé (convention Inserm-CHU-université de Lille). L'Inria est aussi impliqué sur le site depuis 2008 (convention signée avec l'université Lille 1 en mai 2016) et est présent à travers des équipes projets dans les UMR et aussi EuraTechnologies, qui est un des plus grands incubateurs numériques de France. La qualité de la collaboration avec le CHU de Lille est bien identifiée y compris dans le reste de la France (cf. *supra*).

Le positionnement de la MESHS a été clarifié. La MESHS est une UMS à dimension régionale. Elle est membre du réseau national des MSHS dont l'université de Lille est l'une des tutelles. Elle semble avoir trouvé sa place dans le paysage recherche du site. Elle favorise clairement l'interdisciplinarité et joue un rôle fort apprécié de conseil au montage de projets dans le domaine des SHS. Ainsi, fin 2018, la MESHS a relayé l'appel à manifestation d'intérêt Valorisation des SHS de l'Isite et de la Satt Nord, et accompagné ceux qui le souhaitent dans le montage de leur réponse.

⁷⁴ Communiqué régional Lille 20/12/2018 : « Le CNRS et l'université de Lille se projettent dans l'avenir et renforcent leur partenariat ».

L'interdisciplinarité est à élargir en associant de manière plus explicite le domaine des SHS. Bien qu'apparaissant dans les projets communs, notamment autour des priorités de l'Isite, l'interdisciplinarité associe principalement le domaine des sciences et technologies et celui de la santé. Le comité recommande à l'établissement que celle-ci soit plus largement étendue profitant du large spectre disciplinaire de l'université de Lille.

La visibilité de la recherche de l'établissement reste à améliorer compte tenu de ses ambitions à l'international. La nouvelle université joue pleinement son rôle de leader au niveau régional et suscite de fortes attentes de la part du monde socio-économique (cf. *infra*) d'une région qui fait face à de nombreux défis. Si, au niveau national, sa visibilité est correcte (elle apparaît 27 fois dans le top 10 du classement ARWU 2018), celle-ci est encore assez limitée au niveau européen et mondial (ainsi elle est classée dans de nombreux domaines mais n'apparaît qu'une fois⁷⁵ dans le top 100 mondial de ce même classement). Outre les résultats attendus de la dynamique, encore récente, liée à l'Isite, le comité estime qu'une politique de signature commune des publications à l'échelle de la métropole de Lille est indispensable pour augmenter la visibilité et l'attractivité.

b) La gouvernance de la recherche est opérationnelle

La gouvernance de la recherche est explicite, transparente et efficace. L'existence de quatre VP déléguées (un pour chacun des quatre domaines de recherche de l'université, mais qui se partagent également des missions transverses) auprès du VP recherche (l'équipe étant complétée par une vice-présidence valorisation) est unanimement appréciée. Elle permet un accès facile et efficace des directeurs d'unité à la gouvernance. Cette organisation, alliée à la tenue régulière de réunions entre la gouvernance et les directeurs d'unités pour expliquer la politique menée par la CR, permet de compenser le sentiment d'éloignement que provoque nécessairement une fusion d'établissements. La Newsletter hebdomadaire recherche est également très appréciée et participe à la création d'un sentiment d'appartenance commun.

La CR est pleinement associée aux processus décisionnels. La CR a effectué, au cours de l'année 2018, un travail très important pour définir la politique recherche de l'établissement dans ses grandes orientations et aussi dans ses modalités de mise en œuvre. Les décisions de toutes natures, toujours très majoritaires si ce n'est unanimes, attestent de ce souci que toutes les disciplines soient respectées. La CR alloue un budget de près de 18,5 M€/an dont 28 % pour les unités de recherches et 8 % à des AAP internes. Ces AAP⁷⁶, complémentaires (ou couplés⁷⁷) de ceux de l'Isite et pour certains axés sur la pluridisciplinarité du nouvel établissement, ont été lancés et traités au cours de l'année 2019. Les résultats de ceux-ci ont également rassuré toute la communauté et en particulier les SHS sur la prise en compte par la nouvelle université des spécificités de chacun. A noter toutefois, que les unités de recherche n'ont pas de retour systématique, outre le classement brut, sur l'exploitation qui est fait de leur travail amont de priorisation et les attendus du classement final. Ce déficit de communication, voire de concertation, s'est aussi fait sentir lors de la préparation de la campagne d'emplois.

c) Une capacité de pilotage de la recherche limitée

Les modalités d'allocation des moyens à l'activité de recherche qui repose sur la reconduction des dotations historiques sont à construire. En 2018, comme pour les composantes de formation, les dotations 2017 allouées aux unités de recherche (budget global de 5,65 M€) ont été reconduites à l'identique⁷⁸ faute de modèle d'allocation des moyens.

La CR qui ventile le budget recherche, s'est appropriée l'enjeu de l'allocation des moyens recherche à travers la mise en place d'un groupe de travail. Ce groupe de travail qui s'est réuni 3 fois en 2018 s'est donné pour objectif de mener une réflexion sur un modèle de répartition de la dotation récurrente aux unités de recherche intégrant une approche pluriannuelle. Les conclusions du groupe de travail font part d'un constat partagé par de nombreux établissements à savoir l'impossibilité de mettre en œuvre un modèle d'allocation basé sur des critères d'activité ou de performance sans augmentation du budget global (estimé à 1M€ par le groupe de travail) et sans véritable SI. La référence au couplage de l'allocation des moyens aux Com reste très théorique compte tenu de l'avancement de l'établissement en la matière. Il pourra être mené une analyse de l'impact sur l'allocation des moyens de la structuration de la recherche et du regroupement de certaines de ses unités de recherche.

⁷⁵ Thématique *automation and control*.

⁷⁶ AAP Equipements et outils Scientifiques, présenté à la CR du 28 juin et doté d'un budget de 450 k€.

⁷⁷ AAP pré-maturation ERC de Isite/université de Lille présenté à la CR du 1^{er} février 2018 et doté d'un budget de 600 k€.

⁷⁸ Cf. note budget prévisionnel 2018 présenté à la CR du 18 octobre 2018.

Le soutien administratif a mis quelques temps à être assimilé par tous les acteurs. Le soutien administratif à la recherche s'appuie sur trois directions distinctes : la direction de la mise en œuvre de la politique scientifique ; la direction transversale de l'ingénierie et du management de projet ; la direction de la valorisation. La relation entre ces directions et la gouvernance recherche est fluide grâce à des réunions hebdomadaires qui sont très appréciées des personnels administratifs et qui permettent d'aborder tous les sujets. Des réunions au sein de quelques unités de recherche ont été mises en place en 2018 afin d'expliquer plus directement, sur le terrain, l'organisation des directions d'appui à la recherche et présenter les différents services. Ces réunions ont vocation à être généralisées à l'ensemble des unités. Les unités qui ont intégré cette organisation identifient maintenant les interlocuteurs après une période d'adaptation, variable selon les domaines (n'excédant pas quelques mois), La gestion financière des unités de recherche, lorsqu'elle est assurée par l'université, apparaît parfois comme trop lourde.

La direction transversale d'ingénierie et de management de projets (DTIMP) a une bonne visibilité, son efficacité peut être améliorée. Le travail de la DTIMP, qui a pour mission d'accompagner et de suivre un projet dès sa conception jusqu'à son exécution financière en passant par son montage juridique, est très apprécié. Certaines unités regrettent toutefois que l'articulation avec leurs compétences internes ne soit pas optimale. Le service, conscient de ce point, travaille sur des pistes d'amélioration. Enfin, s'il n'y a pas de dysfonctionnement majeur, on ne peut qu'encourager la réflexion en cours pour regrouper ces trois directions en charge du soutien administratif à la recherche sous un chapeau commun afin de mutualiser plus facilement les compétences (la direction de la valorisation ne compte pas par exemple de juristes en son sein).

Comme une grande majorité d'établissements, l'université de Lille ne dispose pas de véritable SI-recherche. Ainsi à l'instar de quasiment toutes les briques SI de l'établissement, le SI-recherche est en cours de conception. Compte tenu de l'ampleur des chantiers que doit mener l'université de Lille au niveau de son SI, le comité recommande à l'établissement de s'associer à toute démarche de mutualisation des actions pour se doter le plus rapidement d'un SI recherche. Le comité ne peut qu'encourager l'université à continuer à suivre les travaux en cours sur un nouveau SI-recherche porté par la DGRI.

Un tableau de bord recherche est alimenté chaque année par des données qui remontent des unités de recherche. Aucune démarche d'analyse des coûts environnés n'a encore été mise en œuvre.

La structuration des plateformes reste à faire. Les plateformes sont nombreuses et font partie des arguments mis en avant pour tenter d'augmenter la visibilité et l'attractivité du site. Ces plateformes sont toutefois de taille et de force très variées. Un chantier indispensable est en cours pour clarifier la définition (quel cahier des charges pour quel type de plateforme) ainsi que la logique de tarification de celles-ci. Une analyse plus globale des modèles économiques incluant les coûts environnés devra être effectuée.

A noter positivement un projet de création d'UMS regroupant l'ensemble des plateformes de biologie/santé qui bénéficient déjà d'un accord-cadre signé en novembre 2015 entre tous les acteurs impliqués.

2 / Une politique FTLV claire et ambitieuse mais risquée

a) La politique FTLV est cohérente avec la stratégie de l'établissement

La politique de formation porte une vision à court et moyen termes, en cohérence avec la stratégie de l'établissement, intégrant les réformes nationales et les réponses aux grands AAP. L'objectif de la politique FTLV pour le contrat 2015-2019 est reconduit dans le projet d'établissement 2020-2024⁷⁹. La stratégie est affinée et repose sur la modularité, la transformation pédagogique et la réussite, l'interdisciplinarité, le lien formation-recherche, la professionnalisation et l'internationalisation. Un pilotage efficient et une démarche qualité sont identifiés comme des conditions prioritaires de mise en œuvre⁸⁰.

La réforme de recrutement Master puis la Loi Orientation et réussite des étudiants (ORE) n'ont pas remis en cause la cohérence d'ensemble de cette politique⁸¹. L'université s'engage parallèlement avec les écoles du site dans des réponses aux AAP PIA3 telles que (malgré un premier échec⁸²) Nouveau cursus universitaires (NCU) ou Territoires d'innovation pédagogique (TIP). L'université considère que quels qu'en soient les résultats, la réflexion menée permettra d'étendre ou d'approfondir la stratégie initiale à la formation de 1^{er} cycle.

⁷⁹ RAE p.28, stratégie de formation de l'université de Lille –2020-2024 page 1.

⁸⁰ Tableau de bord stratégique décembre 2018, RAE p. 28.

⁸¹ RAE p. 27.

⁸² L'université de Lille n'a pas été retenue lors du premier AAP NCU qui il est vrai coïncidait avec la dernière année avant la fusion (2017).

L'offre de formation, riche et variée, déjà bien lisible à l'échelle du site métropolitain, poursuit son programme de rationalisation. L'agrégation des offres de formation des trois universités couvre l'ensemble des champs disciplinaires et une grande partie des référentiels nationaux, 8 spécialités de diplômes d'ingénieurs et une offre étendue de formations d'établissement. La spécialisation disciplinaire de chacune des universités a limité les incohérences sur 2015-2019⁸³. La suppression des doublons résiduels est en cours de réalisation⁸⁴.

La rationalisation de l'offre reste néanmoins au programme du contrat 2020-2024⁸⁵, dans un objectif principal annoncé de maîtrise des coûts⁸⁶. Pour cela le comité recommande de faire du pilotage budgétaire de l'offre de formation une priorité de l'établissement. Des priorités thématiques sont également identifiées au niveau master et trouvent leur concrétisation dans la création progressive des graduate schools autour des trois hubs de l'Isite⁸⁷. Ce sujet renvoie à l'urgence de la nécessité de réorganisation des composantes.

Sur 2015-2019, un nombre élevé de co-accréditations a été mis en place au niveau master entre les ex-universités lilloises, les trois autres universités de la région et les huit écoles publiques de Lille. Toutefois, seuls les accords « actifs » seront reconduits pour 2020-2024⁸⁸, c'est-à-dire ceux limités au périmètre des écoles dont une grande majorité doit intégrer l'université cible Ulné en 2022. L'établissement entend cependant poursuivre la coordination de l'offre de formation au niveau régional, par des réunions régulières entre les quatre vice-présidents formation, notamment pour les masters à faible effectif⁸⁹.

Le bilan d'activité, de la gouvernance et des relations de l'université de Lille avec l'Espé apparaît positif. Les masters Meef et affiliés sont portés à ce jour par l'Espé et donc la Comue, ce qui pose la question de leur positionnement à venir. La décision récente de supprimer la Comue et d'intégrer l'Espé dans l'université de Lille est une première réponse. L'université de Lille devra toutefois garantir le maintien des liens avec les autres établissements qui sont impliqués dans l'Espé.

La formation continue, point fort de l'établissement, s'engage dans une stratégie de développement volontariste, à l'appui d'un nouveau modèle dont le caractère incitatif reste à valider. L'université de Lille est le premier opérateur universitaire national en matière de formation continue, avec un CA de 15 M€⁹⁰, et des niveaux de développement différents selon les champs disciplinaires. L'alternance est devenue l'axe majeur de développement sur la période d'évaluation et le reste pour 2020-2024. Le nombre de contrats de professionnalisation progresse de 135 % et l'apprentissage de 56 %⁹¹. Les objectifs visés pour 2020-2024 sont en étroite cohérence avec la politique de formation globale, notamment la valorisation de la recherche par la formation continue (stages courts)⁹².

Un cadrage, voté en juillet 2018, unifie la politique tarifaire et renouvelle le modèle de services aux composantes avec une nouvelle grille de taux de prélèvement appliqués à celles-ci⁹³. La trajectoire de déploiement du nouveau modèle pour valider son caractère incitatif n'est pas précisée.

L'université de Lille est engagée dans une démarche volontariste de modularisation des diplômes nationaux en blocs de compétences, qui fédère les services FTLV. En réaction aux faiblesses décelées en termes de déclinaison des diplômes en compétences⁹⁴, l'établissement développe depuis 2016 des « certificats universitaires » (CU), avec des résultats probants (125 CU créés)⁹⁵. Suivant le projet 2020-2024, toutes les formations seront structurées en blocs de connaissances et de compétences. La méthode à déployer doit être définie dans le cadre des groupes de travail mis en place pour la construction de la nouvelle offre. Un plan de déploiement (2018-2021) est établi par la direction de l'innovation pédagogique (Dip), mobilisant les différents acteurs (services de la direction FTLV et composantes)⁹⁶.

⁸³ RAE p. 27.

⁸⁴ Selon le RAE (p.27-28), depuis la rentrée 2018, les mentions en doublon devraient se limiter à 8 licences professionnelles, pour les champs partagés entre les 3 ex-universités : ALLSHS, ST et surtout DEG. L'objectif est d'y remédier dans le cadre de l'offre 2020-24.

⁸⁵ RAE p27-28, Stratégie de formation de l'université de Lille –2020-2024 p. 24.

⁸⁶ Stratégie de formation de l'université de Lille –2020-2024 p. 25.

⁸⁷ RAE p. 5.

⁸⁸ RAE p. 27.

⁸⁹ RAE p. 6.

⁹⁰ Présentation du Président 8 janvier 2019.

⁹¹ RAE p. 29-30.

⁹² Tableau de bord stratégique décembre 2018 axe 2.

⁹³ RAE p. 36-37

⁹⁴ Analyse SWOT en annexe du RAE.

⁹⁵ RAE p. 30, Stratégie de formation de l'université de Lille –2020-2024 p. 19.

⁹⁶ Document complémentaire Dip post visite Hcéres.

b) L'interdisciplinarité fait partie intégrante de la politique de formation en fédérant les acteurs

La pluridisciplinarité de l'université de Lille et son intégration dans le projet Isite contribuent au développement de l'interdisciplinarité en matière de FTLV. L'objectif est de favoriser l'insertion professionnelle et de mieux préparer à la recherche scientifique⁹⁷, compte tenu de l'évolution des métiers et des objets de recherche. Elle prend la forme de « formations bi- ou pluridisciplinaires ». Comme déjà évoqué, l'interdisciplinarité avec les SHS est toutefois moins aboutie que celle qui associe les domaines de la santé et des sciences et technologies.

A l'avenir, les *graduate schools* (tournées vers des objets pluri ou transdisciplinaires) sont annoncées comme les lieux privilégiés d'émergence de ces formations⁹⁸. Une trajectoire de développement est définie. Les masters correspondants, entièrement nouveaux, ont vocation à être finalisés en 2024.

Les moyens mobilisés pour promouvoir l'interdisciplinarité sont identifiés, leur structuration est en cours. Le cadrage de l'offre 2020-2024 prévoit que toutes les formations contiennent au moins une unité d'enseignement interdisciplinaire⁹⁹. Des éléments de cadrage spécifiques sont prévus¹⁰⁰. La modularisation constitue un levier opportun pour faciliter l'ingénierie de formation interdisciplinaire ou pluridisciplinaire.

A ce jour, il n'existe cependant pas d'outil structuré de veille prospective sur les métiers afin de guider des initiatives émanant des composantes ou des commandes des partenaires mais un dispositif est en projet, basé notamment sur U-Link, créé récemment.

c) La stratégie d'innovation pédagogique en appui au développement de l'approche programme et de la démarche compétences

En matière d'innovation pédagogique et numérique, l'établissement peut capitaliser sur un environnement de qualité et une vaste palette d'expérimentations. L'innovation pédagogique apparaît clairement comme une des priorités de l'établissement qui est portée par un vice-président Innovation pédagogique. Elle s'appuie sur la Dip qui résulte de la fusion et de la réorganisation des 4 services qui préexistaient dans les 3 universités lilloises. La Dip¹⁰¹ est constitué de cinq services balayant l'ensemble des ressources nécessaires à l'innovation pédagogique. Elle regroupe plus de 50 personnels, cet effectif semble répondre aux besoins de l'université. La Dip présente et valorise un certain nombre de modules en ligne élaborés par les équipes pédagogiques ou la Dip *via* la plateforme Klip (Kiosque lillois de l'innovation pédagogique).

La plateforme Moodle est à la disposition des enseignants pour créer leurs ressources (7442 cours déposés en 2017-2018, avec une forte hétérogénéité disciplinaire)¹⁰². Ils ont également accès aux universités numériques thématiques (UNT) *via* le service commun de documentation (SCD).

Une offre de formation à la pédagogie et aux outils numériques est proposée aux enseignants par la Dip, notamment un catalogue unique de formations¹⁰³, un conseil individuel sur projets, un démonstrateur¹⁰⁴. Le nombre des bénéficiaires des formations collectives a progressé sur la période d'évaluation¹⁰⁵. Les AAP internes, lancés depuis 2014, ont parallèlement remporté un succès notable, le budget consacré étant significatif (135 k€ et 500 k€ annuels pour le renouvellement des équipements), et la production de ressources conséquentes¹⁰⁶.

L'articulation avec la Comue qui porte aussi une mission dédiée à la transformation pédagogique n'a pas été identifiée par le comité.

La méthode d'essaiage de l'innovation pédagogique assurant l'effet transformant demeure à définir. Tant l'appropriation que l'investissement par les équipes pédagogiques sont hétérogènes¹⁰⁷. L'enjeu est de définir les modalités d'essaiage des innovations susceptibles d'assurer le changement d'échelle sur quelques axes sélectionnés qui auront fait leurs preuves¹⁰⁸. Des groupes de travail sont en place depuis novembre 2018 sur

⁹⁷ Stratégie de formation de l'université de Lille –2020-2024 p.3.

⁹⁸ RAE p. 31.

⁹⁹ Stratégie de formation de l'université de Lille – 2020-2024 p. 14.

¹⁰⁰ Stratégie de formation de l'université de Lille –2020-2024 p. 16 à 18.

¹⁰¹ <https://dip.univ-lille.fr>.

¹⁰² RAE p. 33.

¹⁰³ <https://dipformation.univ-lille.fr/>.

¹⁰⁴ <http://klip.univ-lille.fr>.

¹⁰⁵ 2018-2019 : 56 formations et 788 inscrits. 60 % des formations portent sur des thématiques techno-pédagogiques pour 30 % des inscrits seulement). Document complémentaire DIP.

¹⁰⁶ RAE p. 32-33.

¹⁰⁷ RAE p. 34.

¹⁰⁸ Document complémentaire DIP.

différentes thématiques dont la déclinaison des diplômes en compétences, sur la formation à et par le numérique dans l'offre de formation 2020-2024. S'y ajoutent plusieurs activités favorisant l'essaimage de l'innovation pédagogique par des ateliers et des échanges de pratiques.

d) L'établissement est conscient des enjeux en termes de pilotage de l'offre de formation

La structuration de la nouvelle direction à la FTLV est réalisée, mais l'articulation de ses services avec les composantes demande à être clarifiée. La direction de la FTLV s'appuie sur neuf directions (réunion des services équivalents des trois ex-universités) dont la mise en place est compliquée par :

- la distribution géographique des différents sites de formations,
- le processus de fusion récent,
- le fait que la Dip et la direction de l'ingénierie de formation n'existaient pas dans leur périmètre et leur mission actuels dans les établissements.
- l'application d'une future subsidiarité qui n'est pas encore définie¹⁰⁹.

En dépit des efforts déjà engagés, l'organigramme des services centraux permet difficilement aux acteurs d'identifier précisément la répartition des tâches. Il y a un risque pour la conduite des projets et, *a minima*, des lourdeurs administratives. La refonte de cet organigramme est engagée et devrait être validée au premier trimestre 2019¹¹⁰, tandis que l'identification des personnes ressources au sein des composantes était en cours¹¹¹ lors de la visite.

L'établissement se préoccupe de la soutenabilité de son offre de formation et prend des dispositions pour la garantir, en l'état actuel des moyens de pilotage dont elle dispose. L'université n'est pas en mesure d'évaluer précisément, à l'échelle de l'établissement fusionné, le coût de l'offre de formation, compte tenu de l'hétérogénéité des outils précédemment utilisés par les trois universités. Néanmoins, des recommandations sont formulées dans la lettre de cadrage de la nouvelle offre en termes de seuils d'ouverture¹¹². Enfin, des plafonds d'heures équivalent TD sont fixés par composante.

L'outil de pilotage de l'offre de formation est bien identifié comme la condition de mise en œuvre de la politique formation dès 2020, et dans la démarche de subsidiarité. Comme cela a déjà été évoqué, l'université de Lille souhaite mettre en place des Com comme base du dialogue de gestion. Consciente que cet objectif implique des outils de pilotage performants et partagés, elle a ajusté les priorités de la politique numérique en conséquence, avec le déploiement d'un « référentiel de l'offre de formation », qui entend répondre aux différents volets du pilotage (communication, gestion des maquettes de formation, gestion des coûts de l'offre de formation), pour 2020 au plus tard¹¹³. Si les délais sont cohérents avec les enjeux, ils sont relativement courts et ont été reportés plusieurs fois¹¹⁴ ce qui invite donc à une grande vigilance. Ces délais sont aussi dépendants du travail sur la subsidiarité qui accuse aussi un retard certain par rapport à l'échéancier du contrat de site 2015-2019. En effet, ce travail de subsidiarité peut conduire à un regroupement de composantes, ce qui aurait un impact sur les périmètres des Com.

e) Une politique qualité de la formation en devenir

La nécessité d'une démarche qualité globale et intégrée à la politique formation. En 2017, pour la préparation de l'accréditation, l'Observatoire de la direction de la formation (Odif) a transmis aux responsables de mentions des indicateurs clefs (réussite, insertion, etc.) sur chaque formation¹¹⁵. L'évaluation systématique *infra*-accréditation des enseignements et des formations, qui existait dans chacun des établissements *ante* fusion, a été harmonisée¹¹⁶, votée par la CFVU et mise en œuvre en 2018-2019.

Le projet 2020-24 engage l'établissement dans une politique de mentions¹¹⁷, avec la gouvernance pédagogique associée, qui inclut les intervenants professionnels. Celle-ci donne un rôle important aux conseils de perfectionnement¹¹⁸.

¹⁰⁹ RAE p. 36

¹¹⁰ Une première version de ce nouvel organigramme datant de 2018 a déjà été élaborée.

¹¹¹ RAE p. 9.

¹¹² RAE p. 35, Stratégie de formation de l'université de Lille –2020-2024 p. 24.

¹¹³ RAE p. 36, p.17.

¹¹⁴ Les Com devaient être mis en place en 2018 (cf. Contrat de Site p42), ils sont programmés dans le nouveau tableau de bord stratégique qui a été présenté au congrès CA-Cac le 1er février 2019 sans pour autant fixer un date de mise en œuvre. L'échéance 2021 apparaît dans le projet stratégique fourni au comité.

¹¹⁵ RAE p.37, et annexe 02 au Rapport d'auto-évaluation.

¹¹⁶ RAE p. 37.

¹¹⁷ Stratégie de formation de l'université de Lille –2020-2024 p. 9.

3 / Lien recherche-formation

a) L'articulation recherche-formation est affirmée au niveau organisationnel

Le lien recherche-formation s'opère selon plusieurs processus qui peuvent être sources de complexité. Selon l'organisation interne qui s'appuie sur 24 composantes de formation (facultés, UFR, instituts, département), chacune des 68 unités de recherche est associée à une ou plusieurs composantes de formation. Le dialogue de gestion qui devrait à terme être mené dans le cadre de Com s'opère en parallèle, d'une part, entre les composantes de formation et la direction de l'établissement et, d'autre part, entre les unités de recherche et la direction de l'établissement. Pour la campagne d'emplois, notamment les campagnes d'emplois enseignants-chercheurs, se rajoutent des échanges entre les composantes de formation et les unités de recherche. On peut donc convenir que les échanges directs entre les composantes de formation et les unités de recherche garantissent le lien recherche-formation sans pour autant se faire au détriment d'opérations stratégiques pour l'établissement ou à forte dimension pluridisciplinaire, opérations qui nécessiteraient des échanges plus larges. Le conseil académique ne dispose que de la liste de postes (sans les profils) à publier et d'une lettre de cadrage très succincte. Il est donc difficile pour le comité et vraisemblablement pour la communauté universitaire (qui a accès à l'ensemble des documents¹¹⁹ préparatoires aux conseils) de se faire une idée de l'adéquation de la campagne de poste aux objectifs de l'établissement.

Le lien formation-recherche est assuré dès le niveau L. Il est organisé *via* l'introduction d'enseignements sur les techniques de recherche (exemple du parcours sociologie¹²⁰) y compris pour les formations à vocation plus professionnalisante (exemple du journalisme¹²¹) même si cet aspect pourrait être développé dans certaines autres¹²². Cette hétérogénéité s'explique par le fait que l'offre de formation actuelle, résulte de l'agrégation des 3 offres de formations des 3 universités *ante* fusion. La nouvelle accréditation doit permettre de conforter ce lien formation recherche qui est une priorité du projet stratégique à travers l'objectif prioritaire « consolider la formation à et par la recherche scientifique ».

b) Les études doctorales au cœur de l'articulation recherche-formation

L'université de Lille joue un rôle moteur au niveau des études doctorales à l'échelle du site. C'est un niveau auquel l'université de Lille accorde une attention particulière à travers le financement d'une centaine de contrats doctoraux¹²³ par an (388 thèses ont été soutenues en 2017¹²⁴).

Les ED, au nombre de 6, couvrent l'ensemble du territoire de la région. L'université de Lille pèse à elle seule pour approximativement 80 % des unités de recherche intégrées et des doctorants (1781¹²⁵). De plus, les directions de ces ED sont assurées par des enseignants-chercheurs de l'établissement.

Ces 6 ED sont classiquement structurées autour de grandes thématiques couvrant l'ensemble des champs de l'établissement. Les thématiques sont proposées par les unités de recherche en fonction des développements de la recherche assurant ainsi une proximité de la formation avec la recherche. Les ED analysent la qualité des doctorants et de l'encadrement.

Le positionnement des ED et l'existence du collège des écoles doctorales porté par la Comue sont sources de complexité. Ces ED sont regroupées dans un « Collège Lille Nord de France » (CD) rattaché à la Comue ce qui complique passablement les choses au plan administratif et du point de vue de la visibilité des acteurs. Prenant acte du changement de contexte métropolitain et régional, le comité invite l'université de Lille à clarifier sa politique doctorale en cohérence avec les choix d'évolution du périmètre de la coordination territoriale.

Par exemple, l'université de Lille et le CD participent à des événements communs¹²⁶ (université d'été du Medef, Comité Grand Lille, etc.) ce qui peut altérer la lisibilité des dispositifs. Le CD joue un rôle important d'interlocuteur avec le monde socio-économique qui est à mettre en regard avec la politique volontariste de

¹¹⁸ Stratégie de formation de l'université de Lille –2020-2024 p. 6 et Tableau de bord stratégique axe 9.

¹¹⁹ Cf. CT du 19 novembre 2019 et CAC du 13 décembre 2018.

¹²⁰ Brochure présentation - 54398_L_Ulille_SHS_Sociologie_SPS-SE.pdf.

¹²¹ Brochure de présentation - 54399_L_Ulille_SHS_socio_JOURNALISME_TRIPTYQUE.pdf.

¹²² RAE p 38.

¹²³ RAE p 40.

¹²⁴ 4-ODIP_RS_2018-1_Repères statistiques Etudiants & Formations.pdf.

¹²⁵ Au 15 janvier 2018 : 4-ODIP_RS_2018-1_Repères statistiques Etudiants & Formations.pdf.

¹²⁶ Cf. RAE p41.

l'université de Lille en la matière (Isite, U-Link, etc.). La décision récente de mettre fin à la Comue répond à cet objectif de clarification mais pose toutefois la question du positionnement futur du CD.

Le CD vise à promouvoir l'interdisciplinarité¹²⁷, l'internationalisation et le doctorat dans la société¹²⁸, et par ailleurs met un accent important sur le soutien à l'insertion professionnelle. Une charte de thèse a été établie et est partagée par l'ensemble des membres du CD. Des conventions de formation sont établies. Son budget est de 360 k€, 200 k€ sont consacrés à la formation et 160 k€ sont apportés par la Région.

Le catalogue des formations doctorales est riche mais devrait mieux prendre en compte le domaine des SHS.

Le catalogue de formations est très complet (84 formations ou conférences en 2018-2019)¹²⁹ et s'organise classiquement en trois tiers : un premier tiers de formations scientifiques très spécifiques délivrées par les laboratoires ; un tiers de formations scientifiques transversales (méthodologie, etc.) offertes au sein des écoles doctorales ; un tiers de formations à visée professionnalisante organisées au sein du CD. Il semble que, dans certains cas, les formations scientifiques transversales ne soient pas complètement adaptées à certains doctorants, notamment SHS en raison des champs très divers regoupés dans l'ED.

Le soutien à la professionnalisation comporte plusieurs volets. Le volet formation est organisé en quatre parcours d'environ 130 h (enseignement, entrepreneuriat, docteurs et entreprises, poursuite de carrière) et autour de 4 compétences clefs (gestion de projet, valorisation, management, communication).

Toutes les formations du CD sont évaluées par les participants et sont ensuite modifiées le cas échéant. Les doctorants ne sont pas informés de l'ensemble des résultats de l'évaluation mais uniquement des modifications apportées aux formations. Le CD organise également des Doctoriales, forums de l'emploi et expériences en entreprise¹³⁰.

Le volet formation pédagogique à l'adresse des doctorants n'est pas assez développé.

Une majorité de doctorants est impliquée dans l'enseignement dans un établissement d'enseignement supérieur et de recherche. Bien que le CD offre diverses formations afin de soutenir le développement de compétences pédagogiques, les doctorants rencontrés ne semblaient pas au fait de ces possibilités, mentionnant uniquement un atelier sur la prise de parole en public. Un effort de communication ou une incitation plus marquée serait à envisager au-delà de l'amélioration de leurs compétences pour leurs missions courantes. Cela contribuerait à accroître leur potentiel d'insertion professionnelle. Le comité recommande de profiter des compétences de la direction de l'ingénierie pédagogique de Lille et/ou de l'Espé (qui comme le CD est actuellement portée et hébergée par la Comue) pour mener une réflexion sur l'amélioration de l'offre de formation en terme d'acquisition de compétences pédagogiques.

La politique d'internationalisation du doctorat est en retrait.

La vocation internationale des ED est illustrée par le nombre de doctorants en provenance de l'étranger, variant entre 19,85 % (ED SMRE) et 7,84 % (ED SHS) selon les ED. Cette internationalisation est par ailleurs soutenue par des bourses de mobilité sortante¹³¹, le développement de cotutelles et autres mesures favorisant les échanges comme les « *visiting professors* »¹³². Toutefois, compte tenu d'une disponibilité réduite, très peu de doctorants profitent de séjours plus longs qu'une conférence.

Le contexte global n'est pas favorable à la poursuite d'étude en doctorat.

Le regret des responsables des ED quant au faible taux de poursuite en doctorat (ressenti qui, faute d'indicateurs précis, doit être fondé sur le taux de doctorants inférieur à 3 % pour l'université de Lille) et la grande inquiétude des doctorants vis-à-vis de leur avenir professionnel doivent inciter à un suivi précis et une analyse approfondie des parcours individuels des doctorants. Ce n'est bien sûr pas spécifique à l'université de Lille et les chiffres d'insertion ne sont pas particulièrement défavorables (87 % à 1 an et 94 % à 3 ans¹) mais cela doit inciter à intensifier les efforts de communication. Il est à noter un effectif de doctorants (moins de 3 %) en deçà des effectifs d'université française de même taille¹³³ par leur budget ou les effectifs de personnels ou d'étudiants.

¹²⁷ Toutefois, rien de spécifique n'est organisé en la matière, le CD table plutôt sur l'effet de la juxtaposition des profils différents.

¹²⁸ <http://www.cue-lillenorddefrance.fr/?q=college-doctoral/presentation>.

¹²⁹ http://www.cue-lillenorddefrance.fr/sites/default/files/telechargement/divers/formations_doctorales.pdf.

¹³⁰ <http://www.cue-lillenorddefrance.fr/?q=college-doctoral/dce>.

¹³¹ 15 bourses de 3 k€ maximum attribuées 2 fois par an pour des séjours de 1 à 3 mois et cofinancés (*matching funds*) par les labos.

¹³² <http://www.cue-lillenorddefrance.fr/?q=college-doctoral/dai>.

¹³³ L'effectif des doctorants est en dessous des 3 % de l'effectif global étudiant alors qu'il est généralement au dessus de 4 % pour les universités de caractéristiques similaires (selon les données accessibles sur les sites internet).

4 / Un SCD en cours d'achèvement

La documentation est le domaine où la fusion semble la plus avancée avec des initiatives innovantes autour des espaces de travail. La période *ante* fusion a été marquée par la préparation ou la mise en œuvre de projets immobiliers structurants pour ce qui concerne la documentation. En effet, la politique de documentation s'appuie sur la mise en réseau des bibliothèques universitaires (4 bibliothèques) issus des établissements avant la fusion. Il est à noter que 2 de ces bibliothèques se déclinent sous la forme de *learning center* : la bibliothèque Santé qui s'est implantée dans un tout nouveau bâtiment et la nouvelle bibliothèque du campus Sciences et technologie dénommée Lilliad¹³⁴. Lilliad qui a ouvert en 2016 est une initiative très originale de *learning center* qui décline ses activités selon 3 pôles dédiés respectivement à l'événementiel, à la médiation des sciences (Xperium)¹³⁵ et plus traditionnellement à la documentation. Le projet de rénovation de la bibliothèque universitaire SHS dont le bouclage financier vient juste d'être sécurisé permettra de créer un 3^e *learning center* autour des SHS. L'université a mis en œuvre l'extension des horaires d'ouverture des 4 bibliothèques principales ou *learning center* avec un effet catalyseur du programme bibliothèques ouvertes+ que l'université a obtenu avec l'IEP Lille.

Les réformes en termes organisationnels ont été engagées mais ne sont pas achevées. Le RAE laisse entrevoir une collaboration efficace entre les 3 précédents SCD et une harmonisation sans heurts des pratiques. Le SCD a défini ses priorités stratégiques et son règlement intérieur a été adopté en décembre 2018¹³⁶. Sa gouvernance (comme tout service commun) s'appuie sur un conseil documentaire auquel sont associés un comité opérationnel Xperium et une direction scientifique « événementiel innovation ».

La réorganisation est menée dans une logique de transversalité par une équipe engagée et compétente. La réorganisation implique néanmoins un plan de formation des agents. Le ressenti de la fusion par les agents est encore flou mais il faut noter que celle-ci n'a pas changé leurs conditions de travail. Aussi, on peut encore constater d'une certaine rémanence des trois anciens SCD. Il est à noter par exemple que les sites web des 4 principales bibliothèques ou *learning center* ont des ergonomies et des chartes graphiques différentes¹³⁷.

C'est en juin 2019 que les chefs de service vont être nommés, après présentation du nouvel organigramme en CT en février 2019. Pour la direction, les principaux enjeux sont : de donner un sens collectivement à cette logique de la fusion ; d'assurer une montée de compétences des agents et une spécialisation sur les métiers émergents ; de garder la proximité (comités directeurs tournants et café).

Le catalogue de ressources documentaires est riche et est en cours de rationalisation. Que ce soit pour les ressources documentaires papier, les collections ou les ressources électroniques, un travail important de recensement a été effectué conduisant à la rationalisation des ressources et à la mise en place d'un plan pluriannuel de soutenabilité pour les ressources numériques. Le comité tient à souligner le travail important de référencement et de mise en valeurs des collections notamment dans le cadre de la labélisation Collex.

La politique documentaire associe les partenaires qui sont à la fois parties prenantes des projets et utilisateurs. Ces partenariats, outre les contributions financières apportées par les collectivités territoriales dont en premier lieu la Région Hauts-de-France, permettent aux citoyens, aux lycéens et plus largement au monde socio-économiques d'accéder aux prestations du SCD et notamment aux différents services offerts par le *learning center* Lilliad.

Le SCD propose une offre de services large pour accompagner les enseignants-chercheurs et les chercheurs dans leurs travaux. L'offre de services du SCD en matière de formation à la diffusion scientifique est complète et se décline selon des ateliers qui sont facilement accessibles sur le site internet de chacune des 4 bibliothèques universitaires¹³⁸.

En complément des différents services, une rubrique services aux doctorants et aux chercheurs (guide sur *l'open access*, guide sur les droits d'auteurs, guide sur la diffusion des données de la recherche) est proposée. Il est à noter au niveau du *learning center* Lilliad un service destiné aux enseignants pour l'aide au montage de projets pédagogiques¹³⁹. Le comité s'interroge sur son articulation avec la direction de l'ingénierie pédagogique, voire la mission innovation pédagogie de la Comue.

¹³⁴ <https://lilliad.univ-lille.fr/decouverte/combinaison-inedite>.

¹³⁵ Selon le RAE le pôle Xperium rencontre un large succès et a franchi le cap de plus de 10 000 visiteurs en avril 2018.

¹³⁶ Avis du CT du 15 novembre 2018.

¹³⁷ Ce qui est le cas notamment pour la nouvelle bibliothèque santé qui renvoie au logo de l'université Lille 2 et qui présente les deux bibliothèques de l'ex-Lille 2.

¹³⁸ <http://bu.univ-lille2.fr/se-former/les-ateliers-de-la-bu/>.

¹³⁹ <https://lilliad.univ-lille.fr/monter-projet>.

Le SCD propose une offre de formation à destination des étudiants qui reste hétérogène suivant les campus.

Cette offre de formation au niveau L et M est le résultat de l'agrégation des pratiques selon les ex-universités et ex-campus. L'université compte capitaliser sur la fusion complète des SCD en un SCD unique pour uniformiser l'offre de formation et aussi étendre son spectre disciplinaire. A noter une initiative intéressante du *learning center* Lilliad à travers son centre de médiation Xperium notamment à destination des lycéens pour la promotion du continuum -3/+3.

Enfin, le SCD de l'université propose des ressources pour les doctorants ; il assure la formation à la maîtrise de l'Information scientifique et technique.

Le comité souligne la mise en place d'une initiative sur l'*open access*. Le projet *d'open access* de l'université de Lille dénommé « LillOA »¹⁴⁰ est articulé autour de l'archive ouverte Hal. Initialement prévu pour être opérationnel à l'automne 2018, « LillOA » est déployé progressivement sur un échantillon de 12 unités de recherche de champs disciplinaires différents.

Les outils d'évaluation de la production scientifique liée à l'activité de recherche sont à construire.

¹⁴⁰ <https://lilliad.univ-lille.fr/chercheur/open-access/lilloa-lille-open-archive>.

La réussite des étudiants

1 / Une politique au service de la personnalisation des parcours

a) Une offre de formation visible que ce soit pour les lycéens ou les étudiants

La présentation de l'offre de formation est claire et accessible pour tous les publics. Elle est complétée par des analyses sur les parcours des apprenants jusqu'à l'insertion, publiées à un niveau global et plus récemment par formation. Depuis 2016, les universités lilloises ont unifié leurs critères de présentation de l'offre de formation (programmes, compétences, métiers). Depuis l'année universitaire 2017-2018, l'offre de l'université de Lille est accessible dans un catalogue commun et sur le site de la Comue¹⁴¹, contribuant à la lisibilité de l'offre et l'accessibilité de l'information de l'université de Lille pour les lycéens et les étudiants.

L'observatoire de la direction des formations (Odif) réalise et publie des enquêtes d'insertion à 30 mois de « manière harmonisée et consolidée » depuis 2014 pour les licences professionnelles et les masters (les taux d'insertion sont satisfaisants au regard des moyennes nationales et de la situation économique de la région) et des enquêtes sur le parcours des apprenants (origine, taux de réussite, poursuite d'études) par niveau de diplômes. On peut regretter que dans les deux cas, le degré de détail fourni au comité ne se limite qu'au champ disciplinaire¹⁴².

L'articulation bac-3/bac+3 est marquée par la richesse de ses actions, sa structuration est en cours. Les actions en faveur de l'orientation et la liaison lycée/université sont « foisonnantes » sur la période d'évaluation, à l'initiative des composantes et des services communs universitaires d'information et d'orientation (SUIO) habitués à une étroite collaboration. L'objectif de l'établissement est aujourd'hui de renforcer la lisibilité de dispositifs harmonisés et d'axes clés. La réponse à l'AAP Territoire d'innovation pédagogique qui fédère l'université de Lille et les écoles du site a été construite dans cette logique¹⁴³. Les bonnes relations avec le rectorat sur la période évaluée ont notamment permis un déploiement fluide des dispositions de la loi ORE dont Parcoursup¹⁴⁴. Comme évoqué *supra* (cf. chapitre sur la documentation) le centre de médiation des sciences Xperium porté par le *learning center* Lilliad est un dispositif qui est en grande partie dédié aux lycéens dans le contexte bac-3/bac+3.

b) La priorité à la personnalisation des cursus

L'université fait de l'accueil et l'accompagnement des différents publics « spécifiques » et « fragiles » un engagement majeur. L'université propose des dispositifs riches et structurés, dotés de moyens conséquents. L'information est diffusée en plusieurs points : responsables de formation, service universitaire d'accompagnement, d'information et d'orientation (SUAIO)¹⁴⁵ et bureaux de la vie étudiante handicap (BVEH)¹⁴⁶ pour les dispositifs à destination des publics spécifiques (handicapés, demandeurs d'asile etc.). L'université de Lille a signé une convention avec l'AUF pour l'accueil de réfugiés, et a adopté une charte en faveur de l'accueil des étudiants migrants.

La politique repose sur des réseaux de référents et la généralisation du tutorat. Il existe un schéma directeur politique du handicap. Les acteurs locaux sont associés à la politique : en témoigne la signature en 2015 d'une convention associant l'université de Lille, dix entreprises, le rectorat, l'Onisep et la Direccte.

Une politique de remédiation est définie et pilotée mais le volet évaluation est peu structuré. La politique de remédiation et ré/orientation est coordonnée depuis janvier 2018 par la VP Orientation insertion professionnelle en appui à la Dif (direction de l'ingénierie de la formation).

Depuis l'année universitaire 2013-2014, les publics fragiles font l'objet d'un accompagnement dans le cadre des dispositifs PRREL incluant des DU TREMPIN¹⁴⁷, soutenus et coordonnés par la Région. Ils ont accueilli près de 600 étudiants durant l'année universitaire 2017-2018 et plus de 2000 depuis le début du dispositif. Les effectifs demeurent modestes au regard de la taille de l'établissement et répartis de façon hétérogène, mais une

¹⁴¹ RAE p.44.

¹⁴² <https://odif.univ-lille.fr>.

¹⁴³ RAE p. 44-45.

¹⁴⁴ RAE p. 45.

¹⁴⁵ RAE p. 46-47.

¹⁴⁶ <https://www.univ-lille.fr/vie-des-campus/etudes-et-handicap/>.

¹⁴⁷ Programme régional de réussite en études longues.

progression est prévue sur les années universitaires 2018-2019 et 2019-2020. Il est à noter que le coût du dispositif est précisément établi. Le comité n'a pas pu se procurer de bilan sur le devenir des étudiants ayant suivi ces dispositifs. Dans le cadre de la mise en œuvre de la loi ORE, 24 parcours adaptés sont ouverts en 2018 avec l'intention de les étendre en 2019, offrant des perspectives de montée en puissance.

c) Une insertion professionnelle qui s'appuie sur les partenariats socio-économiques

L'établissement définit et met en œuvre une politique de préparation à l'insertion professionnelle, avec la volonté d'y associer les acteurs socio-économiques et de promouvoir l'entrepreneuriat étudiant. Les actions de préparation à l'insertion professionnelle intégrées ou non dans le cursus (notamment dans le cadre de la préparation du projet personnel et professionnel de l'étudiant - PPPE)¹⁴⁸ sont prises en charge par trois services : le SUAIO, le BAIP et le Hubhouse. Le cadrage de la nouvelle offre de formation¹⁴⁹ prévoit une harmonisation des dispositifs proposés dans l'UE Projet de l'étudiant (PE) présente dans toutes les mentions de L et M.

L'université vient de se doter du réseau social Lilagora et d'une nouvelle direction des relations avec le monde socio-économique (U-link, cf. *infra*), pour mettre en relation tous les publics : lycéens, étudiants, alumni, personnels, partenaires socio-économiques ainsi que les entreprises. L'objectif est de procurer un accompagnement avant, pendant et après les études (informations stages, métiers, etc.). Le réseau affiche déjà 10 000¹⁵⁰ inscrits après un mois d'existence.

Enfin, des actions de formation des enseignants à l'environnement socio-économique, en lien avec la CCI, ont été inscrites au plan de formation de l'université (40 enseignants formés cette année).

L'université offre une politique d'entrepreneuriat active. Cette politique s'appuie sur le Hubhouse¹⁵¹ qui est un service issu de la fusion des Hubhouse des ex-universités et qui est dédié à l'entrepreneuriat et à la création d'activités est en charge des actions de sensibilisation.

Les actions autour de l'entrepreneuriat étudiant bénéficient du soutien de la Région (Feder) et sont rattachées au dispositif Pépité porté par la Comue. L'université s'engage sur des actions de sensibilisation particulières¹⁵² (plus de 19 000 étudiants en 2016-2017) et des formations (plus de 800 étudiants en 2016-2017) dispensées dès le niveau licence (PPPE).

2 / Une vie étudiante harmonisée, soutenue, riche et variée

a) L'établissement prend en compte la vie étudiante dans sa stratégie et sa gouvernance

La vie étudiante sur l'université de Lille est soutenue, elle s'appuie sur une gouvernance volontariste. Les dispositifs ont été harmonisés entre les 3 anciennes universités. La principale difficulté que représente l'éclatement des campus est prise en compte et les équipes travaillent à diminuer les déséquilibres existants. Il existe une politique forte en faveur de la vie associative, l'accès au soin, à la culture et aux activités sportives, l'accueil des publics fragiles, la problématique du développement durable et la solidarité.

La gouvernance implique 4 VP : « Vie de campus et vie étudiante », « Université citoyenne et accompagnement des publics fragilisés », « Culture » et « Activités physiques et sportives ». Elle s'appuie sur un pôle « Vie de campus et vie étudiante » qui travaille en étroite collaboration avec le VP étudiant (VPE) sur la base de réunions hebdomadaires.

Le portage du futur schéma directeur doit être clarifié compte tenu de l'organisation ESR du site. Il n'existe pas encore de schéma directeur de la vie étudiante au niveau de l'université de Lille. Bien que cette mission ne doive pas obligatoirement être portée par l'université (dans le cas présent c'est la Comue qui s'en charge), le pôle vie de campus et vie étudiante a prévu d'en produire un dans les années à venir. L'effet du doublonnage avec le Comue ne sera plus d'actualité en 2020 suite à la décision de mettre fin à celle-ci.

Les moyens attribués à la vie étudiante par l'établissement sont conséquents. Ils traduisent une vraie implication de l'université sur des problématiques actuelles comme l'environnement, la mobilité des étudiants ou encore la solidarité : 23 personnels administratifs pour la direction de la culture, 26 pour la direction de la

¹⁴⁸ Annexe au RAE « Domaine IV-Réussite étudiante » pages-13-14 et dossier FSE PPREL TREMLIN – CA 14 JUIN 2018.

¹⁴⁹ Stratégie de formation de l'université de Lille –2020-2024 p. 5.

¹⁵⁰ Entretien n°56

¹⁵¹ <https://www.univ-lille.fr/etudes/preparer-son-insertion-professionnelle/hubhouse/>.

¹⁵² Entrepreneuriat féminin par exemple.

vie étudiante, 7 pour la direction du développement durable – responsabilité sociétale, assortis de contrats étudiants Région, plus d’une trentaine de services civiques et des étudiants bénévoles (environ 45) « brigade verte », tuteurs pour les étudiants en exil, référents zéro carbone. Au vu des ambitions affichées, il manque cependant de postes pérennes pour la direction du développement durable – responsabilité sociétale. Dans tous ces processus, les étudiants sont associés soit en tant que décideurs (élus) soit en tant que réalisateurs (étudiants relais, bénévoles épiceries solidaires...). Le FSDIE est géré par les étudiants et la commission est présidée par le VPE. Sur le premier semestre 2018, 4 commissions FSDIE accessibles aux étudiants de tous les campus ont eu lieu, ce qui permet une bonne gestion temporelle des projets étudiants.

Les nombreuses associations étudiantes (150 sont agréées par l’université de Lille) sont bien accueillies et soutenues, notamment par les BVEH. En effet, les étudiants ont accès à des locaux partagés, du matériel, des formations, et les associations doivent être agréées par l’université par la signature d’une charte et le suivi de formations sur la prévention des risques et les violences sexistes et sexuelles. Des formations plus orientées sur la gestion d’une association existent également.

Les relations avec le Crous bien que peu formalisées sont bonnes. Le Crous travaille en bonne complémentarité avec l’université de Lille (mutualisation des assistances sociales, cofinancement des événements culturels porté par l’université, participations croisées aux commissions FSDIE et fonds national d’aide d’urgence - FNAU, etc.).

Les deux problématiques du logement et de la restauration sont connues et également discutées avec les collectivités territoriales. La situation tarde à s’améliorer avec la municipalité de Lille. En effet, il existe un déficit en logement étudiant sur la ville de Lille qui, par ailleurs, accueille le plus de campus. Le campus Roubaix-Tourcoing est quant à lui moins bien équipé en infrastructures de restauration. Bien que certaines associations étudiantes aient mis en place des cafétérias, l’offre alimentaire reste insuffisante. La solidarité est largement favorisée par la présidence de l’université de Lille avec, par exemple, l’organisation de donneries¹⁵³ ou encore la mise en place d’épiceries solidaires¹⁵⁴ (2 sont en place et encore 2 à venir).

La lisibilité de la politique de vie étudiante n’est pas suffisante. De manière générale, la communication n’atteint pas assez les étudiants bien que l’université varie les supports d’information (affichage, relais par les composantes, mails, réseaux sociaux, etc.). Il existe également une incompréhension des étudiants concernant la fusion des universités et le projet lsite, qui témoignent d’une grande difficulté à trouver l’interlocuteur adéquat selon les problématiques rencontrées. Une bonne définition des rôles de chacun ainsi qu’un organigramme simple contribuerait à résoudre cette problématique. De plus, deux services fonctionnent en synergie : la direction de la vie étudiante et la direction du développement durable et responsabilité sociétale. Ces directions ne sont pas dépendantes d’une direction commune – direction dédiée FTLV pour l’une et DGS adjointe pour l’autre.

b) Les disparités des pratiques et des campus sont encore marquées

La création récente de l’université de Lille, la rémanence des 3 anciennes universités et l’éclatement en différents campus sont un frein au développement du sentiment d’appartenance. Les différentes actions du pôle à destination des étudiants sont déclinées sur les campus par les BVEH implantés sur les différents campus (à l’exception du campus Roubaix-Tourcoing). Ces bureaux sont gérés par des personnels administratifs qui assurent l’accueil des étudiants et sont des relais de communication. Cette organisation au plus près des étudiants pourrait permettre l’émergence d’un sentiment d’appartenance à l’université de Lille dans son ensemble et pas seulement à un campus. Toutefois, la communication auprès des étudiants n’est pas assez efficace et il existe encore un fort sentiment d’appartenance aux anciennes universités Lille 1, 2 et 3. Ainsi, les étudiants ne sont pas toujours au fait des différents interlocuteurs auxquels ils ont accès.

L’accessibilité aux différents campus est un facteur d’inégalité. L’université de Lille est composée de 5 campus géographiquement dispersés, ce qui complique l’accès pour tous les étudiants à tous les types d’infrastructures. Les déséquilibres au niveau des lieux de vie en commun ainsi que des infrastructures tant sportives que culturelles sont très marqués. Un (double) campus a particulièrement besoin d’une évolution : Roubaix-Tourcoing. Les transports représentent également un problème car le métro seul ne suffit pas, aux heures de pointe, à transporter les étudiants. Des méthodes alternatives sont recherchées comme par exemple des prêts de vélos par l’université. Toutes ces problématiques sont bien connues de l’université qui cherche à les faire évoluer positivement, en lien avec les collectivités territoriales concernées (municipalités de Tourcoing et de Roubaix).

¹⁵³ <https://fr.wiktionary.org/wiki/donnerie>.

¹⁵⁴ <https://www.helloasso.com/associations/la-campuserie/collectes/ouverture-de-la-campuserie-a-l-universite-de-lille-shs>.

c) La palette des services à l'étudiant est riche

La politique de l'éducation physique et sportive s'appuie sur des installations à rénover. Il existe de nombreuses infrastructures sportives héritées des précédentes universités mais non réparties sur l'ensemble des campus (Roubaix-Tourcoing de nouveau mais également le campus santé). Pour moitié, celles-ci sont vétustes et méritent d'être rénovées, voire adaptées pour les personnes en situation de handicap. La variété sur l'ensemble de l'université de Lille est satisfaisante. Sur ces thématiques également, la problématique du transport entre les différents campus est vectrice d'insatisfactions.

L'accès à la culture est largement favorisé par l'université de Lille ce qui constitue un succès incontestable. Déjà bien implantée sous des facettes diverses mais complémentaires dans les trois établissements qui ont fusionné, la culture est clairement une force de l'université de Lille. Sous l'impulsion politique d'une VP « culture » et d'un conseil culture¹⁵⁵ récemment créé, la direction de la culture est organisée en trois pôles : action culturelle ; culture scientifique et technique ; financier et communication. Cette direction, forte de 23 emplois et d'un budget de 500 k€ dont la moitié en subventions (Région Hauts-de-France, Drac, municipalité de Villeneuve d'Ascq, Crédit Mutuel et Crous) est présente sur tous les campus de l'université (sauf Roubaix-Tourcoing), notamment à travers plusieurs salles dédiées (4 salles de spectacle, 2 salles d'exposition, une salle de cinéma, etc.). Ces moyens importants (qui en font certainement une des toutes premières, si ce n'est la première des directions culture des universités françaises) se traduisent par une offre culturelle abondante, foisonnante, ainsi que d'une très grande richesse, dont la priorité affichée est la pratique étudiante.

La « saison culturelle » de l'université de Lille se décline par semestre et est portée par des outils de communication de qualité professionnelle. Ces saisons qui peuvent avoir un thème (comme les oiseaux au 1er semestre 2018-2019) proposent des spectacles et des ateliers d'expression artistique qui cherchent souvent à faire le lien entre formation et recherche. La gratuité est la règle pour tous les étudiants et personnels de l'université, celle-ci s'étend même aux extérieurs pour les spectacles. En sus de la programmation propre de l'université, les étudiants peuvent avoir accès, *via* un pass « Atout culture », à des spectacles ou activités très variés sur l'ensemble de la métropole lilloise, à des tarifs préférentiels.

Le service universitaire de médecine préventive assure des prestations complètes et de bon niveau. Un service interuniversitaire de médecine préventive existait déjà avant la fusion, portée par l'université Lille 2. Son fonctionnement a été assez peu perturbé par la fusion. Des centres de santé existent et sont accessibles à tous les étudiants, avec une antenne sur Roubaix-Tourcoing. Ils permettent l'accès à des consultations médicales et psychologiques ainsi que des soins infirmiers. Une visite médicale est organisée pour tous les étudiants de L avec un bon taux de réalisation (environ 50 % pour une moyenne nationale à 30 %). Environ 1 200 étudiants en situation de handicap sont accueillis sur l'université de Lille avec une prise en charge bien déterminée par un parcours spécifique à chaque étudiant. Un site spécialisé à destination des enseignants existe ainsi qu'un réseau d'enseignant référents handicap qui favorisent l'accueil et l'accompagnement.

3 / Les étudiants sont notablement associés à la gouvernance

Les étudiants sont largement associés à la gouvernance. Ils sont impliqués dans tous les conseils centraux ainsi que dans les conseils de composantes. Comme c'est le cas dans de nombreuses universités, les taux de participation aux élections aux conseils centraux restent faibles (8,47 % au CA, moins de 10 % à la CFVU autour de 12 % à la CR). Le VPE joue un rôle primordial : il est associé aux réunions hebdomadaires de l'équipe présidentielle et aux réunions hebdomadaires des vice-présidences du pôle vie de campus et aux réunions périodiques sur les questions de la formation et de la vie étudiante. Son emploi du temps est aménagé et il dispose de moyens matériels et financiers satisfaisants.

L'engagement étudiant est reconnu au niveau institutionnel. Cet engagement est valorisé par l'attribution d'ECTS mais également par un « DU engagement » qui débutera en 2019. Cependant, les étudiants n'en sont pas toujours informés ou connaissent mal le dispositif. La communication sur le sujet mériterait d'être plus claire et mieux diffusée.

¹⁵⁵ Qui rassemble une trentaine de personnes dont des VP, des représentants étudiants et du personnel ainsi que des partenaires extérieurs comme la Drac ou l'orchestre philharmonique de Lille.

La valorisation et la culture scientifique

1 / La valorisation des résultats de la recherche est soutenue

a) Une politique de valorisation en cohérence avec la stratégie globale

La politique de valorisation répond clairement à la stratégie de rayonnement de l'université dans la cité. Elle est, dans les grandes lignes, posée et son pilotage est assuré par un VP valorisation et innovation en coordination avec l'équipe du VP recherche qui se réunissent hebdomadairement. Le niveau d'intervention de l'université en matière de valorisation économique des résultats de recherche est précisé dans des accords conclus par l'université avec les autres acteurs de l'ESR sur son territoire lorsque ceux-ci existent. Ainsi, par exemple, la convention de site avec le CNRS, l'ECL et l'ENSCL, fixe-t-elle unité par unité l'établissement gestionnaire des contrats, cet établissement étant également établissement valorisateur.

La politique de valorisation s'appuie sur un politique partenariale riche et variée. Concomitamment à la réflexion stratégique, l'université s'est attachée, en 2018, à impulser une dynamique nouvelle dans ses relations avec les acteurs du monde socio-économique de son territoire. Le comité retient notamment le lancement de la chaire d'entreprises REV3¹⁵⁶ avec la chambre de commerce et d'industrie Hauts-de-France et le conseil régional, la création d'U-Link (cf. *infra*) et la création de Lilagora¹⁵⁷ qui est une plateforme réseau professionnelle dédiée aux diplômés (Alumni) en vue de faciliter leur insertion professionnelle et d'accélérer leur carrière.

Pour développer son activité de valorisation économique, l'université de Lille mise non seulement sur le développement des relations avec le tissu industriel de son territoire, sur la création et le développement de jeunes entreprises mais également sur une mobilisation accrue des enseignants-chercheurs et des doctorants. Elle s'appuie pour cela sur des entités mixtes comme des laboratoires communs avec des entreprises ou externes (la fondation Isite Ulne, la Satt Nord, des incubateurs tels qu'Eurasanté et Euratechnologies). Elle entretient des relations suivies avec l'agence de développement de la Région Hauts-de-France, les services du conseil départemental et de la métropole mais également avec les chambres consulaires.

L'établissement affiche une politique incitative à destination de ses personnels. Le comité note que l'université a une démarche proactive auprès des personnels de recherche pour promouvoir la valorisation économique de la recherche (une rubrique « valorisation » est ainsi intégrée dans la newsletter recherche) et inciter les enseignants-chercheurs à s'engager dans une démarche de valorisation économique (politique de CRCT, appel à projets bonus qualité innovation lancé par l'université en coordination avec la Satt en vue de détecter des projets ayant un potentiel de transfert et de financer des étapes de pré-maturation).

b) Des initiatives structurantes au service de la valorisation

U-link : la nouvelle direction des relations avec le monde socio-économique est à souligner comme un nouvel acteur incontournable de la relation entre l'université de Lille et le monde socio-économique. A côté des trois directions chargées de mettre en œuvre la politique de valorisation de l'université (direction de la mise en œuvre de la politique scientifique, direction de l'ingénierie et du management de projet, direction de la valorisation), l'université s'est dotée d'une nouvelle direction des relations avec le monde économique qui, dès sa création, est apparue comme un opérateur majeur reconnu par l'ensemble des partenaires de l'université. Il est à noter que la direction de la valorisation de la recherche et la direction transversale d'ingénierie et de management de projets jouent un rôle important de pilotage et opérationnel tant pour la négociation et la gestion des relations contractuelles que pour impulser et organiser la création de start-up ou piloter le transfert technologique en lien avec les acteurs socio-économique du territoire (le budget géré par le DTIMP est de plus de 30 M€).

Il ressort des entretiens avec les représentants du monde socio-économique, que la création d'U-link est extrêmement bien perçue. Ils apprécient d'avoir un point d'entrée à l'université qui soit à l'écoute de leurs besoins et réactif dans la mise en relation avec les bons intervenants au sein de l'université. Au sein de l'université, U-Link se positionne en soutien et complément des autres services, des projets, des laboratoires et des composantes. En 2019, U-Link s'est notamment fixé comme objectifs de signer 5 chaires industrielles et 10 accords-cadres avec des entreprises ou des organismes professionnels (CCI, Medef, CPME, CMA, CJD, etc.).

¹⁵⁶ <https://www.univ-lille.fr/partenaire-entreprise/chaire-entreprise-rev3/>.

¹⁵⁷ <https://www.lilagora.fr>.

Le comité estime que U-link, dès 2018, a été déterminant dans la capacité à augmenter sensiblement les fonds collectés au titre de la taxe d'apprentissage (passage de 2,2 M€ en 2017 à 2,5 M€ en 2018) et à déployer des relations avec les acteurs externes (entreprises, CCI, Medef, tissu associatif, etc.). Toutefois, pour les composantes historiquement bénéficiaires de la taxe d'apprentissage (IUT et IAE par exemples), ce nouveau positionnement est ressenti comme une centralisation des opérations de collecte. Il est recommandé par le comité de mettre en place des processus de partage de l'information afin de ne pas altérer la visibilité et l'efficacité d'ensemble vis à vis des entreprises.

L'Isite Uln est un acteur important pour stimuler le transfert de technologies. L'université s'appuie sur la fondation Isite pour développer la valorisation économique de sa recherche. Ainsi, par exemple, la fondation Isite a en cours des appels à projets « chaires industrielles » et « allocations de recherche en lien avec des entreprises ». En 2018, elle a également lancé un appel à manifestation d'intérêt pour faire émerger des projets d'innovation issus de la recherche en SHS et un appel à projets « équipes mixtes laboratoire-entreprise ». L'action de la fondation Isite concourt donc à renforcer la politique de valorisation économique de la recherche conduite par l'université. Un travail important pour envisager la transition future Isite-université cible Uln dans le domaine de la valorisation de la recherche reste à faire.

Les partenariats entre l'université et le monde des entreprises présentent un fort potentiel de valorisation. Les partenariats nombreux et variés entre unités de recherche et entreprises (contrats collaboratifs, laboratoires communs, contrats de prestation), l'existence d'un large portefeuille de brevets ainsi que de projets maturés par la Satt ainsi que le volume d'entreprises créées sont autant d'éléments qui traduisent le potentiel de valorisation de la recherche de l'université¹⁵⁸.

Les partenariats avec les entreprises semblent bien formalisés par des collaborations directes notamment au travers de laboratoires communs. Le comité n'est toutefois pas en mesure, compte-tenu des éléments communiqués, de se forger un avis sur les perspectives d'amplification de ce type de partenariats avec des entreprises souvent extrarégionales.

Une politique d'utilisation des plateformes incluant l'accès des entreprises est en cours de réflexion. La clarification des modalités d'accès aux différentes prestations pourrait faciliter le développement de cette activité de valorisation.

c) Une articulation avec la Satt à conforter

Les relations entre l'université et la Satt Nord ont été remises à plat. Elles sont clairement décrites dans une convention en voie de signature début 2019. La Satt assure la gestion de toute la propriété industrielle issue des unités gérées par l'université ainsi que le transfert de technologies vers les entreprises après, le cas échéant, avoir financé des étapes de maturation. Dans la perspective de favoriser la création d'entreprises issues de la recherche et leur développement, la convention établit également le lien entre la Satt et Cré'Innov, l'incubateur de l'université de Lille.

De façon globale pour la valorisation, le suivi et l'établissement des indicateurs associés à l'activité de valorisation économique reposent sur des échanges avec les autres établissements de l'ESR, la fondation Isite et la Satt. Une réflexion est prévue pour définir des indicateurs d'impact économique représentatifs de la valorisation des SHS. Le comité considère qu'un travail sur les indicateurs et le suivi de l'activité de valorisation sont indispensables. Le suivi de ces indicateurs est rendu difficile par l'absence de système d'information digne de ce nom. Ce handicap devrait être levé dans la mesure où la conception de ce SI est en cours et son déploiement prévu. Pour l'instant, les résultats cibles à atteindre par ces indicateurs ne sont pas arrêtés. Dans une perspective d'amélioration et d'adaptation de l'organisation et des moyens, il conviendra de les fixer au moins annuellement.

2 / Un portage transversal de la diffusion et de la culture scientifique et technique

La diffusion de la culture scientifique et technique repose sur différentes actions qui ont été et sont menées dans les périmètres des universités avant la fusion. Ces actions, qui sont citées dans le RAE se formalisent pour certaines par des partenariats avec des musées ou conservatoires¹⁵⁹ pour la mise en valeur des collections. Les deux nouveaux *learning center*, qui ont été récemment créés, jouent un rôle important dans la valorisation de la culture et de la culture scientifique autour des sciences et technologies ainsi que de la santé.

¹⁵⁸ Cf. page 3 du document intitulé « La politique de valorisation de la recherche de l'université de Lille » et également présent dans le tableau intitulé « 1 TDB Stratégique Version 21-12-2018 »

¹⁵⁹ Cf. RAE. p.55.

La culture scientifique et technique est rattachée à la direction culture (cf. *supra*) mais une partie des actions (édition scientifique et médiation scientifique - 2 médiatrices dédiées) est portée par la direction de la valorisation de la recherche. Ainsi, une exposition alliant patrimoine et numérique, réalisée avec le soutien de la Drac, est prévue début 2019.

Les documents mis à disposition du comité ainsi que les entretiens n'ont pas fait apparaître une véritable politique de gestion des collections (hors ouvrages littéraires).

Les relations européennes et internationales

1 / Une politique internationale ambitieuse en construction

Le comité encourage l'établissement à prioriser les projets stratégiques à l'international. La stratégie internationale a fait l'objet d'une réflexion antérieure à la création de l'université de Lille, que ce soit dans la phase de préparation de la fusion ou dans celle de la rédaction du projet lsite. L'établissement affiche une politique européenne et internationale ambitieuse qui englobe aussi bien la dimension recherche que celle de la formation.

La question de la construction de la stratégie RI de l'établissement est néanmoins posée (procédures, instances, transversalité avec la politique de recherche et de formation, subsidiarité). Selon le RAE (p. 56) « cette stratégie prend en compte plusieurs facteurs dans l'identification de partenaires : l'excellence, la position géographique et les synergies avec les collectivités territoriales. » Parmi les projets stratégiques de cette politique on relève la création d'un campus transfrontalier, la coordination d'une université européenne, la mise en place d'une ED en droit, gestion et sciences politiques au Viêt-Nam et le développement de la mobilité sortante, grâce notamment à l'ouverture de fenêtres de mobilité obligatoire et l'augmentation du nombre des formations proposées en anglais.

Il aurait été pertinent d'indiquer si l'établissement affiche une politique des langues étrangères en rapport avec la politique internationale. Dans ce sens, on pourrait se demander si des langues étrangères parmi les 23 enseignées à l'université de Lille, autres que l'anglais, seraient concernées par les formations disciplinaires en langue étrangère. Enfin, il aurait également été intéressant de savoir si le plurilinguisme constitue un enjeu pour l'établissement et si oui, quelle en serait la plus-value à l'international.

Une politique de recrutement « imposant l'obligation d'enseigner en anglais pour un recrutement sur deux pendant toute la durée du contrat à venir » est mentionnée¹⁶⁰. Les modalités de la mise en place de cette mesure restent à préciser.

Les partenariats internationaux sont à rationaliser. Afin de renforcer la qualité des partenariats internationaux, il est proposé de faire « un toilettage des accords ». Le comité estime qu'une telle démarche devra être fondée sur des critères bien définis, à la fois qualitatifs, quantitatifs et contextuels. Elle devra aussi tenir compte de la spécificité des domaines disciplinaires. Enfin, établir en amont une typologie des coopérations internationales de l'établissement apparaît être nécessaire. L'université de Lille a arrêté des priorités stratégiques¹⁶¹ qui ont déjà été définies dans le contexte de l'Isite.

Le premier projet prioritaire concerne la création du campus européen transfrontalier, comprenant les universités de Belgique (*KU Leuven* et Gand) du Royaume Uni (Kent) et des Pays Bas (Wageningen). Cette alliance aura comme objectif l'augmentation des cotutelles, des doubles diplômes et le développement de projets pédagogiques communs innovants. Axée sur quatre domaines d'excellence scientifique (biomédical, physique, mathématiques, langues), cette alliance consolidera la stratégie européenne de l'établissement. On peut néanmoins se demander quelles sont les perspectives pour les coopérations avec le Royaume Uni dans le contexte du brexit.

Le deuxième projet prioritaire de l'université est sa candidature en tant que coordonnateur d'un réseau d'universités européennes. Ces deux alliances contribueront à la construction de l'identité européenne et internationale de l'université. Outre le partage de la même vision, le tissage des liens avec des partenaires de proximité, ces partenariats prioritaires poseront également la question de la soutenabilité.

La gouvernance et le pilotage des RI sont assurés par une équipe politique engagée. L'équipe est composée d'une VP, d'une VP adjointe et d'une VP Affaires européennes. Suite à la lecture du RAE et aux entretiens tenus sur le site, il s'avère que l'organisation des RI (organigramme complexe sur le site) et la structuration des missions RI au sein de l'établissement, voire l'articulation RI avec les composantes et les unités de recherche devraient être clarifiées.

Il est néanmoins à souligner que la vice-présidence RI, consciente de ces difficultés, a engagé une réflexion sur la restructuration de la direction des relations internationale (DRI) et son organisation en pôles ainsi que sur la mise en place de la commission des relations européennes et internationales (Corei)¹⁶². Il faudrait néanmoins veiller à ce que cette commission ne ralentisse la prise de décision en raison notamment du grand nombre des membres participants.

¹⁶⁰ Cf. RAE p58.

¹⁶¹ Cf. RAE p58.

¹⁶² Document *Proposition commission RI*, transmis par l'établissement.

Pour ce qui est de la construction de passerelles avec les composantes, la VP affiche la volonté de contribuer au développement d'une stratégie internationale et de mettre en place des outils pour mieux articuler les priorités des composantes avec la politique globale, de renforcer la subsidiarité des composantes pour ce qui est des questions internationales et d'inclure aussi dans cette démarche les ED dont le niveau d'internationalisation est très variable.

S'agissant d'une stratégie internationale plutôt descendante (« top down »), il est nécessaire que les composantes et les unités de recherche soient également parties prenantes dans sa définition¹⁶³. Aussi, il ressort clairement des entretiens qu'il y a une volonté politique de mettre en place des outils pour lier la stratégie centrale avec les souhaits et les priorités des composantes. Il existe déjà un réseau RI et des réunions régulières avec les coordinateurs RI. La mise en place prochaine de la Corei devrait également participer à cette réflexion commune autour des RI.

Les collectivités sont associées à la politique RI de l'université de Lille et la soutiennent. La métropole lilloise¹⁶⁴ et la Région accompagnent¹⁶⁵ l'université de Lille dans ses priorités à l'international à travers le soutien aux programmes de mobilités (niveau L, M et D), au programme d'attractivité et aux priorités du projet lsite.

2 / Le pilotage RI doit s'appuyer davantage sur des indicateurs

Les indicateurs de pilotage de la politique RI sont à compléter. Un travail intéressant sur les indicateurs et les classements est présenté¹⁶⁶. Cependant, les indicateurs RI fournis concernent uniquement des formations et des diplômes et éclairent peu le comité sur l'activité internationale de l'établissement. La politique des doubles diplômes gagnerait à être aussi précisée.

La politique de mobilité devrait être davantage visible, étendue et évaluée à partir d'indicateurs. Les documents et les entretiens n'ont pas permis d'appréhender d'une manière quantitative les résultats de la politique de mobilité.

L'établissement souhaite augmenter les mobilités des étudiants et des doctorants à hauteur de 10 % pour la mobilité sortante¹⁶⁷, ce qui est difficile à appréhender par le comité faute de données quantitatives. Cet objectif est repris en partie par les trois « *graduate schools* » de l'Isite. Une politique volontariste d'attractivité internationale a été mise en place à cet effet. Les dispositifs d'accueil des étudiants/doctorants internationaux devront être néanmoins précisés. Pour ce qui est de l'accueil, il s'avère nécessaire de proposer des formations interculturelles, d'élargir l'offre de cours et d'améliorer les résidences universitaires. Afin d'augmenter l'attractivité internationale, il serait aussi pertinent d'effectuer systématiquement une évaluation post mobilité et de simplifier les démarches administratives *via* un guichet unique.

Pour ce qui est de la mobilité des enseignants-chercheurs, celle-ci n'est pas vraiment valorisée. Aucun allègement de service n'est prévu pour la coordination d'un laboratoire international associé (LIA) ou d'un projet scientifique à l'international.

L'établissement n'affiche pas pour le moment de politique pour le développement des mobilités des personnels administratifs. Il soutient néanmoins la formation des administratifs à l'anglais et organise également des formations de deux semaines sur les langues pour préparer les mobilités.

Aussi, l'université de Lille a mis en place le recrutement de doctorants internationaux et comme le souligne le RAE (p. 40), elle « fait une promotion ciblée de la formation doctorale dans les pays disposant de financements doctoraux sur fonds propres (Brésil, Chine, Japon, Mexique, Russie, Kazakhstan, Vietnam) ou *via* des fondations et organismes internationaux (AUF, Osi, etc.) ». Une évaluation qualitative et quantitative de ces recrutements apparaît nécessaire.

¹⁶³ RAE (p. 57).

¹⁶⁴ Cf. du schéma métropolitain d'enseignement supérieur et de recherche 2015-2020.

¹⁶⁵ Cf. SRESI de la Région Hauts de France 2017-2021.

¹⁶⁶ Cf. RAE pp 19-20.

¹⁶⁷ Cf. RAE p48.

Conclusion

Malgré la date récente de sa création, l'université de Lille, par ses caractéristiques et son ambition, dispose du capital scientifique et humain pour devenir une université pluridisciplinaire de premier plan aux différentes échelles géographiques. Son positionnement est déjà très affirmé à l'échelle métropolitaine mais demande à être précisé à l'échelle régionale dans le contexte du changement des périmètres des régions mais surtout de la décision récente de supprimer la Comue Lille Nord France au 1^{er} janvier 2020. Néanmoins, la Comue reste à ce jour l'instance de coordination de la politique de site au sens du code de l'éducation et porte un certain nombre de missions dont il faudra confirmer ou infirmer l'existence à un niveau de coordination territoriale indépendamment de sa modalité d'organisation.

L'Isite Université Lille Nord Europe labellisé en 2017 est un levier majeur de développement de l'université de Lille et plus largement du site lillois. Il devrait permettre de conforter le positionnement de l'université au moins à l'échelle européenne ; rendre plus lisibles les priorités scientifiques permettant de différencier le site lillois ; amplifier sa dynamique de partenariats qui est déjà très riche que ce soit avec les partenaires académiques, les collectivités territoriales ou le monde socio-économique ; amplifier l'interdisciplinarité avec toutefois une attention plus particulière pour associer les SHS ; favoriser l'innovation et le transfert. L'Isite doit surtout conduire à la création en 2022 d'une université cible dénommée université Lille Nord Europe intégrant des grandes écoles lilloises. La réalisation impérative de cet objectif (évaluation de l'Isite en 2021 par le jury international) reste un défi en termes d'appropriation par la communauté de l'université de Lille. L'université ne semble pas avoir pris la mesure du défi à relever pour la création d'un nouvel établissement expérimental d'ici à janvier 2022 (avec des statuts validés en 2020) alors que le comité constate des retards importants dans la finalisation de la fusion. Le comité recommande à l'université de se poser la question de la soutenabilité du calendrier des transformations à opérer pour atteindre ses objectifs. La future université Lille Nord Europe devra également se construire en cohérence avec la refondation d'une ou de plusieurs coordinations territoriales à l'échelle régionale.

L'organisation institutionnelle interne de l'université de Lille n'a que très peu d'impact sur les composantes de formation et de recherche issues des 3 universités lilloises. A quelques exceptions près et donc pour une majorité des composantes, le périmètre, les prérogatives et en grande partie les moyens alloués ont été conservés dans la nouvelle organisation. Compte tenu de la taille de l'établissement, du nombre important de composantes et de leur diversité, la question d'une organisation globale efficace en lien avec celle de la subsidiarité doit résolument être abordée pour éviter de prendre le risque de pénaliser le développement de l'établissement.

L'organisation administrative de l'université de Lille n'est pas encore stabilisée. Dans un premier temps, elle a été construite en agrégeant les directions et les services issus des 3 universités avec l'objectif prioritaire d'assurer dès la création son fonctionnement et de garantir notamment la continuité des activités vitales. La mise en œuvre de la nouvelle organisation administrative a nécessité une période d'acculturation de la communauté pour qu'elle puisse progressivement retrouver des repères et les bons interlocuteurs au niveau de chaque service. En lien avec le principe de subsidiarité qui était différemment appliqué dans chacune des 3 universités et malgré un plan important de relocalisation des services, cette organisation n'est pas homogène. L'établissement conscient de cette situation proposera un nouvel organigramme en 2019.

Les capacités de pilotage de l'université de Lille sont très limitées faute d'un système d'information fiable pour une grande majorité des domaines d'activités. L'université de Lille est peu familière avec les schémas directeurs pluriannuels et malgré quelques initiatives et une ambition réelle en la matière, elle ne dispose pas, au-delà de sa réelle volonté, d'une politique d'amélioration continue ou de qualité. L'université n'est pas en capacité de garantir la soutenabilité de ses actions et n'a que très peu abordé la question de modèles économiques prenant en compte tout ou partie des coûts environnés. L'université de Lille, qui ne s'est pas dotée de modèle d'allocation des moyens, entend s'appuyer sur une approche systémique de contrats d'objectifs et de moyens dont l'échéance de mise en œuvre opérationnelle est reportée. Ceci est compréhensible compte tenu de l'avancement du chantier sur la subsidiarité et du manque de capacité de pilotage.

La priorisation des actions permettant de remédier à cette situation est un préalable sans lequel les capacités de développement de l'université de Lille pourraient être remises en question. L'établissement est conscient des différents niveaux de priorité et notamment de l'urgence de se doter d'un outil d'évaluation du coût de la prochaine offre de formation accréditée.

La situation budgétaire de Lille est critique, conséquence de l'historique de chaque université avant la fusion, du contexte budgétaire national contraint mais aussi de l'absence de système de pilotage fiable. Le pilotage de la masse salariale, peu efficace, est un facteur de risque fort pour l'établissement compte tenu du poids de la masse salariale représentant 85 % des recettes décaissables.

De manière générale et compte tenu du retard pris sur le chantier de la fusion, l'université de Lille, forte d'un volontarisme indéniable s'est lancée dans un grand nombre de projets de différentes natures. Il y a une urgence à intensifier la mise en œuvre de l'ensemble des projets visant à concrétiser la fusion car le risque financier ne peut être écarté. Le déploiement de ces projets, qui sous-tendent le développement stratégique de l'université ne pourra se faire efficacement sans une nécessaire démarche de priorisation en mode projet conjuguée à un renforcement des capacités de pilotage notamment dans le domaine budgétaire.

1 / Les points forts

- Bonne adhésion générale de la communauté universitaire au processus de fusion ; engagement et dynamisme de l'ensemble des acteurs de l'université ;
- Capacité à poser un diagnostic réaliste sur les difficultés inhérentes au processus de fusion ;
- Politiques de recherche et de formation claires et ambitieuses ;
- Vie étudiante riche et variée en particulier sur l'accès à la culture ;
- Rôle pivot et fédérateur de l'Isite vis-à-vis des partenaires ;
- Politique de partenariat affirmée avec les acteurs académiques lillois, les collectivités territoriales et le monde socio-économique ;
- Capacité à rendre opérationnelles les fonctions administratives de base dans des délais courts.

2 / Les points faibles

- SI incomplet et hétérogène ;
- Niveau insuffisant de priorisation des projets et des actions ;
- Pilotage insuffisant de la masse salariale et absence d'une GPEEC ;
- Absence de système d'allocation des moyens ;
- Difficultés d'articulation entre services centraux et entre les services centraux et les composantes ;
- Peu de démarche d'amélioration continue et/ou de qualité ;
- Risque de surexposition des personnels à une surcharge de travail.

3 / Les recommandations

- Renforcer le processus de pilotage dans le cadre de la fusion et de la construction du nouvel établissement en :
 - Mettant en place une cartographie des emplois ;
 - Effectuant un travail sur la définition de la subsidiarité en assurant une bonne articulation entre l'organigramme institutionnel et l'organigramme administratif ;
 - Mettant en place une analyse des coûts par champs d'activité ;
- Conforter l'appropriation en interne de l'Isite et du concept d'université cible, mener une réflexion sur la soutenabilité du calendrier ;
- Rendre effective la priorité du pilotage de l'offre de formation pour accélérer l'évaluation des coûts de la future offre de formation accréditée ;
- Assumer un rôle moteur à l'échelle de la métropole et de la région d'autant plus dans le contexte de la suppression de la Comue ;
- Prioriser les actions à l'international ;
- Conforter une interdisciplinarité associant les SHS ;
- Mettre en place et coordonner les projets ou les missions des vice-présidents et directions des services en complément du tableau de bord stratégique.

Liste des sigles

A

AAP	Appel à projets
AUF	Agence universitaire de la francophonie

B

Baip	Bureau d'aide à l'insertion professionnelle
Biatss	Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
BVEH	Bureaux de la vie étudiante handicap

C

CA	Conseil d'administration
Cac	Conseil académique
CCI	Chambre de commerce et d'industrie
CD	Collège Lille Nord de France
CFA	Centre de formation des apprentis
CFVU	Commission de la formation et de la vie universitaire
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
CHU	Centre hospitalo-universitaire
CHU	Centre hospitalo-universitaire
CJD	Centre des jeunes dirigeants
CLCC	Centre de lutte contre le cancer
CMA	Chambre de métiers et de l'artisanat
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
Codir	Comité de direction
Collex	Collections d'excellences
Com	Contrats d'objectifs et de moyens
Comue	Communauté d'universités et établissements
Corei	Commission des relations européennes et internationales
CPE	Commission paritaire d'établissement
CPER	Contrat de plan État Région
CPME	Confédération des petites et moyennes entreprises
CR	Commission recherche
CRBSP	Comité de la recherche biomédicale et en santé publique
CRCT	Congés pour recherche ou conversion thématique
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CRPU	Conférence régionale des présidents d'universités
CT	Comité technique
CU	Certificats universitaires

D

D	Doctorat
Daf	Direction des affaires financières
DEG	Droit Economie Gestion
DGRI	Direction générale de la recherche et de l'innovation
DGS	Direction générale des services
Dif	Direction de l'ingénierie de la formation
Dip	Direction de l'innovation pédagogique
Diraccte	Direction régionale des entreprises, de la concurrence, du travail et de l'emploi
Drac	Direction régionale des affaires culturelles
DRH	Direction des ressources humaines
DRI	Direction des relations internationale
DSI	Direction des systèmes d'information
DTIMP	Direction transversale d'ingénierie et de management de projets
DU	Diplôme universitaire

E

EA	Équipes d'accueil
----	-------------------

ECL	École centrale de Lille
ECTS	<i>European credit transfer system</i> (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre)
ED	Écoles doctorales
Ensait	École nationale supérieure des arts et industries textiles
Ensap	École nationale supérieure d'architecture et de paysage de Lille
ENSCL	École de chimie de Lille
EPOS	Énergie environnement positif
EPSCP	Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel
Equipex	Équipement d'excellence
ERC	<i>European research council</i>
ESJ	École supérieure de journalisme de Lille
Espé	École supérieure du professorat et de l'éducation
ESR	Enseignement supérieur et recherche
ETP	Équivalent temps plein
ETPT	Équivalent temps plein travaillé

F

FCU	Formation continue à l'université
Feder	Fonds européen de développement régional
FFBC/IMMD	Finances, Banque, Comptabilité/Marketing et Management de la distribution
FHU	Fédération Hospitalo-Universitaire
FNAU	Fonds national d'aide d'urgence
FRE	Formation de recherche en évolution
FSDIE	Fonds de solidarité au développement des initiatives étudiantes
FTLV	Formation tout au long de la vie
FUPL	Fédération universitaire et pluridisciplinaire de Lille

G

GER	Gros entretien rénovation
GPCT	Groupe permanent du CT
GPEEC	Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences
GVT	Glissement vieillesse technicité

H

HAL	Hyper articles en ligne
Harpege	Harmonisation de la gestion des personnels
Hcéres	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
HQE	Haute qualité environnementale

I

IAE	Institut d'administration des entreprises
Idex	Initiative d'excellence
IEP	Institut d'études politiques
Igaenr	Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche
Inria	Institut de recherche en informatique et en automatique
Inserm	Institut national de la santé et de la recherche médicale
Isite	Initiative science innovation territoires économie
IUT	Institut Universitaire de Technologie

K

Klip	Kiosque lillois de l'innovation pédagogique
------	---

L

L	Licence
Labex	Laboratoire d'excellence
LIA	Laboratoire international associé
LNF	Lille Nord de France

M

M	Master
---	--------

MCF	Maîtres de conférences
Medef	Mouvement des entreprises de France
Meef	Master de l'enseignement, de l'éducation et de la formation
MESHS	Maison européenne des sciences de l'homme et de la société
Mesri	Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation
Moodle	<i>Modular object-oriented dynamic learning environment</i>

N

NCU	Nouveau cursus universitaires
-----	-------------------------------

O

Odif	Observatoire de la direction de la formation
Onisep	Office national d'information sur les enseignements et les professions
ORE	Orientatation et réussite des étudiants
Osi	Objectif Sciences <i>International</i>

P

PDCA	<i>Plan, Do, Check, Act</i>
Pépité	Pôle étudiants pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat
PIA	Programme d'investissements d'avenir
PPI	Plan pluriannuel d'investissement
PPPE	Projet personnel et professionnel de l'étudiant
Pres	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
PE	Projet de l'étudiant
PRREL	Programme régional de réussite en études longues
PU	Professeurs d'universités
PV	Procès-verbal

R

R&D	Recherche et développement
RAE	Rapport d'autoévaluation
RH	Ressources humaines
RHU	Réseaux hospitalo-universitaire
Rifseep	Régime indemnitaire des fonctionnaires de l'État
RPS	Risques psycho-sociaux

S

Satt	Société d'accélération de transfert de technologies
SCD	Service commun de documentation
Sefa	Sciences de l'éducation et de la formation d'adultes
Shon	Surface hors œuvre nette
SHS	Sciences humaines et sociales
SI	Système d'information
Sifac	Système d'information financier analytique et comptable
SMRE	Sciences de la matière, du rayonnement et de l'environnement
SPSI	Schéma pluriannuel de stratégie immobilière
SRESRI	Schéma régional de l'enseignement supérieur, recherche, innovation
ST	Sciences et technologies
SUAIO	Site universitaire d'aide à l'information et à l'orientation
SUIO	Services communs universitaires d'information et d'orientation
SVS	Sciences de la vie et de la santé
Swot	<i>Strengths (forces), Weaknesses (faiblesses), Opportunities (opportunités), Threats (menaces)</i>

T

TD	Travaux dirigés
TDB	Tableau de bord
THE	<i>Times Higher Education</i>
TIP	Territoires d'innovation pédagogique

U

UFR	Unité de formation et de recherche
-----	------------------------------------

UL Université de Lille
Ulco Université du littoral Côte d'Opale
UIne Université Lille Nord-Europe
UMR Unités mixtes de recherche
UMS Unité mixte de services
UNT Universités numériques thématiques
UVHC Université de Valenciennes et du Hainaut-Cambrésis

V

VP Vice-président
VPE Vice-président étudiant

Observations du président



Le Président de l'Université de Lille

à

Monsieur Michel Cosnard
Président du Hcéres

Madame Annie Vinter
Directrice du département d'évaluation des
coordinations territoriales

2, rue Albert Einstein
75013 Paris

Lille, le 7 juin 2019

N/Réf. : JCC/NL/2019-42

Objet : rapport définitif

Monsieur le Président, Madame la Directrice,

L'Université de Lille remercie le Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur, le comité d'experts et son président Dean Lewis, pour l'évaluation globale de l'établissement et son étude attentive des documents qu'elle leur a fournis dans le cadre de son auto-évaluation. Cette évaluation met en avant le chemin considérable parcouru ces dernières années pour créer et installer notre nouvelle université. Elle relève la qualité de l'auto-évaluation menée dans le contexte particulier de la fusion des trois ex-universités lilloises au 1er janvier 2018.

L'Université de Lille a également pris connaissance des remarques concernant les points à améliorer, de manière globale, transversale ou spécifique à chaque domaine. Il en va ainsi de certains points pour lesquels elle souhaite émettre des observations en apportant deux précisions liminaires. D'une part, comme le rapport d'évaluation le soulève, l'auto-évaluation et la visite du comité du HCERES ont été effectuées dans les quelques mois qui ont suivi la fusion, ce qui explique qu'un certain nombre de processus et de dispositifs venaient d'être mis en place ou étaient en passe de l'être. Près d'un an et demi après la création du nouvel établissement, les politiques stratégiques et les modes de fonctionnement de l'université sont désormais mieux clarifiés et stabilisés.

D'autre part, grâce à la démarche d'auto-évaluation engagée au sein de l'établissement, la plupart de ces points sont déjà bien identifiés à la fois par l'équipe présidentielle et par les directions administratives. Ils correspondent ainsi à des axes de travail prioritaires inclus dans le projet stratégique de l'établissement dont les axes principaux et le tableau de bord ont été présentés au HCERES et dont le contenu est en train d'être affiné en vue de la contractualisation 2020-2024 avec la DGESIP.

Dans le domaine du pilotage, la Direction d'aide au Pilotage et Qualité a été installée avec l'arrivée d'une directrice au mois de mars 2019. S'appuyant sur les constats relevés dans l'évaluation du HCERES, cette direction, sous l'impulsion de la Présidence et de la Direction générale des services, concentre son action sur des projets majeurs d'aide à la décision. Le choix retenu est, toutes les fois que possible, celui de développement de la méthodologie de gestion de projets afin de favoriser un pilotage mené au plus près des acteurs.

La mise en place d'un système d'information décisionnel, projet lancé début mai 2019 avec les composantes, unités de recherche et l'ensemble des directions, va permettre le partage d'indicateurs et de tableaux de bord, en lien avec le projet stratégique et les orientations politiques de l'établissement.

La réflexion sur la subsidiarité, dans le contexte des regroupements de composantes en cours, a été lancée fin janvier 2019. Le choix fait a été celui du modèle participatif, réunissant acteurs administratifs et politiques. Cette démarche s'articule avec le calendrier institutionnel de l'université dans le cadre de sa labellisation I-SITE.

Sur le plan de la qualité, il est prévu la mise en place d'une démarche de management par les processus, qui doit conduire l'établissement vers un pilotage plus transversal, et une priorisation des plans d'actions. L'établissement souhaite par ailleurs travailler sur le système de gestion documentaire de ses procédures pour l'ensemble du périmètre de l'université. Le Contrôle interne assure un accompagnement dans leur rédaction et leur référencement, au-delà de l'approche risques conduite sur la cartographie des activités.

L'établissement, conscient des enjeux autour du processus de pilotage, sur lesquels le rapport produit par les experts du Hcéres a attiré justement l'attention, s'engage pleinement dans la mise en place de ces outils aidant à la conduite du changement, à davantage de structuration, de partage et de transversalité pour un déploiement du projet d'établissement.

Concernant le projet stratégique d'évolution vers la création d'un établissement-cible dans le cadre de la labellisation I-SITE de l'Université de Lille, nous remercions le Hcéres pour le soutien qu'il apporte à notre démarche. Le comité a souhaité attirer notre attention sur le calendrier, en pointant les difficultés possibles de sa mise en œuvre. Nous sommes conscients que ce nouveau changement institutionnel peut générer des réticences, des résistances, voire une incompréhension. Néanmoins, nous souhaitons souligner le fait que ce calendrier est incontournable, compte tenu de la fin de la période probatoire de l'I-SITE en mars 2021 (et l'évaluation pour confirmation qui en découle en septembre 2021), et a été établi avec le Ministère, le SGPI et l'ANR, qui souhaitaient même, initialement, une évolution encore plus rapide en 2021. Conscients de la nécessité d'une adhésion au processus, nous avons multiplié les temps d'échanges avec la communauté universitaire, et continuerons de le faire, à travers les commissions élues, des conférences délocalisées sur les campus (déjà six réunions organisées depuis décembre 2018), des séminaires, des actions de communication interne.

Même si des voix dissonantes peuvent s'exprimer, il existe un fort attachement de la communauté lilloise au maintien de son label d'excellence, durement acquis, comme en témoigne le vote en conseil d'administration, à une quasi-unanimité, de l'accord de consortium I-SITE dont le préambule mentionne explicitement la création de l'établissement-cible au 1^{er} janvier 2022. Les efforts consentis par le passé pour parvenir au stade où nous en sommes ont été largement plus importants que ceux qui restent à fournir pour parvenir à la confirmation de notre label d'excellence.

Dans le domaine de la formation tout au long de la vie, l'Université de Lille souscrit entièrement à la recommandation du Hcéres de « faire du pilotage budgétaire de l'offre de formation une priorité de l'établissement » (p. 25). Cet objectif est actuellement poursuivi par le déploiement en cours d'un outil de gestion des formations, « Référentiel des formations », qui permet le calcul et le suivi de la soutenabilité budgétaire en matière de formation et facilite l'objectivation des arbitrages politiques sur les ouvertures et les enveloppes horaires des mentions et des parcours de formation dans le cadre du contrat 2020-2024, qui seront menés dans le dialogue de gestion 2020.

Le rapport d'évaluation soulève à juste titre que l'Université de Lille s'est engagée dans une « stratégie de développement volontariste de la formation continue, à l'appui d'un nouveau modèle dont le caractère incitatif reste à valider » et s'interroge sur la « trajectoire de déploiement du nouveau modèle pour valider son caractère incitatif » (p. 25). L'établissement tient à préciser que cette stratégie est, d'ores et déjà, définie : le modèle économique de la formation continue a été déployé dès l'année universitaire 2018-2019. Un processus de suivi a été mis en place avec une évaluation, menée dans le cadre du dialogue de gestion annuel avec les composantes, de la stratégie développée par celles-ci et de son adéquation avec le modèle économique choisi.

Le rapport d'évaluation pointe par ailleurs l'absence « d'outil structuré de veille prospective sur les métiers » visant à « guider les initiatives émanant des composantes ou des commandes des partenaires » (p. 26). Si cet outil n'existait pas encore en 2018, il avait bien été prévu dans la réponse à l'appel à projets PIA 3 Territoires d'innovation pédagogique, « A vous le Sup' », dont l'Université de Lille vient d'être lauréate ; cette cellule, dont le cahier des charges a été élaboré, sera donc mise en place, dans une approche transversale entre le BAIP, la DFCA et U-Link dès 2019.

De même, le rapport d'évaluation souligne, à juste titre, que l'enjeu de la politique d'innovation pédagogique est de « définir les modalités d'essaimage des innovations susceptibles d'assurer le changement d'échelle sur quelques axes sélectionnés qui auront fait leurs preuves » (p. 26). Il est à noter que la problématique de l'essaimage des pratiques et des innovations pédagogiques est placée au cœur des travaux menés dans le cadre de l'accréditation, notamment au sein des groupes de travail qui traitent depuis novembre 2018 des thématiques transversales liées aux axes stratégiques de l'établissement en matière de formation et d'innovation pédagogique. Pour ne citer qu'un exemple, la déclinaison des diplômes en compétences et la structuration des maquettes de formations en blocs de connaissances et de compétences font l'objet d'une démarche méthodologique claire visant l'essaimage au sein des équipes pédagogiques : une méthode « bottom-up » a été élaborée, avec l'appui de la Direction de l'Innovation Pédagogique (DIP), par une trentaine d'équipes pédagogiques pilotes dont les travaux sont progressivement mis à la disposition des autres équipes pédagogiques et leur sont présentés dans différents formats (formations, ateliers d'échanges de pratiques, présentations formelles et informelles telles que les « Midi-2 de l'innovation pédagogique »).

Dans le domaine de la recherche, le rapport interroge la méthodologie d'allocation des moyens aux laboratoires (p. 23). Il faut préciser que la commission recherche du 25 avril 2019 a établi un modèle pour le calcul de la dotation financière des unités de recherche. Il a fait l'objet d'une information largement relayée, et présentée en réunion des directeurs d'unité. Ce modèle est associé à un COM basé sur la définition d'objectifs concertés entre les unités de recherche et la vice-présidence recherche, et validés par la commission recherche.

Concernant le SI-recherche (p. 24), sa mise en œuvre est clairement identifiée comme un objectif important, même si l'établissement est conscient de son ampleur et de la difficulté à l'atteindre. Nous nous inscrivons dans la démarche nationale et mutualisée qui est en cours de réflexion. Au sujet de l'organisation administrative, pour laquelle le Hcéres a encouragé la structuration en cours, une étape a été franchie par la nomination au 1^{er} mai 2019 d'une Directrice générale déléguée Recherche, Valorisation et Ingénierie de projets placée sous la responsabilité directe du DGS.

Enfin, le positionnement des écoles doctorales et l'existence du collège des ED porté par la Comue sont soulignés comme étant sources de complexité (p. 29). Sur ce point, la politique doctorale de l'université est en cours de réflexion pour évoluer vers la création de « graduate schools », dans le cadre de l'appel à projets qui sera lancé à l'été 2019 par le SGPI en vue de soutenir la structuration de la formation par la recherche dans les initiatives d'excellence. Le positionnement des ED et le rôle du collège doctoral seront alors éclaircis comme il est recommandé.

Dans le domaine des relations internationales, la stratégie de l'Université de Lille avait été définie en commun par les trois établissements antérieurs. Après la fusion, l'université s'est engagée dans la mise en place d'une organisation permettant une rationalisation et une priorisation de ses relations européennes et internationales. Elle a commencé par l'organisation interne, avec notamment le regroupement des deux directions administratives en une seule direction générale déléguée, l'installation d'une commission des relations européennes et internationales de l'université (COREI), et la création prochaine d'une Maison internationale de l'Université de Lille, lieu d'accueil, d'accompagnement et de socialisation des étudiants et des chercheurs internationaux. Par ailleurs, un appel d'offres annuel a été lancé pour inciter aux développements de Laboratoires Internationaux Associés.

Cette réorganisation et ces projets ont été développés pour affiner la stratégie des relations internationales de l'Université de Lille en vue du contrat d'établissement et en articulation avec l'I-SITE et les écoles qui intégreront l'établissement-cible en 2022. Cette stratégie, qui devra être votée par le conseil d'administration à l'automne 2019, a déjà des bases claires, avec notamment la création d'un campus européen transfrontalier, centré au départ sur les trois hubs de l'I-SITE, mais ayant vocation à s'élargir, et associant d'ores et déjà la KU Leuven, l'Université de Gand et l'Université du Kent. Elle se traduit également par la candidature « Université européenne », dont l'Université de Lille est coordinatrice, autour du thème de l'inclusion sociale, et plus largement par une volonté de hiérarchisation de nos partenariats, privilégiant les universités d'excellence, situées dans le top 200 des classements internationaux.

Cette stratégie a un effet important : elle permet de « toiler » le nombre d'accords actuels de l'Université de Lille. Elle doit cependant laisser aux composantes la possibilité de développer de nouveaux partenariats s'ils semblent prometteurs. Ainsi, on a un double mouvement simultané de réduction et de développement de nouveaux partenariats. Il relève de la compétence de la COREI de faire ce travail d'évaluation de l'intérêt et de la qualité des partenariats.

Enfin, il faut souligner le projet de guichet unique de l'université, prévu pour 2019. Outre la dimension d'amélioration de l'accueil, il aura une mission d'attractivité consistant à développer la promotion vers les « free movers » de l'Université de Lille à travers, d'une part, une promotion ciblée vers des pays ayant des potentiels de croissance d'étudiants vers la France, et d'autre part, un travail avec les écoles doctorales pour les promouvoir vers les pays offrant des financements de mobilité doctorale vers la France.

Cette démarche nous a permis de définir des indicateurs pertinents pour évaluer notre politique de relations internationales, dont nous n'avons pas eu l'occasion de discuter avec le comité, et qui ont été définis en articulation avec l'I-SITE, en tenant compte des projets développés dans ce cadre et des demandes de l'ANR en lien avec son évaluation. Ces indicateurs opérationnels, comprenant notamment l'augmentation du nombre d'étudiants en mobilité et en formation diplômante, celle du nombre de formations en langue étrangère en particulier en anglais, ou encore la création de doubles diplômes, nous permettront d'évaluer la réussite de notre stratégie.

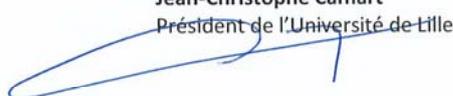
Dans le domaine de la vie de campus, l'Université de Lille tient à souligner son implication en matière d'égalité entre les femmes et les hommes. Cette démarche se traduit notamment par l'élaboration en cours d'une charte d'égalité, démarche volontariste de certification de la politique suivie, par l'organisation d'événements réguliers et marquants, et par une politique innovante de prévention et de lutte contre les violences et les discriminations. Toutes ces actions poursuivent l'objectif de faire de notre université un lieu d'avancée des droits et de l'égalité.

Cette volonté forte participe de la construction d'une identité d'établissement permettant l'épanouissement de nos étudiants et de nos personnels, impliquant également des actions au service du développement durable ou encore les activités sportives. A ce sujet, concernant la problématique d'accès aux sites des installations sportives universitaires (p. 35), il convient de mentionner que ceux-ci sont reliés et accessibles via les deux lignes du métro lillois.

Sur l'ensemble des enjeux, le comité du Hcéres a livré une remarquable grille de lecture de nos atouts comme de nos pistes d'amélioration, à un moment essentiel pour l'Université de Lille, faisant suite à son installation et en préparation du projet d'établissement. Les équipes sollicitées dans le cadre de l'évaluation se joignent à moi pour saluer ce rapport qui constitue un outil privilégié d'accompagnement stratégique.

Veillez agréer, Monsieur le Président, Madame la Directrice, l'expression de notre haute considération.

Jean-Christophe Camart
Président de l'Université de Lille



Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'université de Lille a eu lieu du 8 au 10 janvier 2019. Le comité d'évaluation était présidé par Dean LEWIS, professeur des universités (électronique), VP RH et Cac de l'université de Bordeaux, ancien VP CA, ancien président de l'université Bordeaux 1.

Ont participé à cette évaluation :

- Mme Annie GALICHER, ancienne inspectrice générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche, ancienne DRH de l'académie de Versailles ;
- Mme Irini JACOBBERGER, professeure des universités (linguistique, sciences du langage, études grecques), VP relations internationales de l'université de Strasbourg ;
- M. Jacques LANARES, professeur, vice-recteur émérite de l'université de Lausanne en charge de la valorisation de l'enseignement et de la qualité ;
- Mme Léonore LÉGER, sage-femme, docteur en science de la vie de l'université de Lorraine, ancienne responsable d'association, ancienne élue au CA ;
- Mme Nathalie PAYELLE, professeure des universités (sciences économiques), VP projets stratégiques de formation de site, déléguée auprès du VP CFVU de l'université de Rennes 1 ; ancienne VP formation et vie universitaire de l'université Rennes 1 ;
- M. Jean-Marc PONS, professeur des universités (chimie), ancien doyen de la faculté des sciences et techniques de l'université d'Aix Marseille, ancien VP relations interuniversitaires de l'université Paul Cézanne ;
- M. Sébastien PONS, directeur général des services adjoint, chargé de l'analyse stratégique et de la conduite du changement de l'université de Montpellier ;
- Mme Chantal VERNIS, ancienne PDG de la Satt Lutech ;
- Mme Marie-Christine WORONOFF LEMSI, professeure des universités-praticienne hospitalier (pharmacie clinique), VP CA de l'université de Franche Comté, VP recherche du CHU de Besançon, ancienne doyenne de l'UFR de pharmacie, présidente honoraire de la conférence des doyens de pharmacie.

Michel Julien Robert, conseiller scientifique et Florian Marquis, chargé 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 <http://www.hceres.fr/Modalites-D-Evaluations/Liste-des-experts-ayant-participe-a-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)