

Note introductive à l'Assemblée Académique du 14 février 2012

Les 3 CA universitaires, réunis pour la première fois ensemble le 17 octobre 2011, ont validé une feuille de route pour engager une courte période d'échanges (novembre 2011 – mars 2012) en vue de préparer la co-construction de l'Université de Lille. Quatre groupes de travail thématiques ont alimenté des débats qui sont résumés dans les quatre notes ci-jointes. Le samedi 4 février, le directoire (9 présidents d'universités et directeurs d'écoles) et le comité opérationnel (VP-CA des universités et un directeur d'école) ont tenu un séminaire. En est sortie la note ci-dessous qui exprime des perspectives de réflexion et les intentions du projet Université de Lille, sans entrer dans le détail opérationnel. Un tel document a été fortement demandé dans les groupes de travail.

Cinq documents sont ainsi présentés à l'**Assemblée Académique** (les 3 CA universitaires et 4 représentants par Ecole) **du 14 février**.

A la suite de quoi, un texte plus élaboré proposera une méthode de travail pour une phase allant de juin 2012 au printemps 2013. Ce texte constituera une feuille de route pour les nouvelles équipes ; il sera discuté par l'Assemblée Académique du 13 mars 2013.

La valeur ajoutée de l'Université de Lille, c'est le fait :

- ♣ de créer le cadre et réunir les conditions qui permettront de se donner les moyens d'une ambition internationale, en constituant un pôle d'excellence au Nord de la France,
- ♣ de permettre à des laboratoires de partager des équipements lourds, de partager un service d'ingénierie de projets, d'organiser une veille documentaire et/ou juridique, ...
- ♣ de permettre à l'étudiant de s'orienter dans une offre diversifiée de formations, de s'épanouir dans un milieu multiculturel, de bénéficier d'équipements culturels et sportifs de haut niveau,
- ♣ de permettre aux personnels d'accéder à une formation professionnelle très diversifiée, d'être mobile à l'intérieur d'un même établissement,
- ♣ de permettre à l'établissement d'assurer des fonctions que les établissements composants ne savaient plus assurer faute de moyens suffisants.

L'Université de Lille fait face à 3 défis, caractérisés par leurs enjeux¹ :

1. Un **défi global**, qui se traduit par :

- ⤴ l'enjeu du positionnement par rapport aux établissements de même nature,
 - *situer son rang pour peser sur les politiques partenariales,*
 - *identifier les réseaux dans lesquels s'articuler avec d'autres ;*
- ⤴ l'enjeu de la reconnaissance de ses activités et de ses personnels,
- ⤴ l'enjeu de l'attractivité pour se développer (la marque).

2. Le **défi de sa responsabilité** sociale, économique et environnementale :

- ⤴ Enjeu territorial :
 - *être reconnu comme un acteur incontournable du développement économique territorial.*
- ⤴ Enjeux thématiques :
 - *être reconnu par des publics diversifiés (FI / FC),*
 - *rendre possible un modèle original et innovant de FTLV (l'apprenant au centre du dispositif),*
 - *interagir avec les partenaires (transferts de savoirs et savoir-faire).*

3. Le **défi de la spécificité et de l'identité** :

- ⤴ Enjeu du socle des valeurs partagées.
 - *Redéfinir les valeurs universitaires, bousculées par les à-coups qui, depuis plusieurs années, modifient le paysage de l'enseignement supérieur.*
 - *Reprendre les travaux engagés dans quelques établissements sur ces valeurs.*
- ⤴ Enjeu du modèle innovant Université – Ecole.
 - *Reconnaître que la méconnaissance engendre la méfiance. Montrer ce qui est déjà traité en commun par plusieurs établissements.*
 - *Reconnaître que plusieurs formations et de nombreux laboratoires sont déjà transversaux à divers établissements.*
- ⤴ Les enjeux symétriques de l'efficience du modèle et de la satisfaction des parties prenantes.
 - *Identifier les contraintes externes : tensions sur les moyens publics et privés, développement de l'évaluation, ...*
 - *Identifier les contraintes internes : besoin de rassurer, de conduire le changement avec les personnels, éviter les approches par trop normatives pour privilégier la recherche de la satisfaction.*

Eléments de méthodologie

Le prochain contrat débutera le 1er janvier 2015.

D'ici là, le chantier de l'Université de Lille devra être franchement engagé. Il est proposé qu'il le soit selon un **principe de progressivité**, chantier par chantier. Chaque chantier associera toutes les parties prenantes (entités, personnels de toutes catégories, usagers). C'est l'ordonnancement des chantiers qui est à penser dès maintenant pour que les établissements puissent assurer leurs missions de façon cohérente et continue pendant cette phase de construction.

¹ L'enjeu est ce qui « en jeu », c'est-à-dire ce qu'on risque de perdre et ce qu'on risque de gagner.

Un site intranet commun (www.univ-lille.fr) a été mis en œuvre dès juillet – août 2011. Sa gestion est suivie par un comité de rédaction qui associe les responsables du système informatique des établissements, les responsables de communication et le comité opérationnel. Ce comité se réunit mensuellement. Son développement s’est adapté aux besoins. Il continue son travail désormais, indépendamment de la période électorale. Toute suggestion nouvelle est à déposer dans l’espace de discussion (forums).

L’harmonisation des politiques sera menée en associant les services concernés et des représentants des conseils des établissements (CA, CEVU, CS, CT). Sur le site intranet commun figurent plusieurs propositions issues soit des forums, soit de discussions dans divers groupes de travail. Toutes ces propositions doivent être ordonnées dans le temps, et de sorte à ne pas créer d’obstacle au fonctionnement quotidien des établissements. Ce travail d’organisation est à aborder dès la mise en place des nouvelles équipes de direction (juin 2012), de façon à ce que les groupes de travail puissent se réunir dès septembre 2012.

Certains groupes de travail ont mis en place des sous-groupes qui se focalisent sur des sujets au périmètre bien défini, sans encore nécessairement entrer dans le détail opérationnel. Le tableau ci-dessous est un outil qui leur est proposé pour organiser la réflexion et les suggestions qui en sortiront. Utiliser un même outil facilitera les dialogues entre divers groupes.

Modèle de tableau permettant de décliner des actions à partir d’un défi caractérisé. Ce travail d’analyse doit être conduit en associant les personnels et les entités concernés. Ce travail d’analyse contribue à façonner le sentiment d’appartenance à l’établissement, et permet d’en mieux comprendre le fonctionnement.

Défis	Enjeux	Objectifs	Actions

Perspectives à discuter :

Le défi global, le défi de la responsabilité économique, sociale et environnementale, le défi de l’identité et de la spécificité nécessitent de repenser la façon d’exercer nos métiers et d’assurer les missions de l’enseignement supérieur.

Penser une stratégie commune suppose de se référer à des **valeurs communes**. Les objectifs et actions concrétiseront ces valeurs. Ce travail de définition peut être traité dès l’automne 2012.

A titre d’illustration, les neuf établissements se sont accordés pour dire que l’Université de Lille doit être un **établissement de service public**, se réclamant de valeurs dont la laïcité, le respect, l’équité, la solidarité et l’ouverture.

L’Université de Lille doit pouvoir s’organiser pour **répondre de façon unique et cohérente** aux divers appels d’offres, aux enquêtes nationales et internationales (qualité, ...) et en particulier à la préparation du prochain contrat quinquennal.

La construction de l'Université de Lille peut s'appuyer sur des **collaborations déjà fonctionnelles** d'une part, et sur un ensemble de processus qui peuvent être mutualisés d'autre part. Les objectifs peuvent être de mettre en place des politiques communes, harmonisées en s'alignant sur les meilleures pratiques (politique indemnitaire, politique contractuelle, ...) et d'assurer mieux, ensemble, les nouvelles responsabilités transférées (politique sociale par exemple).

- La première fonction qui conditionne le pilotage est le Système d'Information. Les établissements sont déjà en liaison via l'UNR (université numérique en région), mais les services sont encore limités. Aujourd'hui, l'état des lieux des produits logiciels en usage est connu et les services s'efforcent de rendre cohérent le SI de leur propre établissement d'une part et à travailler entre eux d'autre part. Le développement du site intranet commun www.univ-lille.fr en est une illustration.
- La Communication est un autre service qui travaille de façon de plus en plus intégrée. La carte de vœux 2013, les JPO et salons de janvier – mars, sont des opportunités où l'Université de Lille en construction peut s'afficher et être identifiée.
- La Documentation est déjà en réseau depuis plusieurs années.
- La carte multiservices est une réalisation partagée récente.
- Les DGS et SG ont déjà listé les processus qui peuvent être aisément harmonisés. Il reste à préciser l'ordonnancement de cette harmonisation qui se fera avec les personnels concernés. Des groupes de travail ad hoc sont à mettre en place sur chacun de ces sujets.

En **Recherche**, la politique de l'Université de Lille est fondée sur trois idées-force : la confortation des pôles d'excellence, l'accompagnement de la recherche émergente pour en favoriser l'éclosion, la mise en synergies des chercheurs isolés et leur accompagnement.

- Le laboratoire est la brique élémentaire. L'activité doit tendre vers l'excellence, seul vecteur de reconnaissance internationale. Les laboratoires peuvent être organisés en réseaux qui favorisent la pluridisciplinarité.
- Des moyens sont mis à disposition pour conforter les équipes déjà reconnues. Des moyens spécifiques sont dédiés à l'émergence de recherches nouvelles. Aucun chercheur ou enseignant-chercheur ne doit rester à l'écart des projets soutenus ; des dispositifs innovants doivent être trouvés pour répondre à leurs attentes.
- L'ingénierie de projets mobilise des moyens humains qui peuvent être mutualisés (veille juridique, veille scientifique, recherche de financements, ...), mais sans oublier que l'ingénierie de recherche est aussi un travail de proximité (montage de dossiers, ...).
- Chaque établissement dispose de son conseil scientifique actuel. Mais dès le dernier trimestre 2012, on propose de mettre en place une structure unique, émanation des conseils scientifiques des établissements, dont le rôle propositionnel sera d'élaborer la politique de recherche de l'Université de Lille, et à terme, la mise en œuvre du conseil scientifique unique de l'Université. La recherche est déjà une fonction fortement structurée transversalement aux établissements. Comment déterminer l'affectation des moyens ? comment distribuer les niveaux de subsidiarité pour que les équipes puissent être réactives dans leurs activités, tout en améliorant la lisibilité des axes de recherche de l'établissement ?

En **Formation**, la politique de l'Université de Lille est fondée sur trois ambitions : une offre de formation harmonisée couvrant le spectre des connaissances, un modèle pédagogique construit autour de l'apprenant, un soutien appuyé au développement de la formation doctorale.

- La formation est fondamentalement adossée à la recherche. C'est, entre autres, ce qui rend innovant le modèle Université – Ecole proposé. Déclinée diversement selon les disciplines et les programmes, la formation est en contact permanent avec la recherche, notamment via les équipes pédagogiques qui associent des enseignants-chercheurs, des enseignants, des vacataires publics et privés, français et étrangers. L'acquisition d'un esprit critique est au service de la maîtrise des compétences et des savoirs.

- L'ensemble des 9 établissements actuels couvre toutes les formes d'enseignement dans tous les champs de la connaissance, mais avec des doublons ici ou là. Un même diplôme doit être décerné partout avec les mêmes exigences, selon les mêmes règles de progression. L'harmonisation de l'offre de formation doit garantir le niveau de formation, en conformité avec les référentiels nationaux et internationaux, tout en veillant à répondre aux attentes de proximité (responsabilité sociale, économique et environnementale).
- L'apprenant est au centre du processus pédagogique ; il est acteur de sa formation. L'équipe pédagogique l'accompagne dans la détermination de son projet, dans son orientation progressive, dans le développement de sa formation, dans sa démarche d'insertion professionnelle. Qu'il s'oriente vers la recherche, l'enseignement ou tout autre profession, l'apprenant doit maîtriser les fondamentaux disciplinaires, être familier des technologies de traitement et de diffusion des informations, être sensibilisé aux pratiques spécifiques des mondes professionnels publics et privés.
- Les formations doctorales doivent donc être particulièrement accompagnées, à la fois pour soutenir l'activité des laboratoires, pour développer des courants d'échanges internationaux (projets partagés, mobilité des personnes), pour proposer aux partenaires socio-économiques des échanges à bénéfices partagés (enjeux territoriaux), notamment pour le placement des docteurs.
- Dès l'automne 2012, il est proposé de mettre en place un Conseil des Etudes de l'UdL et un Conseil de la FTLV de l'UdL. Ces instances, complétées des groupes de travail thématiques nécessaires, associeront toutes les parties prenantes. L'objectif est de présenter une offre de formation cohérente au prochain contrat quinquennal.
-

Multisite, l'Université de Lille doit procurer à ses personnels et ses usagers les moyens de se former, de s'informer, de se cultiver, de créer, de pratiquer divers sports. L'accueil est à repenser pour répondre aux besoins de **proximité** tout en informant sur l'ensemble. L'accompagnement social est une fonction qui s'est amplifiée avec le passage aux RCE. Tout ce qui fait la vie quotidienne des campus doit être organisé selon les mêmes principes d'efficacité et de satisfaction qui caractériseront la spécificité et l'identité de l'Université de Lille.

Le sentiment d'appartenance à un même établissement se construira ainsi progressivement, au fil des réalisations, dès lors que les acteurs eux-mêmes auront participé à ces réalisations.

- Les services sont disséminés sur les campus (sport, santé, hygiène, handicap, ...). Une cartographie de leurs spécificités et un renforcement rationnel peuvent aider à la mise en place d'un service de solidarité qui contribuera aussi à l'identité de l'Université de Lille.
- Un événement sportif et/ou culturel commun pourrait aussi marquer non seulement les personnels et usagers (sentiment d'appartenance à un même ensemble) mais aussi contribuer à la reconnaissance territoriale. Des initiatives nombreuses et diverses existent, qui méritent d'être analysées et repensées pour constituer un événementiel de référence. Les bonnes volontés et les partenariats potentiels existent ; il suffit de décider de la mise en place d'un groupe de travail.
-