

Université de Lille

Note introductive à l'Assemblée Académique du 13 mars 2012

Préambule

Les CA des trois universités lilloises, réunis pour la première fois 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**, comptant une trentaine de personnes chacun, ont alimenté les débats au cours de trois réunions. Les animateurs de ces réunions ont essayé d'en synthétiser les suggestions, inquiétudes, interpellations essentielles, au sein d'une **coordination** travaillant sur des écrits. Enfin, le samedi 4 février, le **directoire** (9 présidents d'universités et directeurs d'écoles) et le **comité opérationnel** (VP-CA des universités et un représentant des écoles) ont tenu un séminaire pour développer un argumentaire pour engager la construction l'Université de Lille, de façon progressive, par la convergence de politiques clairement définies, sur la base de valeurs partagées, en associant les personnels.

La présente note rassemble et ordonne les éléments de réflexion issus de ces travaux sans entrer dans le détail opérationnel. Un tel document est nécessaire pour que les débats menés au cours de cette phase, comme ceux menés entre novembre 2010 et juin 2011 (Groupe InterU) puissent profiter aux prochains conseils et aux prochaines équipes de direction.

En effet, **la préparation du prochain** projet qui servira de support à la négociation du **contrat quinquennal** (2015 – 2019) se précise : l'offre de formation (liste) devra être déposée devant l'AERES pour le **1^{er} juin 2013**, et le dossier complet (dossiers des laboratoires, dossiers des formations, autoévaluation des établissements, axes stratégiques) devra être déposé pour le **15 octobre 2013**. Or les groupes de travail, comme le directoire, ont révélé une volonté marquée d'harmoniser l'offre de formation sur l'ensemble de l'Université de Lille, et aussi une volonté marquée de mettre à la disposition des laboratoires des moyens d'émerger, de progresser, d'être attractifs, et enfin une volonté marquée d'harmoniser les politiques qui permettront aux personnels de travailler, aux apprenants d'apprendre, aux chercheurs de chercher. Les établissements ne disposent donc que de l'année universitaire 2012 – 2013 pour réaliser ce chantier.

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

- ⤴ de créer le cadre et réunir les conditions qui permettront d'assumer une ambition internationale, en constituant un pôle d'excellence au Nord de la France ;
- ⤴ de permettre aux laboratoires, aux composantes, aux services de partager des moyens lourds, de mutualiser l'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 qualité ;
- ⤴ d'offrir aux collègues et étudiants étrangers des services de qualité indispensables au développement de l'ouverture à l'international des formations et de la recherche ;
- ⤴ de faire de l'Université de Lille un acteur de service public incontournable du développement économique, social et environnemental ;
- ⤴ de permettre aux personnels d'accéder à une formation professionnelle très diversifiée, d'être mobile à l'intérieur d'un même établissement.

Analyse de la situation

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'efficacité 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.*

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.

Points de repère

Le défi global, le défi de la responsabilité économique, sociale et environnementale, le défi de l'identité et de la spécificité nécessitent de penser de façon commune la manière d'exercer nos métiers de métier et d'assurer les missions de l'enseignement supérieur.

Penser à une stratégie commune, c'est d'abord se référer à des **valeurs partagées** qui devront être explicitées. Notamment, les neuf établissements s'accordent pour définir l'Université de Lille comme un **établissement de service public**, se réclamant de valeurs dont la laïcité, le respect, l'équité, la solidarité et l'ouverture.

Les lignes qui suivent (hors encadré) expriment des idées et suggestions issues de diverses réunions des groupes de travail de cette phase (novembre 2011 – mars 2012), reprenant parfois des idées déjà énoncées dans une phase précédente (novembre 2010 – juin 2011). Enfin certaines proviennent des forums du site intranet commun (www.univ-lille.fr). Tous les documents originaux sont en ligne sur ce site. Les lignes qui suivent n'en sont qu'un résumé non exhaustif, des « points de repère » auxquels les prochaines équipes pourront s'accrocher.

Recherche et formation sont les deux missions fondamentales de l'Université.

- Les 9 établissements constitutifs, pour l'instant, de la future Université de Lille, couvrent l'ensemble des champs de connaissance et tous les niveaux de formation.
 - L'assemblage des compétences ainsi rapprochées, la mutualisation de certains moyens, la mise en commun de certains processus susciteront l'émergence d'initiatives, créeront de la valeur ajoutée au bénéfice des constituants de base des établissements.
 - Le laboratoire est la brique élémentaire de la recherche. Les laboratoires s'organisent en réseaux, déjà largement transversaux aux établissements actuels, non seulement de l'Université de Lille, mais à l'échelle régionale. Nombre de laboratoires participent aussi à des réseaux internationaux.
 - L'offre de formation doit s'appuyer sur les laboratoires pour former le plus grand nombre d'étudiants au plus haut niveau.
 - L'université favorise la pluridisciplinarité, ouvrant à l'étudiant de formation initiale ou continue, la possibilité de bâtir un parcours en adéquation avec son projet du moment, sous contrôle des équipes pédagogiques.
- L'offre de formation doit être harmonisée, ce qui ne signifie pas uniformisée. L'harmonisation doit prendre en compte tous les publics, concerner tous les diplômes.
 - L'université peut ainsi former aux mêmes compétences des publics différents, suivant des modalités différentes.
 - L'offre de formation doit aussi préparer aux compétences transversales en formations disciplinaires, en langues, en informatique d'usage, en sport, en culture, ...
 - L'offre de formation est portée par des équipes pédagogiques qui assurent, entre autres, le lien entre recherche et formation.
- Un modèle pédagogique innovant est construit autour de l'étudiant / apprenant, l'accompagnant du lycée à l'emploi.

- Le projet personnel et professionnel est la base de l'orientation de l'étudiant.
- Le modèle pédagogique doit prendre en compte ses acquis, son potentiel. L'Université de Lille doit favoriser l'innovation pédagogique et utiliser tous les outils pour faciliter la réussite académique, professionnelle et citoyenne de l'étudiant.
- Une spécificité de l'université est d'être à dimension internationale tout en assumant un rôle d'acteur social, économique et environnemental de proximité dans le territoire où elle est implantée.
 - La dimension internationale permet à l'étudiant, via un stage, tout ou partie d'une formation, de rencontrer d'autres personnes, d'autres pratiques, d'autres cultures.
 - Elle permet aussi aux chercheurs et doctorants d'élargir leur expérience et leurs compétences. Elle les fait connaître et facilite une mobilité professionnelle au moins temporaire.
 - La dimension internationale est un moyen d'attirer vers le territoire régional des chercheurs, des enseignants, des stagiaires venus d'autres horizons, apportant leur expertise et leurs savoir-faire.
 - La dimension internationale implique de mettre en place, en partenariats avec les collectivités territoriales, des services d'accueil, des aides à la mobilité, à s'inscrire dans des programmes nationaux et internationaux d'échanges, dans des formations en co-tutelle, dans de la co-diplomation.
 - En tant qu'acteur social, l'université doit identifier les besoins de formation et y apporter des réponses. Dans le Nord – Pas de Calais, une longue tradition a permis de mettre en place des dispositifs destinés aux cadres supérieurs et aux personnes à faible qualification. Mais d'une part ces dispositifs ont généré leur propre concurrence, créant une situation qui n'a pas été suffisamment anticipée, et d'autre part la demande de formation a considérablement évolué. Aujourd'hui, l'ensemble de l'Université de Lille dispose d'une expertise considérable, mais le travail de mise en adéquation avec le tissu entrepreneurial, avec les organismes employeurs est à rebâtir en lui donnant la souplesse nécessaire à l'évolution qualitative et quantitative très rapide de cette demande.
 - En tant qu'acteur économique, l'université ne doit pas se limiter à former et fournir de la main d'œuvre qualifiée. Elle doit aussi convaincre les entreprises de l'intérêt à coopérer sur des projets à taille humaine, et qui ne se limitent pas à de lourds programmes de recherche. La connaissance mutuelle entre entreprises (PME) et université / école est encore trop parcellaire.
 - En tant qu'acteur environnemental, l'université est engagée dans diverses initiatives, plus ou moins coordonnées entre les 9 établissements. Cette coordination doit être renforcée, et permettre à l'université de développer aussi une attractivité vis-à-vis du citoyen, vis-à-vis des pouvoirs publics. Les personnels et les usagers doivent participer à, et bénéficier de la plus-value apportée dans ce domaine.

La gouvernance conditionne la fluidité du fonctionnement et l'efficacité des processus.

- La subsidiarité est un principe fondateur de l'Université de Lille.

- Pour relever les défis énoncés précédemment, l'Université de Lille doit disposer d'une gouvernance forte, structurée. C'est le meilleur moyen pour transposer les valeurs partagées dans une politique claire et lisible. Un conseil d'orientation stratégique, international, associant des représentants de la société civile, aide l'équipe de direction à définir ces axes stratégiques.
- Pour identifier les besoins de proximité et y apporter des réponses adaptées tenant compte du cadrage général, il faut organiser les niveaux de subsidiarité pour que les circuits de décision soient les plus courts possibles, les plus efficaces possibles, même s'ils doivent différer d'un domaine à l'autre.
- Les entités (composantes, laboratoires, services ou tout regroupement identifié) doivent pouvoir agir en responsabilité dans le cadre de contrats d'objectifs et de moyens (ou équivalents). Mais cette liberté d'action ne peut être garantie que par une procédure d'évaluation régulière, responsable, homogène à l'échelle de l'université.
- La transparence est un autre principe fondateur de l'Université de Lille.
 - Pour tendre vers la transparence, il faut d'abord s'assurer d'outils communs et les utiliser. La mise au point d'un annuaire commun, l'utilisation d'une adresse électronique fonctionnelle plutôt que d'une adresse personnalisée conditionnent l'accès à l'information. La responsabilité de l'institution est de les mettre en place ; celle de l'individu est de s'y conformer.
 - Quelle que soit la diversité des entités entrant dans l'Université de Lille, les systèmes d'information doivent être compatibles et les référentiels comparables. C'est un travail de fond, peu visible directement par l'utilisateur, auxquels les services concernés sont attelés sous le pilotage des directions générales des services.
 - La communication est le troisième outil de la transparence : elle diffuse et valorise l'information. La présente phase de concertation permet d'identifier les besoins d'une communication interne efficace. Les prochaines équipes pourront décider des moyens qu'elles y consacreront.
 - Ces trois outils en place, la transparence doit être organisée pour être bien comprise. Ce n'est pas le forum permanent, l'avis de tous sur tout. La transparence a besoin de confiance. Chaque entité, quelque soit son niveau et son domaine d'activité, doit mettre à disposition de ses membres les informations nécessaires à éclairer une opinion et à formuler un avis ou à prendre une décision. Cette étape franchie, le résultat doit pouvoir être rendu accessible à tous ceux qui ont à le connaître.
 - Un outil quotidien de la transparence est le site intranet commun dont la mise en place et le fonctionnement devront être organisés en tant que service partagé durable.
- L'association de toutes les parties prenantes, la recherche de leur satisfaction sont aussi un principe fondateur de l'Université de Lille.
 - Dans un premier temps, chaque établissement doit garder son CA, son CEVU, son CT, mais tous les établissements doivent travailler ensemble pour déterminer les conditions de convergence des processus, et avancer chantier par chantier, avec toutes les parties prenantes pour la mise en œuvre.
 - De nombreuses activités sont déjà partagées entre les universités et les écoles. Mais elles ne sont pas suffisamment connues et valorisées. Porter à connaissance ce qui se fait, avec quelles équipes, et les perspectives de développement.
 - Les DGS/SG ont commencé à se concerter pour faire l'état des lieux et ordonnancer

le chantier de la convergence des processus. Les contraintes administratives une fois identifiées, comme l'agenda de préparation du prochain contrat quinquennal par exemple, des décisions politiques devront être prises par les conseils d'administration.

- En recherche, l'essentiel de la structuration est fait ; des ajustements sont à réaliser ; l'accent doit être mis sur une organisation qui facilite le fonctionnement, qui ne l'alourdisse pas.
 - Les laboratoires reconnus à l'occasion de divers appels à projets, nationaux et internationaux, doivent être accompagnés pour maintenir leur niveau et améliorer leur attractivité, dont les effets bénéficieront à l'ensemble de l'université.
 - Les laboratoires qui peinent à être reconnus, les porteurs de recherche émergente, doivent être accompagnés. Les chercheurs isolés doivent pouvoir trouver une structure d'accueil afin de valoriser leurs efforts.
 - Une politique scientifique commune doit être définie par un conseil scientifique unique, construit à partir des conseils scientifiques des établissements qui, dans un premier temps, contribueront à organiser la subsidiarité.
- Pour la formation, le groupe de travail a ouvert des discussions qu'il faut poursuivre, sur :
 - la cartographie de l'offre de formation actuelle et une réflexion sur ce qui pourrait être partagé ;
 - la façon de concevoir les formations dans une perspective globale, avec l'ouverture à d'autres disciplines, l'intégration du sport, des langues, ...
 - la cartographie des services d'accompagnement de l'étudiant (accueil, orientation, insertion, ...) et une réflexion sur leur articulation et l'identification de nouveaux services ;
 - l'harmonisation nécessaire des règles de progression dans les formations ;
 - la notion d'équipe pédagogique, l'accompagnement des enseignants ont aussi suscité de nombreuses réflexions et suggestions.
- Les fonctions support n'ont pas été oubliées, même si elles n'ont pas fait l'objet de débats spécifiques. C'est de leur mode de gestion que dépendra la réussite de la mise en œuvre de la subsidiarité. L'observation des autres exemples de regroupements en France montre la nécessité d'associer très étroitement les personnels concernés à l'élaboration des processus.
- Le débat sur la structure générale n'est pas encore mûr. Deux conceptions s'affrontent :
 - L'une consiste à définir la structure, ses statuts, puis à y inscrire les acteurs et leurs activités. A supposer qu'on y parvienne, cela consisterait passer des établissements actuels à l'Université de Lille par un Big Bang, comme l'ont fait Strasbourg, Aix-Marseille ou la Lorraine.
 - L'autre consiste à construire les processus communs en partant de ce qui se fait déjà en commun et en améliorant progressivement leur convergence. Cela consiste d'abord à inventorier ce qui fonctionne déjà en commun, à s'appuyer sur les bonnes pratiques et à en répandre l'usage peu à peu. Le type de structure le plus approprié à une telle transition doit être souple tout en garantissant le service public attendu.

Eléments de méthodologie

Un tel projet implique des transferts de compétence réfléchis et une coordination forte des politiques dans les domaines pour lesquels les établissements conservent leurs prérogatives.

Le processus de construction de l'Université de Lille doit donc être engagé selon le **principe de progressivité**, chantier par chantier. La préparation du prochain contrat quinquennal constitue une opportunité pour engager la mise en œuvre (voir Annexe).

Chaque chantier doit associer toutes les parties prenantes (entités, personnels de toutes catégories, usagers). L'ordonnancement des chantiers est à concevoir dès la fin de l'année universitaire 2011-2012 pour que les établissements puissent assurer leurs missions de façon cohérente et continue pendant cette phase de construction et tenir l'objectif de présenter ensemble un projet commun d'établissement.

Chaque chantier doit maintenant associer tous les personnels, non seulement des représentants élus des conseils des établissements (CA, CEVU,CS) et de leurs comités (CT, CHSCT), mais aussi les services dans leurs compétences.

L'association d'un maximum d'acteurs à l'élaboration des propositions et à la mise en œuvre des décisions dans le cadre du processus engagé doit permettre de développer progressivement le sentiment d'appartenance à un même établissement.

Le processus de création peut passer par des étapes intermédiaires d'organisation et de structuration. Les choix opérés à chaque étape (notamment les choix de statuts) ne doivent cependant pas être bloquants pour les étapes suivantes.

L'identification de l'Université de Lille auprès de partenaires socio-économique et politiques et plus généralement de la population régionale doit pouvoir se faire rapidement. Des actions symboliques (logo, événementiels, site internet, salons, ...) qui fédèrent et préfigurent la future université participent à cet objectif et à l'adhésion au projet des personnels des établissements. L'implication des partenaires (l'Etat, les entreprises et organismes, les collectivités territoriales) dans les phases suivantes du processus est primordiale pour l'aboutissement du projet.

La phase qui s'ouvrira en juin 2012 pourra s'appuyer sur les pratiques et outils mis en œuvre pour cette première phase.

- Le site intranet commun (www.univ-lille.fr) : ouvert dès juillet – août 2011, il s'est adapté aux besoins d'échanges entre les personnels des établissements par la création de forums thématiques et d'espaces documentaires qui rassemblent les informations collectées ou produites au cours des périodes antérieures.
- Des groupes de travail permettent l'échange et le partage des pratiques, de mettre en avant les collaborations existantes et d'estimer l'intérêt à les poursuivre, à les développer dans le cadre d'un projet global.

Par delà ces outils, l'accompagnement du projet doit être professionnalisé pour gagner en efficacité sans déposséder les acteurs de leur rôle de contribution et d'élaboration.

La méthode d'analyse qui a déjà porté ses fruits, facilite la déclinaison du défi aux actions (Défi -> Enjeux -> Objectifs -> Actions). Par ailleurs, présentée sous forme de tableau, elle facilite l'évaluation à tout moment du processus.

ANNEXE

Préparation du contrat quadriennal agenda prévisionnel établi à partir des données figurant sur le site de l'AERES

(NB : L'AERES vient de mettre en ligne toutes les procédures nécessaires aux établissements de la Vague D. Nous appartenons désormais à la Vague E ; c'est-à-dire qu'il suffit d'ajouter 1 an aux échéances posées pour la vague D ; la confirmation a été apportée par un des directeurs de l'AERES que les documents seront les mêmes)

- pour le **1er juin 2013**, dépôt des listes de l'offre de formation,
- pour le **15 octobre 2013**, dépôt du dossier complet soumis à l'AERES (à voir sur le site),
- **premier semestre 2014**, évaluations,
- à partir de **septembre 2014**, négociations avec la DGESIP et signature du contrat,
- Janvier 2015, début d'application des contrats, vague E.

Quelques commentaires en vue de maîtriser cet agenda :

- Pour préparer ce contrat commun, les groupes de travail à mettre en place devront naturellement être plus finement élaborés encore que ceux proposés dans la phase de débat qui se termine.
- La constitution de tels groupes nécessite elle-même une préparation de façon à ce que ceux qui travailleront sur les divers dossiers du contrat puissent être en mesure de démarrer dès septembre 2012.
- Attendre septembre 2012 pour se poser la question de la meilleure méthode pour définir les équipes qui travailleront sur le projet quinquennal impliquerait que ces équipes ne disposent que de 6 mois pour travailler et harmoniser offre de formation, réseaux d'unités de recherche, ...
- 6 mois c'est le temps qui a couru entre le 17 octobre (1ère réunion des 3 CA) et maintenant, durée jugée, à juste titre, trop courte par les participants.