



HAL
open science

Université Lille 1 - Sciences et technologies
Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'un établissement. Université Lille 1 - Sciences et technologies. 2014. hceres-02026238

HAL Id: hceres-02026238

<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026238>

Submitted on 20 Feb 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



agence d'évaluation de la recherche
et de l'enseignement supérieur

Section des établissements

Rapport d'évaluation de l'université Lille 1 – Sciences et Technologies



Novembre 2014



agence d'évaluation de la recherche
et de l'enseignement supérieur

Section des Établissements

*Pour l'AERES, en vertu du décret du 3
novembre 2006¹,*

- Didier Houssin, président
- Philippe Tchamitchian, directeur de la
section des établissements

Au nom du comité d'experts,

- Michel Lussault, président du
comité


¹ Le président de l'AERES « signe [...], les rapports d'évaluation, [...] contresignés pour chaque section par le directeur concerné » (Article 9, alinéa 3 du décret n°2006-1334 du 3 novembre 2006, modifié).

Sommaire

Présentation.....	7
La stratégie et la gouvernance.....	9
I – Une vision claire, une politique volontaire	9
II – Une université modernisée, au sein d’un site en mutation	9
III – Des partenariats très complexes, une communication à la recherche d’une nouvelle identité.....	10
La recherche et la formation.....	13
I – Une politique de recherche qui constitue un élément structurant de la stratégie.....	13
II – La politique de formation initiale et continue : des choix stratégiques clairs mais une mise en œuvre perfectible au niveau opérationnel.....	15
III – Le lien entre recherche et formation : un soutien affirmé aux études doctorales	16
IV – Documentation : de la bibliothèque universitaire au « <i>Learning center innovation</i> »	16
La réussite des étudiants.....	19
I – Des parcours étudiants organisés et adaptés à leurs besoins pour favoriser leur réussite, de l’orientation à l’insertion professionnelle	19
II – Action sociale proactive et vie de campus	20
La valorisation et la culture scientifique.....	23
Les relations européennes et internationales.....	25
Le pilotage et la gestion.....	27
I – Un pilotage budgétaire pleinement intégré et adossé à un dialogue de gestion actif à tous niveaux	27
II – Une action résolue dans la reconfiguration, la modernisation et l’instrumentation des services centraux impliqués directement dans le passage aux Responsabilités et compétences élargies « RCE »	27
III – Une politique des ressources humaines structurée et active	28
IV – Des processus de gestion financière en voie de sécurisation.....	28
V – Une professionnalisation accrue de la fonction patrimoniale qui nécessite en elle-même d’importants besoins d’investissement	28
Conclusion	31
I – Les points forts	31
II – Les points faibles	32
III – Les recommandations	32

Liste des sigles.....	33
Observations du président	35
Organisation de l'évaluation.....	37

Présentation



L'université Lille 1 est un établissement intégrant à la rentrée 2013, 20 204 étudiants dont 1 100 doctorants, 6 503 diplômés délivrés en 2013, dont 220 thèses, 2 913 personnels titulaires et contractuels dont 1 582 enseignants-chercheurs et 1 331 personnels Biats. Généraliste, sans être totalement pluridisciplinaire, cette université est centrée sur les sciences exactes et expérimentales (59 % des effectifs étudiants), avec un secteur de sciences économiques et de gestion important (32 % des effectifs) et une petite proportion de sciences humaines et sociales (9 % des effectifs) au caractère affirmé. Il est à signaler que le recrutement des étudiants est très régional. 72 % des étudiants sont originaires du Nord-Pas-de-Calais (39 % de la seule communauté urbaine). Cela traduit l'ancrage territorial de l'université Lille 1. L'université Lille 1 est composée aujourd'hui de huit UFR (Biologie, Chimie, Géographie et Aménagement, IEEA (Informatique, Électronique, Électrotechnique, Automatique), Mathématiques, Physique, Sciences de la terre, Sciences économiques et sociales), cinq Écoles ou Instituts relevant des articles 713-9 du code de l'éducation (une École polytechnique universitaire (Polytech Lille), un Institut d'Administration des entreprises, un Institut universitaire de technologie (IUT-A), un Centre-université économie d'éducation permanente (CUEEP), un Observatoire des sciences de l'univers (OSU Nord)), une station marine à Wimereux et près de 40 laboratoires. Deux établissements sont rattachés ou associés : l'ENSCL (École nationale supérieure de chimie de Lille) et Telecom Lille.

L'université a un patrimoine immobilier de 260 708 m² Shon, dont un peu moins de la moitié est dédiée à l'enseignement. Le budget 2012, après le passage aux RCE, est de 247,2 M€, dont 179,2 M€ dédiés à la masse salariale.

L'université Lille 1, riche de 39 laboratoires de recherche labellisés (30 UMR) et 5 fédérations de recherche, se présente comme une université de recherche de niveau international. Cette affirmation est très structurante de l'activité passée comme du projet. Au service de cette ambition, l'établissement a engagé une politique de création de plates-formes fédératives des moyens et des actions, doublé d'un soutien appuyé aux laboratoires et à la formation doctorale. L'université se veut aussi, de manière originale, particulièrement impliquée dans la formation tout au long de la vie (elle accueille 12 000 auditeurs en formation continue). C'est à cette aune que l'on peut examiner l'activité de formation mais aussi les façons dont cette focalisation imprègne les actions nombreuses en faveur de la vie étudiante et de l'insertion professionnelle. L'offre de formation est riche de 18 mentions de licence, 7 spécialités de DUT, 33 spécialités de licence professionnelle, 29 mentions et 112 spécialités de master et comporte de nombreuses formations d'ingénieurs, au sein de Polytech Lille – 8 spécialités – et des deux écoles rattachées, Telecom Lille – cinq spécialisations et l'École nationale supérieure de chimie de Lille (ENSCL).

L'université déploie bien sûr un système partenarial local, national et international (20 % des étudiants de l'université sont étrangers et 55 % des doctorants), avec d'autres établissements d'enseignement supérieur et de recherche, avec le monde socio-économique et avec les institutions politiques. Ce partenariat fourni est revendiqué comme une « marque de fabrique » de l'établissement. Une de ses formes les plus marquantes est la politique de site universitaire – cruciale à l'avenir. Celle-ci s'organise à trois niveaux : local (plan Campus), métropolitain (fusion des trois universités Lille 1, Lille 2 et Lille 3 pour constituer l'Université de Lille) et régional (Comue). La perspective de constitution de l'Université métropolitaine de Lille a été au cœur des rencontres avec les acteurs de l'établissement, ainsi qu'avec les partenaires institutionnels de l'université Lille 1 (les deux autres universités métropolitaines, les collectivités territoriales, le Crous, les EPST).

L'établissement apparaît piloté par une équipe présidentielle très impliquée qui manifeste à la fois un réel volontarisme stratégique, un souci de réorganisation de l'établissement, une visée de développement d'une nouvelle efficacité des procédures de gestion et de suivi des engagements de moyens. Les experts ont été très sensibles à l'insistance du rapport d'autoévaluation sur le fait que l'université avait fait de ce contrat 2010-2013 une étape décisive dans un processus de transformation profonde engagé dès 2005. Il s'est agi d'évaluer, de fait, la trajectoire d'un établissement qui évolue dans un contexte national, régional et local où, à l'évidence, de plus grands changements encore sont à attendre si l'on en croit les projets en cours.

La stratégie et la gouvernance



I – Une vision claire, une politique volontaire

L'établissement s'est donné deux objectifs ambitieux : d'une part, être une université de recherche qui puisse occuper une position de premier plan sur la carte universitaire de l'Europe du Nord-Ouest ; d'autre part, constituer un des principaux piliers de la future Université de Lille dont la création était envisagée dès 2008 (plan campus), puis annoncée dans l'actuel contrat d'établissement sans que le dossier n'ait réellement franchi le stade de la déclaration d'intention jusqu'à une date très récente. Dans la vision stratégique de la direction de l'université, ces deux objectifs convergent. Cette orientation prioritaire - bien traduite dans la communication interne et externe de l'établissement, comme dans une politique dynamique de soutien aux laboratoires et aux partenariats -, est marquée par une ouverture volontariste vers l'extérieur. L'université Lille 1 tient sa place tant au sein des stratégies de la métropole lilloise que de celles de la région Nord-Pas-de-Calais, et a la volonté d'être le pivot d'une alliance interuniversitaire qui puisse mobiliser également des établissements belges, néerlandais, allemands² et, de plus en plus, anglais. Il existe en particulier un réseau « Utrecht Network », dont la tête est l'université d'Utrecht et qui associe 17 universités belges, hollandaises, britanniques et Lille 1. Cela n'a pas conduit l'établissement à négliger ses missions de formation, de valorisation, et de diffusion de la connaissance et de la culture scientifique, pas plus que sa responsabilité sociale et environnementale.

La région Nord-Pas-de-Calais ayant fait de la démocratisation de l'enseignement supérieur la première ambition de son schéma régional³, elle est très attentive à la manière dont les établissements de son territoire ne sacrifient pas leur rôle social à la seule innovation scientifique et technologique. Bien qu'il ne soit pas toujours facile de combiner la focalisation des enseignants-chercheurs sur leurs projets de recherche et leurs missions de formation des bacheliers sortants, l'université Lille 1 entend manifestement répondre à l'ensemble des attentes des parties prenantes et de ses partenaires universitaires et territoriaux.

Même si la connaissance de l'établissement par lui-même est perfectible, en particulier d'un service à l'autre, la direction et les conseils centraux disposent d'une série de diagnostics lucides. Une autoévaluation de qualité a été conduite grâce aux réunions de dix groupes de travail thématiques animés par les vice-présidents. Elle a donné lieu à deux assemblées générales de l'ensemble des personnels et les résultats intermédiaires ont été présentés dans plusieurs réunions des trois conseils centraux. Les conseils centraux, le CA notamment, sont au demeurant des lieux clefs de recherche de l'adhésion et du consensus et sont donc très régulièrement réunis pour que les grands projets de la présidence soient acceptés, sinon véritablement débattus. Ce regard sur soi aura permis en particulier à l'établissement de pointer les risques liés à la « stratification » de son organisation et la « complexité » de l'articulation entre recherche et formation. Ces risques ont été ainsi clairement objectivés par l'équipe présidentielle comme par les directeurs de composantes lors des entretiens.

II – Une université modernisée, au sein d'un site en mutation

Une première étape dans la transformation récente de l'université a été franchie lors du passage aux RCE en 2011. La direction de l'université et les services ont manifestement réussi à se doter des compétences nécessaires et à améliorer les outils du pilotage de l'établissement, et plus généralement à procéder aux transformations organisationnelles dont la précédente évaluation de l'AERES avait souligné la nécessité. Un pilotage par les coûts complets pour une bonne partie des activités de l'université a été lancé. On doit saluer l'acceptation collective du dialogue de gestion qui se traduit par des contrats d'objectifs et de moyens, et le renforcement du rôle du conseil scientifique, désormais « commission recherche », dans les orientations comme dans les arbitrages. La pratique intense du consensus explique sans doute les succès en matière d'évolution de l'université (mais aussi quelques lenteurs) ainsi que l'adhésion à l'égard des mutations en cours, en particulier la construction de la nouvelle Université de Lille, acceptée par tous nos interlocuteurs – mais sans qu'un grand enthousiasme se manifeste. Il semble que ceux-ci considèrent ce projet comme une nécessité avec laquelle il faut s'accommoder, ce qui s'est traduit en février

² Université de Gand (BE), Groninge (NL), Maastricht (NL) et Louvain (BE), Bonn (D) et d'Aix-la-Chapelle (D).

³ Schéma régional de l'Enseignement supérieur et de la recherche Nord-Pas-de-Calais (oct. 2012).

2013 par l'approbation au Conseil d'administration par 20 voix (cinq abstentions) du « processus de co-construction de l'Université de Lille en mode projet ».

Ces appuis, nécessaires, ne suffisent cependant pas à garantir l'avenir, qui dépend encore de facteurs internes et non pas seulement de l'attitude des partenaires du site. Au plan interne, deux lacunes ou retards, peuvent contrarier l'action stratégique.

D'une part, les acteurs du pilotage administratif et technique ne sont pas toujours associés au point où ils devraient l'être, notamment en ce qui concerne les ressources humaines et les moyens (cf. domaine 6 Pilotage et gestion) ; c'est sans doute l'envers d'une appropriation très remarquable et ancienne de ces problématiques et de la culture de la gestion par les enseignants-chercheurs les plus impliqués dans la conduite de l'établissement ; mais l'articulation entre la stratégie et le pilotage des services, tout comme la diffusion de la conduite du changement dans l'ensemble des directions techniques, est cruciale pour la réussite de la mutation que l'université envisage de longue date. Ce manque de délégation à la direction générale des services et d'association des directions administratives et techniques à la stratégie, portée presque exclusivement par les vice-présidents, n'a pas été identifié par l'établissement dans son auto-évaluation.

D'autre part, le grand dynamisme du niveau central ne suffit pas à porter le mouvement de l'ensemble de l'université et l'on constate un certain défaut d'articulation entre la gouvernance et les structures de réalisation des activités. Le niveau de coordination intermédiaire, en particulier celui des UFR, présente en effet quelque fragilité. Alors que la conduite des missions importantes - pour n'en citer que deux, l'articulation de la recherche avec les formations, et la meilleure diffusion des bonnes pratiques dans l'ensemble des services (par exemple en matière d'égalité entre les hommes et les femmes, ou pour la politique du développement durable) - repose en grande partie sur lui. L'autoévaluation a permis à l'établissement de bien pointer ce qui est appelé un « manque de clarté sur la structuration politique et opérationnelle au niveau 2⁴ » – ce niveau étant justement celui des UFR, Écoles et Instituts (hors recherche), dans le langage utilisé à Lille 1. Notons que l'on a pu aussi constater une fragilité relative du relais des stratégies impulsées à partir de la présidence, avec le support des services centraux, par les laboratoires de recherche et les fédérations.

Dans la perspective de l'Université de Lille, il est donc urgent de compléter la modernisation de la gestion par une fédération des services opérationnels, sans laquelle il est difficile de traduire la stratégie dans le pilotage ; par exemple, il serait utile que la production technique des indicateurs et tableaux de bord soit informée en retour de leur exploitation politique. De manière plus générale, la politique de la qualité doit être davantage partagée au sein de l'établissement. Il est également essentiel que l'établissement puisse restructurer, en coordination avec ses partenaires immédiats, le niveau intermédiaire de la gouvernance et anticiper la constitution des composantes pluridisciplinaires qui assureront une véritable circulation entre la direction et tous les acteurs de l'Université de Lille, sans perdre la collégialité et la démocratie auxquelles les personnels sont attachés. Il est nécessaire aussi de clarifier et renforcer le rôle de la direction générale des services et de l'ensemble des services communs et supports.

III – Des partenariats très complexes, une communication à la recherche d'une nouvelle identité

La présidence s'est dotée d'un service consacré aux relations extérieures qui intègre des outils de communication institutionnelle vers le monde socio-économique, les collectivités ou la société civile. Ce service, piloté par un vice-président délégué, en lien opérationnel avec les relations internationales, la recherche et la formation, a créé un réseau de correspondants dans les composantes recherche de l'établissement pour une meilleure appropriation des objectifs politiques. Le vice-président en charge de ces actions propose une stratégie offensive axée sur plusieurs cibles, comme la signature d'accords cadre avec des partenaires industriels et institutionnels, comme la CCI, entre autres, la collecte de la taxe d'apprentissage, fortement liée au développement d'une communication auprès des anciens diplômés, ou encore le développement du mécénat.

Certaines difficultés, au plan externe, apparaissent. L'objectif d'une université de recherche à l'échelle d'une euro-région - conformément à une des ambitions du schéma régional de l'ESR -, si elle est aidée notamment par une bonne inscription dans le CPER, requiert l'implication plus forte des organismes nationaux de recherche, en particulier du CNRS. Même si ceux-ci mettent en place avec l'établissement un dialogue élargi, même si le CNRS et

⁴ RAE p10 : « L'autoévaluation conduit au constat d'un certain déficit structurel de lieux de coordination, de consolidation recherche/enseignement. Il apparaît le besoin de bâtir des ensembles facilitant la mise en œuvre de politiques de recherche et de formation en cohérence avec la politique de l'établissement. Un travail de réflexion sur une organisation nouvelle est actuellement engagé. La nécessité d'une gouvernance efficace (niveau 2), soucieuse du dialogue et de la collégialité, est un gage de réussite ».

l'université ont pour perspective une convention de site, il n'en demeure pas moins que la part des personnels EPST affectés dans les unités de la région reste faible. Un autre point sensible concerne les partenariats technologiques avec les acteurs économiques : s'ils sont nombreux et féconds à l'échelle des laboratoires et de certaines formations, s'ils s'appuient sur des pôles de compétitivité - Lille Métropole en compte six - dans lesquels l'établissement joue un rôle majeur et des pôles d'excellence définis par la région (Lille 1 est impliquée dans cinq d'entre eux⁵) - ils restent limités par la faiblesse historique des budgets de recherche et développement privés dans la région Nord-Pas-de-Calais. La région ne compte que 1,6 % des chercheurs du privé français, soit 1,5 % du total national et ces budgets R&D représentent 0,4 % du PIB régional, ce qui classe le Nord-Pas-de-Calais au dernier rang national.

Une difficulté majeure, pour laquelle l'action est impérieuse, est liée à l'articulation très complexe des différents niveaux de la structuration, acquise ou future, du site.

i. Le campus de 110 h, partagé avec d'autres institutions comme l'École centrale est sans conteste un atout mais aussi une source de fragilité, en raison des coûts patrimoniaux et environnementaux auxquels l'université est exposée. A ce sujet, la relation de Lille 1 à la métropole et avec Villeneuve d'Ascq, en matière de vision à long terme de l'avenir conjoint des deux campus universitaires (Lille 1 et Lille 3) sis sur la commune, distants de deux arrêts de métro, n'est pas apparue flagrante, alors que l'on peut penser qu'il s'agira d'une question importante dans le cadre de la fusion. Plus généralement la réflexion au sein de l'établissement sur la future géographie universitaire métropolitaine, une fois l'université unique constituée, n'a pas paru assez présente.

ii. En ce qui concerne le projet de l'Université de Lille, si l'avenir dépend des deux autres universités lilloises qui se sont appropriées le dit projet à des rythmes différents, il est aussi conditionné par la capacité à tirer parti de la riche diversité des écoles du site métropolitain, qu'elles soient associées à Lille 1, ou indépendantes - comme notamment l'École centrale, ou l'École nationale supérieure de Chimie et Telecom Lille. A ce sujet, le comité est certain qu'il faudrait améliorer la concertation avec les autres partenaires du site – sans oublier l'Institut Pasteur. De même qu'il faudrait affiner le *modus operandi* du passage réel à la construction de l'Université de Lille.

iii. Dans le même registre, il serait judicieux de mieux appréhender les conséquences de l'évolution métropolitaine sur les autres pôles régionaux. Les visions de la région Nord-Pas-de-Calais, des universités Lilloises, de la métropole, des autres universités et écoles de la région ne paraissent pas si spontanément convergentes que cela et il faudrait sans doute mieux en tenir compte, sans renoncer pour autant à l'ambition de créer l'Université de Lille. De ce point de vue l'articulation future de l'Université de Lille et de la Comue régionale ne constitue pas une question triviale. Si la direction de l'établissement a une vision précise de sa responsabilité dans la simplification de ces multiples articulations institutionnelles à l'échelle du site, et de la manière dont une meilleure reconnaissance du potentiel lillois dans le Programme des investissements d'avenir pourrait contribuer de manière décisive à les renforcer, elle paraît parfois sous-estimer un certain nombre de difficultés à surpasser. Le volontarisme et le pragmatisme affichés ne doivent pas conduire à négliger les difficultés stratégiques dont les effets pourraient être dommageables.

Bien sûr, les projets de structuration peuvent s'appuyer sur des acquis en matière de coopération interuniversitaire. Celle-ci est bien avancée dans le secteur de la recherche, grâce à des laboratoires communs à l'échelle métropolitaine (STIC, chimie, SHS, biologie et santé), à quelques laboratoires régionaux et à plusieurs structures fédératives à l'échelle régionale (MESHS, environnement, mathématiques, molécules et matériaux), et à une politique de formation doctorale coordonnée par la Comue Université Lille Nord de France. Mais il importe que ce dynamisme se traduise également dans le secteur de la formation, de la vie étudiante - sans négliger le partenariat avec le Crous -, et plus immédiatement dans un renforcement des structures communes de pilotage.

Une autre difficulté constatée est sans doute liée à un déficit plus général d'information réciproque entre les niveaux horizontaux et les « silos » verticaux de l'organisation, qui est la rançon de l'investissement des acteurs dans leurs domaines propres, auquel la communication ne suffit pas à remédier. En effet, si l'équipe chargée de la communication, qui travaille en réseau avec les laboratoires et les composantes, est parvenue à stabiliser une culture commune interne et à faire partager le souci de la promotion des activités, ses moyens ne lui permettent pas de compenser l'effet d'obscurité dû à la stratification et à la multiplicité des entités internes, notamment par une politique plus soutenue en direction des partenaires sociaux et économiques. L'évolution nécessaire de la communication institutionnelle, condition du développement partenarial, ne gagnerait-elle pas à exploiter les synergies que permet déjà le campus partagé et que suppose le projet d'université métropolitaine ?

⁵ PICOM, MAUD, NSL, UP-tex, TEAM-2.

La recherche et la formation



I – Une politique de recherche qui constitue un élément structurant de la stratégie

La recherche, dans ses différents registres, est affirmée comme un élément caractéristique et prioritaire de l'établissement. Cette affirmation est largement corroborée par la politique effectivement mise en place. Le pilotage de la recherche s'est encore affirmé depuis 2012, avec une vice-présidence et une Commission recherche (CR) opérant de réels choix. La structuration en fédérations⁶, en adéquation avec les forces et spécificités de l'établissement permet d'amener de la cohérence et de rassembler les forces de chaque grand secteur, de préciser des axes collaboratifs forts, de mutualiser des demandes récurrentes auprès de l'université, de négocier auprès de la région des contrats permettant l'entretien d'équipements et de plateformes, et ceci en articulation avec l'appui de la Direction de la recherche, de la valorisation et des études doctorales (DIRVED). Une optimisation et harmonisation du mode de gestion et de valorisation des plateformes reste toutefois un enjeu à ne pas négliger. Le niveau de qualité de cette activité de recherche est bon, comme le souligne les évaluations AERES des laboratoires. Certains domaines sont au tout premier niveau international.

Le mode de décision en matière de politique de recherche est lisible, avec des interactions entre directeurs de laboratoire, les différents secteurs concernés, et commission recherche. L'établissement met en œuvre une politique *top-down* proactive et affirmée, qui vise à encourager le dépôt de projets, notamment européens, tout en mettant à disposition des équipes une aide à l'ingénierie et à leur montage, et à apporter un soutien fort aux équipes lauréates, tels que les Labex par exemple. L'établissement aide ainsi les équipes à obtenir des financements supplémentaires et à accroître leurs performances de recherche et leur visibilité internationale. De même, les Bonus qualité recherche (BQR), sous leurs différentes formes, constituent un instrument appréciable et apprécié de soutien au développement de la recherche. Cette action mérite d'être encouragée et poursuivie.

La politique de recherche de l'établissement contribue sans conteste au développement scientifique de la région, par les partenariats établis et concertés avec différents acteurs académiques. L'établissement est également un acteur engagé du développement économique par rapprochement avec les entreprises et les acteurs territoriaux, pour créer des projets collaboratifs. Toutefois, la visibilité des compétences et de l'offre scientifique de l'université vers les pôles et entreprises pourrait être améliorée. Si les co-financements ainsi obtenus ont un effet très positif, il convient de contrôler les (pourtant) légitimes attentes de retombées de la part de ces acteurs, pour maintenir les exigences de qualité et une nécessaire liberté d'orientation des travaux de recherche indispensables, entre autre, au rayonnement international.

Le positionnement de l'établissement dans le contexte national de la recherche semble clair, car les potentiels Lillois sont bien repérés par les acteurs scientifiques français ; il n'en reste pas moins un déficit d'attractivité relative à l'échelle nationale, et internationale. La présence de chercheurs issus des grands organismes reste trop faible pour un établissement de cette taille. Cela posé, c'est une fragilité qui se constate à l'échelle de toute la région, marquée depuis longtemps par la sous-représentation spectaculaire des personnels permanents EPST. Par exemple, la région n'accueille que 2,5 % des personnels CNRS nationaux. De même ne se place-t-elle, depuis plus de 20 ans, qu'au-delà du 10^{ème} rang national en matière de dépenses intérieures de recherche et développement – qui ont même décliné régulièrement en raison de la crise économique et du repli des dépenses privées, suite aux fermetures d'entreprises. Il y a là un contexte à prendre en compte, qui sans aucun doute contribue à rendre fragiles les politiques scientifiques menées par les universités régionales en général et l'université Lille 1 en particulier.

La visibilité internationale reste quant à elle modérée, au regard de l'orientation scientifique de l'établissement. On notera le nombre faible d'ERC *grants* obtenus, si l'on se fonde sur les statistiques 2013 de l'ERC :

⁶ Il y a 5 fédérations, qui assurent la mise en lien des équipes et le portage de grands équipements mutualisés, 30 UMR, toutes en partage avec d'autres université et établissements du site, 9 EA, 3 ERT, qui accueillent 1 000 enseignants-chercheurs et chercheurs, 320 ITARF, 370 contractuels. La recherche est structurée autour de 8 secteurs : Sciences et technologies de l'information et de la communication, Chimie et matériaux, Sciences de l'environnement, Biologie et biotechnologies, Sciences sociales, Mécanique et génie civil, Physique, Mathématiques.

quatre pour les appels d'offre *starting et consolidated grants* de 2007 à 2013, ce qui est peu pour un site de cette taille, bien loin des niveaux des autres grandes métropoles universitaires comparables (36 à Grenoble, 26 à Strasbourg, 24 à Lyon et Marseille, 23 à Toulouse, 16 à Bordeaux, 13 à Nice, 8 à Nancy, 7 à Rennes et 7 à Nantes). Le nombre de membres IUF (huit, dont trois nouveaux, juniors, pour cette campagne 2014) est aussi faible par rapport aux universités scientifiques comparables. La proportion des co-publications internationales n'est pas négligeable sans être exceptionnelle, de même que peu de prix internationaux sont engrangés. Les financements européens sont également améliorables, même si les taux de succès sont notables (60 projets financés par le PCRDT) beaucoup (18) sont par ailleurs obtenus dans le contexte de projets Feder ou équivalents. Les résultats des dépôts de projets de l'université dans le cadre des programmes investissement d'avenir sont également en retrait par rapport aux métropoles comparables (par exemple deux Labex obtenus en propre et quatre en réseau).

Tous ces indicateurs sont en deçà de ce que la qualité scientifique, bien appréhendée par l'évaluation AERES des laboratoires, qui est dans l'ensemble bonne, permettrait d'attendre, comme si l'on constatait une sorte de manque relatif d'ambition des unités de recherche. La politique d'attractivité et d'accueil des enseignants-chercheurs extérieurs pourrait donc être plus volontariste et efficace, ainsi que l'incitation des laboratoires et des personnels à rechercher l'obtention des projets les plus sélectifs. On note toutefois un effort réel de la présidence de l'université pour développer ce rayonnement international (ex : la mise en place de huit laboratoires européens ou internationaux).

Le financement de contrats doctoraux sur ressources propres est notable et traduit un réel engagement de l'établissement. Il serait toutefois opportun de réfléchir à une ouverture de cette politique vers des postes de type chaires internationales postdoctorales.

De même, s'il convient de poursuivre la politique d'encouragement en matière de recrutement évoquée plus haut, il faudrait toutefois veiller à ne pas aboutir à une dualisation entre groupes de recherche (qui sépareraient les laboratoires les plus reconnus et soutenus et d'autres en apparence moins dynamiques, mais qui peuvent néanmoins receler de véritables potentiels) et tenter d'accompagner toutes les équipes vers une plus grande qualité de production scientifique et un plus grand rayonnement. Par ailleurs, même si l'université Lille 1 n'est pas parmi les établissements comparables les moins dotés de France, le problème du manque relatif de crédits récurrents et du déficit (en nombre et parfois en niveau de qualification) en personnel administratif et technique/logistique ne doit pas non plus être négligé, même si la stagnation, voire la diminution des ressources, rend très compliqué l'accompagnement de politiques nouvelles, et sachant que les ressources sur projets ne donnent pas pleinement la liberté nécessaire, puisque affectées.

Les choix stratégiques de l'établissement en matière de politique de recherche bénéficient d'un pilotage effectif fort de la vice-présidence recherche et de la CR pour les décisions, ainsi que d'appuis administratifs efficaces de la DIRVED et du SAIC pour leur mise en œuvre. Les critères d'allocation des aides et bonus de recherche sont perçus comme clairs et semblent bien acceptés par les différentes composantes, ce qui témoigne d'un mode de fonctionnement ouvert de la gouvernance et de la mise en œuvre de la politique de recherche. Les chargés de mission recherche permettent en particulier d'assurer le double rôle de conseil auprès du VP et de relais et courroie de transmission vers les laboratoires. Il reste toutefois difficile de mettre en évidence des liens directs entre les décisions prises au niveau central et le travail quotidien dans les laboratoires, malgré la présence des chargés de mission et même si les directeurs d'unités et de laboratoires sont régulièrement invités au CA élargi et dans différentes instances. Ainsi, les laboratoires paraissent se sentir assez peu concernés par la stratégie de l'établissement hors les décisions concernant les moyens.

Le suivi des activités menées au sein de l'établissement reste quant à lui améliorable. Les outils de monitoring (indicateurs et outils informatiques) des moyens financiers humains et matériels des entités de recherche semblent perfectibles. En particulier, si les informations budgétaires des projets sont claires, il n'en est pas de même en ce qui concerne le suivi de leur exécution. Il serait notamment important de disposer de données centralisées sur les temps d'utilisation des chercheurs dans les différents projets menés au sein d'une équipe, avec une consolidation au niveau central de l'établissement. Les conséquences du PIA (en raison notamment de la création de structures externes) sur les flux financiers devraient également être étudiées.

La mise en place d'un Observatoire des performances de recherche va dans le bon sens. Il constitue à l'évidence un outil opérationnel de suivi et de communication sur les productions et le rayonnement des entités de recherche de l'établissement. Il serait important de développer une politique de dialogue et d'information à l'égard des enseignants-chercheurs lors de l'installation de celui-ci, et notamment en ce qui concerne le choix des indicateurs qui seront utilisés par l'établissement, pour en contrôler les biais possibles. Il sera également important de déterminer quelle sera la meilleure structure d'insertion de cet OPR (l'OFIP – l'Observatoire des formations et de l'insertion professionnelle ? la DIRVED ? Une éventuelle future cellule de pilotage ?). Outre son utilité pour le pilotage

de l'établissement, cet OPR générera également des données qui pourront alimenter utilement les lettres d'information et plaquettes diverses, renforçant ainsi la communication de l'établissement.

II – La politique de formation initiale et continue : des choix stratégiques clairs mais une mise en œuvre perfectible au niveau opérationnel

L'université Lille1 propose une offre substantielle de formation dans les domaines Sciences-Technologies-Santé, Économie-Gestion-Management et Sciences Humaines et Sociales. Composée de 18 mentions de licence, sept spécialités de DUT, 33 spécialités de licence professionnelle, 29 mentions et 112 spécialités de master et 14 formations d'ingénieur, elle est distribuée sur 14 composantes. D'une manière générale, l'articulation entre l'équipe présidentielle, les conseils centraux et les composantes pour la prise des décisions relatives à l'architecture de l'offre de formation n'est pas assez visible et compréhensible.

L'évaluation par la section des formations de l'AERES de l'offre licence met en avant une offre cohérente, bien structurée et attractive. Au cours du contrat actuel, l'objectif d'élargissement de l'offre « licence professionnelle » a été atteint (19 LP en 2009, 33 en 2013). Toutefois, cet élargissement profite toujours assez peu aux étudiants engagés dans un cursus de licence puisque 85 % des inscrits proviennent d'un BTS ou d'un DUT. Par ailleurs, l'alternance est présente mais à un niveau relativement faible pour ce type de formation et l'insertion immédiate des diplômés mériterait d'être mesurée (enquête à 6 ou 12 mois, alors que l'OFIP enquête aujourd'hui deux ans après la diplomation). Au niveau master, l'offre de spécialités est importante, voire abondante – et en interne des acteurs considèrent qu'elle est trop diversifiée. Des redondances persistent dans le domaine Economie-Gestion-Management. Le comité estime lui aussi que l'offre devrait être resserrée et mise en cohérence à l'échelle du site. S'il est vrai qu'un nombre important de spécialités de master (35) fait l'objet d'une co-habilitation avec au moins un établissement de l'académie, globalement le chantier de la carte académique des formations reste à mener.

En matière d'innovation pédagogique et de développement du numérique, la politique volontariste de l'université Lille 1 se traduit par l'existence du SEMM (Service d'enseignement sur mesure médiatisé) qui est un service commun. Il est centre de ressources et de compétences pour le développement par les composantes de formations à distance, pour la formation des enseignants aux outils du numérique et au développement de contenus, et pour la création de ressources. La mobilisation des services et des compétences du SEMM est très variable selon les enseignants, mais, selon les acteurs de l'université rencontrés, serait en progression régulière, ce qui n'a pas semblé évident au comité à estimer.

La Formation tout au long de la vie (FTLV) est de longue date un axe de développement fortement porté par l'établissement – et également par les collectivités territoriales. Cela se concrétise par une activité importante de formation continue et par le développement d'un modèle FTLV qui a vocation à permettre à toute personne, jeune ou moins jeune, un accès à l'université à tout moment de sa trajectoire personnelle et professionnelle ; ce qui inclut notamment la formation initiale et la formation continue. Le modèle de FTLV se diffuse petit à petit et son développement progresse, mais à une vitesse relativement lente, bien que l'université entende en faire une marque de spécificité et y consacre des moyens réels. Le manque de synergies entre la formation initiale et la formation continue peut être un élément d'explication, les deux univers restant malgré tout cloisonnés.

L'établissement conduit des politiques volontaristes dans de nombreux domaines (information et orientation des étudiants, aide à la réussite, aide à l'insertion professionnelle, aide à la production et à la gestion de ressources numériques, développement de la formation continue et de la FTLV, etc.) en s'appuyant sur des vice-présidences déléguées (aide à la réussite, vie étudiante, TICE) et des services communs (SUAIO, BAIP, SEMM, SUDES, SUP) motivés et compétents. La place et les missions du niveau intermédiaire (niveau 2), constitué par les instances de direction des composantes, dans le déploiement des politiques de l'établissement ne sont pas visibles. Les échanges et les discussions ont souvent lieu directement entre le niveau 1 (équipe présidentielle, services centraux et communs) et le niveau 3 (directeurs des études, responsables de formation, équipes pédagogiques). Il en résulte une mise en œuvre des politiques de l'établissement variable selon les composantes et les formations et finalement ambiguë.

L'université a une politique claire en matière de production de données et d'indicateurs relatifs à la formation – mais leur utilisation reste variable. Elle s'appuie pour cela sur l'Observatoire des formations et de l'insertion professionnelle qui réalise régulièrement des enquêtes concernant en particulier le suivi de cursus, l'évaluation des enseignements et l'insertion professionnelle des diplômés (DUT, LP, M). La diffusion des résultats relève également de l'OFIP. L'une des évolutions de ces dernières années a consisté à passer d'une production à des fins de communication vers une production à des fins de pilotage. L'analyse et l'utilisation des données produites sont effectives au niveau du pilotage stratégique des formations et pour l'élaboration des éléments de cadrage des maquettes, discutés et votés par les conseils. Au niveau opérationnel, l'exploitation des données pour le pilotage et l'amélioration continue des formations est difficile à appréhender car elle n'est pas mesurée. Elle semble relativement variable selon les formations.

III – Le lien entre recherche et formation : un soutien affirmé aux études doctorales

Les études doctorales occupent une place centrale dans la politique de l'établissement qui consacre des moyens importants au financement de contrats doctoraux. Ce volontarisme répond à une attente des laboratoires et des partenaires de l'université. La distribution des tâches et responsabilités entre les différents acteurs (promoteur, comité de suivi, écoles doctorales, collège doctoral, etc.) est bien définie, quoique pas nécessairement assez connue au sein de l'établissement. Le caractère régional des écoles et du collège doctoral est bénéfique à la visibilité et à l'offre de formation et s'inscrit bien dans la dynamique d'évolution du paysage régional de l'enseignement supérieur. Un programme d'activités mutualisées, multiples et complémentaires, est proposé, visant à améliorer les conditions et capacités d'insertion professionnelle des docteurs. La mise en œuvre d'un meilleur suivi du devenir de ceux-ci, par exemple via l'Observatoire régional des études supérieures qui dépend de la Comue, permettrait de vérifier l'utilité et l'efficacité de ces mesures, de manière à guider leur évolution et vérifier in fine le bien-fondé d'une politique forte d'appui.

Le pouvoir attractif de l'établissement reste cependant modéré et marqué par un tropisme régional – le nombre des étudiants français d'autres régions est en diminution de 2007 à 2013. Même si les bourses de master peuvent constituer un élément concret et effectif d'une phase amont de la politique d'attractivité et de recrutement des doctorants, une révision ou une intensification de celle-ci devrait être étudiée, dans le cadre de la Comue.

En dehors de la formation doctorale et des licences labellisées recherche, l'articulation entre politiques de recherche et de formation ne paraît pas aussi forte telle que cela est affirmé dans le rapport d'autoévaluation. En effet, les avancées importantes au cours du contrat quinquennal au niveau de la structuration de la recherche ne se sont pas accompagnées d'avancées équivalentes au niveau de la structuration des composantes de l'université. Il en résulte un certain éloignement entre la recherche et la formation, variable selon les composantes. Les composantes voient leurs attributions diminuer pour ce qui concerne la recherche ce qui rend de moins en moins possibles la mise en cohérence et l'articulation des politiques de formation et de recherche à leur niveau. Cette question devra être au centre des réflexions menées sur la réorganisation des composantes.

En outre, la plupart des UFR reste fortement disciplinaire, alors que les nouvelles formations devraient plus s'ouvrir à la pluridisciplinarité, en articulation concrète avec les activités de recherche. Par ailleurs, les profils de postes de recrutement semblent donner une part toujours prépondérante à la recherche, de même que les procédures et indicateurs d'évaluation et de suivi des activités des enseignants-chercheurs. Il conviendrait d'opérer un certain rééquilibrage afin de parvenir à faire vivre à tous les niveaux de formation, une formation par la recherche qui correspond au statut visé par l'établissement.

La réflexion en cours sur la « structuration du niveau 2 » (Cf. chapitre Stratégie et gouvernance) et la possible création de Pôles de formation et de recherche (PFR) devraient permettre de débattre de l'articulation de la recherche et de la formation et de replacer cette problématique au premier plan.

IV – Documentation : de la bibliothèque universitaire au « *Learning center innovation* »

L'université Lille 1 met en œuvre une politique documentaire globale en appui à ses activités de recherche et de formation. Le Service commun de documentation (SCD) est composé d'une bibliothèque centrale placée sous l'autorité du directeur du SCD et de bibliothèques associées placées sous l'autorité des directeurs de composantes et de laboratoires. Les bibliothèques associées travaillent en collaboration avec le SCD et leurs bases documentaires sont gérées comme celles de la bibliothèque centrale.

L'offre de documentation est conséquente et en progression régulière, sous forme papier comme sous forme électronique, pour la pédagogie comme pour la recherche. Plusieurs actions ont permis d'améliorer l'accès aux ressources offertes au cours du contrat quinquennal. Les usagers (étudiants, équipes de recherche) sont associés aux échanges organisés pour assurer l'évolution des collections, en cohérence avec les besoins.

Des collaborations avec les autres bibliothèques universitaires de la région sont effectives et permettent notamment l'accès des usagers à l'ensemble des ressources papier.

L'évolution importante à venir sera l'ouverture en 2016 du « *Learning center innovation* ». Ce projet d'envergure, annoncé depuis longtemps et bientôt réalisé, financé dans le cadre du plan Campus, a pour ambition de repenser totalement la bibliothèque afin d'en élargir les missions, au bénéfice de la formation comme de la recherche. Il comprend une bibliothèque augmentée, un complexe événementiel et un espace de découverte de la recherche scientifique. Il est censé contribuer à la rencontre des mondes universitaire, de l'entreprise et du grand public. Afin de garantir la concrétisation de toutes les évolutions qualitatives et quantitatives que l'ouverture de ce

nouvel équipement permettrait, l'université devra être attentive à la mobilisation des moyens financiers et humains nécessaires (premier équipement, augmentation du budget de fonctionnement et des moyens humains du SCD). Elle devra aussi réfléchir au lien entre ce « *Learning center* » et celui de l'université Lille 3, développé sur le campus voisin de Villeneuve d'Ascq. Plus globalement, la réflexion sur la place de la politique et des équipements documentaires dans le projet d'université unique devra être approfondie, compte tenu de l'importance de cette question.

La réussite des étudiants

I – Des parcours étudiants organisés et adaptés à leurs besoins pour favoriser leur réussite, de l'orientation à l'insertion professionnelle

L'université Lille 1, conformément à ses engagements, continue à développer une politique d'accompagnement des étudiants pour leur réussite académique, professionnelle et citoyenne. La Formation tout au long de la vie (FTLV) apparaît le principe directeur innovant de l'Université en matière de formation et s'appuie sur trois principes généraux – que ce soit pour la formation initiale ou pour la formation continue : l'orientation, le suivi de la scolarité et la validation des capacités et compétences.

En ce qui concerne l'orientation, dans sa volonté de contribuer à l'orientation qualitative des lycéens, mais aussi à l'ouverture vers la science, Lille 1 organise seule ou avec Lille 2 et Lille 3 des rencontres entre le secondaire et le supérieur – notamment des stages de cinq jours à contenu scientifique : « Demain l'université », ainsi que des journées de découverte, des journées portes ouvertes et des journées d'immersion.

En matière de suivi, à partir du repérage annuel par l'OFIP des caractéristiques des étudiants en difficulté (enquête sur les types de baccalauréat et les facteurs socio-professionnels, etc.) et des conclusions qu'on peut en tirer, Lille 1 mise sur l'accompagnement des étudiants entrants et sur des parcours spécifiques. Elle remédie aux défauts d'orientation ou aux difficultés de suivi des étudiants par la mise en place de tutorats ou de parcours « aménagés ». Cela permet aux étudiants de mieux définir leur projet de formation. Cette action, qui concerne toutes les composantes (hors écoles et institut universitaire de technologie), va jusqu'à une possibilité de réorientation en fin de semestre. Des parcours d'excellence permettent aussi aux étudiants de renforcer leur choix. Ainsi l'objectif fixé de 50 % des primo-inscrits en Licence 1 admis à poursuivre en deuxième année est légèrement dépassé, les étudiants accompagnés ayant un meilleur taux de continuation d'études au regard de leur cohorte.

Que l'étudiant intègre une formation diplômante par la formation initiale ou la formation continue, Lille 1 l'incite à être acteur de sa formation et à être accompagné par différents dispositifs, s'il le souhaite, tout au long de son parcours et de son insertion dans la vie professionnelle. Pour ce faire, il lui est proposé : le projet personnel et professionnel, le portefeuille d'expériences et de compétences et le *HubHouse* pour le développement de projets. Lille 1 est donc une université où les parcours sont relativement flexibles et permettent des orientations et des choix au fil des semestres. L'établissement a développé, à l'intention des étudiants, des instruments d'acquisition et de suivi des capacités/compétences. C'est évidemment un aspect positif.

En ce qui concerne l'approche par compétence, la stratégie de FTLV nécessitant que les compétences acquises puissent être objectivées et validées, Lille 1 propose des labels : « Recherche et International », mais aussi un label « Engagement » (Cf. infra) et des certificats de compétences en informatique et en anglais : Cles B2 et C2I. L'alternance, quant à elle, se décline, soit à travers des stages (40 % des étudiants en licence, la totalité des licences professionnelles et 2/3 des masters), soit via l'alternance longue par des contrats de professionnalisation ou d'apprentissage. Autre point fort de l'université : l'offre de formation continue a pour objectif de permettre à toute personne d'obtenir un diplôme, de suivre des études, de valider et de développer ses expériences par toutes les voies et moyens de formation (dont des VAE et VAP). Un service ad hoc, ouvrant à l'entreprise l'axe FTLV de l'université, dispose pour compléter son offre d'un centre de bilan de compétences : « Option+ », ouvert à tous.

Toutefois, le processus de FTLV n'est pas à ce jour complet car le descriptif et la validation des compétences ainsi que leur inscription dans un portefeuille individuel ne sont pas complètement assurés, le supplément au diplôme descriptif des acquis et des parcours n'est pas remis à tous les étudiants. Il est recommandé que l'ensemble des parties prenantes s'empare de la définition, du suivi et de la validation des expériences tant à l'université qu'en entreprise et que les étudiants soient plus incités à obtenir les certificats proposés.

Tout ce travail au bénéfice des étudiants est appuyé sur un partenariat actif. L'orientation en amont de l'université, parfois menée en commun avec les services de Lille 2 et Lille 3, est soutenue par les acteurs régionaux. La politique d'insertion professionnelle est appuyée sur de nombreux partenariats : l'Apec, la Comue, « Nos quartiers ont du talent », « Passeport Avenir » mais aussi les organisations professionnelles, les professionnels des entreprises régionales et Forma'Sup pour les formations en apprentissage. La formation continue, de son côté, s'organise avec l'aide de l'OPCALIA Nord-Pas-de-Calais, Pôle emploi, ANFH (formation des personnels hospitaliers), des pôles

d'excellence et aussi des entreprises. L'insertion professionnelle apparaît bonne, si l'on en croit les analyses de l'OFIP. Sur les diplômés 2011, enquêtés en 2013, le taux d'insertion est de 90 % pour les LP (dont 76 % CDI), 91 % pour les masters Pro (dont 80 % en CDI) et 90 % pour le doctorat (58 % en CDI). On note toutefois une faiblesse relative insertion professionnelle hors région (donc Lille 1, comme pour le recrutement de ses étudiants est très marquée par son ancrage régional). Il y a là sans doute une piste de travail à développer pour l'université, qui devrait s'ouvrir plus à des recrutements extrarégionaux et donner plus d'ambitions de mobilité aux étudiants.

Il est également recommandé pour une meilleure adéquation entre l'alternance et l'insertion, que soit menée au sein de l'université une action de mutualisation véritable entre composantes des actions de relations avec les entreprises et partenaires, ce qui pourrait idéalement prendre l'aspect d'un « guichet unique ».

II – Action sociale proactive et vie de campus

Lille 1, seule ou avec les universités lilloises ou/et régionales, veut associer les étudiants à la vie de l'université et du campus, améliorer la qualité de leurs conditions de vie et de travail et renforcer le sentiment d'appartenance. En général, sur ces dernières années l'université accueille plus d'1/3 d'étudiants boursiers (36 % soit 7 287 étudiants en 2013-14, ce qui est une proportion normale).

En matière d'action sociale un certain nombre d'outils est mobilisé : FSDIE (20 300 €), en lien avec le Crous l'utilisation du FNAU. Comme on l'a dit plus haut, l'établissement est sensibilisé à la détection des étudiants en difficulté.

Une politique de santé, commune aux universités de Lille 1, Lille 2 et Lille 3 est développée, via le Service inter universitaire de médecine préventive et de promotion de la santé (SIUMPPS). Le SIUMPPS est un véritable centre de santé, ouvert cinq jours sur sept, appuyé sur une offre élargie de soins (assurés par des médecins et des infirmières), d'assistance et de prévention qui entend répondre aux besoins de santé de l'ensemble des étudiants : physique, social et psychologique (une permanence est assurée par un psychiatre en sus des psychologues). Il propose aussi des consultations de planning familial et de diététique. Le SIUMPPS est en première ligne au regard de la précarité de la situation de nombreux étudiants et étudiantes. Il accueille aussi les étudiants de Lille 2 et Lille 3 qui le souhaitent.

Le nombre des étudiants en situation de handicap accueilli a doublé depuis 2011, selon les chiffres fournis par l'université. Leur accueil est assuré par un service *ad hoc* qui œuvre avec les six universités de l'académie et l'ensemble des acteurs régionaux.

L'université Lille 1 a un positionnement original au regard des autres universités lilloises en matière de sport : « Démocratiser le sport et réussir ses études » par l'enseignement (cours encadrés et formations valorisées en ECTS), l'animation (entraînement, pratiques autonomes, événements) et la compétition. Ainsi, 45 % des étudiants pratiquent des activités sportives.

Conformément à ses engagements contractuels, l'université Lille 1 a consolidé son dispositif d'aide sociale, a développé la pratique sportive et a mené des actions communes avec Lille 2 et Lille 3, ce qui augure bien de la mise en place de la future Université de Lille. Toutefois, il lui est recommandé : d'organiser l'action vers les étudiants dans un cadre (guichet) unique, d'améliorer ses liens avec le Crous (là aussi en anticipant la problématique de l'université métropolitaine), de faciliter l'accès à tous les bâtiments aux étudiants handicapés, d'intégrer et structurer le sport dans l'ensemble des parcours de formation (en veillant au respect au sein des composantes des plages libérées dans les emplois du temps).

Soutenues par la volonté de Lille 1 de développer la vie du campus, de nombreuses associations sont actives, elles sont thématiques ou de composantes. La Maison des étudiants (MDE, structure qui n'existe pas en revanche à Lille 2 et Lille 3) propose des services aux associations et aux étudiants, elle est dirigée par le vice-président étudiant (VPE). Celui-ci est dans l'ensemble bien impliqué dans la gouvernance de l'université.

Mais la MDE n'est pas connue de tous les étudiants. De même, les activités des associations bien qu'elles soient diffusées, en plus de la MDE, par l'hebdomadaire en ligne « ILLICO » édité par le service de la communication de l'université, ont du mal à se faire connaître. La vie associative s'est développée entre 2008 et 2013 mais la communication autour des activités reste complexe. Seule la journée MIX'Cité en regroupe tous les acteurs : c'est le véritable temps fort du campus, la date en est de plus en plus banalisée dans les plannings.

La participation aux avant-dernières élections des différents conseils de l'université avait été de 14 %, soit en nette amélioration, grâce au couplage avec le processus d'élection du président. Pour les élections du 27 mars 2014, le taux de participation est assez faible et en retrait (11,5 %). Les étudiants élus participent trop peu aux réunions des

instances universitaires par manque de reconnaissance de leurs activités. Ils siègent plus facilement dans les conseils des composantes et dans les commissions liées à la FTLV.

Des actions sont déjà proposées par l'université Lille 1 pour développer, intégrer et soutenir les activités des étudiants dont : le label « engagement » validant un engagement continu notamment à un projet collectif au service de la collectivité et le label « engagement élu », pour les étudiants élus qui ont suivi la formation « Engagement Université » et participent à au moins 80 % des conseils. Elles doivent se développer et la participation des étudiants élus doit encore être accrue par une meilleure reconnaissance et une intensification des formations ad hoc.

La valorisation et la culture scientifique

I - Une politique volontariste de valorisation des résultats de la recherche

L'université Lille 1 s'inscrit pleinement dans une dynamique qui couvre l'ensemble des activités liées à l'innovation, de la recherche académique aux aspects plus appliqués. Elle s'inscrit dans une stratégie territoriale soutenue par les acteurs socio-économiques et les collectivités qui ont porté en commun des pôles de compétitivité, des agences ou des structures d'incubation.

La politique de recherche est bien définie et intègre la valorisation comme un objectif majeur. Cette politique s'appuie sur l'ensemble des composantes recherche ainsi que sur des Chargés de mission recherche (CMR) par grand secteur disciplinaire, avec le soutien d'une organisation administrative robuste. L'animation par grand secteur disciplinaire va bien au-delà de l'établissement : elle est partagée avec des partenaires de campus comme l'École centrale de Lille ou l'ENSCL et intègre la vision régionale sur des sujets comme les matériaux, les STIC, les mathématiques, la mécanique et le génie civil, les sciences humaines et sociales ou la biologie.

La gestion des partenariats est confiée à un SAIC très actif, qui rassemble les compétences juridiques et administratives pour construire toute forme de partenariat. Il apporte un véritable appui en termes d'ingénierie de projet avec une approche en coûts complets de toute activité, et se trouve en lien avec des partenaires extérieurs, de la prestation au contrat de collaboration, ce qui facilite le travail du chercheur. Il négocie également les accords sur la protection intellectuelle en appliquant des modalités classiques et cohérentes avec celles pratiquées à l'échelle nationale. Le SAIC gère le portefeuille de 70 brevets ; la DIRVED est l'interlocuteur de la SATT Nord pour leur valorisation. La maturation est ensuite confiée à la SATT Nord. Cinq projets ont été soutenus à ce jour par celle-ci et 20 autres projets sont en phase de pré-maturation. La SATT Nord appuie désormais la politique de l'établissement pour tous les aspects de détection de résultats valorisables. Des résultats encourageants comme la consolidation de la phase de maturation ou encore le toilettage du portefeuille de brevets visant à maintenir les brevets les plus prometteurs ont été obtenus et ne masquent pas que subsistent des difficultés de positionnement de cette société par rapport à l'établissement, notamment avec le SAIC, dont l'activité pourrait rejoindre celle de la SATT Nord. L'établissement doit être attentif et actif sur la manière de faire converger ses propres stratégies avec celles de la SATT Nord.

Il existe en région Nord-Pas-de-Calais de très nombreuses structures à l'interface entre monde académique et industriel. L'université Lille 1 joue un rôle important si ce n'est majeur dans cet « écosystème » en portant en propre un incubateur d'établissement (CRE'INNOV). La dimension entrepreneuriale est assurée entre le BAIP et le *Hubhouse* en synergie avec la Maison de l'entrepreneuriat pilotée par la Comue. 17 entreprises pérennes ont été ainsi créées depuis 2002. L'université s'est également engagée, en créant le *Hub House*, à soutenir des étudiants qui ont un projet entrepreneurial sans pour autant s'inscrire dans le schéma de valorisation d'une recherche. L'université a joué également un rôle majeur dans la création de pôles de compétitivités axés sur les savoir-faire industriels passés et actuels, comme Up-Tex (matériaux), PICOM (services), MAUD (chimie) entre autres – elle est impliquée en tout dans cinq pôles de compétitivité. Elle joue un rôle majeur dans l'animation scientifique des pôles, en assurant la présidence des conseils scientifiques ou en participant aux bureaux exécutifs.

Le recouvrement entre les thèmes industriels et les activités de recherche, tous secteurs disciplinaires confondus, est évident et renforce le sentiment que l'université s'inscrit véritablement dans une démarche de valorisation de ses recherches. Enfin, l'université participe activement aux structures financées par le Programme Investissements d'Avenir comme les ITE IFMAS et PIVERT, ainsi que l'IRT RAILENIUM.

Bien que la démonstration soit faite de l'évidente volonté de créer un continuum entre la recherche académique et sa valorisation, il est difficile de mesurer l'impact véritable de cette politique sur la création de richesses via la valorisation du portefeuille de brevets ou encore la création de *start'ups*. De plus, comme dans de nombreux sites universitaires, la multiplication des structures aux missions qui parfois se recoupent conduit à une perte de lisibilité et de visibilité, ce qui doit être pris en compte par le futur établissement lillois. Notons enfin que les partenariats multiples avec le monde économique pourraient être mieux recensés et suivis, afin de fournir à l'établissement la vision d'ensemble qui permettrait une attitude plus prospective.

II – La diffusion, l'enrichissement du patrimoine et le développement de la culture scientifique et technique

L'université Lille 1 a nommé un vice-président délégué à la politique culturelle et au patrimoine scientifique, ce qui est une preuve de volontarisme de l'établissement. L'activité de cette vice-présidence, par essence de nature transverse qui recouvre des actions concernant les activités de recherche et de formation, et faisant également partie d'une démarche portée par les autres partenaires du site ainsi que par des associations ou des sociétés savantes, revêt plusieurs aspects : la valorisation du patrimoine scientifique avec l'intégration dans la mission nationale PATSEC⁷ et l'organisation d'expositions scientifiques et le projet de création d'un musée scientifique ; la diffusion de la culture scientifique en formation initiale, sous la forme d'unités d'enseignement libres en master ; enfin, la diffusion de la culture scientifique aux élèves des lycées par des interventions dans les établissements, auprès des enseignants d'école et collègue dans le cadre de la Maison pour la science ou vers la société civile en réalisant des journées portes ouvertes à l'université.

Même s'il n'existe pas de véritable budget spécifique, la vice-présidence a démontré sa capacité à mobiliser les enseignants-chercheurs et autres personnels des composantes de recherche pour s'investir dans des actions de valorisation de la culture scientifique. Il n'en demeure pas moins que cette activité reste trop liée à la bonne volonté des personnels, dont c'est le choix individuel de s'investir ou pas. Enfin, et c'est peut être un enjeu pour l'université Lille 1, l'association d'équipes en histoire et épistémologie de sciences serait bienvenue pour renforcer ces activités de diffusion de la culture scientifique et technique.

⁷ Mission nationale de sauvegarde du patrimoine scientifique et technique contemporain.

Les relations européennes et internationales



L'université Lille 1 fait du développement des collaborations internationales une de ses priorités. Elle bénéficie pour cela d'une tradition bien ancrée, avec des partenariats anciens et forts avec l'Afrique du Nord, ainsi que ceux qui s'insèrent dans les priorités des relations internationales portées par le Conseil Régional Nord-Pas-de-Calais. Cette situation se traduit par une certaine visibilité internationale et une bonne mobilité entrante d'étudiants (la situation étant plus mitigée pour les chercheurs et enseignants-chercheurs). Le positionnement géographique de l'université, à proximité d'établissements réputés et volontaristes en matière de collaborations, est un atout indéniable.

La stratégie de l'université est cohérente avec celle du quadriennal précédent, mais on constate une ambition plus présente d'augmenter les partenariats avec les universités d'Europe du Nord-Ouest. Cette (ré)orientation (?) est claire et ses pistes de mise en œuvre sont pertinentes, avec un partage de responsabilité et d'activités clair entre l'équipe de présidence et les services centraux, en termes d'objectifs de développement géographique, de dispositifs à mettre en place ou encore de logement des étudiants et personnels internationaux. Le développement de relations plus fortes avec les universités britanniques serait un atout important pour l'établissement. Notons qu'il pourrait être intéressant de proposer à la métropole de Lille des partenariats communs, notamment à destination d'universités et de métropoles d'Europe du Nord-Ouest, d'Asie, de l'Amérique du Nord.

Les dernières années ont été l'occasion de la mise en place de dispositifs pour lesquels l'université Lille 1 fait partie des pionniers en France, tels que le label international⁸ pour les étudiants en mobilité, un diplôme universitaire de Français langue étrangère, ou des structures de recherche internationales (huit Laboratoires internationaux associés, quatre Unités mixtes internationales et huit Groupements de recherche internationaux). L'université Lille 1 a en outre développé de nombreux doubles diplômes (21) en partenariat avec des universités étrangères, dispositif venant supplanter celui – temporaire – des diplômes délocalisés, pour lequel l'université semble désormais, à juste raison, avoir des doutes sur sa pertinence. En interne, l'établissement a développé plusieurs formations bilingues (14 en master et une en licence) dont les étudiants sont plus à même de préparer une mobilité internationale. Ces dispositifs de qualité doivent être poursuivis et renforcés.

L'université Lille 1 a structuré son réseau « Relations internationales » avec la présence d'un relais dans chaque composante et des réunions régulières entre le Service des relations internationales et les représentants de ces relais, avec fonction d'échanges de pratiques et d'informations sur les nouveautés réglementaires et budgétaires. Cette structuration semble appréciée de tous les membres du réseau qui estiment que la qualité des services a été améliorée. En effet, les étudiants et personnels en mobilité, entrante comme sortante, sont particulièrement satisfaits de l'aide et des conseils qu'ils reçoivent pour la préparation de leur mobilité et leur suivi tout au long de leur séjour. Près de la moitié des fonds d'action sociale attribués par le FSDIE sont à destination des étudiants internationaux entrants.

La DIRVED quant à elle propose aux enseignants-chercheurs un service d'ingénierie de montage de projets européens. Un personnel se consacre à cette mission, qui assure à la fois la veille sur les appels à projets européens, leur diffusion auprès des composantes puis l'accompagnement pour ceux qui souhaitent proposer des projets, l'aide portant notamment à la fois sur les règles à respecter et sur le dimensionnement budgétaire. L'intérêt suscité par les appels à projets de l'Europe, notamment dans le cadre de H2020, nécessitera à très court terme un renforcement de ce service, déjà sous-dimensionné, pour répondre au mieux aux attentes des communautés et viser un taux de succès plus important. L'université Lille 1 doit également être attentive aux actions et partenariats fondés sur des projets INTERREG arrivant à leur terme.

Toutefois, cette structuration ne semble pas tenir compte de certains acteurs importants des relations internationales : tout d'abord, elle sépare trop fortement la dimension formation de la dimension recherche, cette

⁸ Lille 1 propose à ses étudiants de valoriser leurs compétences linguistiques, leur ouverture interculturelle et leur mobilité internationale par l'obtention de ce label international que l'université a créé. Il est mentionné dans l'annexe descriptive au diplôme. C'est une manière de faciliter la mobilité des étudiants.

dernière étant essentiellement sous la responsabilité de la DIRVED ; ensuite, elle n'intègre pas suffisamment le lien avec les scolarités des composantes ; enfin, des acteurs tels que le Département d'action internationale, la cellule Euraxess régionale ou l'association ESN ne sont pas associés systématiquement aux réunions de ce réseau, fragilisant la coordination des actions. L'une des principales conséquences de cette structuration, où l'on retrouve les difficultés déjà citées d'articulation entre la présidence et les services centraux d'un côté et les composantes de l'autre, est un manque d'informations remontant au niveau central, concernant les difficultés pratiques des personnes en mobilité : difficultés de validation des séjours à l'étranger pour les étudiants en mobilité sortante, incohérences entre les informations reçues durant la préparation de la mobilité et la réalité pour les étudiants en mobilité entrante, hétérogénéité des situations des jeunes chercheurs étrangers (visas, rémunération). Il conviendrait donc d'instaurer un lien structurel fort entre les acteurs des relations internationales en recherche et en formation et plus généralement mettre en réseau les acteurs de l'international au moyen d'une structure de coordination pilotée au niveau central et inscrite durablement dans le fonctionnement de l'établissement.

L'université Lille 1 a mis également en place une politique incitative extrêmement forte pour la mobilité sortante, avec de très nombreuses aides financières pour les étudiants et les jeunes chercheurs. Les dispositifs en question gagneraient à être mieux connus des utilisateurs potentiels, afin d'améliorer le nombre de mobilités sortantes (1 286 étudiants en 2012-2013⁹), encore faible au regard des opportunités géographiques de l'établissement et de sa visibilité scientifique.

La stratégie de l'université Lille 1 en matière de relations internationales, qui va vers un centrage des partenariats sur les universités de l'Europe du Nord-Ouest, opère donc une inflexion par rapport aux relations historiques avec l'Afrique du Nord et l'Afrique sub-saharienne francophone¹⁰. Cette stratégie n'est pas encore partagée par toutes les composantes, ce qui gêne sa mise en œuvre. Elle est toutefois partagée par les présidences des trois universités lilloises, dont les équipes en charge des relations internationales ont l'habitude de travailler ensemble et de porter des projets communs. Cette dynamique préfigure bien l'Université de Lille. Elle ne doit toutefois pas se faire au détriment d'un travail à l'échelle régionale de la Communauté d'universités et d'établissements, qui est aussi un niveau affiché privilégié pour l'élargissement des relations internationales.

⁹ Annexe 6.2 du RAE.

¹⁰ L'établissement accueille en 2013-14 3 969 étudiants, dont 1 442 viennent d'Afrique du nord, 1 015 d'Afrique subsaharienne, 744 d'Asie, 454 d'Europe et 182 du continent américain (du sud essentiellement). On voit que les tropismes anciens sont encore forts et la réorientation mesurée.

Le pilotage et la gestion

I – Un pilotage budgétaire pleinement intégré et adossé à un dialogue de gestion actif à tous niveaux

Affirmée par la présidence comme l'expression de sa stratégie d'établissement, la construction du budget s'insère dans un processus désormais formalisé et bien réglé. La nomination d'un vice-président chargé des ressources a contribué à renforcer le pilotage intégré de la fonction budgétaire au niveau de la gouvernance de Lille 1. Une commission des finances joue un rôle pivot dans le cadrage de l'exercice de programmation. Il faut souligner la grande qualité des documents produits, en particulier de la lettre de cadrage budgétaire. Cet exercice de programmation associe chacune des composantes dans le cadre d'un dialogue de gestion dynamique et apprécié de l'ensemble des acteurs. Matérialisé au travers de Contrats d'objectifs et de moyens (COM) de portée pluriannuelle, ce dialogue autorise de la part de l'université une approche dynamique et différenciée dans le temps des moyens dévolus aux structures. C'est le cas aussi de la gestion des emplois disponibles, désormais globalisée à l'échelle de l'établissement.

Dans ce schéma d'ensemble positif, il convient toutefois de relever les différents positionnements des UFR vis-à-vis des laboratoires qu'elles coordonnent dans le processus budgétaire. Cette situation constitue un biais préjudiciable dans le pilotage des moyens porté par les composantes concernées. On notera aussi un relatif effacement du DGS dans le processus budgétaire (très encadré et piloté par la présidence) et l'absence de DAF, ce qui exprime une fragilité étonnante dans cet établissement qui par ailleurs a fait de gros efforts de passage aux RCE.

II – Une action résolue dans la reconfiguration, la modernisation et l'instrumentation des services centraux impliqués directement dans le passage aux Responsabilités et compétences élargies « RCE »

Afin de répondre aux enjeux du passage aux RCE au 1^{er} janvier 2011, l'université a fait de la refonte et de la professionnalisation de ses services centraux une priorité. Cette ambition s'est traduite sur la période :

- par une restructuration de la DGS autour de 3 pôles pivots que sont la « RH », le « patrimoine » et le domaine « finances », et par la consolidation de la DSI ;
- par un renforcement des postes pour assurer des missions de management et d'expertise ;
- par une modernisation des outils de gestion avec l'implémentation de SIFAC et la mise en place d'un infocentre facilitant l'amorce d'un pilotage par les coûts.

Ce mouvement a indéniablement permis à Lille 1 de se doter d'instruments déterminants dans le pilotage et le suivi de son activité à court et moyen termes : tableaux de bord se rapportant au suivi financier de la masse salariale, des autres dépenses de fonctionnement et des investissements ; cartographie des emplois et référentiels des tâches, prérequis d'une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences qu'il reste malgré tout à concrétiser ; Schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) ; Schéma directeur des systèmes d'information (SDSIT), cartographie des risques et plan d'action de Contrôle interne comptable et financier (CICF).

Les experts ont apprécié la complétude et la richesse de ces documents, tout en s'étonnant de l'absence de véritable plan d'action achats à l'échelle de l'établissement, alors qu'une démarche de mutualisation très positive est conduite avec les autres institutions académiques (dont les autres universités lilloises).

Il est toutefois regrettable que la grande variété d'indicateurs d'activité, produits notamment par le service en charge du pilotage et du contrôle de gestion rattaché au pôle « finances », ne soit pas mieux valorisée, partagée et hiérarchisée. Cette action est appelée à être étendue à l'ensemble des fonctions d'appui de l'université dans une démarche de rationalisation et de simplification des processus et ce dans la perspective de mise en place de l'organisation et du pilotage de la future Université de Lille.

De manière générale, l'organigramme fonctionnel de l'université présente un caractère fragmenté et diffus, entre de très nombreux services, qui semble traduire un manque de transversalités. Cet état de fait nuit à l'efficacité globale du système que ce soit en termes financiers ou opérationnels. Face à ce constat, l'établissement envisage de

faire évoluer les UFR vers des PFR. Cette évolution structurelle devrait constituer un levier pour améliorer la cohérence d'ensemble de l'organisation, autoriser la mutualisation des ressources humaines, et, partant, recouvrer des capacités de redéploiement. Il apparaît indispensable que la démarche puisse s'opérer selon une approche élargie et transversale, en rassurant sur le risque de stratification supplémentaire. Là encore, cette démarche doit se placer dans la perspective de la structuration de l'université métropolitaine.

III – Une politique des ressources humaines structurée et active

Le volet pilotage de la masse salariale et des emplois, en dépit de l'absence de système d'information unifié sur ce volet et d'un environnement informatique porteur de risque, s'avère globalement maîtrisé comme l'attestent les tableaux de bord et les indicateurs de suivi présentés aux experts. L'absence du système informatique universitaire est néanmoins un facteur de risque.

Un point de vigilance concerne toutefois la maîtrise de l'enveloppe budgétaire des heures complémentaires qui a connu en 2013 un dépassement substantiel par rapport au plafond autorisé. Identifié par la direction, ce point de risque fait actuellement l'objet d'une surveillance accrue sous l'égide du VP « ressources » et de la DRH.

L'université a mené, en outre, une action volontariste sur le plan de la sécurisation des emplois des contractuels, et cela avant la loi Sauvadet. Une politique de revalorisation indemnitaire des Biatss a été conduite en faveur particulièrement des catégories C et, dans une moindre mesure, B. Il en va de même de la prévention des risques psycho-sociaux avec le lancement d'une enquête dédiée à l'attention de l'ensemble des personnels. Dans le domaine de la responsabilité environnementale et sociétale, la direction a engagé une action résolue, qu'il s'agisse du handicap, de l'égalité entre les femmes et les hommes, de la qualité et de la sécurité de l'environnement au travail (un ingénieur hygiène et sécurité a été recruté en 2010) ou encore du développement durable. Le climat social dans l'établissement apparaît globalement satisfaisant et les instances, notamment le CHSCT, fonctionnent convenablement.

IV – Des processus de gestion financière en voie de sécurisation

L'établissement a su moderniser son cycle de la dépense en plaçant un service facturier près de l'agence comptable. En dépit d'une organisation financière caractérisée par une multiplication des services gestionnaires et d'un important *turn-over* relevé dans le service comptable (induit par une très forte proportion de contractuels en son sein : 40 %), le ratio afférent au délai global de paiement demeure dans les normes (inférieur à 30 jours). La réserve formulée par le commissaire aux comptes dans son rapport de certification 2012 au sujet du rattachement des charges à payer (manifestement pour partie surévaluées ou imputées à tort) est à considérer, compte tenu de son incidence directe sur le résultat budgétaire.

Dans le domaine des recettes, le bilan demeure plus contrasté. L'effort accompli en 2013 pour améliorer la situation des recettes à classer est à saluer et doit se poursuivre : de 7,4 M€ en 2009 à 1,3 M€ en 2012. En raison des effets induits sur la trésorerie et de la durée moyenne de recouvrement des créances clients (supérieur à 200 jours), il apparaît urgent d'engager un examen approfondi sur le processus relatif aux recettes depuis le fait générateur jusqu'au traitement par le comptable. On peut raisonnablement penser que la mise en place de deux services dédiés, l'un du côté de l'ordonnateur pour appuyer les services liquidateurs voire centraliser les actes se rapportant à la facturation, l'autre du côté du comptable, permettrait de remédier aux difficultés rencontrées. S'agissant de la trésorerie qui accuse une nette dégradation sur la période sous revue et a connu quelques phases critiques, l'établissement est appelé à améliorer son dispositif de pilotage en particulier par la mise en place d'un plan de trésorerie qui serait actualisé en étroite collaboration entre la direction générale des services et l'agence comptable.

V – Une professionnalisation accrue de la fonction patrimoniale qui nécessite en elle-même d'importants besoins d'investissement

A l'instar de la fonction « RH », celle se rapportant au patrimoine a connu sur la période une nécessaire reconfiguration à la hauteur des enjeux techniques fonctionnels et financiers qu'il recouvre : recrutement d'un cadre supérieur en qualité de chef de service, regroupement des services dédiés du pilotage des travaux à la maintenance, mise en place de bases de données adaptées. La stratégie patrimoniale de l'établissement s'inscrit dans le cadre du plan Campus Grand Lille dont trois bâtiments doivent être rénovés ou construits en montage « PPP ». A noter que les coûts de maintenance pour ces bâtiments passeront de 7 € (coût moyen actuel) à 35 €/m². Par ailleurs la mise en conformité des bâtiments existants réclame environ 80 M€. Le volet patrimonial constitue l'un des principaux enjeux de financement pour Lille 1.

Face à ce niveau de besoin qui devra être couvert a minima sur fonds propre, au risque de dégrader de manière irréversible les conditions d'exercice des missions de l'université, les options disponibles sont réduites : le

fonds de roulement ne dépasse pas le niveau prudentiel requis si l'on tient compte de l'ensemble des mesures d'ajustement techniques à venir.

Il s'agira principalement :

- en matière de recettes, d'améliorer le taux de couverture des charges communes induites sur contrats de recherche notamment en s'appuyant sur les coûts complets (le taux de 4 % retenu pour les contrats de recherche paraissant sous-évalué) ;

- d'engager des réformes de structure en intensifiant l'effort de rationalisation et d'optimisation des dispositifs d'appui, dans la perspective de l'université unique qui suppose un travail préparatoire approfondi au plan technique ;

- de doter l'université d'une véritable cellule d'aide au pilotage et d'indicateurs de la performance, qui dépasse le simple suivi financier. Sa priorité d'action devrait se porter sur la mise en place d'un dispositif global de meilleure maîtrise des cycles « produits » et « trésorerie » d'une part, la trajectoire de financement des opérations immobilières portées par l'établissement, d'autre part. L'instauration d'un comité des risques financiers au niveau de la gouvernance intégrant le DGS constituerait également une indéniable plus-value aux fins de coordonner une cellule ainsi renforcée et repositionnée.

Au final, donc, même si la situation financière de l'établissement n'est pas alarmante, la dégradation du fonds de roulement sur la période contractuelle doit imposer une vigilance particulière en matière de patrimoine, au premier chef, ainsi qu'en matière d'évolution de la masse salariale.

Conclusion

Le comité estime avoir été en mesure de se donner une appréciation aussi claire que possible de l'établissement, grâce à la qualité et la précision des documents fournis, des entretiens réalisés durant la visite et à la disponibilité des équipes universitaires rencontrées sur place. Il en ressort que l'université Lille 1 est bel et bien dotée d'une stratégie claire et gouvernée – sans toujours être suffisamment pilotée. Cette stratégie paraît à la fois ambitieuse et relativement réaliste, au sens où on n'identifie pas de problème ou difficulté majeurs qui pourraient rendre impossible la poursuite de tel ou tel objectif. Le « gouvernement » de l'université quant à lui s'appuie sur une équipe présidentielle cohérente et soudée, au sein de laquelle la présidence joue un rôle majeur, tout à la fois d'orienteur et de conciliateur. Toutefois quelques facteurs de fragilité peuvent être mis au jour.

Tout d'abord, on doit noter la faiblesse relative des composantes (UFR, Écoles et Institut), qui sont au demeurant de plus en plus associées à la bonne marche de l'établissement. Et ce constat ne renvoie pas à la seule nécessité de doter les composantes de responsabilités, mais plus profondément à un diagnostic de difficulté de celles-ci à devenir des acteurs stratégiques à part entière que ce soit en matière de formation, de recherche, de valorisation, de culture, de vie étudiante. Le chantier engagé par l'université sur la mise en place de nouveaux Pôles de formation et de recherche (PFR) montre que ce point a été identifié. Mais certains protagonistes continuent de penser qu'il ne s'agit que de réfléchir à une meilleure distribution des « pouvoirs », alors que le problème est tout autre : comment recréer des conditions internes à chaque composante pour qu'elle devienne un opérateur véritable des politiques et pas seulement un niveau administratif renforcé ? Cela suppose une véritable réflexion collective sur ce que devraient être aussi les implications des personnels et des étudiants dans les composantes.

Ensuite, il a paru que l'organisation de l'université reste trop atomisée, en « silos » ne communiquant pas assez, ce qui rend incertain le passage du choix stratégique, toujours très clairement énoncé, à la réalisation effective. Ne serait-ce que par ce que la communication fait souvent défaut entre les différentes entités organisationnelles. Par ailleurs le pilotage n'est pas optimal, malgré la batterie d'indicateurs produits par de nombreux services. Il est frappant de constater une certaine dispersion de l'utilisation de ces indicateurs, remarquables de précision, mais qui s'évaporent trop souvent dans les méandres complexes des fonctionnements de l'université.

Enfin, on peut estimer que l'université, grâce aux réunions très fréquentes des conseils centraux, à la bonne préparation des réunions du comité technique, et à la tenue d'une conférence des directeurs de composante, est allée jusqu'aux limites d'une entreprise consensuelle de co-production de stratégie et de gestion. L'évolution réelle de ces dix dernières années, qui a permis d'absorber toutes les modifications législatives, parvient à son terme. La page d'une nouvelle histoire peut donc être tournée. La création de l'Université de Lille paraît le seul vecteur possible du passage à une autre ère. Ainsi, on peut estimer que l'université Lille 1, dont l'implication volontariste dans le projet est à saluer, doit toutefois mieux appréhender l'ampleur du chantier qui s'ouvre devant elle. La future Université de Lille constitue ainsi le projet le plus porteur, mais aussi le plus périlleux.

I – Les points forts

- L'université est dotée d'une politique globale claire, formalisée dans le cadre de son contrat avec l'État, fondée sur de nombreux indicateurs objectivant la situation (les forces de l'établissement sont bien évaluées et une majeure partie des faiblesses est appréhendée) et sur une bonne anticipation des perspectives.
- L'implication très volontaire de l'université dans une politique de site à double niveau (Université métropolitaine de Lille et Comue) constitue un élément décisif de changement qui pourrait permettre des évolutions positives dans tous les domaines d'activités et de fonctionnement.
- L'université développe une politique scientifique de qualité associant les EPST. Cette politique est dirigée et très largement pilotée par la présidence, et se manifeste par des affectations substantielles de moyens.
- La politique de formation est soucieuse d'innovation pédagogique et attache une importance réelle à la réussite des étudiants, quels que soient leurs régimes de formation, et à leur insertion sociale et professionnelle.

- L'université est bien ancrée dans un système d'innovation intégrant les établissements publics, des structures de transfert et de valorisation et des structures financées dans le cadre du Programme d'Investissements d'Avenir de type IRT ou ITE, les pôles de compétitivité et les collectivités territoriales.
- La mise en place d'un dialogue de gestion et des contrats d'objectifs et de moyens depuis 2012 est un vecteur notable de progrès en matière de pilotage des moyens.
- L'université, qui a assuré un passage maîtrisé aux Responsabilités et compétences élargies (RCE), possède un appui administratif et technique de qualité, pouvant permettre une bonne analyse des fonctionnements et de réelles capacités d'adaptation.

II – Les points faibles

- Les relations entre la gouvernance et les directions administratives manquent de clarté. La gouvernance peut apparaître comme trop impliquée directement dans le champ administratif et fonctionnel.
- Les composantes, en particulier les UFR, Écoles et Instituts, ne sont pas assez impliquées au service de la stratégie de l'établissement, malgré les premiers effets positifs du dialogue de gestion.
- Le pilotage de l'établissement ne tire pas assez profit de ses indicateurs, qui objectivent un état, mais n'accompagnent pas suffisamment les processus et le suivi des actions au quotidien.
- La situation financière est fragile même si la situation actuelle s'avère saine.
- Le fonctionnement des services manque de transversalité (fonctionnement en îlots de compétences).
- Un déficit relatif de rayonnement international de la recherche.

III – Les recommandations

- Dans le cadre de l'implication dans les politiques de site, mieux anticiper, encadrer et gérer les étapes du passage nécessaire à l'Université métropolitaine de Lille.
- Aller rapidement au terme de la réflexion sur la restructuration des composantes par la définition des Pôles de formation et de recherche (PFR), assurant à la fois la cohérence de la stratégie de l'université Lille 1 puis de l'Université de Lille, une réelle responsabilité de gestion par délégation et d'importants gains d'optimisation des fonctions support.
- Développer une cellule d'aide globale au pilotage et d'exploitation des indicateurs de la performance, qui dépasse le simple suivi financier et soutienne le dialogue entre tous les acteurs (présidence, service, composantes, laboratoires, instituts) au bénéfice du fonctionnement de l'université et de son efficacité.
- Accentuer l'effort de réorganisation de l'offre de formation pour aller notamment vers des parcours plus interdisciplinaires et innovants, en particulier dans les filières générales.
- Poursuivre et amplifier l'effort actuel en matière d'internationalisation des activités de recherche et de formation dans le cadre d'une politique sélective de partenariats stratégiques. A cette fin, mettre véritablement en réseau les acteurs de l'internationalisation et inciter les laboratoires à mieux répondre aux appels d'offre internationaux très sélectifs de type ERC.
- Veiller à maintenir la dynamique de valorisation en intégrant pleinement les conséquences de la mise en place de la SATT sur l'organisation et les stratégies de l'établissement.

Liste des sigles

A

AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
ANFH	Association nationale pour la formation permanente du personnel hospitalier
Apec	Association pour l'emploi des cadres

B

BAIP	Bureau d'aide à l'insertion professionnelle
Biatss	Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
BQR	Bonus qualité recherche
BTS	Brevet de technicien supérieur

C

CA	Conseil d'administration
CCI	Chambre de commerce et d'industrie
CDI	Contrat à durée indéterminée
CHSCT	Comité d'hygiène et de sécurité
CICF	Contrôle interne comptable et financier
Cles	Certification en langues de l'enseignement supérieur
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
Comue	Communauté d'universités et établissements
CPER	Contrat de projets État- région
CR	Conseil régional
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CUEEP	Centre-université économie d'éducation permanente

D

DAF	Direction des affaires financières
DIRVED	Direction de la recherche, de la valorisation et des études doctorales
DGS	Direction générale des services
DRH	Direction des ressources humaines
DSI	Direction des systèmes d'information
DUT	Diplôme universitaire de technologie

E

EA	Équipe d'accueil
EC	Enseignant chercheur
ECTS	<i>European credit transfer system</i> (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre)
ED	École doctorale
ENSCL	École nationale supérieure de chimie de Lille
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
ERC	<i>European research council</i>
ERT	Équipe de recherche technologique
ESN	<i>Erasmus student network</i>
Espé	École supérieure du professorat et de l'éducation

F

FNAU	Fonds national d'aide d'urgence
FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes
FTLV	Formation tout au long de la vie

I

IIEEA	Informatique, électronique, électrotechnique, automatique
-------	---

IRT	Institut de recherche technologique
ITARF	Ingénieurs et personnels techniques et administratifs de recherche et de formation
ITE	Instituts pour la transition énergétique
IUF	Institut universitaire de France
IUT	Institut universitaire de technologie
L	
LP	Licence professionnelle
M	
M	(LMD) Master
MDE	Maison des étudiants
MESHS	Maison européenne des sciences de l'homme et de la société
O	
OFIP	Observatoire des formations et de l'insertion professionnelle
OPR	Observatoire des performances de la recherche
Osu Nord	Observatoire des sciences de l'univers Nord
P	
PCRDT	Programme cadre de recherche et de développement technologique (programme européen)
PFR	Pôles de formation et de recherche
PIA	Programme d'investissements d'avenir
PIB	Produit intérieur brut
PPP	Partenariat public-privé
R	
RAE	Rapport d'autoévaluation
RCE	Responsabilités et compétences élargies
RH	Ressources humaines
S	
Saic	Service d'activités industrielles et commerciales
SATT	Sociétés d'accélération du transfert de technologies
SCD	Service commun de documentation
SDSIT	Schéma directeur des systèmes d'information
SEMM	Service d'enseignement sur mesure médiatisé
Shon	Surface hors œuvre nette
SHS	Sciences humaines et sociales
Sifac	Système d'information financier analytique et comptable
SPSI	Schéma pluriannuel de stratégie immobilière
Stic	Sciences et technologies de l'information et de la communication
SUAIO	Service universitaire d'accueil d'information et d'orientation
S(I)UMPPS	Service (inter-)universitaire de médecine préventive et de promotion de la santé
SUDES	Service universitaire de développement économique et social
SUP	Service universitaire de pédagogie
T	
Tice	Technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement
U	
UFR	Unité de formation et de recherche
UMR	Unité mixte de recherche
V	
VAE	Validation des acquis de l'expérience
VAP	Validation des acquis professionnels
VP	Vice-président
VPE	Vice-président étudiant

Observations du président



A Villeneuve d'Ascq, le 21 novembre 2014

Le Président de l'Université Lille 1

A

Monsieur Philippe TCHAMITCHIAN
Directeur de la section des
Etablissements de l'AERES

Monsieur le Directeur,

Je vous remercie pour le rapport d'évaluation de l'Université Lille 1. Nous partageons la quasi totalité de ses constats et recommandations. C'est pour nous un rapport très constructif et pertinent, de nature à nous aider à progresser. Nous remercions l'AERES et le comité de visite pour la très grande qualité de ce travail.

Comme vous le soulignez, la construction de l'Université de Lille constitue pour nous une réelle opportunité de changer d'ère. Prenant la mesure de cet enjeu, les trois conseils d'administration ont voté depuis votre visite, et en présence des trois Présidents, la démarche de fusion au plus tard à la fin du prochain contrat (2019). Nous mettons désormais tout en œuvre pour atteindre cet objectif dans les meilleurs délais.

Nous ne partageons pas le sentiment du comité « **d'un tropisme régional** ». **(page 16 ligne 14)**. En effet, l'Université Lille 1 accueille 20% d'étudiants internationaux ce qui la place incontestablement dans les toutes premières universités françaises. On ne peut donc pas parler d'un manque d'attractivité et de rayonnement. Ensuite, parce que les chiffres sur l'origine géographique doivent être interprétés avec précaution. La statistique sur l'origine géographique des étudiants est construite à partir des informations données par le dossier d'inscription et sur la base de l'adresse permanente des parents. Elle est donc délicate à interpréter. Les étudiants originaires du Nord – Pas de Calais représentaient 75,6% en 2007-2008 et 72,2% en 2013-2014. Pour les Masters ces chiffres sont respectivement de 72,5% et 67,8%. On ne peut pas parler au regard de ces chiffres d'une faiblesse d'attractivité, sans comparaison avec des chiffres nationaux.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Directeur, l'expression de ma sincère considération.

Philippe ROLLET

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Philippe Rollet', written over the printed name.

CITÉ SCIENTIFIQUE

Bâtiment A3

59655 Villeneuve d'Ascq Cedex

Cabinet du Président : T. +33 (0)3 20 43 43 01 - cabinet-president@univ-lille1.fr

Secrétariat de l'Équipe de Direction : T. +33 (0)3 20 43 42 90 - equipe-direction@univ-lille1.fr

www.univ-lille1.fr



Organisation de l'évaluation



L'évaluation de l'université Lille 1 a eu lieu du 11 au 13 mars 2014. Le comité d'évaluation était présidé par Michel Lussault, Professeur des universités de classe exceptionnelle ;

Ont participé à l'évaluation :

- Gilles Bernard, Directeur financier de l'IRD ;
- Brigitte Étève, Consultante, déléguée générale UGEI ;
- Véronique Halloin, Secrétaire générale du Fonds de la Recherche Scientifique ;
- Laurent Jaffro, Professeur des universités ;
- Pascal Mouille, Maître de conférences Hors Classe ;
- Éric Papon, Professeur des universités ;
- Simon Thierry, Consultant, formateur, doctorat en informatique.

Yves Lecointe, délégué scientifique, et Dora Chertier, chargée de projet, représentaient l'AERES.

L'évaluation porte sur l'état de l'établissement au moment où les expertises ont été réalisées.

On trouvera les CV des experts en se reportant à la *Liste des experts ayant participé à une évaluation par l'AERES* à l'adresse URL https://ged.aeres-evaluation.fr/guest.php?sole=Y&app=AERES_DIFFCV