

**Université de Lille**  
**Projet d'établissement 2015-2019**  
**Orientations stratégiques : base de dialogue**  
2 février 2015

**PLAN**

*Introduction*

*La fusion, les relations avec les partenaires  
et la COMUE*

*Porter une stratégie de recherche  
pluridisciplinaire d'excellence, à forte  
visibilité internationale*

*Faire de l'offre de formation de l'Université  
de Lille, une référence de niveau européen  
par sa qualité et ses spécificités*

*Elaborer un schéma documentaire  
Université de Lille*

*L'Université de Lille, Université Internationale*

*Les Campus de l'Université de Lille,  
laboratoires vivants de la ville durable*

*Université de Lille : une attractivité amplifiée  
par la qualité de vie des étudiants et des personnels*

*Faire de la proposition culturelle de l'Université  
de Lille l'un des marqueurs de son identité territoriale*

*Fonctions supports : convergence progressive et  
nouvelle identité de travail*

**INTRODUCTION**

La création de l'Université de Lille sera l'objectif majeur des trois établissements pour le présent contrat. L'ampleur de la tâche justifie à elle seule que les trois établissements optent d'emblée pour l'élaboration d'un contrat unique. L'enjeu est fondamental pour les trois établissements, pour la métropole lilloise et pour la structuration de l'enseignement supérieur en région. L'engagement pris par les instances des trois établissements est clair : la fusion avant la fin du contrat 2015-2020. Cette entreprise, enthousiasmante, complexe, fédératrice, est une nécessité vitale pour assurer la visibilité nationale et internationale de l'enseignement supérieur en région, accroître la qualité du service que nous rendons à nos publics étudiants et améliorer les conditions de travail de tous les personnels.

Les atouts qui nous permettront de réussir sont multiples. Le soutien des pouvoirs publics régionaux et métropolitains, l'appui des organismes de recherche, l'intérêt manifeste de nos partenaires des milieux économiques, l'excellence de notre recherche dans de nombreux secteurs, l'existence de coopérations anciennes dans le domaine des formations, la mise en oeuvre de nouvelles mentions inter-établissements dès le contrat 2015-2020, sont autant de conditions favorables qui donnent au projet de fusion une assise

réelle et qui témoignent des attentes fortes, des espoirs et de l'ambition que suscite notre démarche. Le projet, finalisé au plus tard courant 2018, mobilise déjà les personnels des trois établissements. L'adoption d'une convention d'association par nos instances a constitué, au printemps 2014, le point de départ du processus. La création d'une identité graphique unique et d'une signature unique est une première réalisation. D'autres avancées suivront dès 2015, en particulier dans le domaine de la recherche et de la formation (mise en oeuvre de Masters communs). La dynamique est lancée ; un cadre méthodologique, garantissant une large concertation des personnels, est désormais posé. Pour les services centraux et communs, une première phase d'inventaire des pratiques est d'ores et déjà lancée. L'enjeu en est la convergence des modes de fonctionnement dans les trois établissements, de manière à élaborer,

dans la concertation, un cadre opérationnel commun. L'Université de Lille ne sera pas la simple somme de ses trois parties. La plus-value du projet est d'impulser un élan de changement et d'adaptation des établissements au nouveau cadre de l'établissement unique, cadre qui sera fondé sur un souci partagé d'efficacité, d'équité et de qualité.

La mobilisation de tous devra permettre de préparer au mieux la bascule vers le nouvel établissement. L'objectif est que la majeure partie des difficultés organisationnelles qu'il faudra résoudre sur un certain nombre de chantiers (SI, pilotage, durée du temps de travail, régime indemnitaire, référentiel des activités

pour les enseignants/enseignants-chercheurs) le soit en amont de la fusion.

Outre ces adaptations, deux questions prioritaires devront nous préoccuper dans les premières années du contrat, de manière à réussir la fusion et à tirer le meilleur parti de l'établissement unique : la structuration de l'établissement d'une part ; la construction de l'offre de formation de l'Université de Lille pour le contrat suivant, d'autre part. Le document qui suit propose des premières pistes dans le domaine de la recherche, avec une organisation structurée autour de quatre grands domaines.

La construction du futur établissement entraînera nécessairement de profondes modifications du régime actuel de structuration et d'organisation des liens entre instances centrales et composantes. Sur ce point comme sur tout autre, l'Université de Lille ne juxtaposera pas l'existant : nous devons prendre la pleine mesure de la nécessaire recomposition des structures internes qui caractérisent aujourd'hui nos trois établissements. Pour concevoir la structuration la plus cohérente, comme pour tous les chantiers à venir, la concertation sera le maître-mot.

En termes d'offre de formation, le présent contrat permettra de consolider et de développer les partenariats que nous avons de longue date noués, mais surtout de miser sur la richesse scientifique et pédagogique de nos établissements pour conforter les habitudes de coopération inter-établissements et d'interdisciplinarité que nous avons acquises dans un certain nombre de domaines. Une première réalisation, qui sera opérée dans les plus brefs délais, sera l'instauration d'un doctorat Université de Lille. Les réussites que nous avons enregistrées dans le cadre du Plan d'Investissement d'Avenir vont nous permettre de tabler sur nos domaines d'excellence reconnus, qui forment de puissants leviers pour entraîner dans leur sillage les secteurs où la qualité de la recherche et de la formation lilloise sont émergents. Le déploiement de concert d'une perspective 'Formation Tout au Long de la Vie' n'est pas le moindre des objectifs que nous entendons poursuivre dès le contrat actuel et intensifier à l'avenir. L'Université de Lille est un projet qui prend tout son sens dans une perspective d'internationalisation de la recherche et de la formation.

Le futur établissement nous permettra enfin de nous unir sans pour autant exclure. L'Université de Lille prendra toute sa place dans la COMUE nouvellement créée, et contribuera aux missions dont celle-ci s'est dotée, dans le souci d'une action coordonnée en matière de formation et de recherche.

7

## **La fusion, les relations avec les partenaires et la COMUE**

La fusion des universités lilloises sera achevée en **2018**. Elle vise à constituer un établissement unique, l'Université de Lille, exerçant toutes les missions confiées par la loi. Le processus de fusion a été voté par les trois CA des universités en Février-Mars 2014. Ils ont aussi approuvé, en juin-juillet 2014, une convention d'association entre les trois universités lilloises, organisant le processus de fusion. Celle-ci est un élément structurant de la politique de site menée au niveau régional, au sein d'une Communauté d'universités et d'établissements (COMUE) Lille Nord de France.

### **1.1 La démarche de fusion**

La démarche de fusion est déjà fortement engagée. Débutée en 2013, elle s'achèvera en 2018. Elle combine le souci que les principaux problèmes liés à un processus de fusion soient résolus avant la mise en place de l'Université de Lille, de façon à éviter les écueils qui, à la lumière des expériences françaises ou étrangères, fragiliseraient le processus, et la volonté de construire un nouvel ensemble qui d'emblée se

situera au plus haut niveau, en élaborant et en partageant avec l'ensemble des membres des trois communautés universitaires un projet d'établissement ambitieux et mobilisateur.

Les compétences sont donc progressivement exercées en commun dans tous les domaines relevant des missions des universités. Chaque compétence est assurée par un établissement pilote avec et au nom

des

autres universités. Les huit écoles partenaires participent à ce processus, selon une convention de partenariat qui définit le périmètre de leur collaboration avec les trois universités. Des groupes de travail sont organisés, auxquels les écoles sont associées pour les compétences qu'elles partagent. Ces groupes de travail sont d'une part des groupes techniques, mobilisant la totalité des services des universités dans un processus de réflexion et de définition des métiers et compétences pour organiser les différentes fonctions supports de l'Université de Lille ; ils sont pilotés par les directeurs généraux des services (DGS). Ce sont d'autre part des groupes de travail sur les politiques de l'université, chargés d'élaborer à partir d'un document cadre qui a déjà été défini la feuille de route du nouvel établissement. L'ensemble est coordonné par un comité opérationnel (premiers vice-présidents et DGS), qui veille à ce que le travail de ces groupes puisse converger. Le pilotage politique est assuré par les présidents.

Un Comité stratégique est chargé d'accompagner et de conseiller les universités dans leur démarche de construction de l'Université de Lille. Il est consulté pour avis et formule des recommandations et des vœux. Présidé par les trois présidents d'université, il est composé de 45 membres. Chaque université est représentée par 10 membres issus des conseils (6 enseignants-chercheurs, 2 BIATSS, 2 étudiants, le premier vice-président, le DGS). Six personnalités extérieures représentent le monde économique et social

et les collectivités. Les directeurs des huit écoles et les représentants des trois organismes de recherche sont invités permanents.

## **1.2 Des principes forts pour en assurer le succès**

*Assurer la pertinence de la réflexion stratégique à travers l'élaboration d'un projet d'établissement.*

L'unification des compétences ne prend sens que par référence à une vision stratégique que les groupes de

travail et les équipes de direction viennent nourrir. Le projet ainsi élaboré, dont les prémices sont inscrites

dans le document de stratégie discuté avec le ministère dans le cadre de la négociation quinquennale, va aboutir à un texte fondateur, document de référence qui précise le sens de la rupture que représente la fusion. Il situe l'Université de Lille dans un contexte et dans une histoire, il en formule les principes et les objectifs, il matérialise ses règles et ses engagements. La fusion n'est pas une fin en soi, mais elle est au service d'une nouvelle ambition, celle d'une grande université de recherche, complète, innovante et pilote pour l'accompagnement de ses étudiants vers la réussite et la formation tout au long de la vie.

*Favoriser l'adhésion de la communauté et l'émergence d'une identité commune.* Les fusions sont des moments caractérisés pour les personnels des établissements impliqués par une forte incertitude sur l'avenir, une perte des repères et des craintes légitimes. La réussite de la fusion des trois universités dépend donc de la capacité à faire émerger une identité commune et un sentiment d'appartenance à la nouvelle université. C'est pourquoi, avec la définition d'un projet commun, l'accent est aussi mis sur le processus participatif, car il est un levier de mobilisation essentiel pour assurer l'impact transformant des stratégies de fusion, limiter les craintes et les risques de rejet.

*Limiter les risques opérationnels.* La fusion sollicite des ressources importantes dans les trois universités. Il faut donc bien appréhender les risques et difficultés qui pèsent sur les fonctions de support et de soutien. Chaque réorganisation d'un service opérationnel peut constituer « une fusion dans la fusion », avec ses propres enjeux techniques, mais surtout ses propres défis liés aux personnes impliquées. Il est important d'anticiper ces enjeux afin d'éviter des « ruptures de services vitaux » au fonctionnement de l'établissement (Système d'Information, notamment) et de services qui jouent un rôle clé dans le processus de fusion en tant que tel (communication, ...).

## **1.3 Le calendrier de la fusion : des engagements précis, des réalisations déjà fortes**

Le calendrier de la fusion est décrit dans le tableau suivant. Le processus, débuté début 2013, aura au final pris 5 ans, temps nécessaire pour construire un projet ambitieux et mobilisateur avec une nouvelle organisation performante et portant au mieux les missions de service public. Les principaux documents de

cadre, fruit de groupes de travail issus des trois universités, sont élaborés. Une communication unique est déjà organisée. La démarche est déjà très fortement engagée pour l'ensemble « recherche, formation doctorale, valorisation ».

## **1.4 Le partenariat avec les grandes écoles**

Les trois universités et les huit grandes écoles ont pour ambition la création, sur la métropole, d'un des principaux sites d'enseignement et de recherche international dont la visibilité sera assurée par la promotion du label « Université de Lille ». Elles sont liées par une convention de partenariat. Celle-ci organise un socle de compétences partagées, mises en oeuvre et effectives au plus tard au deuxième trimestre 2015. Il s'agit en particulier :

- D'une communication commune assurant la promotion du label « Université de Lille », et utilisant sur les différents supports de communication le logo Université de Lille ;
- De la mise en place du Doctorat de l'Université de Lille, et d'une politique commune assurant le

développement du nombre de doctorants par une stratégie ambitieuse de financement et garantissant un haut niveau d'encadrement scientifique ;

- De la signature scientifique, l'ensemble des publications scientifiques des établissements portant la mention « Université de Lille » ;
- Du pilotage unifié des laboratoires en cotutelle. Ce pilotage se traduira par la mise en place d'un dialogue de gestion commun et de dispositifs communs d'accompagnement des laboratoires ;
- D'une volonté systématique de porter des réponses unifiées aux grands programmes nationaux et européens.

Fin 2016, le socle de compétences sera élargi, avec notamment l'élaboration et la mise en oeuvre de stratégies communes en matière de moyens structurants (équipements scientifiques et pédagogiques ou services numériques, par exemple), l'élaboration de partenariats avec les acteurs socio-économiques et institutionnels, nationaux et internationaux, lorsqu'ils concernent l'ensemble des établissements, une politique commune de formation et de mobilité des personnels au sein du nouvel ensemble.

Dans les autres domaines, les universités et les écoles sont convenues de coordonner leurs politiques. C'est notamment le cas pour la structuration de l'offre de formation afin d'organiser la formation pluridisciplinaire des étudiants (cours partagés, masters communs...) et leurs mobilités (passerelles, doubles cursus), et pour l'élaboration d'une politique concertée de la formation tout au long de la vie, exploitant les compétences fortes des universités lilloises en formation continue.

Chaque grande école peut aussi s'associer au processus d'unification des compétences mis en oeuvre par les universités dans le cadre de la fusion pour celles qu'elle souhaite mettre en commun.

### **1.5 La dynamique régionale et l'articulation de l'Université de Lille avec la COMUE Lille Nord de France**

Une caractéristique forte de la Région Nord-Pas Calais est la forte mobilisation des universités et des écoles pour la promotion de l'Espace Régional d'Enseignement Supérieur et de Recherche. Elle est appuyée

par une organisation originale, qui assure une synergie avec tous les autres acteurs, le monde économique et social, les collectivités territoriales et l'Etat en région. Elle se fonde sur trois piliers.

- Un Parlement du savoir rassemblant 113 membres, à l'image d'un CESER consacré aux questions d'enseignement supérieur et de recherche, qui formule donc des préconisations, des avis, et organise des groupes de réflexion.

- Un Espace prospectif et stratégique de 30 membres, rassemblant les décideurs à très haut niveau : préfet, recteur, présidents des collectivités territoriales, présidents des universités, directeurs de grandes écoles, représentants des organismes de recherche, représentants d'entreprises.

- Une Communauté d'universités et d'établissements (COMUE) Lille Nord de France avec 11 membres (les six universités, la FUPL, deux grandes écoles — Centrale Lille et Mines de Douai —, deux organismes de recherche — le CNRS et l'INRIA) auxquels seront associés les autres grandes écoles, les autres organismes de recherche, le CHRU, l'Institut Pasteur de Lille, le Centre Oscar Lambret.

Cette organisation est au service de quatre sites, grands territoires universitaires en référence à la répartition des étudiants et des bassins d'emploi — Artois, Littoral, Métropole lilloise, Valenciennes —, et du territoire régional. Cette organisation originale contribue à créer les conditions d'un ensemble solidaire et cohérent, porteur d'une vision stratégique partagée, respectueuse de la diversité de chacun et de l'obligation de stimuler la recherche et d'oeuvrer à la réussite de tous les étudiants, quel que soit leur lieu principal de formation.

La COMUE assure un rôle crucial d'organisation de la synergie et de la cohérence entre tous ces acteurs. Elle est ainsi un espace de coopération et de coordination des politiques des établissements. Elle n'est pas

une université régionale vers laquelle les établissements transfèrent toutes leurs compétences. Toutefois, deux compétences importantes y ont été transférées : la formation des maîtres, avec une ESPE (Ecole supérieure du professorat et de l'éducation), et la formation doctorale. C'est un choix collectif bien assumé, qui se nourrit à la fois des succès et des échecs du passé, et c'est un choix fort, qui s'inscrit déjà dans une opérationnalité de grande envergure. Des approches stratégiques communes sont ainsi définies :

dans le domaine de la recherche (participation à la conception de la Stratégie recherche innovationspécialisation

intelligente – SRI SI – et à sa mise en oeuvre, approche unifiée dans le cadre de la préparation du CPER, des Programmes Opérationnels), de la formation (par exemple un projet unifié Campus numérique) et d'autres (coopérations renforcées avec les universités de l'Eurorégion, par exemple). Des dispositifs importants ont été organisés en appui des missions qui sont clairement identifiées : la SATT et le transfert ; la Maison de l'entrepreneuriat, qui porte des dispositifs innovants de sensibilisation à l'entrepreneuriat avec notamment le réseau des Hubhouses ; l'observatoire régional de l'enseignement supérieur ; le collège doctoral et ses actions à la fois nombreuses, innovantes et souvent menées dans le cadre de partenariats internationaux en faveur de l'insertion professionnelle et

internationale des docteurs ; des dispositifs d'accompagnement et d'accueil des étudiants internationaux

...

L'Université de Lille – et a fortiori le groupement IdEx-Université de Lille – joue un rôle crucial dans cette dynamique régionale, en concentrant les 2/3 de la population étudiante et plus de 80% du potentiel de recherche.

Elle y consacre d'importants moyens (une dizaine d'emplois de catégorie A ou B, particulièrement) notamment dans les fonctions suivantes :

- Administration générale : responsable administrative, directrice des ressources humaines, Marchés publics

- Collège doctoral

- Observatoire régional enseignement supérieur

La création de l'Université de Lille permet la constitution d'une des grandes universités de recherche françaises. Elle renforce ainsi l'attractivité du Nord-Pas de Calais, au regard de l'existence de grands centres universitaires français et européens. Elle se construit en harmonie avec les universités non métropolitaines, qui s'attachent quant à elles à développer leur propre stratégie en mettant en valeur

leurs spécificités et en intensifiant leur dynamique d'alliances avec les autres universités et écoles régionales. Elle exerce un effet d'entraînement, contribuant au développement équilibré de l'ensemble du territoire régional. Elle constitue donc à la fois un enjeu métropolitain et un enjeu régional. Elle est pour cette raison

accompagnée par l'ensemble des acteurs de la région et de la métropole. L'IdEx-Université de Lille, qui vise à donner une portée maximale à cette ambition, fait ainsi l'objet de présentations et de validations par les instances régionales décrites ci-dessus. Il est déposé par la COMUE et approuvé par son Conseil d'administration.

## **Porter une stratégie de recherche pluridisciplinaire d'excellence, à forte visibilité internationale**

Forte de 98 laboratoires de recherche (Annexe) pour la plupart associés à des organismes de recherche (CNRS, INSERM, INRIA, INRA, CNES, IRSN...), l'Université de Lille couvre quasiment tous les domaines de recherche et peut à ce titre développer des programmes scientifiques très largement pluridisciplinaires. L'Université de Lille couvre la totalité des champs disciplinaires, avec

deux idées-forces :

- Favoriser l'excellence scientifique de visibilité internationale en s'appuyant sur les expertises extérieures et indépendantes pour choisir les unités ou fédérations de recherche à soutenir ;

- Encourager et orienter les choix stratégiques des unités de recherche vers des thématiques originales permettant leur différenciation à l'échelon international.

Cette politique détermine un périmètre d'excellence dans les principaux secteurs de la recherche, qui s'est trouvé, pour une part, conforté par des succès dans le cadre du Plan d'Investissement d'Avenir et qui servira de base au futur IdEx lillois que nous appelons de nos vœux.

Les recherches sont menées dans les quatre principaux domaines scientifiques permettant à l'Université de

Lille de répondre aux défis d'Horizon 2020 sur des thèmes où elle est compétitive à l'échelon international :

- Les Sciences du Vivant

- Les Sciences de la Matière et de l'Environnement

### **Synthèse**

***En matière de recherche, l'Université de Lille offre l'opportunité de relever les défis de la compétition internationale en renforçant l'excellence scientifique du site dans le cadre eurométropolitain.***

***Notre démarche s'appuie à la fois sur un potentiel important, le soutien d'une sélection d'unités ou fédérations réalisé à partir d'expertises indépendantes, le choix de thématiques originales et différenciatrices à l'échelle internationale.***

***L'Université de Lille retient 4 secteurs scientifiques principaux - Sciences du Vivant, Sciences de la Matière et de l'Environnement, Sciences pour l'Ingénieur, Sciences Humaines et Sociales -, avec l'ambition de faire partie des 5 premières universités françaises et des 50 premières européennes à l'horizon 2025. Une démarche qui impose la mise en oeuvre de politiques sur 7 champs : structuration, accompagnement des laboratoires, grands équipements, attractivité internationale et formation doctorale, projets européens et***

## **internationaux, innovation-valorisation-transfert.**

Le potentiel de Recherche  
Université de Lille

**98 laboratoires**

**7 Equipex :**

ImaginEx BioMed ; ExCELSIOR,  
IrDIVE, LEAF, REALCAT, LIGAN, FLUX

**5 Labex :**

EGID, CaPPA, CEMPI, DISTALZ,  
ParaFrap

**1 ITE, l'IFMAS**

**1 SATT**

**1 IRT, RAILENIUM**

***Cette volonté se traduit dès maintenant : appellation unique «Université de Lille»  
signature unique des publications scientifiques création d'une fondation commune***

- Les Sciences pour l'Ingénieur
- Les Sciences Humaines et Sociales

Le potentiel de recherche de l'Université de Lille la place parmi les 12 principaux pôles universitaires français. L'ambition est clairement affichée, à l'horizon 2025, de faire partie des 5 premières universités françaises et de compter parmi les 50 meilleures universités européennes. Pour atteindre cet objectif, la stratégie coordonnée à mettre en place dans le cadre du plan quinquennal qui débute le 1<sup>er</sup> janvier 2015 et d'un futur IdEx lillois est déterminante. Cette stratégie repose sur un pilotage de la recherche à l'échelle de l'Université de Lille, intégrant le futur IdEx.

La mise en oeuvre de cette stratégie nécessite une harmonisation au cours des cinq prochaines années de l'ensemble des outils politiques et des fonctions supports de la recherche préalable à la création définitive de l'Université de Lille, dans les différentes dimensions développées dans chacun des points suivants.

### **Une Stratégie Recherche en 7 points**

- Construire des entités thématiques d'excellence permettant la différenciation et l'attractivité du site lillois par une structuration en quatre grands domaines
- Accompagner des projets interdisciplinaires compétitifs au niveau international
- Mettre en place un nouveau pilotage commun de nos plateformes méthodologiques, mener une politique de grands équipements pour un niveau d'excellence renouvelé
- Renforcer notre attractivité internationale à partir d'un espace scientifique à l'échelle de l'Eurorégion
- Favoriser l'émergence de la prochaine génération de chercheurs d'excellence et accroître les interactions entre recherche et formation
- Assurer la valorisation économique, sociale ou culturelle de la recherche
- Définir les instruments d'un meilleur pilotage d'ensemble et mieux communiquer pour diffuser les résultats

## **1. Structuration en quatre grands domaines : construire des entités thématiques d'excellence permettant la différenciation et l'attractivité du site lillois**

L'Université de Lille sera structurée autour de quatre grands domaines scientifiques intégrant des Grands Pôles de Recherche (GPR) (instituts, structures fédératives lilloises ou régionales ...) constitués d'équipes de recherche disciplinaires et pluridisciplinaires :

- Sciences du Vivant (GPR : Cancer, Diabète, Glycobiologie et Biologie Structurale, Neurosciences,

Inflammation Infection Immunité, Agroalimentaire et Biotechnologies, Sciences et Techniques des Activités Physiques et Sportives, Technologies de la santé et innovation thérapeutique) ;  
• Sciences de la Matière et de l'Environnement (GPR : Physique, Chimie et Matériaux, Sciences de l'Environnement) ;  
• Sciences pour l'Ingénieur (GPR : STIC, Mathématiques, Mécanique et Génie Civil) ;  
• Sciences Humaines et Sociales (Lettres, Langues, Arts, Humanités, Droit, Economie, Gestion et autres Sciences Sociales en relation avec la Maison Européenne des Sciences de l'Homme et de la Société).

Ces grands pôles de recherche regrouperont des équipes de l'Université, des écoles, des organismes de recherche autour de projets scientifiques disciplinaires et interdisciplinaires.

Le premier objectif est de renforcer les coopérations scientifiques et l'interaction des disciplines entre des unités de recherche qui restent autonomes dans la conception et la mise en oeuvre de leur politique scientifique. Des recherches pluridisciplinaires ont déjà été menées au sein de nos unités de recherche et entre elles, et elles ont créé des conditions favorables pour le développement de nouvelles connaissances et de nouveaux concepts, permettant des avancées scientifiques, technologiques et sociétales notamment en réponse aux appels d'offre PIA.

Le second objectif est de renforcer les synergies déjà existantes entre ces grands domaines scientifiques (SV/SME, SV/SPI, SV/SME/SPI/SHS, SV/SHS...) et d'en initier et développer de nouvelles grâce à des soutiens aux projets pluri- et interdisciplinaires.

Les grands pôles de recherche ont un rôle important à jouer pour l'animation scientifique, la coordination des recherches, la visibilité de la recherche, l'attractivité du site pour les chercheurs et les étudiants et le développement économique et social grâce à (i) leur taille critique, (ii) l'association aux organismes de recherche (CNRS, INSERM, INRIA, INRA...), (iii) leurs équipements mutualisés de haut niveau et (iv) leurs qualités scientifiques. Ils apportent également un fort soutien à la formation au niveau master et assureront l'accueil de plus de 2000 doctorants dans le cadre des six écoles doctorales régionales.

## 2. Accompagnement des laboratoires et politique d'excellence équitable en appui sur les appels d'offre et allocations dédiées

L'accompagnement et le pilotage des pôles de recherche et des unités de recherche associées reposeront sur une démarche partenariale concertée et un dialogue effectif grâce à la mise en place de comités de suivi associant tutelles, organismes et collectivités, de dialogues de gestion approfondis et d'une mutualisation des fonctions supports avec celles du CNRS et de l'INSERM notamment et des partenaires de l'Université de Lille, universités et écoles.

### 2.1 Une gestion unifiée des laboratoires

Au cours de l'année 2015, une gestion unifiée des laboratoires communs aux trois universités sera instaurée afin de faciliter leur gestion, par le biais d'un dialogue de gestion et d'un budget unique. Cette procédure devra ensuite s'étendre à l'ensemble des entités de recherche et elle sera facilitée par l'application d'un modèle unique d'attribution des moyens récurrents aux laboratoires (2016) prenant en compte leur niveau d'excellence, leur progression passée, leurs perspectives de développement et les spécificités disciplinaires. Des Contrats d'Objectifs et de Moyens (COM) pluriannuels seront instaurés avec les unités de recherche dès 2017 ; ils seront associés à des indicateurs de résultats et ils feront l'objet d'une évaluation annuelle et d'une renégociation à mi-parcours du contrat quinquennal.

A terme, les services de la recherche et les cellules Ingénierie de projets nationaux et internationaux seront mis progressivement en réseau.

### 2.2 Une politique d'excellence équitable et partagée

La reconnaissance de l'Université de Lille en matière de recherche doit progresser et à cette fin une politique d'excellence équitable et partagée sera menée. Elle s'appuiera sur des Appels d'Offre (AO) et des

allocations dédiées. Elle comprendra principalement :

- Un AO « *Interdisciplinarité* » consacré aux projets structurants ou interdisciplinaires, inter-instituts, inter-unités de recherche pouvant aussi associer des unités labellisées par le PIA à d'autres unités (effet d'entraînement) ;

- Un AO « *Emergence - Innovation* » dédié à l'amorçage de projets novateurs et originaux, à l'émergence de jeunes équipes et de nouveaux axes de recherche. Concernant l'innovation, il s'agira d'aider les chercheurs des laboratoires à élaborer des démonstrateurs de laboratoire apportant la preuve du concept (pré-maturation) et à renforcer leurs liens avec les entreprises et la SATT ;

- Un AO *Coopération internationale* avec des grandes universités et/ou centres de recherche, renforcé avec l'Eurorégion transfrontalière (Belgique, Angleterre, Pays Bas...) et l'Europe du nordouest (Danemark, Suède, Allemagne, ...) et ciblé au niveau international (Etats-Unis, Canada,

Brésil, Russie, Liban, Japon, Singapour, Chine...). Les coopérations stratégiques doivent être ciblées en lien avec les collectivités territoriales afin de développer une politique de site cohérente à l'échelle de la métropole lilloise ;

• *Une politique forte d'allocations de thèse « thématiques »* (30% des allocations de thèse), généralement cofinancées, orientées dans plusieurs axes stratégiques de l'établissement, tels que l'interdisciplinarité (notamment entre sciences et technologies, sciences du vivant et sciences humaines et sociales), l'émergence, les projets labellisés par le PIA et la coopération transfrontalière. Cette politique fera l'objet d'une évaluation annuelle.

**Dès 2015, une gestion unifiée des laboratoires**

### **2.3 L'Accompagnement et le développement des projets européens et internationaux**

L'effort de développement des fonctions supports de la recherche, l'accompagnement dans le montage de projets européens (H2020) ou de candidatures ERC et IUF (Institut Universitaire de France) seront renforcés. Actuellement, chaque université dispose d'une équipe Ingénierie de projets travaillant en complémentarité. Afin de favoriser le montage de projets européens, plusieurs actions sont mises en place

pour accroître l'échange d'informations et d'expertises en 2015 :

- *Organisation d'« Infodays Université de Lille »* avec invitation des tutelles et autres personnels.
- *Capitalisation des compétences thématiques dès 2014* : les ingénieurs en charge des appels s'échangent l'expertise (parties techniques et scientifiques) et la relecture des dossiers en fonction de la thématique et de la spécialisation de chacune. Dès 2016, les parties administratives et budgétaires seront communes et un seul service Ingénierie de projets Université de Lille sera créé.
- *Proposition de formations communes au montage de projets et à la communication scientifique.*
- *Mise en place d'un système d'informations générales commun* concernant les projets européens, à destination des enseignants-chercheurs (ex. : Infodays, informations sur les MSCA, ERC, liens vers les sites, appels en cours, formations).

### **3. Nouveau pilotage des plateformes et services communs, politique des grands équipements**

La disparition des IFR et la réflexion sur les partenariats entre les trois universités de la métropole lilloise ont conduit à repenser, dès 2014, la gestion des plateformes technologiques qui concernent les secteurs santé et biologie.

Pour les plateformes technologiques et les services communs, un comité de pilotage (2015) est en cours de mise en place au niveau des trois universités lilloises, afin d'échanger notamment sur le fonctionnement, la gestion et l'acquisition d'équipements scientifiques. Par ailleurs, la rationalisation des équipements sera étudiée par un comité institutionnel. L'objectif est à terme de mettre en place un modèle économique autosuffisant concernant l'ouverture des plateformes en interne, aux autres universités, aux institutions régionales ou encore aux entreprises. Enfin, les plateformes seront incitées à s'insérer dans des réseaux nationaux et internationaux.

A terme, un pilotage centralisé et une charte des plateformes technologiques, basée sur leurs missions, leur gouvernance et leur modèle économique, seront adoptés. Cette organisation renforcera et rendra plus visibles les plateformes technologiques mutualisées et les équipements d'excellence, en les dotant de moyens spécifiques permettant de mener une réelle politique de valorisation et de collaboration dans des axes de recherche transversaux. Un plan pluriannuel d'investissement dans les grands équipements scientifiques mutualisés sera proposé en

Trois niveaux de plateformes sont distingués :

- *Des plateaux techniques* qui sont intégrés à une unité de recherche et qui n'ont que peu d'ouverture vers l'extérieur; leur gestion est intégrée à celle de l'équipe d'implantation et de son contrat d'objectifs et de moyens ;
- *Des plateformes technologiques* dont le développement scientifique est dépendant d'une ou plusieurs équipes de recherche mais qui sont ouvertes à d'autres équipes

qui bénéficient de cette expertise ;  
• *Des services communs* qui sont utilisés par de nombreuses équipes et ont une véritable activité transversale.

### **Dès 2015, un comité de pilotage unique**

s'appuyant sur un appel d'offres avec expertise externe permettant de valider et de prioriser les demandes.

Les moyens de Calcul Haute Performance (HPC) mis à la disposition des laboratoires ont permis de renforcer le mésocentre régional de calcul et de constituer ainsi un pôle de ressources humaines et techniques au service d'une communauté scientifique dynamique (programmes PRACE, GENCI). Afin de garantir un service toujours performant pour les laboratoires, il devient nécessaire de mutualiser les moyens de calculs entre les établissements pour en assurer la consolidation au niveau de l'université lilloise. Ces actions doivent se faire en lien avec la politique nationale de développement du calcul scientifique.

## **4. Attractivité internationale : des actions fortes pour un axe prioritaire en appui sur un espace scientifique eurorégional**

L'Université de Lille doit se développer à l'international avec des partenariats ciblés et dans un réseau d'universités européennes renforcé sur l'Europe du Nord-Ouest et l'Eurorégion. La situation transfrontalière

du site lillois y invite particulièrement et doit devenir un élément fort de différenciation dans le paysage de

la recherche française. Les universités lilloises ont renforcé leur ancrage dans l'espace européen, notamment grâce à leurs unités de recherche, à la proximité géographique des grands centres universitaires belges, hollandais, allemands et britanniques avec lesquels elles ont développé des coopérations. La création d'équipes de recherche communes, la mise en réseaux et le rapprochement des écoles doctorales a constitué une priorité du quadriennal 2010-2013. L'Université de Lille mettra en place dès 2015 une politique volontariste de rapprochement avec les équipes de ces grands centres à travers l'affectation de moyens pour les projets de mobilité et de recherche communs, et des accords institutionnels.

La politique d'attractivité s'appuiera sur plusieurs actions fortes, avec le soutien du service Relations Internationales :

• *Une politique de mobilité entrante, d'invitations d'enseignants-chercheurs et de chercheurs étrangers*, pensée en visant une plus grande cohérence avec les priorités scientifiques mises en avant par les unités de recherche.

• Des AO « Coopération internationale pérenne » (recherche-formation avec les grands centres universitaires) et « Coopération internationale bilatérale » (recherche, mobilité sortante des enseignants-chercheurs, jeunes chercheurs, doctorants et post-doctorants) associés à la politique d'invitations d'enseignants-chercheurs et chercheurs étrangers. L'effort d'internationalisation portera particulièrement sur l'Eurorégion et l'Europe. Les mesures incitatives pour accentuer la dimension eurorégionale de l'Université seront poursuivies et développées : accompagnement RIRecherche

pour les projets Lille-Gand et Lille-UKL notamment, opportunités offertes par les réseaux franco-néerlandais et franco-allemand, programmes Interreg...

• *Un soutien aux chaires d'excellence avec l'INSERM et l'INRIA* dans le domaine des sciences du vivant et des sciences et techniques.

• *Une politique de chaires environnées, académiques et industrielles* venant appuyer les projets stratégiques et structurants des laboratoires, l'objectif étant de renforcer un partenariat et/ou d'accompagner une structuration internationale, mais également d'attirer des chercheurs à fort potentiel. Les personnes recrutées bénéficieront d'un package d'accueil comportant des crédits d'installation, un accès privilégié à des équipements scientifiques, un aménagement de service d'enseignement, un financement de thèse ou de post-doctorat. Cette politique doit se faire en concertation avec les collectivités territoriales et les organismes.

• *Un financement de cotutelles de thèse et d'accueil de post-doctorants* dès lors qu'ils s'inscriront clairement dans les axes stratégiques de l'Université. Cette politique doit se faire également en relation avec les collectivités territoriales et les organismes.

• *Une politique de repérage des potentialités et d'accompagnement des candidats à la coordination de grands projets européens H2020 et European Research Council (ERC)*, soutenue par des CRCT « Projets européens » permettant d'aider nos chercheurs à répondre aux appels d'offres européens et internationaux.

L'effort de développement des fonctions supports de la recherche et l'accompagnement dans le montage de projets européens ou de la constitution de réseaux internationaux (LIA, UMI, LMI, GDRI, ARCUS, Consortia Erasmus Mundus...) seront accentués et menés avec nos partenaires.

La coordination Relations Internationales-Recherche doit être renforcée, notamment au niveau des services, de manière à inclure systématiquement un volet international dans les projets de recherche et un

volet de recherche dans les projets internationaux.

Dans le prochain contrat, un des objectifs de l'Université de Lille est d'une part de s'engager dans un processus de labellisation européen en adhérant rapidement aux principes de la « Charte européenne du chercheur et du code de conduite pour le recrutement des chercheurs » notamment en termes d'éthique de la recherche et d'ouverture des carrières des enseignants-chercheurs, et d'autre part à terme d'intégrer

la Ligue Européenne des Universités de Recherche (LERU).

## **5. Politique doctorale : favoriser l'émergence de la prochaine génération de chercheurs d'excellence et accroître les interactions recherche-formation**

### **5.1. Mieux articuler Recherche et Formation dès la Licence**

La recherche est en interaction forte avec la formation, en rendant obligatoire le contact de tout étudiant avec la recherche lors de son parcours de formation, en mettant en cohérence l'offre de formation de master avec son adossement à la recherche, en sensibilisant dès la licence les étudiants à l'entrepreneuriat et à l'innovation, et en renforçant la place du doctorant dans la politique scientifique de l'Université.

L'internationalisation de la formation est également affirmée dès la licence en mettant en oeuvre une politique volontariste de bourses de mobilité sortante en licence, master et doctorat.

L'articulation de la recherche avec la formation est favorisée dès la licence (visites et stages dans les unités de recherche, conférences scientifiques généralistes, affichage des activités de recherche, initiation à la recherche, Label Recherche), avec une intégration croissante en master (bourses de master pré-doc). Dès le Master 2, les étudiants titulaires d'une bourse de master pré-doc seront invités à réfléchir à un sujet de thèse, et à en élaborer l'état de l'art, la problématique et les méthodes. Ils seront informés des possibilités de financement et de mobilité internationale.

***Internationalisation de la formation dès la licence par une politique volontariste de bourses de mobilité sortante en licence, master et doctorat.***

### **5.2. Affirmer la place du doctorant dans la recherche**

L'affirmation de la place du doctorant dans la recherche est confortée par l'implication et les responsabilités de l'Université de Lille dans les six écoles doctorales régionales (Biologie Santé ; Sciences de la Matière, du Rayonnement et de l'Environnement ; Sciences pour l'Ingénieur ; Sciences de l'Economie, Gestion, Aménagement et Management ; Sciences Humaines et Sociales ; Sciences Juridiques Politiques et de Gestion) et le Collège Doctoral.

L'internationalisation du doctorat est renforcée en incitant à la mobilité sortante. Le grade de « Docteur de l'Université de Lille » sera créé en 2015.

L'insertion professionnelle étant la priorité affichée au niveau régional à travers la plateforme d'insertion professionnelle de la COMUE, le doctorat et sa valeur professionnelle (création d'un titre de docteur) doivent être reconnus par les acteurs du monde économique. Parallèlement, il s'agira de mieux faire connaître les possibilités d'obtention du doctorat par Validation des Acquis d'Expérience (VAE), dans le respect des procédures votées par les conseils des Ecoles Doctorales.

## 6. Innovation, valorisation et transfert : améliorer la visibilité et la cohérence des dispositifs existants, susciter de nouvelles initiatives

L'activité de recherche par la valorisation a pour vocation d'améliorer la vie de la cité. L'activité de valorisation industrielle est importante et se poursuit, mais elle doit être davantage développée en direction des besoins économiques et sociaux, qu'ils soient portés par les collectivités territoriales ou le monde économique et social. La recherche fondamentale doit assurer le lien avec l'innovation et la favoriser. Il s'agit sur ce point d'améliorer la visibilité et la cohérence des dispositifs existants et futurs de l'Université afin de créer un environnement favorable au service du chercheur.

L'innovation à l'Université de Lille, c'est (i) l'innovation pour l'entreprise (contrats de recherche bilatéraux et programmes de recherche de l'ANR multipartenaires), (ii) l'innovation dans les unités de recherche (développement de démonstrateurs, licences-brevets, start-ups), (iii) des relations pérennes avec les industriels dans le cadre de laboratoires communs, de pôles de compétitivité, de pôles d'excellence régionaux et de parcs technologiques.

### 6.1. L'atout des dispositifs existants

L'innovation et la création d'activités sont facilitées en s'appuyant sur le pré-incubateur universitaire Cré'Innov et sur le dispositif régional d'accompagnement et de soutien à la valorisation et à l'innovation SATT NORD pour la maturation de projets et la gestion des brevets.

#### Les actions Doctorants

- Charte du doctorant
- Qualité de l'encadrement
- Comité de suivi des thèses
- Sensibilisation et formation à l'entrepreneuriat
- Formation au transfert et à la propriété intellectuelle
- Formations en ligne de haut niveau sur des expertises ciblées
- Statut « Etudiant Entrepreneur », doctorales
- Bilan de compétences
- Monitorat d'enseignement
- Doctorat conseil
- Rédaction de publications
- Participation aux congrès
- Label international
- Mobilité internationale
- Cérémonie de remise des diplômes...

#### **Le grade de « Docteur de l'Université de Lille » sera créé en 2015.**

Les doctorants de l'Université sont particulièrement sensibilisés à l'innovation et à l'esprit d'entreprendre grâce aux moyens déployés par la Maison de l'Entrepreneuriat, les HubHouses et Cré'Innov, dont les missions sont de sensibiliser, former et accompagner les étudiants dans l'entrepreneuriat et la création d'entreprise. L'implication de l'université dans le « Pôle Etudiant Pour l'Innovation Transfert Entrepreneuriat » (PEPITE) et la création du Statut « Etudiant Entrepreneur » favoriseront la culture entrepreneuriale et modifieront le regard de l'Université et de ses étudiants sur l'entreprise.

Grâce à l'activité de ses unités de recherche, l'Université est très fortement impliquée dans les Pôles de Compétitivité et d'Excellence en termes de recherche partenariale et de gouvernance ainsi que dans le développement des parcs technologiques de la Métropole (Eurasanté, Euratechnologies, Haute Borne, Site

de l'Union...) qui viennent appuyer les unités de recherche dans la détection et la validation de leur démarche de valorisation. Ces actions seront renforcées, tant dans la recherche que dans la formation, d'une part avec la forte implication de l'Université dans les ITE IFMAS et PIVERT et dans l'IRT RAILINIUM et d'autre part avec la mise en oeuvre du Learning Center Innovation (LILLIAD).

L'innovation en termes de développement durable est une des priorités politiques de l'Université de Lille. Cette politique volontariste s'inscrit dans le contexte régional de la Troisième Révolution Industrielle et repose actuellement sur les nouvelles technologies de l'information et de la communication et sur les énergies décarbonées. Des chercheurs de l'Université de Lille participent également au Collectif d'Expertise Régionale sur le CLimat et son Evolution (CERCLE), mis en place par le Conseil Régional, pour réfléchir sur l'impact des changements climatiques et soutenir des travaux de recherche. Le projet SUNRISE vise à faire des campus de l'université de Lille un démonstrateur scientifique à la dimension d'un site urbain. Les sciences humaines et sociales sont largement associées à ces projets.

L'Université de Lille a choisi de se doter d'un lieu de co-construction, le PACTE-Lille (Penser/Agir/Construire pour la Transition Ecologique), permettant de penser la cohérence d'ensemble de ses contributions afin de créer plus de synergies entre la recherche, la formation et la sensibilisation à la gestion environnementale.

## **6.2. Les nouvelles initiatives pour progresser**

Les partenariats avec les entreprises, les collectivités et les associations régionales et nationales, identifiés

par les collaborations de recherche, par les stages des étudiants de licence et master et par les thèses CIFRE, doivent être renforcés. En effet, les laboratoires et composantes développent des relations de grande qualité et en grand nombre avec les acteurs extérieurs mais qui ne sont pas suffisamment exploitées. Il faut les capitaliser grâce à une fondation partenariale (mécénat) avec les milieux socioéconomiques, créée en 2014.

Avec Lille Métropole Européenne, une Stratégie Métropolitaine de l'Enseignement Supérieur et la Recherche (SMESR) permettra de pérenniser la coopération dans les domaines de l'innovation, de l'entrepreneuriat et de la recherche d'excellence.

Dans le cadre du dispositif de concertation Région Nord - Pas de Calais / Universités / Organismes pour la mise en oeuvre de la Stratégie Nationale de Recherche et du Programme européen H2020, l'Université participe à des groupes de réflexion et de conseil sur la recherche et ses liens avec le développement économique régional dans des domaines où la région détient un avantage comparatif à l'échelle européenne et internationale : PO-FEDER, Schéma Régional de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche (SRESR), Stratégie Recherche et Innovation pour une Spécialisation Intelligente (SRI-SI), Stratégie Régionale de Développement Economique (SRDE) avec la D2RT et la Région dans les domaines d'activités stratégiques (Transport et mobilité, Santé, Alimentation, Ubiquitaire et Internet des objets, Chimie des matériaux et recyclage, Images numériques et Industries créatives, Energie), des Spécificités (Infrastructures ferroviaire, Ingrédients naturels à visée santé, Commerce du futur, Ressources aquatiques, Textiles bio-moléculaires et composites, Conception et application de produits bio-sourcés, Développement de composants et chaînes électriques courants forts) et des réseaux thématiques régionaux de la COMUE dans des Domaines d'Intérêt Majeur (Santé, Agroalimentaire, Energie, Environnement, Sciences Humaines et Sociales, Mathématiques et STIC, Transports), domaines de recherche dans lesquels les unités de recherche de l'université de Lille sont toutes présentes.

**Faire du campus métropolitain un « living lab »**

La valorisation de la recherche se traduira aussi par une politique volontariste de partenariat avec les acteurs socio-culturels (associations, collectivités territoriales, musées, théâtres...).

Des Congés de Recherche pour Conversion Thématique (CRCT) spécifiques « Innovation - Valorisation » seront proposés dès 2015 aux chercheurs pour favoriser la création de start-ups et de laboratoires conjoints avec les entreprises ainsi que la mobilité vers l'industrie ou le secteur associatif.

## **7. Bases de données, suivi, communication : les voies d'un pilotage renforcé de la recherche**

Le corollaire à la mise en place d'une stratégie de recherche, assortie d'objectifs opérationnels, et de contrats d'objectifs et de moyens est la nécessité de disposer d'indicateurs de suivi des activités de recherche et innovation (2015).

L'Université de Lille se mettra en capacité de piloter la recherche à travers des indicateurs d'activité et de qualité. Les indicateurs pourront s'appuyer sur des outils bibliométriques (progiciel SAMPRA par exemple), les collaborations et contrats nationaux et internationaux, l'implication dans des réseaux, la valorisation et l'innovation (brevets, contrats industriels)... Les bénéfices attendus sont l'optimisation de la répartition des moyens de la recherche ainsi que le renforcement du positionnement national et international de la recherche de l'Université de Lille.

Dans chaque pôle de recherche, un Conseil d'Orientatation Stratégique, réunissant les tutelles et les partenaires socio-économiques, permettra de faire un bilan des

activités scientifiques des laboratoires et de leurs perspectives.

La communication sur la recherche constitue une priorité. L'Université de Lille se dotera d'une politique de communication engageante et d'accompagnement des unités de recherche, qui permettra une meilleure visibilité de ses unités de recherche à l'international, la promotion des résultats de la recherche et de l'innovation auprès des citoyens et des partenaires socio-économiques et culturels.

Ainsi, chaque année, une Journée Scientifique Interdisciplinaire Université de Lille sera organisée afin de valoriser la recherche au sein de l'Université de Lille, avec pour thème « Sciences, Santé, Société ».

L'enjeu est de mettre en avant les travaux de la recherche communs et inciter les projets pluridisciplinaires.

Les services de la recherche développeront des compétences en communication pour aider les chercheurs à mettre en place ou à utiliser des outils de diffusion de leurs résultats au sein de leur communauté et à destination du grand public ou des étudiants (manifestations scientifiques, publications, conférences, sites

dédiés, mise en ligne de bases de données en open access...). Dans le cadrage des appels à projets internes, un volet « dissémination » sera pris en compte. La cellule d'ingénierie des projets comptera des personnels spécialisés dans cette dimension du montage des projets.

Les indicateurs :

- Des indicateurs bibliométriques par un suivi informatisé de la production scientifique (en lien avec les préconisations du HCERES) ;
- Des indicateurs de l'activité contractuelle ;
- Des indicateurs de valorisation économique, sociale et culturelle ;
- Des indicateurs concernant l'internationalisation de la recherche ;
- Des indicateurs traduisant l'implication dans des dynamiques collectives ou d'interface.

**Un Comité d'orientation stratégique dans chaque pôle**

## ***Faire de l'offre de formation de l'Université de Lille, une référence de niveau européen par sa qualité et ses spécificités***

L'offre de formation de l'Université de Lille dispose d'atouts considérables. Complète, embrassant l'ensemble des champs disciplinaires, elle s'appuie sur la variété et la densité de ses activités de recherche

et la proximité avec les acteurs socio-économiques. La construction de l'Université de Lille impose que soit

poursuivi et approfondi le travail de mise en cohérence qui vient d'être lancé pour lui donner une visibilité nationale et internationale.

Mais cohérence et visibilité de cette offre globale ne peuvent suffire à lui garantir son attractivité internationale. La fusion des universités est une formidable opportunité de rupture avec le modèle antérieur pour construire une offre originale et différenciante, qui en fera un marqueur dans le panorama de l'offre de formation au niveau européen.

Cette nouvelle offre de formation est construite sur la déclinaison opérationnelle de trois concepts, tout au

long des cinq années du contrat : une évolution pédagogique profonde, centrée sur l'implication des étudiants ; une offre de formation tout au long de la vie, ancrée dans le territoire eurorégional ; la promotion de parcours spécifiques et attractifs en Master et Doctorat.

Notre objectif est ambitieux. Faire de l'Université de Lille un signal européen en matière d'enseignement supérieur. Nous disposons des atouts combinés de chacune des trois universités, et de la volonté commune d'actionner les leviers d'un changement puissant de paradigme plaçant l'étudiant au centre de la démarche.

En fin de compte, c'est l'étudiant qui doit tirer le meilleur profit de ce renouvellement de l'offre de formation : directement impliqué, acteur de son cursus, il est aussi accompagné individuellement pour l'aider à réussir et envisager avec sérénité son insertion professionnelle.

**Synthèse**

***En matière de formation, nos trois Universités sont face à un enjeu considérable, parvenir à construire une offre cohérente, lisible, partageant un corpus de règles communes d'organisation. La richesse de nos offres respectives est à la fois un atout et une difficulté,***

*par le foisonnement qu'elle représente. Mais ce travail n'est pas suffisant pour donner à l'Université de Lille une singularité qui la distingue au niveau européen et international. Un autre enjeu nous est offert. Celui de profiter de ces circonstances uniques pour réinventer notre modèle de formation dans son essence pédagogique. Impliquer fortement les étudiants, construire une offre basée sur les pédagogies expérientielles, promouvoir des parcours spécifiques d'excellence en Master, Doctorat et prendre appui sur la Formation Tout au Long de la Vie (FTLV) pour innover le territoire de l'Eurorégion. Autant de défis à relever pour faire de l'Université de Lille une référence en matière de formation au niveau européen, et un exemple en matière de réussite de ses étudiants.*

## **1. Inventer un modèle pédagogique original et différentiant, identifié au niveau européen pour sa qualité et sa spécificité**

### **1.1. Assurer la mutation du modèle pédagogique sur la base de l'implication forte des étudiants**

#### 1.1.1. Personnaliser les parcours

Il s'agit de rendre largement accessible l'ensemble de la palette des formations offertes par l'Université de

Lille. Chaque étudiant doit pouvoir construire son parcours à la carte dans l'ensemble de ce qui lui est offert. Ce choix très large est construit sur la modularité des formations et la cohérence générale des dispositifs.

#### 1.1.2. Proposer des formats pédagogiques innovants

Les étudiants doivent pouvoir choisir les formats adaptés à leurs attentes et au monde d'aujourd'hui.

Apprentissage en mode projet, auto-évaluation, pratiques autonomes offrent les voies de la construction d'une offre de formation dynamique, renforcée par l'utilisation de technologies numériques.

Un service d'accompagnement des enseignants et enseignants-chercheurs sera chargé de cette mission de formation à ces nouvelles approches pédagogiques. Il constituera le service support indispensable à la mutation des méthodes pédagogiques et à la vulgarisation des usages du numérique.

#### 1.1.3. Impliquer les étudiants

Chaque étudiant doit se sentir porteur de la démarche pédagogique qui le concerne. Le système de formation s'organise à partir de ses choix et de ses attentes.

Cet engagement personnel est au coeur des nouvelles formes pédagogiques portées par les enseignants : susciter l'initiative, valoriser l'engagement, engager les démarches projet, placer l'étudiant au coeur de communautés d'apprentissage...

#### **Les missions du service d'accompagnement**

- La formation (tout au long de la vie) à la pédagogie des enseignants et enseignants chercheurs.
- L'accompagnement et le conseil (ingénierie pédagogique) auprès des enseignants et enseignants chercheurs, des équipes pédagogiques et des composantes (notamment lors de la mise en place de dispositifs pédagogiques innovants en vue d'améliorer l'apprentissage des étudiants ; de la rédaction d'une maquette d'enseignement dans le cadre d'un plan quinquennal ; de l'exploitation des résultats d'une évaluation des enseignements par les étudiants, etc.).
- L'évaluation qualitative des enseignements à la demande d'un enseignant / enseignant-chercheur, d'une équipe pédagogique ou d'une composante (en articulation avec le travail d'analyse statistique réalisé par l'OFIVE) en vue de mettre en lumière des points à améliorer.
- Veille et travail de recherche/action en ingénierie de formation.

#### 1.1.4. Faciliter la mobilité internationale par la maîtrise des langues *Suivre deux langues vivantes*

La diversité de l'offre linguistique (y compris des langues rares dites « modimes ») est vivement encouragée, notamment par la possibilité pour l'étudiant non spécialiste d'accéder à deux langues vivantes

dans le cadre de sa formation.

#### ***Dispenser les formations en langue étrangère***

Cet objectif, respectueux néanmoins de la francophonie, fera l'objet d'une concertation étroite avec les équipes enseignantes. Il vise surtout à favoriser la mobilité internationale des étudiants et diplômés, à renforcer leurs compétences linguistiques spécialisées et à accueillir davantage d'étudiants étrangers dans

les cursus de formation.

#### ***Certifier les compétences linguistiques acquises***

Pour garantir un niveau linguistique minimum, l'Université de Lille veillera à harmoniser la progression de l'étudiant dans son parcours de formation en langues (CLES2 en fin de master) et à généraliser le label international aux étudiants volontaires de l'Université de Lille.

#### ***Encourager la mobilité internationale en cours de cursus (programmes internationaux, stages à l'étranger, semestre en année de césure à l'international)***

La mobilité internationale des étudiants sera encouragée en les y sensibilisant, dès leur entrée dans le cursus, et en accompagnant ceux qui en ont le souhait dans un projet de mobilité effective. Pour ce faire, l'approche linguistique devra s'enrichir absolument d'une approche interculturelle sous la forme de dispositifs pédagogiques innovants, à l'instar de modules dédiés à la communication interculturelle, l'aide à

l'insertion professionnelle à l'international et bien d'autres innovations pédagogiques (à l'exemple du Tandem, lauréat du prix de l'innovation pédagogique régionale en 2013).

### 1.1.5. Accompagner les enseignants et enseignants-chercheurs dans la maîtrise des langues

#### ***Structurer et déployer un Pôle Langues pour Spécialistes d'Autres Disciplines (LANSAD)***

Un Pôle Langues pour Spécialistes d'Autres Disciplines valorisera l'enseignement des langues et permettra le développement d'un véritable projet pédagogique, encadré et efficace. Dans cette perspective sera mis en place, à mi-contrat, un dispositif de mutualisation des cours pour 3 ou 4 langues clés, avec exploitation

des ressources des Centres de ressources en langues (CRL), en vue d'une préparation aux certifications. Les mêmes dispositions seront prises pour le Français Langue Etrangère (FLE).

#### ***Accompagner scientifiquement l'apprentissage des langues***

Le LANSAD s'appuiera sur la recherche selon une démarche qualité d'expérimentation, à l'exemple du dispositif Tandem (dialogue entre deux étudiants de langues maternelles différentes) et Télétandem (dialogue sur internet entre deux étudiants de cultures et langues différentes), et d'évaluation en didactique des langues.

#### ***Généraliser le label international aux étudiants volontaires***

#### ***Partager et harmoniser les pratiques dans la formation linguistique***

Cet objectif implique la formation à l'évaluation et à l'approche par compétences, la transmission d'un cahier des charges à tout enseignant pour que les objectifs communs soient connus de tous, l'appui sur le Centre de ressources en langues (CRL) pour une rénovation des pratiques et une plus grande activité des étudiants dans leur formation linguistique. A cela s'ajoute un travail sur les 4 compétences à acquérir dans

l'apprentissage des langues tout au long de la formation ainsi qu'un appui sur le CLES pour dynamiser les pratiques et valoriser les résultats.

#### ***Mutualiser les formations en langues dites « modimes »***

Cet objectif vise à optimiser les ressources pédagogiques (matérielles et humaines) des trois établissements au bénéfice des étudiants et de la diversité des langues enseignées. L'enjeu est aussi de maintenir cette diversité linguistique.

### 1.1.6. Renforcer la politique d'aide à l'insertion professionnelle

Il s'agit d'aider les étudiants à préparer leur projet professionnel, de les initier au monde du travail dans sa

diversité et à l'entrepreneuriat, de développer un réseau de partenaires professionnels de l'Université apportant leurs conseils, leurs compétences dans les cursus et des offres de stages, d'inclure des enseignements clairement professionnalisés dans les cursus, de produire des indicateurs et des enquêtes instructives mises à la disposition de tous.

#### ***BAIP et Plateforme communautaire***

En décembre 2012, les BAIP ont été installés (ou requalifiés) sur les campus universitaires et constituent un maillon essentiel entre les étudiants, les

enseignants et le monde socio-économique. L'ensemble de nos actions concourt à la réalisation de notre objectif prioritaire de développement des réseaux sociaux d'échanges et de services aux étudiants. Une plateforme communautaire constitue, en la matière, une innovation majeure visant à ce que l'Université de Lille joue pleinement son rôle d'interface entre la sphère académique et la sphère professionnelle.

#### *Concevoir et mettre en oeuvre une plateforme numérique unique pour fédérer les informations*

Il s'agit de concevoir une véritable plateforme d'échanges sur les thèmes de l'insertion professionnelle, la formation tout au long de la vie, le développement de partenariats de recherche et de formation et l'information-communication de l'université auprès des étudiants, diplômés, personnels de l'université, entreprises privées et publiques, institutions. Cette plateforme réunira et harmonisera les dispositifs existants.

#### **BAIP, des actions concrètes en faveur de l'insertion professionnelle**

- Organisation (en appui aux UFR et avec le concours de professionnels institutionnels ou associatifs) de la formation à la recherche de stages ou d'un premier emploi ;
- Constitution d'un fond documentaire « Emploi » axé sur les secteurs d'activité, les entreprises régionales et nationales et les techniques de recherche d'emploi ;
- Accompagnement des composantes dans le déploiement de l'alternance (contrats de professionnalisation, contrats d'apprentissage) ;
- Renforcement de la politique partenariale avec les spécialistes de l'insertion professionnelle et de l'aide à la réussite : réseau national des entreprises pour l'égalité des chances, AFEV, APEC, Pôle Emploi Cadres...;
- Développement des réseaux de partenaires Entreprises ;
- Création d'outils pédagogiques relatifs à l'emploi ;
- Appui aux écoles doctorales (Département Carrières-Emploi du Collège doctoral).

#### *Harmoniser les conditions d'accès aux stages et le suivi des stagiaires*

Pour faciliter le dépôt des offres de stages, les formations devront être réparties en domaines d'applications professionnels, au-delà ou en-deçà des mentions et parcours qui composent l'offre de formation. Une informatisation de la gestion des conventions de stage permettra d'améliorer sensiblement

le traitement des conventions, en même temps qu'elle responsabilisera les étudiants et sécurisera leur stage. L'enregistrement numérique des conventions (à l'exemple de l'application *Pstage* développée par la DGESIP et l'AMUE) sera généralisé à l'ensemble des formations de l'Université de Lille. Une préparation à la recherche de stages et d'emplois (dont contrats de professionnalisation et d'apprentissage) - y compris à l'étranger - sera par ailleurs proposée aux étudiants, notamment au 1<sup>er</sup> semestre de L3 et au 1<sup>er</sup> semestre de M2.

#### *Sensibiliser à l'esprit d'entreprendre et former à l'entrepreneuriat*

Cette politique devra notamment intégrer avec l'appui de ses *Hubhouses*, en lien avec la Maison de l'Entrepreneuriat et la COMUE, les nouvelles dispositions relatives au « statut de l'étudiant entrepreneur » et au « Diplôme d'Étudiant Entrepreneur » (D2E).

#### *Développer et optimiser les partenariats*

Outre la poursuite des actions entreprises en direction du monde socio-économique, cette politique sera développée en s'appuyant sur les référents « entreprises » des composantes (personnel BIATOSS et/ou enseignant) afin de former un véritable réseau à optimiser.

La création d'un outil de gestion des relations avec les partenaires à l'image de la GRC (Gestion de la Relation Client) ou CRM (Customer Relation Management) permettant de construire, gérer et développer les relations avec les partenaires socio-économiques, constituera un levier essentiel de cette optimisation. Des événements, tels que l'organisation d'un forum stage-emploi ou un *job-dating* annuel, seront programmés pour renforcer le lien avec nos anciens étudiants. De même, la collecte de la taxe d'apprentissage sera favorisée par une campagne coordonnée à l'échelle de l'Université de Lille.

### 1.1.7. Capitaliser sur les dispositifs d'aide à la réussite

Des dispositifs ont été mis en place par chacun des établissements en matière d'aide à la réussite. Notre démarche commune vise dans un premier temps à capitaliser l'expérience acquise pour la systématiser à l'échelle de l'Université de Lille, en assurant la coordination d'ensemble de ces dispositifs.

Ainsi, l'Université de Lille souhaite renforcer les dispositifs d'orientation, d'accompagnement et de remédiation individualisée.

Il s'agit de favoriser l'aide à la réussite et de diminuer le taux d'échec, par l'extension et la coordination des programmes « Réussite » et « DU Tremplin » du Programme Régional de Réussite en Études Longues (PRREL). Ces dispositifs, d'abord expérimentaux, Les actions complémentaires

- *Renforcer l'orientation active pour faciliter la transition du lycée à l'université* (communication concertée vers les lycées de la métropole lilloise).
- *Améliorer l'accueil et l'intégration des étudiants*, non seulement grâce à une orientation active des néo-bacheliers (APB) et à une réorientation, si nécessaire, en fin de premier semestre, mais également grâce à l'accompagnement tutoré des étudiants.
- *Accompagner et soutenir les publics spécifiques* (étudiants en situation de handicap, étudiants salariés, étudiants sportifs de haut niveau, étudiants entrepreneurs, étudiants en difficulté sociale) et aménager autant que faire se peut leurs parcours de formation.
- *Généraliser dans les programmes de formation un questionnement de l'étudiant sur son projet de formation et sur son projet professionnel* : Projet de l'Étudiant (PE) et Projet Professionnel de l'Étudiant (PPE).
- *Traduire en compétences les acquis de la formation à l'Université de Lille*. Le déploiement du Portefeuille d'Expériences et de Compétences (PEC), associé au supplément au diplôme, doit permettre à tout étudiant de l'Université de Lille, de valoriser ses acquis universitaires et expériences accomplies durant ses années de formation. Une même partie, relative au socle commun de connaissances et compétences préprofessionnelles et transversales au niveau de la mention, constitutive du Supplément au diplôme, sera délivrée pendant le contrat 2015-2019.

devront être renforcés et optimisés en veillant à leur coordination sur la métropole lilloise. L'enjeu est ici également de favoriser les passerelles entre les parcours de formation de l'Université de Lille.

## **1.2. Faire de la FTLV un levier d'intégration de l'Université de Lille dans le territoire eurorégional**

La FTLV représente un enjeu majeur de la mutation pédagogique. Elle est certes un levier de promotion sociale, mais elle répond également à l'accélération du progrès technologique. La FTLV doit être le levier d'une participation large de la société à cette révolution, à tous les niveaux de qualifications. Aussi, la FTLV est un élément structurant de l'offre de formation : ce n'est plus un service annexe, mais une modalité qui doit impacter le plus grand nombre de personnes et de dispositifs. La FTLV modifie en effet la conception des maquettes de formation, qui doivent ici nécessairement placer les compétences au centre de la formation. Enfin la FTLV doit elle aussi bénéficier des innovations pédagogiques (pédagogie par projets ou inversée, apports du numérique et des nouvelles technologies). La FTLV est d'ores et déjà un actif majeur de l'Université de Lille. De nombreux indicateurs placent

l'Université de Lille en tête des universités sur le champ de la FTLV. Au cours des dernières années, les trois universités ont convergé en matière de FTLV afin de renforcer leur force de frappe, notamment dans la réponse aux appels d'offres des entreprises. L'Université de Lille ambitionne de devenir une université européenne de référence en matière de FTLV. Cet objectif implique la généralisation d'une approche par les compétences, le déploiement de pédagogies alternantes et la structuration de réseaux sous la forme de

plateformes d'innovation et de formation ouvertes réunissant étudiants, enseignants-chercheurs et professionnels, notamment dans les domaines de pointe de l'Université de Lille.

#### ***Généraliser l'approche par les compétences et les pédagogies alternantes***

Nous souhaitons dans un premier temps promouvoir le déploiement d'une approche par les compétences dans l'offre de formation et dans les environnements d'apprentissage de l'université, avec un objectif de FTLV, et visant donc une plus grande variété d'étudiants et d'attentes (diplomation, certification, capacités...) que l'approche traditionnelle. Au sens précédemment utilisé, la FTLV crée de nouvelles communautés d'apprentissage, qu'il faut ici savoir développer, en favorisant l'entraide (entre étudiants, salariés, professionnels, formateurs) et les environnements d'apprentissage nouveaux associant formation

et activité professionnelle, savoirs et pratiques (pédagogies alternantes).

Les actions à entreprendre pour répondre aux enjeux de la FTLV sont les suivantes :

#### ***Promouvoir l'offre existante et faire émerger des formations pluridisciplinaires.***

Il s'agit de mettre en synergie les offres de formation existantes au sein de l'Université de Lille et de faire émerger des formations pluridisciplinaires croisant les expertises pédagogiques.

#### ***Améliorer la lisibilité et la visibilité de la carte des formations.***

Plusieurs registres de travail permettent d'atteindre cet objectif.

- Améliorer chacun des vecteurs de présentation de l'offre, en particulier numériques, mieux informer les publics par la mise en place d'un guichet unique, numérique dans un premier temps.
- Rendre plus accessible l'offre de formation en la synchronisant le plus possible avec les temporalités de la Formation Continue : modularisation de l'offre, blocs de compétences, mixage des formats pédagogiques (présentiel, à distance...).

#### ***La Formation Tout au Long de la Vie (FTLV)***

L'enjeu de la FTLV est de garantir à toute personne qui en a la capacité, à tout moment de son parcours personnel et professionnel, la possibilité d'intégrer ou de réintégrer l'enseignement supérieur et de bénéficier des ressources qu'il peut mettre à sa disposition. Ce faisant, la FTLV contribue à la sécurisation et à l'évolution des parcours professionnels.

#### ***Développer l'alternance.***

Il s'agit de promouvoir les contrats de professionnalisation et les contrats d'apprentissage, notamment en aménageant les parcours de formation et les maquettes pour les rendre accessibles aux formats de l'alternance

### ***1.3. Promouvoir des parcours spécifiques et attractifs, en favorisant l'articulation masters-doctorats***

Les trois établissements lillois envisagent la mise en place de Graduate Schools.

Elles auront vocation à mettre en réseau l'offre de formation et les ressources aux niveaux masters, grandes écoles et doctorat ; elles s'appuieront sur les écoles doctorales qui, à l'échelle régionale, structurent l'ensemble des établissements (universités et grandes écoles) par grands secteurs disciplinaires ou thématiques.

#### ***1.3.1. Construire une offre attractive***

La diversité et l'excellence des activités de recherche constituent le vivier d'une offre de formation exigeante au niveau master-doctorat. La proximité avec les laboratoires, les collaborations avec le monde socio-économique par le transfert et l'innovation doivent être la source d'une carte de formations ciblées attirant les meilleurs étudiants au niveau international.

#### ***1.3.2. Profiter du niveau international des laboratoires***

Cette offre de haut niveau en master-doctorat utilisera les réseaux internationaux des laboratoires pour être identifiée comme spécifique par les thématiques abordées et de haut niveau par la qualité des recrutements étudiants.

#### ***1.3.3. Organiser l'environnement d'accueil***

L'Université de Lille mettra en place les dispositifs garantissant un accueil au standard international de l'ensemble de ses étudiants. Il s'agit d'apporter de façon efficace des réponses aux questionnements relatifs aux titres de séjour, à l'hébergement, et aux conditions matérielles de vie au quotidien.

#### ***1.3.4. Capitaliser sur les innovations pédagogiques et l'accompagnement proposé à tous les étudiants***

L'offre master-doctorat doit bénéficier pleinement de l'ensemble des nouveaux dispositifs mis en place en matière de formats pédagogiques (voir 1.1).

Il s'agit en particulier de l'enseignement en langue étrangère, de l'utilisation de technologies numériques et de la possibilité offerte aux meilleurs étudiants de profiter de l'étendue de l'offre de formations pour personnaliser « à la carte » leur parcours personnel.

### 1.3.5. Créer un label d'excellence en master-doctorat

Un label spécifique, permettant de reconnaître le haut niveau atteint en master-doctorat, sera créé pour identifier les cursus réalisés avec succès dans ces voies d'excellence. Il s'agit de valoriser les parcours en leur donnant un caractère distinctif supplémentaire et une attractivité renforcée.

## **2. Organiser une offre de formation cohérente et lisible, partageant un socle de règles communes**

### **2.1 Arrêter les mesures d'organisation interne pour unifier la réglementation des études et des examens, et les scolarités**

Cette cohérence est à la fois un devoir et une nécessité vis-à-vis des étudiants et des personnels, s'agissant des modalités de contrôle, d'évolution dans les parcours et de développement des études.

L'organisation interne des formations répondra donc à un ensemble d'objectifs :

- *Identifier les acteurs*

*pédagogiques et administratifs des formations*

- *Harmoniser la traduction de certaines Unités d'Enseignement en ECTS*

- *Harmoniser les conditions*

*d'accès aux formations : les possibilités d'orientations et de passerelles et les*

*conditions de validation des*

*unités d'enseignement, des semestres, des années et diplômes de manière cohérente.*

- *Concevoir et appliquer une charte unique des examens*

*Un cadre de référence unifié*

Ce cadre concerne :

- *Le pilotage et l'organisation pédagogique des formations et notamment le rôle des différents acteurs pédagogiques : responsable d'UE, responsable de formation, directeur des études, jury et président de jury, commission de validation des études... ;*

- *Les modalités d'évaluation des étudiants ;*

- *Les modalités de validation des parcours, en particulier les compensations ;*

- *Les conditions d'accès à différentes étapes d'un parcours ;*

- *Les dispositions relatives à la progression dans les parcours ;*

- *Les conditions de réinscription.*

Ce cadre doit aussi harmoniser la reconnaissance en ECTS des UE, en particulier des UE transversales, des projets et stage afin de favoriser une plus grande mobilité des étudiants entre sites et offrir aux étudiants un plus grand choix d'unités d'ouverture et transversales.

### **2.2 Assurer le pilotage commun du dispositif de formation et son suivi qualitatif**

#### 2.2.1 Les opportunités offertes par la restructuration

##### *Un pilotage efficient*

Notre nouvelle dimension impose la mise en place d'un pilotage plus fort dans le cadre d'un dialogue constant et tenant compte des spécificités de chaque discipline et site. Le pilotage des grandes orientations

de la Formation Tout au Long de la Vie s'appuiera notamment sur les résultats d'autoévaluations et d'évaluations des enseignements et des formations par les étudiants.

##### *Un observatoire de suivi et d'évaluation*

L'Université de Lille entend mettre en oeuvre un dispositif concerté (et déconcentré) de suivi et d'évaluation de ses formations et de la vie étudiante, par la mise en place d'un observatoire unique.

L'Université de Lille exploitera ces études et évaluations comme des outils de pilotage pédagogique, tant au niveau des formations – équipes pédagogiques, conseils de perfectionnement et commissions paritaires – qu'au niveau de la direction de l'Université, de celles des UFR et des conseils.

Des conseils pédagogiques par domaine et mention, composés d'enseignants, enseignants-chercheurs, personnels administratifs et usagers, seront mis en place. Ainsi, le pilotage de la formation sera décliné par différents niveaux, du plus proche de l'étudiant (équipes pédagogiques d'unités de formation, équipes pédagogiques de formation) au pilotage central (composantes et conseils de domaines et de la Vie Universitaire et des Études).

*Un ensemble de chartes formalisant les engagements*

Enfin, une charte de qualité des enseignements, une charte des examens et une charte des études et les indicateurs de suivi de leur respect devraient compléter les dispositifs d'amélioration de la qualité des formations.

### 2.2.2 Généraliser les dispositifs de management interne de la qualité

La mise en oeuvre d'un processus d'autoévaluation de nos formations par des groupes de travail permettra

l'élaboration et la mise en place de procédures conduites en concertation entre les sites, disciplines et domaines (harmonisation des calendriers universitaires, des validations d'études, etc.) et la diffusion des bonnes pratiques.

Afin d'atteindre cet objectif, un ensemble d'actions sera déployé :

Les activités de l'observatoire

- Décrire les caractéristiques scolaires et sociodémographiques des étudiants ;
- Organiser l'évaluation des enseignements et diffuser les synthèses auprès des responsables de formation ;
- Étudier les cursus des étudiants (suivi de parcours en licence, master) ;
- Réaliser des études à caractère ponctuel sur les conditions de vie des étudiants ;
- Mener des études prospectives concernant les étudiants par niveau et par filière ;
- Analyser l'insertion professionnelle des diplômés ;
- Participer aux études et à la réflexion menées au niveau régional et national ;
- Fournir des indicateurs nécessaires aux instances décisionnelles de l'Université (équipe de direction, conseils d'université, composantes et équipes pédagogiques).

• *Renforcer le processus d'autoévaluation (autoévaluation régulière) ;*

• *Solliciter l'avis des étudiants.* Il s'agit de systématiser deux dispositifs d'évaluation par l'étudiant qui lui permettront de se prononcer sur l'organisation et sur les contenus de sa formation, sur son environnement de travail ainsi que sur les enjeux relatifs aux stages et à son orientation ;

• *Analyser les résultats et les traduire dans la pédagogie* pour réguler notre offre de formation et

contribuer ainsi à proposer une offre de formation dynamique et répondant aux défis sociétaux ;

• *Proposer un soutien à l'innovation pédagogique des enseignants-chercheurs et des enseignants* par des actions de formation et d'accompagnement à caractère transversal ou disciplinaire.

## **Elaborer un schéma documentaire Université de Lille**

Lieux d'accès à la connaissance, lieux essentiels à la réussite étudiante, les bibliothèques des SCD lillois mènent depuis plusieurs années une réflexion approfondie afin d'améliorer leurs offres documentaires et de services et de concevoir les équipements les plus adaptés aux besoins et évolutions des étudiants, de la

recherche et du public en général.

Au-delà des équipements, les SCD lillois proposent avant tout un ensemble documentaire de tout premier plan, tant au niveau des collections imprimées, riches de politiques d'acquisition soutenues et dynamiques,

en nombre d'exemplaires adaptés, que numériques.

Héritières de l'ancienne BIU, ces collections d'excellence bénéficient de la répartition assez rationnelle des domaines d'enseignement et de recherche entre universités, permettant d'éviter globalement les redondances.

Cette offre documentaire unique garantit aux enseignants-chercheurs et chercheurs du site lillois un accès

à l'ensemble de la documentation indispensable à une recherche de qualité et compétitive, tant en format papier qu'électronique. Elle s'articule et s'articulera toujours davantage avec une offre de service ambitieuse et à forte valeur ajoutée.

### **Synthèse**

**Le schéma documentaire de l'Université s'inscrit dans le prolongement des objectifs Recherche et Formation. Son approche associe accès aux connaissances et offre de service ambitieuse à forte valeur ajoutée, en appui sur la construction en cours des Learning centers.**

## **1. Les Learning centers, bibliothèques du XXIème siècle**

Les Learning centers, bibliothèques du XXIème siècle, sont des centres de documentation performants, repensés en fonction des nouvelles pratiques de formation, de lecture et de recherche, qui s'appuient largement sur des stratégies numériques. Ouverts sur la cité, ils permettent aussi au grand public, aux scolaires, au monde économique et social d'accéder aux nouvelles connaissances, de se les approprier, de développer leur culture scientifique. Conçus en réseau, les 3 Learning centers en cours de construction sur 3 campus de la métropole lilloise offriront un complexe d'apprentissage, de soutien à la recherche et de médiation scientifique remarquable par sa complémentarité et couvrant l'ensemble des grands domaines scientifiques. Le « Learning center innovation » sera un élément essentiel de l'écosystème

régional de l'innovation par ses espaces construits en partenariat avec les pôles de compétitivité et son « Xperium » présentant dans le cadre d'expositions thématiques la science se faisant dans nos laboratoires et ses applications pour le monde économique et social. Le « Learning center SHS » consacrera une large part de ses missions à l'accompagnement de la mutation numérique et des nouveaux

usages, notamment pour diversifier les formes de médiation scientifique et les publics concernés. Outre l'organisation notamment d'expositions et d'ateliers-écoles archéologiques, seront proposés de nouveaux formats d'initiation à la recherche et de valorisation scientifique (diffusion de web-documentaires scientifiques et d'expositions numériques). Le troisième *learning center* en santé, implanté au coeur du Parc Eurasanté, s'appuiera sur les technologies les plus innovantes s'agissant des formations en santé et constituera une fenêtre ouverte sur le soin et les patients, en raison notamment de sa proximité avec le CHRU.

## **2. Proposer des équipements modernes et adaptés aux usages et besoins**

- S'appuyer sur les concepts de Learning center et le réseau de bâtiments en construction pour repenser la fonction documentaire, en faire un levier dans la structuration d'écosystème d'apprentissage à l'échelle des campus et contribuer à leur vitalité.
- Mettre en oeuvre une politique d'ouverture coordonnée et ambitieuse, adaptée aux besoins des publics.
- Favoriser la convivialité en proposant des lieux hybrides : lieux de travail, de vie, de sociabilité.

## **3. Construire une politique de service à destination des publics universitaires**

### **3.1 Développer et systématiser la formation aux compétences informationnelles et favoriser la réussite étudiante**

- Renforcer les liens et partenariats avec les établissements du second degré dans la logique de la continuité moins 3/plus 3.
- Favoriser la réussite étudiante en systématisant la formation aux compétences informationnelles, gage d'une meilleure intégration professionnelle, en proposant les modalités pédagogiques les plus adaptées (e-learning par exemple).
- Systématiser les formations en niveau M, dans une logique de transition entre premier et second cycle, en privilégiant systématiquement une dimension qualitative affirmée.
- En lien avec les services concernés, favoriser le recensement et l'accès aux documents pédagogiques particulièrement demandés par les étudiants : annales, cours, etc.
- Dans le cadre du Collège doctoral, pérenniser l'offre actuelle de niveau D.
- Construire une offre de formation complète et cohérente à destination des post-doctorants, enseignants et chercheurs dans le nouveau paysage de la science et de la publication scientifique (Open science, Horizon 2020, Text and data mining).

### **3.2 Accompagner l'adaptation de l'Université de Lille aux évolutions de la publication scientifique**

- Intégrer l'Open Access dans la démarche de publication en tenant compte des recommandations des agences de financement dans le programme Horizon 2020.
- Soutenir et accompagner le dépôt des publications de la recherche en archives ouvertes.
- Intégrer l'accès pérenne et ouvert aux données primaires de la recherche produite par les laboratoires et favoriser leur valorisation.
- Promouvoir et valoriser les démarches d'ouverture des données publiques (open data, open science).
- Accompagner les initiatives universitaires en matière de revues électroniques et contribuer à la réflexion sur l'édition académique électronique.

### **3.3 Contribuer à l'amélioration de la position de l'Université de Lille dans les classements**

- Mieux identifier et comptabiliser les publications de l'Université de Lille.
- Aider les chercheurs à améliorer leur stratégie de publication.
- Favoriser une appropriation des données et outils bibliométriques par les chercheurs eux-mêmes.

### **3.4 Aider à maintenir l'avance de l'Université de Lille en matière de pilotage de la recherche**

- Créer une cellule d'appui bibliométrique afin d'accompagner les chercheurs et les laboratoires dans leurs besoins quotidien d'une part et en appui aux services de la recherche d'autre part (aide au pilotage).
- Proposer de nouveaux outils et des indicateurs (de type Almetrics) qui intègrent la recherche dans certaines disciplines (droit ou sciences humaines et sociales par exemple, dont la couverture par le WoS ou Scopus est inégale).

## **4 Maintenir et développer encore une offre documentaire ambitieuse**

### **4.1 Garantir une offre documentaire de très haut niveau dans toutes les disciplines et tous les axes de recherche**

- Maintenir voire améliorer la qualité et l'ambition des collections imprimées et électroniques de l'université.
- Favoriser la réussite étudiante et l'égalité des chances par une politique documentaire riche et variée, sur l'ensemble des supports, en portant une attention toute particulière à la politique d'exemplaires multiples.
- Suivre les développements de l'offre en bases de données, bases de périodiques et livres numériques pour garantir le meilleur accès possible à la science en train de se faire.

### **4.2 Constituer et développer des corpus scientifiques numériques**

- En appui à la recherche, exploiter les outils existants (NordNum, PôLIB et Iris) et à venir en lien avec les programmes BSN, Biblissima, etc.

### **4.3 Optimiser le potentiel documentaire**

- Cartographier finement les ressources documentaires en pointant à la fois les doublons et les lacunes documentaires pour anticiper les axes de recherche à venir.
- Optimiser l'accès à la documentation électronique en garantissant la soutenabilité des coûts.
- Instruire la convergence des systèmes d'information documentaire pour d'une part proposer les outils et services les plus adaptés et d'autre part tenir compte des évolutions portées par l'Abes (Sudoc V2, Hub de métadonnées, Bacon, web de données, etc.).

## **L'Université de Lille, Université Internationale**

### **Synthèse**

**A l'horizon 2016, l'Université de Lille se sera dotée d'un service unique des relations internationales qui aura pour mission de mettre en oeuvre une politique d'internationalisation des établissements. Cette politique prendra en compte l'historique des coopérations internationales et les spécificités disciplinaires des trois campus, dans le cadre d'une stratégie précisément définie.**

## **1. Des choix de développement ciblés, la poursuite du codéveloppement**

### **1.1. Renforcer les activités autour de l'Eurorégion et de l'Europe du Nord-Ouest**

Afin d'ancrer son activité de formation et de recherche dans le territoire de la métropole lilloise, l'Université de Lille poursuivra le développement des coopérations avec les universités belges (Gand, Mons), néerlandaises, allemandes, britanniques, suédoises, danoises etc... L'Université de Lille doit se saisir pleinement de l'opportunité de se situer au coeur de l'excellence académique et scientifique européenne.

### **1.2. Axer les coopérations vers des partenariats stratégiques et ciblés**

En lien avec les collectivités territoriales, il s'agit de développer une politique de site cohérente à l'échelle de la métropole lilloise. Les partenaires de l'Université de Lille sont les différentes collectivités territoriales (Conseil Régional, Ville de Lille, Ville de Villeneuve d'Ascq, Conseil Général) et la CCI International Nord de France. A titre d'exemple, la coopération entre la Région Nord Pas de Calais et le Minas Gerais ou la coopération entre le Conseil Général du Nord et la Préfecture du Hyogo au Japon... Ces partenariats concernent les pays à fort potentiel scientifique. Les priorités sont : le Japon, le Canada, les Etats-Unis, l'Indonésie, la Russie ... (liste non exhaustive).

### **1.3. Poursuivre les activités de solidarité**

L'Université de Lille poursuivra ses activités de co-développement : Afrique subsaharienne, Palestine, Liban et certains pays d'Asie. Il s'agit d'identifier des universités partenaires et de fournir une ingénierie pour le montage de diplômes voire pour la recherche.

## **2. Développer les activités dans quatre registres**

### **2.1. Améliorer la qualité de l'accueil du public international**

L'Université de Lille compte près de 6500 étudiants internationaux. De nombreux enseignants-chercheurs étrangers viennent sur les campus afin d'effectuer un stage de recherche ou de dispenser des cours. Il convient d'améliorer l'accueil de ce public en s'appuyant sur la structure EURAXES au sein de la COMUE et

en mettant en place des guichets uniques sur les campus et des résidences universitaires adaptées (REEFLEX 2). Ces guichets pourront renseigner les étudiants sur toutes les formalités administratives (inscription, CAF, titres de séjour ...) et la vie étudiante (associations, sports, culture, santé). Ce seront des endroits centralisés. La qualité de l'accueil améliorera l'attractivité internationale des campus.

### **Une politique de site cohérente à l'échelle de la métropole**

### **2.2. Développer la mobilité internationale des étudiants**

Le développement de la mobilité internationale des étudiants passera par la poursuite des réunions d'information sur les possibilités d'échanges (une mise en commun des partenariats Lille 1, 2 et 3 sera effectuée notamment grâce à l'obtention d'une Charte Erasmus+ unique) sur les campus. Les établissements devront mobiliser le maximum de moyens financiers pour encourager la mobilité des étudiants (bourses européennes, des collectivités territoriales et fonds propres).

La mobilité encadrée autour des doubles-diplômes devra être renforcée tout comme la mise en place de diplômes totalement enseignés en anglais et de cours à distance. Ceci permettra de renforcer « l'internationalisation at home ».

Ainsi, chaque étudiant aura la possibilité d'étudier dans un environnement interculturel très bénéfique à l'employabilité. A ce titre, le Label international sera, à partir de 2015, décerné par l'Université de Lille.

### **2.3. Créer des Cellules « Montage de projets internationaux » et « Langues »**

Ces services permettront de mutualiser les compétences. Pour le montage de projets européens et internationaux, une articulation entre la formation et la recherche devra être trouvée afin de remporter le maximum d'appels d'offres.

La création d'un service unifié des langues permettra d'offrir un enseignement linguistique riche et varié à tous les étudiants de l'Université de Lille (enseignement obligatoire ou facultatif). Les étudiants devront aussi avoir la possibilité d'évaluer leurs compétences en langues via des certifications officielles (ex : création d'un centre TOEFL en 2015 sur le campus des sciences humaines et sociales). La formation en Français Langue Etrangère devra aussi être harmonisée.

### **2.4. Définir une communication unique à l'international**

Cela passera par l'édition régulière de brochures dans plusieurs versions linguistiques (« Etudier à l'Université de Lille », guide d'accueil des étudiants internationaux, offre de formation, plaquette institutionnelle). Le site de l'Université devra disposer de pages dédiées à l'international régulièrement mises à jour et de réseaux sociaux suivis au quotidien. L'Université de Lille devra réviser les adhésions à

tous les réseaux (Campus France, réseau Utrecht, AUF, Institut des Amériques ...). Elle sera présente, dans toutes ses composantes, sur les salons internationaux. Elle organisera également une Semaine Internationale sur un rythme annuel.

**Renforcer l'internationalisation «at home»**

**Création d'un centre TOEFL en 2015**

### **3. Adapter l'environnement support aux ambitions de la politique internationale**

#### **3.1. Créer un service unique à deux niveaux – réseau dans les composantes et/ou guichets d'accueil**

Afin de mettre en oeuvre cette stratégie, l'Université sera dotée d'un service unique des relations internationales, idéalement basé en centre-ville. Il y aura un accueil pour le public. Ce service hébergera les services « régaliens » comme la Vice-Présidence, la Direction, la cellule Finances, la cellule Montage de

projets, Affaires générales et juridiques. Une grande partie des personnels sera issue des services centraux actuels. Les cellules RI dans les composantes ainsi que la mise en place de guichets uniques (si nécessaire) seront renforcées afin de fournir des services proches des usagers.

#### **3.2. Mettre en place une Commission Relations Internationales, organe consultatif prépondérant**

Cette Commission Relations Internationales sera composée de responsables RI dans les composantes, de représentants des collectivités territoriales et de représentants des associations. En fonction des thématiques abordées et de l'ordre du jour (logement, bourses, partenariats, etc ...), d'autres participants pourront être invités (directeurs de formation, VP Formation, ou Recherche etc.).

#### **3.3. Collecter des fonds via la Fondation Université de Lille**

Une campagne de collecte de fonds sera organisée en appui sur la Fondation Université de Lille, notamment auprès des entreprises. Les fonds récoltés seront, pour l'essentiel, reversés aux étudiants sous

forme de bourses. La recherche de financements privés sera de plus en plus cruciale à cause de la diminution des fonds publics destinés à la mobilité internationale (constatée dès 2014).

#### **3.4. Développer un outil informatique adapté**

L'Université de Lille devra mettre en place un outil informatique adapté aux activités internationales (paiement des bourses, renseignements sur les coopérations, etc.) afin, entre autres, d'établir et de publier des indicateurs d'internationalisation uniques.

## **Les Campus de l'Université de Lille, laboratoires vivants de la ville durable**

### **Synthèse**

**Notre volonté commune d'avancer en matière de Développement Durable (DD) et de Responsabilité Sociale des Universités (RSU) se concrétise dans la construction de l'Université de Lille par le partage des actions en cours et leur ancrage dans la vie sur les campus. De nouvelles actions, facilitées par le rapprochement des acteurs, seront lancées dans le cadre d'une plateforme transversale pluriannuelle.**

**Nos objectifs ambitieux, inscrits dans le contexte de la Troisième Révolution Industrielle en Nord-Pas de Calais, seront co-construits et coordonnés au sein d'un outil opérationnel, le PACTE (Penser, Agir, Construire pour la Transition Ecologique et Energétique), également vitrine de présentation de l'ensemble des démarches de l'Université de Lille en matière de recherche, de formation et de responsabilité sociale.**

**Deux actions se distinguent particulièrement dans cette plateforme d'acteurs : l'engagement vers le Zéro Carbone et la mise en place d'un Plan de déplacement.**

## **1. L'Université de Lille, force motrice des projets liés à la transition écologique et énergétique**

Les missions de Formation et de Recherche intègrent de nouveaux enjeux auxquels l'Université répond par

l'apport de nouvelles connaissances, la démonstration, l'exemplarité. Ces enjeux sont environnementaux, de qualité de vie, d'équité. Ils sont ceux d'une société en mutation, marquée par les nouvelles fonctions du

numérique, dans un cadre élargi à tous les aspects socio-économiques et sociétaux.

### **1.1. Les acquis d'une politique déjà bien engagée, à structurer à sa nouvelle dimension**

1.1.1. Des équipes déjà en place

Les établissements de l'Université de Lille sont très engagés dans les problématiques de la transition écologique et énergétique de par leurs recherches, leurs formations, leurs actions fortes envers l'équité sociale et enfin, par leur politique environnementale de sites. Cet engagement s'est formalisé sur les plans politiques et organisationnels par la nomination de vice-présidents et/ou référents, le recrutement de chargés de mission développement durable, la création de groupes de travail. Le volontarisme est général et permet une fusion des politiques de développement durable (DD) et de Responsabilité Sociale des Universités (RSU) dans nos établissements.

### 1.1.2. Les opportunités offertes par la restructuration

L'Université de Lille est une réelle opportunité pour que le développement durable prenne toute sa place par le rapprochement de politiques déjà fortes et ambitieuses. Elle sera une force motrice pour nos projets

liés à la transition écologique et énergétique, fondés sur une dynamique d'entraînement, la visibilité et la co-construction.

Les projets communs existants et futurs, la nécessaire réécriture de certaines modalités de fonctionnement (marchés), le regroupement des compétences constituent l'opportunité d'intégrer de manière inédite les préoccupations de la transition écologique et énergétique à la vie de nos établissements. La structuration de l'Université de Lille permettra ainsi d'optimiser nos procédures, le fonctionnement de nos groupes de travail et les échanges réguliers avec nos personnels (en nous appuyant sur un service développement durable - responsabilité sociale à la mesure des ambitions communes). Cette politique volontariste passera par l'intégration des enjeux de développement durable dans les critères d'attribution des contrats d'objectifs et de moyens (supportant des projets axés par exemple sur les pratiques de laboratoire et de TP, la sensibilisation, les formations, etc.).

Lien territorial fort, volonté commune d'avancer et dynamisme permis par le regroupement de nos forces autant d'éléments clés de la démarche Université de Lille. Les échanges de bonnes pratiques sont réguliers et les opérations d'envergure ont été développées en partenariat étroit. Lille 1, Lille 2 et Lille 3, ainsi que les écoles, en particulier l'Ecole centrale de Lille et l'ENSCL, sont en interaction forte sur un **Une démarche globale prenant**

**en compte :**

- Les enjeux écologiques dans les pratiques quotidiennes, l'aménagement des campus, la mobilité, la formation et la recherche ;
- Une démarche citoyenne au sein de la communauté universitaire, incluant étudiants et personnels, notamment en renforçant la démocratie universitaire et en favorisant la reconnaissance de l'engagement (étudiants et personnels) ;
- Une inscription de l'Université de Lille dans la cité et dans son territoire.

grand nombre de projets, allant des plans verts à la gestion du patrimoine. Les échanges sont déjà solides

et des actions sont partagées ou menées conjointement sur de nombreux versants de la DD-RSU : bilan de gaz à effet de serre, déplacements, gestion écologique des espaces verts, achats responsables, isolation, tri des déchets, etc.

Par ailleurs, l'action sociale est ancienne et ancrée dans l'histoire de l'Université, en particulier envers ses étudiants, en améliorant constamment les conditions d'étude et de réussite, l'équité et les possibilités d'engagement citoyen. L'aide aux étudiants dits sensibles est un aspect fort de nos politiques (cf. section suivante). Un de nos objectifs communs est également d'améliorer l'accueil et les conditions de vie et d'études des étudiants, par des opérations d'accueil des primo-entrants (tutorat d'intégration par exemple) et la mise en place de guichets « uniques » pour l'accueil des étudiants internationaux, l'accompagnement tutoré, etc. Les politiques de santé et de prévention des comportements à risque sont très présentes et seront poursuivies (SIUMMPS, Sports...). Par ailleurs, nous visons à ce que l'étudiant soit

un acteur qui échange, propose et agit. Le développement du tissu associatif et la reconnaissance de l'engagement étudiant seront renforcés et valorisés. Une attention particulière sera portée aux projets en lien avec le territoire, qui promeuvent la vie de campus, proposent des activités en direction du campus et

du quartier, ou s'inscrivent dans une démarche de responsabilité sociale.

## **1.2. Le PACTE, l'outil efficace pour soutenir nos ambitions**

## ***Développement Durable***

La synergie entre les formations et la recherche participant à la transition écologique et énergétique et la politique environnementale et sociale de nos établissements se réalisent actuellement par des contributions et des échanges sur des projets diversifiés. L'Université de Lille nous permettra d'atteindre nos objectifs ambitieux dans le contexte régional très prometteur de la Troisième révolution industrielle en Nord Pas de Calais (TRI).

Lille 1, Lille 2 et Lille 3 se sont impliquées, dès son lancement début 2013, dans le projet de TRI lancé conjointement par la CCI régionale et le Conseil régional Nord Pas de Calais. C'est en effet l'Université qui contribue à former les acteurs de la cité de demain et à les sensibiliser à de nouveaux comportements, à penser et à former à de nouveaux métiers. C'est elle aussi qui peut proposer des projets de recherche qui permettront des avancées significatives. Ainsi, ce sont bien les deux missions fondamentales de l'université qui sont concernées par ces projets : la formation tout autant que la recherche.

En 2014, l'Université de Lille formalise le regroupement de ses forces vives au sein d'un outil opérationnel efficace pour soutenir ses ambitions en matière de développement durable et de responsabilité sociétale. Cet outil nommé le PACTE U LILLE (pour Penser Agir Construire pour la Transition Ecologique et Energétique de l'Université de Lille) a pour objectif principal de faire de l'Université une vitrine de la transition écologique et énergétique, que ce soit en matière de formation, de recherche, de liens avec la société. Il est pensé comme un lieu d'échange et de co-

### **Les axes de travail du PACTE U Lille**

**Formations initiales et continues en lien avec la transition écologique et énergétique** : renforcer leur cohésion et en développer de nouvelles mutualisées, favoriser l'implication des formations dans la gestion environnementale de site et la RSU de l'Université. Cela pourrait notamment se traduire par des projets tutorés et encadrés, la sensibilisation et l'information permettant aux étudiants de s'impliquer par des projets personnels ou associatifs, valorisés dans leur portefeuille d'expériences et de compétences, ou leur parcours.

**Recherche** : de très nombreux programmes sont d'ores et déjà en place. Les axes coopératifs peuvent être renforcés et développés par la co-construction de projets de recherche touchant à la transition écologique, énergétique et solidaire via des démonstrateurs et l'ouverture sur la cité.

**Projets renforçant le rôle social de l'Université**, par son ouverture sur la ville et les échanges. L'Université de Lille permettra de donner l'envergure nécessaire à cette ambition. Ce développement passe également par le renforcement des liens avec le monde socio-économique.

**Politiques de site** pour conduire la mutation des campus en réels démonstrateurs. Cette évolution est un projet qui rejoint les intérêts scientifiques de nombreuses formations et programmes de recherche. Nous souhaitons donc développer des campus exemplaires, en matière de DD et RSU, pour sensibiliser nos étudiants, citoyens responsables et impliqués, pour emmener la communauté universitaire et nos partenaires dans notre dynamique.

***En 2014, le PACTE Université de Lille se concrétisera par l'élaboration d'une première feuille de route commune « Campus en transition » qui***

**s'intégrera au  
programme Universités  
Zéro Carbone de la TRI.**

construction de projets en lien avec la DD-RSU. Il devra bénéficier de moyens humains spécifiques de coordination (recherche-formation-services), du support des cellules de montage de projets et de moyens financiers, ainsi que d'outils budgétaires fléchés afin de susciter les projets ambitieux (allocations de thèses, BQR,...), soutenir les participants et leurs projets, et communiquer en interne et externe. Les moyens nécessaires seront issus d'un cadrage budgétaire volontariste soutenu notamment par des financements liés au programme TRI.

## **2. Engager l'Université de Lille vers le Zéro Carbone**

La politique environnementale est ancrée dans la durée. Deux projets ambitieux sont déjà en cours et structurent les politiques de manière transversale : le Plan de Déplacement et l'Université Zéro Carbone.

### **2.1. Réduire notre empreinte écologique : le Plan de déplacement**

Développé à l'échelle de la COMUE, le Plan de déplacement répond, à l'échelle de l'Université de Lille, à une logique territoriale forte, visible, innovante et en résonance avec les collectivités territoriales. Issu du

bilan carbone® mené en 2012 à l'échelle du PRES et de chacun de ses établissements, il a permis de mettre en évidence la part prépondérante des déplacements dans nos émissions de gaz à effet de serre (68%, dont environ la moitié concerne nos déplacements quotidiens).

L'objectif du plan de déplacement des campus est de réduire l'empreinte écologique et les émissions de polluants liés aux déplacements. Celui-ci est réalisé en partenariat avec les acteurs locaux en charge des politiques publiques de transport, des questions climatiques et énergétiques. L'échelle régionale (COMUE) et la démarche sont innovantes. Sous une assistance du CEREMA et de la DREAL, ce projet, intégré au Plan de protection de l'atmosphère régional, permet le développement d'une méthodologie de calcul de l'impact du plan sur la pollution atmosphérique et les gains énergétiques. Ce projet est engagé. Les plans d'action qui en découlent impliquant les personnels, les étudiants, les pouvoirs publics, les territoires et les

délégués de services publics de transport engageront nos actions pour plusieurs années. Ainsi, la partie

centrale du campus de la Cité scientifique sera un espace piéton-vélo dès 2016.

### **2.2. Université Zéro Carbone 2050 : un objectif de long terme, une mise en oeuvre immédiate**

L'ensemble des opérations patrimoniales notamment engagées dans le cadre du Plan Campus, rénovations ou constructions neuves, intègre l'objectif Zéro Carbone. Au delà des opérations en elles-mêmes, c'est toute la chaîne de pilotage de la fonction logistique – patrimoine qui est impactée par cet objectif global, y compris dans ses interactions avec la gestion des locaux et les comportements des usagers.

Les compétences existent pour repenser les campus régionaux, en termes de bâtiments – efficacité énergétique – réseaux intelligents, en termes de mobilité/déplacements, d'aménité, de biodiversité en ville, de bien-être au travail, de solidarité, d'ancrage dans le territoire et la société. Le programme Université zéro carbone s'appuie sur ces

**L'Université de Lille dans la Troisième  
Révolution Industrielle en  
Nord-Pas de Calais**

En 2013, le Conseil Régional et la CCI de région Nord de France, ont lancé le programme de Troisième Révolution Industrielle (TRI). Jérémy Rifkin, économiste américain et théoricien de la TRI, s'est vu confié l'élaboration d'une feuille de route engageant la région vers la transition énergétique et le développement d'une économie post-carbone. Dans le cadre de la Comue Lille Nord de France, l'Université de Lille s'engage dans le projet d'une Université Zéro Carbone, qui puisse être le laboratoire d'une transition écologique et solidaire (TES) à l'horizon 2050. Tous les aspects de la vie universitaire seront concernés : formation, recherche, performance environnementale des bâtiments, maîtrise des flux et des ressources,

conditions de vie des étudiants, rôle dans la cité...

compétences, en particulier de recherche et de formation, et sur la nécessaire mue de nos campus, pour aller au-delà de « classiques » projets de gestion environnementale de site et de RSU. Le PACTE U Lille est

le lieu de dialogue et de co-construction qui permet à la recherche, la formation et la gestion de nos sites de se soutenir et de s'enrichir mutuellement.

### **2.3. SUNRISE : les réseaux urbains intelligents au service de la ville du futur**

Le projet SunRise, démarré en 2012, a l'ambition de faire des campus de l'université un démonstrateur de type smart-city, au service du développement durable. Son objectif est d'optimiser la gestion et l'organisation urbaine du campus à l'aide d'outils numériques. Le déploiement des technologies de smartgrids - capteurs et actionneurs associés à des traitements informatiques distribués ou/et centralisés - sur les réseaux de distribution et dans les bâtiments ainsi que l'analyse des interactions entre ces réseaux, les réseaux et les bâtiments d'une part et les usagers d'autre part, sont sans aucun doute une solution innovante, permettant d'optimiser, de fiabiliser et de sécuriser la production et la distribution. Ce projet repose sur un large consortium d'acteurs publics et privés (opérateurs, collectivités, acteurs internationaux, start-ups, pôles de compétitivité, organismes de formation...) ainsi que sur le réseau dense de chercheurs et d'étudiants. Le citoyen-usager est placé au coeur du dispositif, via la création d'une plate-forme mettant à disposition les informations recueillies et leur analyse, un réseau social actif, l'organisation d'événements et de réunions de valorisation... Par le développement des recherches, des innovations et des compétences sur son campus, l'Université souhaite contribuer activement à faire de la région Nord-Pas de Calais, d'ici 2050, l'un des leaders mondiaux dans le développement et le redéploiement du concept de ville intelligente, avec un intérêt particulier pour la réduction des consommations, la protection de l'environnement et l'amélioration du cadre de vie.

## **Université de Lille : une attractivité amplifiée par la qualité de vie des étudiants et des personnels**

### **Synthèse**

***L'attractivité de l'Université de Lille est d'autant plus forte que sa notoriété scientifique et d'enseignement supérieur s'accompagne d'une réputation flatteuse en matière de qualité de vie.***

***La fusion offre une nouvelle dimension aux campus de l'Université de Lille : la conjugaison de ses talents et de ses équipements, dont l'addition produit un effet d'amplification et d'intérêt renouvelé ; la force d'une très grande université, pour disposer de la capacité à nourrir des projets et des ambitions à sa nouvelle mesure.***

48

## **1. Des campus à dimension internationale**

Plus lisible, plus attractive, l'Université de Lille doit disposer des infrastructures et d'une organisation d'accueil sur ses campus en adéquation avec ses ambitions.

En matière d'infrastructures sportives, l'Université de Lille dispose d'un potentiel renouvelé (cf paragraphe spécifique). Elle doit concentrer ses efforts pour relever trois défis.

- *La qualité perçue de l'environnement de chacun des campus.* La première impression ressentie par le visiteur est importante. Elle est construite à partir de l'entretien des espaces verts, parkings, voiries, de la qualité de l'éclairage public et du sentiment de sécurité. Ces différents aspects sont détaillés dans la partie Développement Durable et Patrimoine, mais ils participent à l'attractivité de nos sites.

- *La qualité et la diversité de l'offre de logements étudiants.* L'effort entrepris avec le Plan Campus permet d'engager les réhabilitations des résidences les plus vétustes et de construire de nouveaux logements. L'Université de Lille soutient cet effort porté par le CROUS en souhaitant que le rythme des constructions s'accélère, en particulier sur le site du Pont de Bois. Les objectifs concernant l'hébergement ne sont pas uniquement quantitatifs. Il faut pouvoir répondre, dans une approche sociale, à l'attente qualitative et à la diversité des besoins des étudiants et des chercheurs invités, dans l'esprit de ce qui est développé par la Résidence Reeflex.

- *L'organisation commune de dispositifs d'accueil et d'accompagnement des étudiants étrangers* dans le cadre plus global de l'animation des campus.

## **2. Des campus espaces de vie et de convivialité**

Le tissu associatif étudiant contribue au quotidien à animer la vie étudiante par la diversité de toutes les initiatives et le rôle de creuset qu'il joue en rassemblant les étudiants de tous les horizons. Une politique incitative, s'appuyant sur le FSDIE et sur un fonds commun inter-universitaire, permettra de densifier les actions associatives, notamment pour les projets se réalisant sur au moins deux campus.

Les associations seront appelées à respecter des valeurs communes, en s'engageant par la signature

d'une

Charte à respecter les principes de laïcité, d'égalité femmes-hommes, de développement durable...

L'engagement étudiant, en particulier associatif, sera reconnu par l'attribution de labels et/ou d'ECTS. Les initiatives fédératrices telles que le Festival Mix Cité, facteur d'enrichissement mutuel et de grande convivialité, seront fortement soutenues.

### **3. Une Université solidaire et attentive à tous**

#### **3.1. Une politique globale pour les situations de handicap**

La loi de 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes en situation de handicap a responsabilisé les universités et l'ensemble des acteurs publics-privés. L'objectif de la loi est de rétablir, pour tous les étudiants, l'égalité des chances et de réussite, d'accompagner les étudiants en situation de handicap pendant leur parcours, jusqu'au doctorat lorsqu'ils le souhaitent, et vers

leur insertion professionnelle.

Un état des lieux fait actuellement apparaître des disparités entre les Universités dans le mode de fonctionnement lié aux structures administratives et missions dévolues à ces dernières. A Lille 2, il existe une politique handicap commune aux personnels et étudiants, adoptée chaque année en CA. Une commission se réunit par ailleurs tous les deux à trois mois, et un chargé de mission a été recruté pour travailler sur le handicap. Lille 1 et Lille 3 collaborent sur cette thématique, surtout pour les étudiants et organisent leur commission plurielle selon les préconisations du guide de l'accompagnement de l'étudiant en situation de handicap publié par la CPU (Conférence des Présidents d'Universités) et le MESR.

Les 3 universités lilloises doivent donc échanger leurs bonnes pratiques et développer des actions communes sur les axes suivants : orientation et insertion des étudiants (transition secondaire-supérieur ; stages et insertion professionnelle) ; journées de sensibilisation handicap ; mesures d'aménagement et d'accompagnement des étudiants en situation de handicap ; déroulement et objectifs des commissions plurielles avec un travail sur les régimes spécifiques. A horizon 2019, l'Université de Lille disposera d'une politique unique à destination des personnes en situation de handicap.

#### **3.2. Développer les actions de prévention et de promotion de la santé des étudiants, en appui sur le SIUMPPS**

Au-delà de ses missions, le SIUMPPS (Service Inter-Universitaire de Médecine Préventive et de Promotion de la Santé) sera impliqué davantage dans la politique de la vie étudiante. En matière de politique de prévention, il travaillera directement avec les associations organisatrices d'événements. Le SIUMPPS continuera à sensibiliser les étudiants à la thématique de la santé et du bien-être par un travail collaboratif

avec les services des sports. Ce travail sera toujours accompagné de la politique d'intervention rapide en matière de soins et d'aide aux étudiants en difficulté (tickets RU, paniers bio,...) et d'amélioration des services proposés (Point CPAM par exemple).

**Des projets communs à court terme au service des étudiants en situation de handicap**

**1. La Rédaction du Schéma Directeur Handicap** pour répondre aux 4 objectifs suivants : consolider les dispositifs d'accueil et développer des processus d'accompagnement des étudiants handicapés ; développer des politiques de ressources humaines à l'égard des personnes handicapées ; augmenter la cohérence et la lisibilité des formations et des recherches, dans le domaine du handicap ; développer l'accessibilité des services

offerts par les établissements.

## **2. L'Accompagnement Pédagogique et l'Aide à la**

**Réussite** : les Universités travailleront sur les outils et supports pour la préparation des cours et des épreuves qui demandent une organisation spécifique ainsi que sur la mise en ligne des cours.

## **3. La signature d'une convention Handicap-Entreprises-**

**Université en mars 2015**, entre Lille 1, 2, 3, les entreprises partenaires, le Rectorat, la Préfecture, l'Onisep, la DIRRECTE, afin de travailler en mode collaboratif et projets sur différents axes (recherche ; mobilité internationale ; culture ; orientation et insertion ; culture numérique).

## **4. L'organisation d'une Biennale du Handicap en mars**

**2015**, sur commande du Conseil Général du Nord, d'une durée d'un mois. Des expositions, tables-rondes, colloques, des actions de sensibilisation se dérouleront sur les sites des universités. Le programme sera défini en collaboration avec les pilotes Relais handicap, Service Culturel, ainsi que les pilotes chercheurs spécialisés dans le champ du handicap, le SUAIO-BAIP et le CIO handicap.

### **3.3. Construire un accompagnement social des étudiants**

Les opérations en ce domaine sont déjà nombreuses : journées et tutorats d'accueil, parrainage, guichet unique pour les étudiants internationaux non conventionnés, journée du handicap, journée de santé et bien-être,..., l'objectif étant d'assurer la continuité de l'information et des services aux étudiants, depuis leurs démarches d'orientation active ou leur demande d'inscription pour les étudiants internationaux jusqu'à leur accompagnement tutoré à l'arrivée à l'université. Ces politiques seront renforcées. Ainsi, le dispositif d'accueil devrait tendre vers un guichet unique et s'élargir à l'ensemble des étudiants primoentrants.

Dans le dispositif d'accueil de l'Université de Lille, le CROUS occupe une place primordiale pour mieux répondre aux sollicitations des étudiants. Concernant la restauration, les aménagements des nouveaux emplois de temps, l'accessibilité aux salles, les nouvelles offres des cafeterias gérées par le CROUS, devraient fluidifier davantage les accès aux restaurants universitaires pendant les pauses méridiennes. Cette amélioration devrait toucher également le secteur du logement, qui sera renforcé par l'ouverture de la nouvelle résidence REEFLEX proposant des logements et des services de qualité et adaptés aux rythmes

étudiants. La résidence accueillera une crèche qui sera accessible aux enfants des étudiants et des personnels, pour permettre de mieux concilier les temps de travail et les temps personnels.

L'université de Lille continuera également à favoriser et valoriser l'emploi étudiant sur les campus, afin d'une part, de pouvoir apporter une réponse financière aux étudiants en difficulté sociale et d'autre part, de permettre aux étudiants d'acquérir une expérience professionnelle. Un site centralisé mettant en regard

les offres d'emplois sur le campus et les demandes des étudiants sera déployé.

## **4. Sport : mutualisation des équipements, complémentarité des initiatives**

L'Université de Lille dispose d'installations sportives importantes, dont une large part est rénovée dans le cadre du Plan Campus. Ces installations – halles, piscine, aires de grands jeux – doivent faire des campus de l'Université de Lille une référence en matière de pratique sportive et de qualité de vie des étudiants comme des personnels. Plusieurs millions sont assignés au sport.

Au-delà de la pratique sportive pour elle-même, les activités physiques constituent un facteur de santé publique. La pratique sportive, les compétitions, les sports d'équipe, offrent autant d'opportunités de rapprochement des étudiants et des personnels. Le sport participe aussi étroitement à la construction d'une identité commune.

Pour atteindre ces objectifs, plusieurs actions significatives sont mises en place :

- Des mutualisations sur l'événementiel (jeudis du sport, animations week-end, semaines événementielles) ;
- Une meilleure intégration du sport dans les parcours de formation ;
- Le soutien aux activités sportives dans le cadre associatif ;
- L'action des SUAPS soutenue dans la diversité de ses formes : formation encadrée, compétitions, pratiques autonomes et associatives.

L'objectif global est de parvenir à ce que 50% de la population étudiante pratiquent régulièrement ou occasionnellement une activité physique ou sportive. Une mention particulière sera donnée au sport de haut niveau, dont la pratique doit être mieux accompagnée dans le cadre du fonctionnement pédagogique

et mieux valorisée (avec la mise en place d'une AS commune).

**Sport, des équipements de haut niveau**

Dans le cadre de ses activités liées au sport, l'Université de Lille dispose de nombreuses installations sportives de qualité réparties sur plusieurs sites :

- Le campus sportif sur le site hospitalo-universitaire de Lille, qui comprend un terrain de football synthétique, deux terrains de tennis en plein air, et une salle de sport polyvalente (2 plateaux de sports collectifs), une salle de musculation et une salle de danse ;
- A proximité de ce même campus, un stade qui comprend deux terrains de football, des terrains de tennis couverts et en plein air et une aire de lancer ainsi que des équipements dont une salle de danse et un centre de cardio-training;
- Une salle de sport polyvalente à Lille, qui accueille les sports de combats, la danse et les sports collectifs ;
- Un Complexe Sportif Universitaire au sud de Lille de 12 ha, qui comprend une piscine, plusieurs gymnases, une salle dédiée à la gymnastique, 4 courts de tennis couverts et 7 découverts, un terrain de rugby, 2 terrains de football (un engazonné et un synthétique), une piste d'athlétisme de 400 m, une aire de saut, des aires de lancer, une salle de danse, une salle de musculation, un espace dédié au cirque, un mur d'escalade, et un restaurant universitaire ;
- Sur le site de Villeneuve d'Ascq, 3 halles des sports et deux plaines de sport pour pratiques de grands jeux type rugby et football, dont une plaine éclairée pour pratique de soirée.

## ***Faire de la proposition culturelle de l'Université de Lille l'un des marqueurs de son identité territoriale***

L'Université de Lille, en matière culturelle, dispose des acquis de chacune des 3 universités. Elles se sont engagées de longue date dans le développement d'une grande politique culturelle, rayonnant bien au-delà

de la Métropole. Ainsi, Lille 3, en 1984, crée Action Culture ; Lille 1 inaugure son Espace Culture en 1992 comme Lille 2 en 1996 avec son théâtre de l'Antre 2.

### ***Synthèse***

***La fusion des trois Universités renforce la proposition culturelle actuelle, largement ouverte aux étudiants, aux personnels et globalement au grand public, faisant d'emblée de l'Université de Lille un partenaire parfaitement identifié et reconnu au sein de la Métropole et au-delà.***

***La période qui s'ouvre permet de donner une force nouvelle aux programmes existants, de mutualiser les actions et de lancer de nouvelles initiatives, en particulier autour du patrimoine scientifique universitaire.***

## **1. Renforcer et mutualiser les actions existantes**

### ***1.1. Diffuser les actions culturelles***

Les établissements de l'Université de Lille développent déjà des actions culturelles à destination de leurs étudiants, de leur personnel, souvent ouvertes au grand public : conférences, expositions, ateliers de pratique artistiques, festivals de théâtre... Ces propositions seront largement diffusées dans la communauté universitaire de l'Université de Lille et gagneront ainsi en visibilité. La mutualisation permettra aussi leur développement par la recherche de partenariats accrus. La généralisation d'un Pass'Culture en lien avec des structures culturelles régionales entre dans ce cadre.

### ***1.2. Institutionnaliser la conférence de rentrée***

La conférence de rentrée Université de Lille (2 éditions, septembre 2013 et 2014) a été l'occasion de rassembler la communauté universitaire et de rendre visibles les étapes de la création de l'Université de Lille. Le développement et le rayonnement de ce rendez-vous annuel passent par l'invitation de conférenciers d'envergure nationale ou internationale et la recherche de partenariats avec des médias régionaux et nationaux.

### ***1.3. Développer et valoriser les pratiques artistiques***

L'implication des étudiants et personnels dans des projets artistiques sera favorisée par l'intervention d'artistes. Les pratiques artistiques en amateur des étudiants et des personnels seront accompagnées et valorisées. Cela conduira à renforcer ou accompagner le développement de structures de pratiques amateurs de grande qualité : Orchestre Universitaire de Lille, Jazz Orchestra Universitaire Lillois, Choeur universitaire (à créer).

La mutualisation entre les établissements des ateliers de pratiques artistiques doit permettre un élargissement et une augmentation autant quantitative que qualitative de l'offre faite aux étudiants et aux personnels. Ces ateliers artistiques pourront, pour la majeure partie d'entre eux, reposer sur une synergie

entre l'Université et les principales structures culturelles de la région. Des restitutions de ces ateliers se produiront dans les établissements de l'Université.

### ***1.4. Mettre en place des résidences d'artistes***

En complément des dispositifs ARTU (mis en place par la COMUE avec le soutien de la DRAC) et la résidence d'artiste proposée par l'A+U+C, la création d'une résidence pour un écrivain et un plasticien par

an permettra la rencontre entre la communauté universitaire et la communauté artistique en favorisant

les

échanges entre art et science. Ces résidences pourront associer des partenaires culturels déjà engagés dans une telle démarche.

## **2. Lancer de nouvelles initiatives, vecteurs de la nouvelle identité Université de Lille**

### **2.1. Proposer des temps forts ouverts sur la cité**

L'année universitaire peut être ponctuée de temps forts ouverts sur la cité et organisés avec le service Vie Etudiante :

- Un festival des associations étudiantes s'inspirant du Festival « Mix-cité » et mutualisé à la rentrée pour favoriser l'intégration des primo-entrants et la vie associative ;
- Une fête des étudiants étrangers à la rentrée de janvier pour valoriser la dimension internationale de l'Université de Lille ;
- Un festival des arts au printemps autour de la *Journée nationale des arts et de la culture à l'université* ;

• Une présence renforcée de l'Université de Lille dans des événements métropolitains et régionaux à caractère national : Cité Philo, Lille 3000, etc.

### **2.2. Mieux faire connaître les structures et les acteurs de la culture de la Métropole**

Pour permettre aux membres de la communauté universitaire de découvrir les propositions des structures de la région, en partenariat avec celles-ci, des événements culturels seront proposés (concerts, visites, spectacles,...). La participation commune à ces découvertes contribuera aux rapprochements entre les personnels et étudiants de l'Université de Lille.

### **2.3. Favoriser les échanges entre universitaires et structures culturelles**

L'expertise de chercheurs peut être sollicitée par les structures culturelles à des fins de médiation scientifique (débat, jury de concours, formation ponctuelle des acteurs...) ou pour contribuer à l'élaboration

des propositions culturelles (accompagnement de projets d'artistes, commissariat d'exposition,...) ou aux activités de ces structures.

### **2.4. Développer une politique de coproductions**

En appui aux deux axes précédents, le montage de coproductions - autour de projets artistiques ou d'événements culturels - avec les structures culturelles sera développé. Ces actions impliqueront des étudiants de l'Université de Lille à toutes les phases de leur réalisation.

### **2.5. Contribuer au développement d'une "culture de la science" dans l'Université et dans la société**

Les actions de sensibilisation à la démarche scientifique menées en direction des établissements scolaires (dans le cadre des relations lycée - université) et du grand public seront poursuivies et développées. Une meilleure visibilité en termes de diffusion de la culture scientifique leur sera donnée.

Les synergies seront recherchées avec les Learning Centers, notamment Xperium et la "Maison pour la science au service des professeurs", portée par Lille 1 en partenariat avec le Rectorat, dans un cadre régional qui vise le développement professionnel de professeurs des écoles et collèges dans le domaine scientifique.

Des expositions de culture scientifique autour de thèmes permettant d'établir des passerelles entre les domaines et les disciplines seront conçues, en coproduction, dans une perspective d'itinérance régionale, nationale ou transfrontalière.

## **3. Conforter une politique documentaire dynamisée par les Learning Centers**

La politique documentaire accompagne la lutte contre l'échec en Licence, l'excellence de la recherche. Ouverts au grand public, les centres de documentation contribuent à l'accès à la connaissance du plus grand nombre.

Les Learning Centers, lieux de transmission et de médiation, placent l'innovation au coeur de leur projet et

contribuent à la création d'une « culture de la science » en valorisant tant les recherches menées dans les

laboratoires que la richesse des collections et des ressources aussi bien muséales que documentaires.

## **4. Une politique cohérente pour préserver et mettre en valeur le patrimoine scientifique**

La COMUE s'est dotée d'outils permettant l'inventaire du patrimoine scientifique universitaire de ses établissements. Cette coordination élargit le champ de la mission nationale de préservation du patrimoine

scientifique et technique contemporain (PatSTeC), dont l'Université Lille 1 est porteur, au niveau régional. Elle nécessite une sensibilisation forte des composantes et laboratoires à l'importance de la préservation de ce patrimoine témoin de l'histoire de la recherche en région.

Ce patrimoine doit pouvoir être accessible tant aux chercheurs qu'à un public plus large. La diffusion des inventaires et des catalogues est une première étape permettant la connaissance du patrimoine existant. La rencontre avec ce patrimoine passe par la mise en place d'événements (expositions, itinérance,...). Cela nécessite la poursuite de la numérisation des fonds documentaires patrimoniaux (bibliothèque numérique IRIS en histoire des sciences, Nordnum pour l'histoire régionale, Pôlib – bibliothèque patrimoniale numérique des trois universités) et la mise en place d'une numérisation d'éléments patrimoniaux en parallèle de la réalisation de l'inventaire.

Les archives anciennes (administratives et de recherche) seront traitées dans le cadre d'une politique d'archivage qui doit se mettre en place à l'échelle de l'Université de Lille.

**Une stratégie en**

**quatre axes :**

**numérisation**

**inventaire**

**diffusion**

**archivage**

## **Fonctions supports : convergence progressive et nouvelle identité de travail**

Le projet « Université de Lille » relatif aux fonctions supports, est en cours d'élaboration dans le cadre d'une démarche de concertation avec les personnels ; les préconisations des groupes et sous-groupes de travail ne sont pas finalisées au moment de la rédaction de ces lignes. Ces préconisations, après validation, viendront étoffer les lignes directrices tracées dans le projet.

**Synthèse**

***Pour ce qui concerne les fonctions soutiens et les fonctions supports, la période qui précède l'acte juridique de la fusion des trois universités est celle de la convergence et de la construction d'une identité commune de travail.***

***L'objectif principal est de lier les conditions favorables à l'unité des services administratifs et techniques de l'Université de Lille, en prenant en compte la diversité des situations et la pluralité des sites. Evolution de la gestion Ressources Humaines, pilotage financier et maîtrise des charges, pilotage patrimoine, construction d'un Système d'Information (SI) unifié et cohérent, autant d'enjeux dont notre démarche anticipative assurera la réussite.***

### **1. Un travail d'ensemble sur la convergence des processus déjà lancé**

Sur le plan des fonctions supports, la fusion concerne des activités de même nature, répondant aux mêmes réglementations. Dès lors, notre projet porte en priorité sur les caractères communs qui vont rapprocher les personnels au sein d'une nouvelle identité de travail d'une part et d'autre part sur l'organisation générale et les processus de travail à unifier.

Des actions concrètes sont d'ores et déjà engagées et opérationnelles. Elles ont valeur d'exemples de ce qui peut être fait dans des délais courts, et dans une relation de proximité entre les personnels concernés.

#### **1.1. La spécificité des identités à fondre dans une identité nouvelle, en un même creuset de valeurs partagées**

Il s'agit d'installer une nouvelle culture interne, à partager par l'ensemble des acteurs. Ce référentiel d'identité partagée repose pour les fonctions supports sur les valeurs du service public, l'efficacité du service aux usagers, l'interaction entre les services et le travail d'équipe, la dynamique d'adaptation permanente aux évolutions de nos missions.

#### **1.2. L'organisation et les processus de travail, à inscrire progressivement dans un cadre de référence unique**

En termes d'organisation, deux niveaux de subsidiarité seront distingués entre : d'une part, les services de siège et services déconcentrés en composantes ou sur les services communs et généraux ; d'autre part, les services de siège et services de proximité liés aux implantations de l'Université.

Pour ce qui concerne les processus, les logigrammes de processus métiers seront unifiés. La déclinaison opérationnelle des lois, décrets et règlements peut revêtir une grande diversité d'applications. Il s'agit à

la

fois des choix politiques déterminés par la gouvernance, et des choix techniques de mises en oeuvre déterminés par l'encadrement supérieur. En résumé, nous devons parvenir à aborder chaque situation selon le même cadre d'analyse et de traitement, alors que le périmètre de travail s'élargit.

L'unification des outils de référence sera également indispensable. Les outils induisent très largement la façon de travailler, tant sur les choix d'organisation que sur les processus métiers. Leur convergence est une condition indispensable à la réalisation de l'unité de travail, et plus largement à la capacité de pilotage du nouvel ensemble au travers d'un SI unifié ou au moins cohérent et interopérable.

L'enjeu général de notre projet en matière de fonctions supports est celui de la poursuite du mouvement d'amélioration de la qualité du service rendu déjà entamé par chacune des universités en matière d'efficacité et de professionnalisation. Il est indissociable de la préservation des acquis en matière de conditions de travail et de relations interpersonnelles. A ce titre, la création d'un service d'audit interne commun aux trois universités est un enjeu majeur dans notre démarche de fusion.

Ce processus d'amélioration de la qualité, d'efficacité et de professionnalisation aura par ailleurs une incidence directe sur la performance de l'établissement en renforçant ses fonctions « soutiens » dédiées à la recherche, la formation et aux relations internationales notamment.

**Quelques illustrations d'actions menées**

- L'unité de la communication « Université de Lille » dès la rentrée 2014 (logo unique, portage unifié de la communication)
- Une démarche commune en matière d'achats publics (groupements de commandes)
- Les premières briques d'un SI partagé (interconnexion des annuaires)
- La mise en place d'un « club patrimoine » associant les responsables, et une coordination de la stratégie immobilière au sein de la structure Plan Campus
- La publication unifiée des emplois BIATSS au sein d'une Bourse à l'emploi

59

## **2. Gestion RH : une dynamique d'évolution attentive aux conditions de travail des personnels**

### **2.1. Un choix structurant, celui des outils de gestion**

La gestion des ressources humaines de l'Université de Lille ne peut s'envisager en dehors de l'utilisation d'applications de gestion communes. Les trois établissements choisiront de concert la nouvelle application,

entre SIHAM et COKTAIL, selon un calendrier de mise en service qui pourra être différencié, l'objectif étant

de disposer d'un SI-RH unifié à l'échéance de la fusion. Les applications de gestion connexes feront l'objet d'une harmonisation en fonction de l'application choisie.

La dématérialisation des procédures sera poursuivie, de sorte à assurer un service plus accessible aux usagers et à fluidifier le processus de travail (saisie unique, transferts de données, archivage numérique, accessibilité des données, ...).

L'état des lieux permettra de capitaliser sur les applications déjà opérationnelles en matière de procédures

dématérialisées et d'une manière générale d'harmoniser l'ensemble des procédures.

Le traitement des indemnités de chômage sera unifié par la signature d'un contrat d'adhésion des universités qui ne l'auraient pas déjà fait avec l'URSAFF. Ce contrat permettra aux universités de déléguer le versement des allocations chômage à Pôle Emploi.

### **2.2. Les choix organisationnels**

Les choix organisationnels seront opérés en conciliant trois impératifs : le maintien d'une relation de proximité entre l'administration et les personnels, qui suppose l'existence d'une fonction RH sur les sites en fonction de leurs particularités ; la définition d'une unité de lieu indispensable aux fonctions de direction

générale ; le regroupement du traitement d'opérations à haut degré de technicité RH.

### **2.3. Les orientations prioritaires RH**

#### **2.3.1. La gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences**

La GPEEC doit rendre compatibles l'intérêt des personnels (déroulement de carrière, mobilité fonctionnelle,

mobilité géographique...) et l'intérêt du service (redéploiement des emplois, gestion des compétences, cartographie dynamique des métiers...).

Elle permet d'inscrire la stratégie RH dans une perspective pluriannuelle prenant en compte deux exigences : d'une part, la pérennisation des personnels contractuels existants et la résorption de la précarité, sans obérer les nécessaires dispositifs permettant le contrôle de tout nouveau recours à des personnels temporaires sur mission spécifique ; d'autre part, le déroulement de carrière des personnels titulaires en portant une attention particulière à la prise en compte de tout élément de nature à favoriser leur promotion. Face à ce renouvellement de nos missions, un plan de formation ambitieux permettra d'accompagner les personnels.

### 2.3.2. La convergence des dispositifs indemnitaires dans un référentiel unifié

L'évolution récente de la réglementation en matière d'indemnitaire BIATSS constitue une opportunité pour unifier les principes d'attribution et faire converger progressivement les régimes indemnitaires. Les principes d'attribution associent une identification « fonctions » et la prise en compte de l'engagement individuel et de la manière de servir.

L'objectif est d'assurer le même niveau indemnitaire aux personnels dans les situations de travail comparables (cf. référentiel métiers) et d'être en capacité de prendre en compte la dimension individuelle et collective de l'engagement professionnel, dans un contexte de forte mobilisation de l'encadrement. A cette fin, un référentiel « métiers » commun sera réalisé.

En cas de nécessité, le recours au dispositif de l'intéressement pourra permettre de résoudre des situations spécifiques, en particulier concernant l'encadrement.

Pour les personnels enseignants, il conviendra également d'harmoniser les politiques concernant l'attribution des primes de charges administratives, primes de responsabilités pédagogiques, et éventuellement primes d'intéressement.

### 2.3.3. L'attention particulière portée aux conditions de travail

La période qui s'ouvre est tout à la fois enthousiasmante, avec la conception d'une nouvelle université, et exigeante en ce qu'elle va mobiliser les personnels pour mettre en oeuvre la construction de cette Université de Lille. Elle s'inscrit elle-même dans une période de transformation des attentes des usagers, de forte évolution des technologies, dans un monde aux frontières élargies et en mouvement.

L'importance de ce travail de transition ne peut se concevoir sans mettre en avant un accompagnement particulier des personnels, construit autour de plusieurs axes, dont la synthèse conduit à redéfinir voire réinventer le cadre de travail. Les personnels sont au coeur de ces transformations, dont ils sont, même si

elles s'imposent à eux, les porteurs et les acteurs.

Dans ce contexte de fort changement, notre responsabilité particulière est de veiller à ce que la qualité des

conditions de travail soit non seulement préservée, mais aussi améliorée, dans le cadre notamment d'un dialogue social sincère et transparent.

Cet axe stratégique se décline en plusieurs objectifs :

- *Renforcer l'ensemble des actions relevant de l'Hygiène et Sécurité et conditions de travail*, en particulier la prévention et la lutte contre les risques psychosociaux, et la prévention et la lutte contre les harcèlements.

- *Renforcer le bien-être des personnels* par le biais d'une politique d'action et d'aide sociale innovante centrée sur les personnels en difficulté, et l'accès à des activités culturelles, sportives et de développement personnel ;

- *Porter une attention particulière au cadre de vie professionnel, et favoriser la convivialité.*

A ces enjeux s'ajoutent l'harmonisation du temps de travail (nombre de jours de congés, durée hebdomadaire), et les modalités de sa gestion (aménagement du temps de travail, télétravail, référentiel horaire pour les enseignants-chercheurs) ; la poursuite et l'intensification de l'accompagnement des personnels en situation de handicap ; la poursuite de l'action engagée en matière d'égalité femmeshommes.

## 3. Finances : optimiser nos ressources par un pilotage efficient et la maîtrise des charges

### 3.1. Les outils

L'enjeu est celui de l'utilisation optimisée de l'application SIFAC. Cette démarche supposera la qualité préalable des données et la mise en oeuvre d'un ensemble de démarches techniques touchant l'ordonnateur comme le comptable. Cet environnement sera complété par l'utilisation d'outils permettant d'améliorer l'efficience des traitements, tels que la dématérialisation des factures.

### 3.2. Les choix organisationnels pour instaurer une qualité comptable dans l'ensemble des chaînes de la dépense et de la recette

Il appartiendra aux groupes de travail d'analyser et de faire des propositions concernant les différents aspects organisationnels relevant de la sphère comptabilité-finances, en particulier :

- La séparation fonctionnelle entre service comptable et services financiers ;
- La mise en oeuvre de l'unité comptable et l'implantation des différentes fonctions relevant du

comptable ;

- La construction et le suivi budgétaire, le circuit dépenses-recettes ;
- La professionnalisation des services ordonnateurs, qui pourra se faire par la mise en place de plateformes financières.

Le CICF, le contrôle de gestion, l'audit financier, le déploiement d'une comptabilité analytique et l'identification des coûts constituent autant d'outils de notre amélioration qualitative comme de l'optimisation de nos ressources.

### **3.3. L'industrialisation des outils de pilotage**

La fonction pilotage a connu un fort développement ces dernières années. Une nouvelle phase doit être mise en oeuvre, avec pour objectifs prioritaires : la consolidation des données à l'échelle de l'Université de

Lille ; la production d'analyses, concernant à la fois le volet du réalisé (suivi infra-annuel), et celui du prospectif (intégration de la pluriannualité) ; la validation de la soutenabilité budgétaire préalable aux décisions.

### **3.4. Les orientations prioritaires**

Dans le contexte national de ressources durablement contraintes, l'Université est placée « en responsabilité » face à ses choix stratégiques et à leurs conséquences financières de moyen et long terme.

Les efforts communs à mener portent notamment sur :

- La consolidation des outils de maîtrise de la masse salariale et particulièrement des heures complémentaires ;
- L'amélioration de la fonction « achats » et de la performance en matière de dépenses publique ;
- L'augmentation des ressources propres, notamment par la création d'une fondation ;
- La maîtrise des charges générales d'infrastructures et leur inscription dans la démarche de développement durable.

## **4. Patrimoine et infrastructures : une responsabilité commune inscrite dans une perspective de long terme**

Les choix patrimoniaux sont stratégiques et s'inscrivent dans des processus longs et complexes. Ils conditionnent la qualité d'accueil de nos usagers, l'adaptation des laboratoires aux besoins de la recherche

et leur capacité à être performants et innovants, les conditions de travail des personnels. Ils impactent fortement les dépenses de l'établissement aussi bien en investissement qu'en fonctionnement. Le patrimoine représente également le premier poste émetteur dans le bilan carbone après celui des déplacements.

L'intégration progressive de nos activités en matière patrimoniale a pour objectifs de garantir la mise à disposition pour l'ensemble des utilisateurs des installations dont les performances correspondent aux attentes d'aujourd'hui et de demain, ce qui sous-entend de maîtriser les dépenses d'investissement et les coûts de fonctionnement ; d'intégrer la dimension développement durable (maîtrise énergétique, accessibilité/déplacement, qualité de vie, biodiversité, ...).

### **4.1. Etablir un référentiel pour assurer une vision partagée**

Pour assurer une vision partagée du patrimoine, il conviendra préalablement d'établir un référentiel sur la base d'informations fiabilisées et homogènes entre les 3 universités. Dès à présent, les responsables Patrimoine travaillent à la concrétisation de ces objectifs, au sein d'un Club Patrimoine de l'Université de Lille.

Ce référentiel porte sur l'ensemble des éléments qui caractérisent le patrimoine physique : sur le plan juridique (foncier, bâti, titre de jouissance, servitudes, engagement type convention pour des mises à dispositions, ...) et comptable (immobilisations) ; sur le plan dimensionnel (surface bâti, la SUN, non bâti, espace vert, linéaire de voirie et réseaux, ...) en fonction de l'affectation (enseignement, recherche, administration, ...) des locaux/aménagements ; l'état du bâti, des aménagements extérieurs et VRD (suivant une méthodologie à établir) à savoir d'une part la toiture, la façade, les installations techniques, le second oeuvre, VRD,..., avec une caractérisation objective de la vétusté, et d'autre part au regard de la réglementation (ERP, ERT, Accessibilité, Amiante, Plomb, RT) ; les grands équipements ou équipements remarquables (plateformes recherche, installations sportives, locaux de prestige, ...).

Ce référentiel a également pour objet l'ensemble des éléments qui caractérisent la gestion et le fonctionnement notamment : la cartographie des postes BIATSS patrimoine et les organisations en place ;

la nature et le contenu des prestations externalisées pour la maintenance et les services ; la cartographie des consommations énergétiques et les contrats de fourniture ; la quantification du niveau d'occupation/utilisation ; la cartographie des risques patrimoniaux (suivant l'activité, sensibilité aux menaces type : coupures de courant, inondation, intrusion, incendie, ...) ; les processus internes mis en place pour garantir l'atteinte des résultats.

### **4.2. Disposer d'outils de pilotage et de gestion spécifiques**

La maîtrise des activités patrimoniale nécessite l'utilisation d'outils de pilotage et de gestion spécifiques

(SIP et SIG, SI engagements/dépenses immobilières, dépenses de fonctionnement, SI sous-comptage énergie, workflow pour les demandes d'intervention, ...).

### **4.3. Elaborer une programmation adaptée à la mesure du nouvel ensemble**

Pour que le projet de l'Université de Lille s'inscrive dans la durée, les projets d'investissement feront l'objet

d'une planification, qu'ils concernent des constructions nouvelles ou des restructurations ainsi que les travaux de gros entretien et renouvellement.

Cette planification nécessitera de hiérarchiser les opérations afin d'établir un programme pluriannuel d'investissement sur une échéance bien supérieure à celle d'un quinquennal. Sa fiabilité reposera sur la qualité du diagnostic (cf. caractérisation de la vétusté), sur la qualité de la programmation, sur la fiabilité des estimations financières et la maîtrise opérationnelle. Elle reposera par ailleurs sur l'implication de la gouvernance de l'Université débouchant sur des choix politiques consensuels et inscrits dans la durée. La mise en commun d'un patrimoine qui présente une réelle diversité (de localisations, d'offres, architecturale, ...) et d'une taille critique conséquente (600 000 m<sup>2</sup>) pourra être l'occasion d'avoir une vision universitaire à la mesure du territoire métropolitain. Cette nouvelle échelle permettra la mutualisation et la rationalisation du patrimoine dans le cadre d'un Schéma Directeur Immobilier et d'Aménagement (SDIA) et un Schéma Pluriannuel de Stratégie Immobilière (SPSI) unique.

## **5. Système d'information : le carrefour stratégique de l'ensemble des fonctions supports**

### **5.1. Une condition préalable : développer le système d'information**

La qualité et la complétude d'un Système d'Information (SI) sont déterminantes afin d'assurer la performance, le pilotage opérationnel et stratégique d'un établissement. Le SI fournit les applications permettant de supporter les services numériques offerts aux chercheurs et étudiants de l'établissement.

Il est également le principal support des processus métiers nécessaires au fonctionnement des services administratifs (scolarité, RH, finances, patrimoine, vie étudiante, etc.).

Dans chacun des 3 établissements, plusieurs briques du SI doivent évoluer. Cette évolution doit s'accompagner d'un travail d'urbanisation.

La construction de l'Université de Lille implique de continuer et de systématiser les collaborations pour faire converger les SI respectifs, notamment lors du choix de nouveaux composants. Les problématiques de signature et d'archivage de documents numériques seront également à considérer pour accompagner la dématérialisation de plus en plus importante des documents administratifs.

L'interopérabilité du SI de l'Université avec celui de ses partenaires (autres universités, écoles, EPST), de ses fournisseurs et de sa tutelle est également un enjeu majeur pour les cinq ans à venir. C'est un levier pour améliorer l'efficacité et la qualité des processus de gestion administrative, en tenant compte du contexte national, en concertation avec les autres établissements, dans le respect des standards ouverts et en évitant autant que possible les développements et solutions locales.

#### **Systématiser les collaborations pour faire converger les SI respectifs**

L'ensemble de ces services devront tenir compte des contraintes nécessaires à la mise en place d'une politique de sécurité numérique commune.

### **5.2. Soutenir la recherche**

La création d'un "SI recherche" unique pour l'Université de Lille facilitera le pilotage, la remontée d'informations, la gestion des équipes et des contrats. Les 3 établissements disposent déjà d'une offre d'outils collaboratifs, de communication et de diffusion d'informations pour le travail en réseau. Celle-ci doit évoluer et proposer des services au meilleur niveau, en privilégiant la complémentarité et la mutualisation au niveau métropolitain (Université de Lille), régional (UNR) et national (CNRS, Renater). Le renforcement des collaborations existantes sur les services génériques (sauvegarde, messagerie/agenda, espace personnel de stockage en cloud, communication web, ...) doit permettre de disposer d'un service de meilleure qualité

à un coût raisonnable grâce aux économies d'échelle possibles.

Les moyens de calcul haute performance (HPC) entre les laboratoires de recherche ont permis de renforcer

le mésocentre régional de calcul et de constituer ainsi un pôle de ressources humaines et techniques au service d'une communauté scientifique dynamique (programmes PRACE, GENCI).

Afin de garantir un service toujours performant pour les laboratoires, il devient nécessaire de mutualiser les moyens de calculs entre les établissements afin d'en assurer la consolidation au niveau de l'Université de Lille.

### **5.3. Accompagner et innover dans les TICEs**

Historiquement, les 3 universités lilloises ont développé chacune des compétences spécifiques liées à leur public étudiant. Le numérique s'est développé à la fois pour les besoins spécifiques mais aussi dans un souci de généralisation et d'ouverture. La mutualisation et le partage des compétences et des infrastructures doivent permettre de répondre aux enjeux actuels de visibilité web (MOOCs, référencement, développement d'une présence web) et d'excellence. Nous devons aussi poursuivre le développement de ressources pédagogiques innovantes (vidéo enrichie, TP virtuels, vidéo de vulgarisation

scientifique, parcours non-linéaires, études de cas, SPOCs).

Les formations au numérique des étudiants au bénéfice de l'étude et de la préparation à l'emploi, les formations des enseignants aux usages du numérique dans l'enseignement sont des enjeux pour l'Université de Lille et doivent être maintenues, renforcées et encouragées.

Enfin, l'Université doit répondre aux attentes générées par la banalisation des terminaux mobiles et les prendre en compte comme terminaux d'accès à ses services, en développant la couverture sans-fil dans les bâtiments et en adaptant les interfaces des applications. Par ailleurs, la mise en place des Learning centers doit également s'accompagner de déploiements de structures mobilières pour la création de nouveaux espaces de travail connectés (projet CPER campus connecté). Ces espaces doivent être bien identifiés pour autoriser à la fois des opportunités d'études et d'échanges, notamment à distance.

Dans ce cadre, la recherche en sciences de l'éducation, historiquement implantée dans nos universités lilloises, pourrait venir en appui des projets de dispositifs alliant pédagogie et numérique.

L'accès à distance de plus en plus prégnant suggère la mise en place de nouvelles méthodes de médiatisations nécessitant une ingénierie pédagogique repensée et commune.

Celle-ci devra anticiper à la fois l'évolution des métiers, des compétences individuelles et des investissements temps et matériels nécessaires à son développement.

L'enjeu d'une politique numérique liée aux enseignements est également une recherche d'équilibre entre la

réponse aux besoins croissants des utilisateurs, la pérennité de ces besoins et la capacité de réponse des services TICs des établissements.

***Créer un SI recherche unique***

***Une***

***ingénierie***

***technico-pédagogique à repenser en commun***