



# Université Lille 1 - Sciences et technologies

## Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'un établissement. Université Lille 1 - Sciences et technologies. 2009. hceres-02026240

**HAL Id: hceres-02026240**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026240>**

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 des sciences et technologies de Lille



novembre 2009



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

# Rapport d'évaluation de l'Université des sciences et technologies de Lille

Le Président de l'AERES

Jean-François Dhainaut

Section des établissements

Le Directeur

Michel Cormier

novembre 2009



# Sommaire



Présentation	5
La stratégie en matière de recherche	7
I – Un potentiel de recherche important et une structuration en évolution	7
II – Les partenariats de l'USTL en matière de recherche	9
1 • Le PRES Lille-Nord de la France	9
2 • Du projet "Campus Grand Lille" à la constitution de l'Université de Lille	9
3 • Les relations avec la Région	9
4 • Les pôles de compétitivité	9
5 • Le partenariat avec les grands organismes de recherche durant le quadriennal 2006-2009	10
6 • Les partenariats internationaux	10
III – La mise en œuvre de la stratégie recherche	10
1 • Le pilotage de la recherche	10
2 • Le service d'appui pour le pilotage de la recherche : la Direction de la recherche, de la valorisation et des études doctorales (DIRVED)	11
3 • Les Écoles doctorales et les études doctorales	11
4 • La répartition du BQR et du PPF Président	12
La stratégie en matière de valorisation	13
I – La politique de partenariat	13
II – Politique de Propriété intellectuelle (PI)	13
III – Maîtrise de la valorisation et des transferts	14
La stratégie en matière de formation	15
I – Le pilotage de l'offre de formation	15
1 • Axes stratégiques et modalités de concertation interne	15
2 • Intervention des instituts, écoles internes et département dans la formation	16
3 • Formation continue et formation tout au long de la vie	16
4 • Observatoire des formations et de l'insertion professionnelle (OFIP)	17
5 • Ressources humaines	17
II – Lisibilité de l'offre de formation et communication associée	18
III – Le dispositif d'accompagnement de l'étudiant	18
IV – ENT et politique documentaire	18
V – L'évaluation et la démarche qualité	19

La stratégie en matière de vie étudiante	21
I – Étudiant acteur de la vie de l'établissement	21
II – Qualité de vie étudiante	21
La stratégie en matière de relations extérieures	23
I – Relations interétablissements	23
II – Relations avec les collectivités	23
1 • Le Conseil régional(CR)	23
2 • Lille métropole communauté urbaine(LMCU)	23
III – Relations avec les milieux socio-économiques	23
La stratégie en matière de relations internationales	25
La gouvernance	27
I – Le système d'organisation et de pilotage de l'établissement	27
1 • Le projet d'établissement	27
2 • Organes de direction et pilotage de l'établissement	27
II – le pilotage et le développement des Technologies de l'information et de la communication	28
III – gestion des emplois et des ressources humaines	29
IV – L'organisation et le pilotage de la politique budgétaire et financière	30
1 • Le budget primitif 2009 est voté en déficit	30
2 • Des réserves confortables en apparence, mais dont l'affectation doit être précisée	30
V – la politique immobilière	31
VI – Hygiène et Sécurité	31
L'affirmation de l'identité de l'établissement au travers d'une politique de communication	33
Conclusion et recommandations	35
I – Les points forts	35
II – Les points faibles	35
III – Les recommandations	35
Liste des sigles	37
Observations du président	41
Organisation de l'évaluation	45

# Présentation



L'Université des sciences et technologies de Lille (USTL) a été créée en 1971 lors de l'éclatement de l'Université de Lille. Sa situation géographique fait qu'elle est traditionnellement tournée vers des coopérations en direction de l'Europe du Nord.

Elle est organisée en 3 secteurs (sciences et techniques, sciences économiques et de gestion, sciences humaines et sociales) et 14 composantes : 6 UFR de sciences et technologies, 1 UFR dans le domaine des Sciences humaines et sociales (SHS), 1 UFR dans le domaine des Sciences économiques et sociales, 2 écoles d'ingénieurs, 1 département et 3 instituts qui sont l'IUT, l'IAE et le Centre université économie d'éducation permanente (CUEEP). Elle dispose de 325 000 m<sup>2</sup> SHON (environ 18 m<sup>2</sup> par étudiant), son implantation principale est à Villeneuve-d'Ascq avec des antennes à Lille (IAE), Sallaumines et Tourcoing (CUEEP) et à Wimereux (station marine).

Poussé par la volonté politique de donner une cohérence globale au système universitaire de la région Nord, le contexte régional évolue. L'année 2008 a vu l'émergence de deux formes de structuration :

- Le PRES Lille-Nord de la France réunit 8 établissements fondateurs (universités : Lille 1, Lille 2, Lille 3, d'Artois, du Littoral, de Valenciennes ; École centrale de Lille, École des mines de Douai) et 15 établissements associés. Il s'agit d'un EPCS de projets qui a pour objectifs prioritaires la structuration de la recherche, le fonctionnement des Écoles doctorales régionales et la mutualisation des moyens de valorisation. Le PRES sera l'interlocuteur du conseil régional dans le domaine de l'enseignement supérieur et de la recherche.
- Le dossier "Campus Grand Lille" déposé dans le cadre du plan Campus consacre une volonté affichée de rapprochement des trois universités lilloises dans la démarche de création de l'Université de Lille. Toutefois, cette forte volonté affichée de restructuration ne se concrétise pas dans la rédaction des projets des contrats de développement quadriennal 2010-2013, présentés par les trois établissements.

L'USTL accueille environ 18 000 étudiants, avec une forte proportion de boursiers sur une population universitaire Lilloise- hors Université catholique- d'environ 68 000 étudiants. La répartition des étudiants entre les trois secteurs de recherche et formation est la suivante : 59 % en sciences et techniques, 29 % en sciences économiques et de gestion et 12 % en sciences humaines et sociales. L'université voit sa population étudiante chuter progressivement en sciences et techniques et en SHS (- 9 % et - 22 % respectivement entre 2002 et 2007).

À côté d'une large offre en formation initiale, l'USTL se caractérise par une forte tradition de formation continue. Elle réalise 10 % de l'activité nationale dans ce domaine.

L'USTL a une politique historique d'accueil d'étudiants étrangers, ils sont au nombre de 3 800 en 2009, et 38% d'entre eux sont accueillis dans le cadre de programmes structurés.

L'université dispose de 1 559 enseignants : 323 professeurs des universités et assimilés, 683 maîtres de conférences, 190 enseignants du second degré et 363 non permanents<sup>1</sup>. Les effectifs d'enseignants-chercheurs permanents et de toutes les catégories d'enseignants pour 1 000 étudiants sont respectivement de 53,8 et 83,3 (47,6 et 69,4 pour les universités de même typologie).

En ce qui concerne les personnels de soutien<sup>1</sup> (BIATOS), l'USTL dispose d'un potentiel de 1 002 emplois permanents auxquels s'ajoutent 184 emplois contractuels.

Le mode de gouvernance de l'USTL se réclame de 3 principes : consensus, responsabilisation collective, démarche qualité. C'est dans cet état d'esprit qu'a été élaboré le projet de contrat d'établissement.

---

<sup>1</sup> Indicateurs enseignement supérieur DEPP 2007

Le consensus est une nécessité car se trouvent en présence :

- L'université agrégeant des laboratoires, des composantes dont la tradition d'autonomie est forte, ne serait-ce que par le statut juridique des instituts ou écoles.
- L'équipe de direction comportant des Vice-présidents dont aucun n'est un élu des conseils, hormis le Vice-président étudiant.

La responsabilisation collective sert d'appui au consensus.

La qualité est une démarche de progrès qui nécessite une parfaite connaissance de l'établissement alimentée par des données et des indicateurs fiables.



# La stratégie en matière de recherche



L'USTL présente un secteur recherche important, secteur dans lequel elle a su fédérer ses forces. L'université a su créer des masses critiques de visibilité importante dans certains domaines, en mettant en œuvre une politique de spécialisation en interne et d'articulation forte avec les autres universités et écoles. Elle a structuré ses activités en relation étroite avec ses partenaires académiques au sein du PRES Lille-Nord de France et du Campus "Grand Lille", avec les grands organismes de recherche (CNRS, INRIA, INRA, INSERM), les collectivités territoriales et les pôles de compétitivité, tout en veillant à accroître sa visibilité internationale.

Si la culture du consensus qui a prévalu lors du contrat qui s'achève a conduit à des réalisations marquantes, elle a aussi ralenti des initiatives dignes d'intérêt entraînant des structurations imparfaites ou inabouties, malgré un potentiel scientifique important.

## I – Un potentiel de recherche important et une structuration en évolution

Durant le quadriennal 2006-2009, la recherche de l'USTL était organisée en 7 grands secteurs, regroupant 39 unités de recherche (30 UMR et 9 EA) appartenant à 9 fédérations de recherche :

- Sciences et technologies de l'information et de la communication : 4 unités ;
- Biologie-santé : 9 unités ;
- Environnement et agro-alimentaire : 7 unités ;
- Optique et lasers-physicochimie-atmosphère : 5 unités ;
- Molécules et matière condensée (institut Chevreul) : 5 unités ;
- Mathématiques et mécanique : 3 unités ;
- Sciences économiques et sociales, aménagement, gestion : 6 unités.

Comme on le verra plus loin, cette organisation va évoluer lors de la prochaine période contractuelle.

L'USTL a su jouer une politique de réseaux en constituant des équipes de recherche associant les autres universités régionales, les écoles d'ingénieurs et les grands organismes de recherche. Elle occupe une position de leader dans différents domaines dont les STIC (80 % de la recherche en région = quasi-monopole), la chimie (institut Chevreul), l'analyse des structures (en lien avec la chimie et la biologie) alors que dans le domaine de l'environnement par exemple le barycentre de la recherche se situe à Dunkerque.

L'USTL a cherché à favoriser la recherche pluridisciplinaire. L'Institut de recherche interdisciplinaire (IRI), qui regroupe des équipes de biologie, physique, chimie, mathématiques et informatique pour mener des recherches sur la régulation cellulaire et l'Institut de recherche sur les composants logiciels et matériels pour l'information et la communication avancée (IRCICA) en sont deux exemples réussis.

Les unités de recherche de l'USTL emploient 1 423 chercheurs et enseignants-chercheurs (835 enseignants-chercheurs appartenant à l'USTL, 375 relevant d'autres établissements d'enseignement supérieur, 213 chercheurs), et 420 personnels BIATOS et ITA (158 BIATOS de l'USTL, 56 d'autres établissements et 206 ITA)<sup>1</sup>.

En 2006<sup>2</sup> les publications de l'USTL représentaient 1,18 % de la production scientifique française, 0,15 % de la production européenne et 0,05 % de la production mondiale. 24 % étaient cosignées avec un laboratoire de recherche d'un autre état membre de l'Union européenne. La spécialisation de l'université, traduite par les indices ad hoc, concerne la chimie, la physique, les sciences de l'univers, les sciences pour l'ingénieur et les mathématiques.

---

<sup>1</sup> Données DIRVED-L'USTL-2009

<sup>2</sup> Données OST 2008

L'évaluation globale du potentiel recherche s'établit comme suit :

- Dans le domaine des sciences du vivant, 9 unités, 2 sont notées A+, 2 A, 4 B et 1 C ;
- Dans le domaine des sciences "dures", 14 unités, 3 sont notées A+, 8 A et 3 B ;
- Dans le domaine des SHS et des sciences économiques et de gestion, 4 unités notées A.

Pour le prochain contrat quadriennal 2010-2013, il est prévu de mettre en place 12 instituts et fédérations structurant la recherche sur le "Campus Grand Lille" regroupant des équipes de différents partenaires. L'USTL sera engagée dans 4 instituts de recherche et 4 fédérations de recherche, qui seront les suivants :

- Institut de recherche sur les composants logiciels et matériels pour l'information et la communication avancée (IRCICA) ;
- Fédération Chevreul : Institut des molécules et de la matière condensée de Lille ;
- Institut de recherches pluridisciplinaires en sciences de l'environnement (IRPSE) ;
- Institut de recherches pluridisciplinaires en biologie et biotechnologies (IRPBB) ;
- Fédération régionale de mathématiques ;
- Fédération régionale de mécanique, énergétique et génie civil ;
- Maison européenne des sciences de l'homme et de la société (MESHS) ;
- Physique.

L'objectif de cette structuration, tel qu'il est présenté dans le dossier "Campus Grand Lille", est de constituer des ensembles de grande visibilité internationale, de taille critique ("de 400 à 1 000 chercheurs selon les instituts") et de disposer ainsi d'un niveau pertinent pour définir une stratégie de développement scientifique et d'utilisation des moyens, en particulier en terme d'affectation de postes. En fait, seules 3 structures compteront plus de 200 chercheurs et enseignants-chercheurs : la fédération Chevreul (210), l'IRCICA (321) et la MESHS (271). La politique de regroupement mérite d'être poursuivie.

Si la structuration des STIC au sein de l'IRCICA apparaît optimale, des difficultés ou des faiblesses peuvent être relevées dans d'autres domaines.

Ainsi, malgré un potentiel important (25 à 30 % de la production du campus selon l'OST, un taux de PEDR élevé qui s'élève à 34 %, des niches pertinentes, de grandes possibilités de partenariat avec le secteur privé), le secteur de la chimie représenté par l'institut Chevreul a des difficultés de positionnement et sa mise en valeur est insuffisante. Il aurait été possible de ne constituer qu'une seule unité, afin de rendre l'ensemble plus emblématique. La solution choisie apparaît comme un compromis.

La MESH fonctionne actuellement comme une fédération de projets, avec un fort accent interdisciplinaire. L'équipe présidentielle a marqué sa volonté de développer les capacités de recherche en Sciences humaines et sociales (SHS) en redéployant des postes d'enseignants-chercheurs vers ce secteur lors du contrat qui s'achève. Toutefois, ce secteur de recherche reste pour l'instant relativement peu lisible, les mêmes thématiques figurant au programme de plusieurs équipes (en sciences économiques en particulier : monnaie et finance ou justice sociale ou analyse de la productivité dans les programmes de EQUIPPE et du LEM, ou encore la santé dans ceux du LEM et du CLERSÉ), sans que les frontières entre les approches des différentes équipes ne soient clairement tracées. Par ailleurs, le secteur SHS est sans doute handicapé par la faiblesse des effectifs en chercheurs : 19 chercheurs pour 252 enseignants-chercheurs.

La structuration de la biologie souffre évidemment du fait que les universités ont construit leur projet quadriennal indépendamment les unes des autres. L'organisation qui en résulte est loin d'être optimale. Ainsi, par exemple, la recherche lilloise en cancérologie est éclatée sur l'USTL et l'Université de Lille 2, au sein de 3 IFR ou fédérations de recherche.

La structuration en instituts/fédérations n'était pas celle préconisée par le CNRS ; elle peut cependant apparaître pertinente. Toutefois le terme d'institut reste équivoque et percuté d'autres structures, et la distinction faite entre fédérations de recherche et instituts de recherche est peu compréhensible. Par ailleurs, le futur mode de fonctionnement de ces structures est encore peu clair (degré d'autonomie ; relations avec les tutelles, les UFR, les collectivités territoriales ; gestion des moyens...).

## II – Les partenariats de l'USTL en matière de recherche

### 1 • Le PRES Lille-Nord de la France

Il s'agit d'un PRES de projets organisé en commissions qui, comme nous l'avons déjà mentionné, a pour objectifs prioritaires la structuration de la recherche, le fonctionnement des Écoles doctorales régionales et la mutualisation des moyens de valorisation.

### 2 • Du projet "Campus Grand Lille" à la constitution de l'Université de Lille

Le dossier "Campus Grand Lille" déposé dans le cadre du plan Campus consacre une volonté affichée de rapprochement des trois universités lilloises dans la démarche de création de l'Université de Lille, et son inscription dans la dynamique du PRES Lille-Nord de la France.

L'USTL, qui a joué un rôle majeur dans la constitution de ce dossier de plan Campus, s'est donc officiellement engagée avec Lille 2 et Lille 3 dans la création de l'Université de Lille au plus tard en 2013-2014. Cependant la forme sous laquelle ce rapprochement sera opéré est encore matière à débat : confédération, fédération, fusion ? Les acteurs universitaires se donnent le temps du prochain quadriennal pour parvenir à un consensus sur le mode d'association.

Ce rapprochement apparaît naturel et améliorerait certainement la lisibilité de la recherche dans certains secteurs un peu écartelés entre les universités lilloises (biologie-santé et sciences humaines et sociales, en particulier), malgré l'existence de laboratoires communs et les projets de création d'instituts/fédérations.

Plus de détermination de la part des universités, et en particulier de l'USTL, permettra à ce projet d'aboutir dans des délais raisonnables.

### 3 • Les relations avec la Région

Actuellement, c'est essentiellement le Vice-président recherche de l'USTL qui interagit avec le conseil régional pour les problématiques de recherche. La Région a mis son poids politique dans la création du PRES dans sa configuration définitive et c'est à travers lui que le conseil régional entend mener sa politique universitaire. Dans ce contexte on peut s'interroger sur le rôle que joueront les instituts.

Les grandes orientations de la Région en matière de recherche sont définies par le Conseil permanent de la recherche, organisation créée en 2007 en région Nord - Pas-de-Calais. Dix opérations de recherche ont été retenues dans le cadre du CPER 2007-2013, souvent en articulation avec les pôles de compétitivité : 4 dans le domaine de la santé, 1 dans celui des STIC, 1 pour le transport, 3 pour l'environnement et le développement durable et 1 en SHS (Maison européenne des sciences de l'homme et de la société). Beaucoup d'entre elles concernent l'USTL. Une programmation budgétaire a été élaborée pour chacun de ces secteurs. Diabète, cancer, et transports sont les thèmes que la Région souhaite tout particulièrement privilégier.

Dans le cadre du CPER, le soutien apporté à la recherche par la Région est lié à des appels d'offres d'initiative régionale (ARICR - Mise en réseau d'équipes, collaborations recherche publique - entreprise), à l'accompagnement/cofinancement de thèses (60 à 75 pour toutes les universités régionales, cofinancement à 50 % avec les grands organismes, l'industrie ou les universités), à l'accueil de chercheurs, et à l'attribution de bourses de mobilité.

### 4 • Les pôles de compétitivité

Les laboratoires de l'USTL sont impliqués dans les 6 pôles de compétitivité présents dans le Nord - Pas-de-Calais. L'établissement est représenté dans les instances de gouvernance des pôles et participe à l'orientation des programmes de développement ; il apporte également son expertise dans les comités scientifiques et de labellisation.

Il semble toutefois que des progrès peuvent être encore accomplis dans la qualité des interactions entre certains pôles et l'université en vue de choix thématiques et stratégiques comme pour la mise en place de programmes opérationnels. La synergie entre les différents acteurs des pôles de compétitivité serait favorisée par la mise en place de l'Université de Lille.

## 5 • Le partenariat avec les grands organismes de recherche durant le quadriennal 2006-2009

L'USTL est le partenaire le plus important du CNRS en région Nord - Pas-de-Calais : 26 laboratoires et 12 Groupes de recherche (GDR) de l'USTL sont labellisés par le CNRS. Les interactions entre le CNRS et l'université sont décrites comme fortes et structurées. La politique de recherche de l'actuelle équipe présidentielle a été élaborée en bonne intelligence avec les départements scientifiques du CNRS même si elle n'a pas été calée sur les souhaits de cet organisme. L'USTL a su bien définir sa stratégie recherche tout en laissant des ouvertures autorisant des compromis. La concertation USTL/CNRS a particulièrement bien fonctionné pour la mise en place de postes chercheurs et enseignants-chercheurs au sein de l'IRI et en mathématiques.

Un accord-cadre de partenariat scientifique INRIA-USTL a été signé en avril 2008. Un centre de recherche situé sur le parc technologique de la Haute Borne accueille actuellement 10 équipes-projets (INRIA) impliquant 3 laboratoires de l'USTL.

Trois unités sont associées à l'INSERM, l'une d'entre elles étant également associée au CNRS et une autre bénéficiant d'un label ESPRI E. Une unité est associée à l'INRA, et une au CNES.

À noter que des "comités de contrats" ont été constitués afin d'accroître la maîtrise de l'information et de favoriser la concertation entre l'USTL, les autres universités et les grands organismes de recherche, pour les demandes de contrats et le suivi de leur gestion.

## 6 • Les partenariats internationaux

Le contrat quadriennal de développement qui s'achève a vu la mise en place et la montée en puissance de 6 laboratoires et de 6 groupements de recherche européens ou internationaux. L'USTL coordonne un projet Marie Curie de formation à et par la recherche et participe à plusieurs réseaux.

L'USTL affiche comme une des priorités pour le prochain contrat quadriennal le développement de collaborations étroites avec les grands centres universitaires proches (Universités de Gand, de Louvain, d'Utrecht, d'Aix-la-Chapelle, de Cambridge, d'Oxford, Université libre de Bruxelles,...), avec la création d'équipes de recherche communes, la mise en réseau et le rapprochement des Écoles doctorales.

L'université incite les chercheurs à participer à des programmes de recherche internationaux et leur apporte une aide à travers le "Réseau Europe Régions Nord - Pas-de-Calais - Picardie".

## III – La mise en œuvre de la stratégie recherche

### 1 • Le pilotage de la recherche

Le pilotage de la recherche est assuré en premier lieu par un Vice-président recherche, qui n'est pas le Vice-président du Conseil scientifique et qui n'est pas un élu de ce conseil. Il n'existe pas de Bureau du conseil scientifique. En revanche, 7 Chargés de mission recherche (CMR) ont été désignés, 1 pour chacun des grands secteurs de recherche présentés précédemment, afin de jouer le rôle d'intermédiaires entre les laboratoires et l'équipe présidentielle.

Ces CMR ont la charge :

- d'élaborer avec les directeurs de laboratoires une stratégie pour le développement des secteurs scientifiques ;
- de déterminer les besoins et priorités des laboratoires en termes de ressources humaines et d'équipements scientifiques ;
- de coordonner les demandes de contrats divers (BQR, ANR, FEDER, CPER, PCRDT,...) ;
- de préparer avec les laboratoires la politique d'emplois, ceci en concertation avec les directeurs de composantes.

Ils ont été choisis par la présidence de l'université après concertation au sein de chacun des grands secteurs de recherche. Ce sont des personnalités reconnues par leurs pairs au sein de la communauté scientifique (assurant souvent la direction de Fédérations de recherche ou d'IFR) ce qui est favorable au fonctionnement du système. Les CMR sont des animateurs scientifiques, des incubateurs de projets, mais ils n'ont pas de fonction réelle dans la gouvernance, même s'ils ont pesé de tout leur poids sur les choix opérés par l'université en matière de recherche. Tous sont invités aux réunions du Conseil scientifique, mais un seul en est membre élu.

Cette organisation conduit à des interrogations sur le rôle réel du Conseil scientifique (CS) et l'articulation entre ce conseil et l'équipe de direction de l'université. Certains membres du CS regrettent en effet que ce CS ne soit qu'une "chambre d'enregistrement" au sein de laquelle on parle peu de politique scientifique ; la recherche d'un consensus semble brider la qualité des débats et limiter l'intervention du CS à ce qui ne pose pas de problème. La mise en place des instituts/fédérations lors du prochain quadriennal conduira à modifier très sensiblement cette organisation du pilotage de la recherche. Les CMR disparaîtront. Quel sera alors le rôle du CS et de son Vice-président ? Comment s'articuleront les niveaux de décision entre Directeurs d'unité, Directeurs de fédérations ou d'instituts, et équipe présidentielle ?

## 2 • Le service d'appui pour le pilotage de la recherche : la Direction de la recherche, de la valorisation et des études doctorales (DIRVED)

Les services administratifs chargés de la recherche et de la valorisation ont été rassemblés en février 2007 dans une unique "Direction de la recherche, de la valorisation et des études doctorales (DIRVED)", coordonnée par un IGR. La DIRVED compte actuellement 27 personnels répartis en 5 services dédiés aux différentes missions liées à l'activité de recherche (administration et contrats, affaires doctorales, CREINNOV, SAIC,...).

L'USTL a mis en place l'application GRAAL qui est un système d'information et de pilotage de la recherche. On ne peut qu'encourager l'université à poursuivre ses efforts en vue de la constitution de tableaux de bord et de la collecte d'indicateurs fiables en matière de recherche.

## 3 • Les Écoles doctorales et les études doctorales

L'USTL est établissement support de 3 des 6 écoles ED régionales, elle est coaccréditée sur l'ED Biologie-Santé de Lille :

- ED Sciences pour l'ingénieur : 800 doctorants en région ;
- ED Sciences de la matière, du rayonnement et de l'environnement : 300 doctorants en région ;
- ED Sciences économiques, sociales, de l'aménagement et du management (SESAM) : 300 doctorants en région ;
- ED Biologie-santé : 350 doctorants en région.

Il existe une Conférence régionale des écoles doctorales (CRED), qui vise, entre autres, à harmoniser les procédures entre ED pour lesquelles existent encore beaucoup de divergences, et à organiser des formations complémentaires transversales destinées aux doctorants. Cette coordination est judicieuse compte tenu de la diversité des thèmes, des établissements et de l'éloignement des sites géographiques. Le CRED se réunit une fois par mois. De plus, l'USTL est pilote du projet de Collège doctoral européen dont l'objectif est de construire une politique de site, en collaboration avec de grandes universités proches de l'Europe du Nord-Ouest (en particulier en Belgique et aux Pays-Bas), en matière de formation doctorale et d'incitation des jeunes chercheurs à l'innovation.

De façon pertinente, la logique des ED est celle du PRES, toutefois, leur dispersion géographique sur un territoire relativement large entraîne des difficultés dans leurs pratiques quotidiennes.

L'USTL accueille plus de 900 doctorants, soit 40 % des doctorants régionaux. Environ 180 thèses sont soutenues chaque année, dont 10 à 20 en cotutelle. 40 % des doctorants inscrits à l'USTL sont étrangers. Selon les données de la DIRVED, seules 6,5 % des thèses ne sont pas financées. Certaines Écoles doctorales (ED) sont très strictes sur l'obligation de financement des thèses, mais cette obligation reste encore difficile à faire adopter en Sciences humaines et sociales (SHS). Une volonté plus forte, plus marquée, des directeurs de laboratoires du secteur SHS et de l'équipe présidentielle dans ce domaine est souhaitable. Les directeurs d'unités trouvent complexes les circuits d'attribution des allocations par les ED. Les allocations "Président" sont utilisées pour les projets pluridisciplinaires, les nouveaux arrivants ou pour les thèses internationales.

Le taux d'encadrement est en moyenne de 2,25 doctorants par HDR à l'USTL. L'encadrement de doctorants par des chercheurs ou enseignants-chercheurs non HDR est validé par le CS, mais, de façon surprenante, sans avis des ED, ce qui pose une fois de plus le problème de l'interaction du CS avec les différentes structures de gouvernance de la recherche.

La durée des thèses à l'USTL est en moyenne de 42 mois. Pour l'année 2007, la proportion de doctorants ayant soutenu leur thèse en 40 mois au plus était de 50 % pour les doctorants CIFRE, de 45 % pour les allocataires MRT et de 28 % pour les autres doctorants (données OFIP). La réduction de la durée des thèses doit faire l'objet d'une attention particulière, en particulier dans le domaine des SHS (actuellement 51 mois).

On peut regretter que la constitution de comités de suivi de thèse n'ait pas été rendue obligatoire. Au mieux, il existe une incitation de l'université à les constituer.

Le taux d'insertion professionnelle des docteurs à 3 ans est élevé : 96 % pour les allocataires MRT ou les boursiers CIFRE, 90 % pour les autres docteurs (données DIRVED).

Les doctorants ont peu de sentiment d'appartenance à une École doctorale ou même à l'USTL : ils "appartiennent" en priorité à leur laboratoire... Globalement, ils apparaissent peu informés des structures du privé et du public, du fonctionnement du monde professionnel, malgré les tentatives de formation plus ou moins transversales mises en œuvre par certaines Écoles doctorales. Un renforcement du caractère obligatoire de ces formations transversales ou d'ouverture au monde professionnel est souhaitable.

#### 4 • La répartition du BQR et du PPF Président

Le BQR (700 000 euros) est alimenté par un prélèvement à hauteur de 15 % opéré sur les crédits recherche du quadriennal. Il faut ajouter à cela les 300 000 euros du PPF Président.

En moyenne, 65 % des crédits BQR ont été consacrés à des projets structurants autour de l'acquisition d'équipements scientifiques. 20 % ont été utilisés pour l'accompagnement de nouveaux chercheurs et enseignants-chercheurs, en favorisant les projets mutualisés. En raison de l'afflux des demandes une somme de 3 500 € sera affectée à chacun en 2010, résultant en un effet de saupoudrage peu convaincant cette année. Les 15 % restants ont visé à soutenir les actions à l'international des laboratoires (mobilité de chercheurs, cotutelles de thèses, montages de projets internationaux,...). Les crédits PPF Président ont été utilisés pour les mêmes types de projets.

# La stratégie en matière de valorisation



## I – La politique de partenariat

L'USTL entend pratiquer une politique dynamique en matière de valorisation et a mis sur pied une Direction de la recherche, de la valorisation et des études doctorales (DIRVED) en février 2007. Pour les contrats gérés par l'université, celle-ci a créé, en décembre 2002, un Service des activités industrielles et commerciales (SAIC). Le SAIC a vu son chiffre d'affaires augmenter de 65 % entre 2003 et 2007 et il emploie aujourd'hui 11 personnes (7 en charge des contrats et 4 en charge des aspects juridiques).

En ce qui concerne la gestion des contrats, selon les termes de l'accord quadriennal 2006-2009, USTL-CNRS<sup>1</sup>, les directeurs de laboratoire ont la possibilité d'en confier la gestion à l'une ou l'autre des deux institutions.

En 2008, les contrats signés par le SAIC avec les grands groupes industriels (notamment en chimie et mécanique) et le partenariat public s'élèvent à plus de 5,4 M€. Les contrats privés atteignent 45 % de ce montant, les contrats ANR 29 % et les contrats avec les autres organismes publics (ADEME, Agence de l'eau, CNES...) représentent 10 %.

Parallèlement, le montant des contrats 2008 des UMR de l'USTL, en gestion CNRS, s'est élevé à 6,7 M€ partagés en 2,1 M€ pour les subventions dont ANR, 0,45 M€ pour les contrats industriels et 4,15 M€ pour les contrats européens dont Interreg et PCRDT<sup>2</sup>.

Le PRES a intégré des activités de valorisation de la recherche<sup>3</sup> et met en place PRES Valo qui s'exprimera, notamment, dans les spécialités suivantes : Biologie, Chimie/Matériaux, STIC et SHS. PRES Valo est appelé à accueillir et développer le programme CAP Valo mis en place suite à un appel à projets lancé en 2005 par le ministère délégué à l'Enseignement supérieur et à la Recherche. La finalité de CAP Valo était de développer la valorisation de la recherche et le transfert de technologie des établissements y adhérant ainsi que de mutualiser, en partie, leurs compétences et leurs ressources en terme de valorisation, notamment pour répondre à des appels d'offres de l'ANR<sup>4</sup>. Grâce aux subventions versées par le ministère et qui se poursuivent en 2009, CAP Valo a financé un poste d'ingénieur brevets et un poste d'ingénieur d'affaires dans le secteur Biologie/Santé mis en place.

L'USTL est fortement impliquée dans la gouvernance et les projets de 5 des 6 pôles de compétitivité de la région Nord - Pas-de-Calais, à savoir i-Trans, Industries du commerce, Nutrition santé longévité (NSL), Up-tex et MAUD. Un chargé de mission de la DIRVED se consacre à l'interface avec ces pôles et plus d'une centaine de chercheurs, appartenant à 15 laboratoires, sont mobilisés pour une quarantaine de projets labellisés. Par exemple, plusieurs projets (dans lesquels l'USTL est partenaire) portés par le pôle NSL, sont financés par Oseo-ISI à l'échelle de plus de 20 M€ ou par le FUI.

## II – Politique de Propriété intellectuelle (PI)

Une dizaine de demandes de brevets sont en moyenne déposées par l'USTL chaque année. À ce titre, un service juridique a donc été créé au sein du SAIC. Ce service est, non seulement en charge des dossiers de demandes dont les dépôts sont généralement sous-traités auprès de cabinets spécialisés, mais aussi de l'entretien des brevets.

Dans le cadre des contrats, l'USTL demande la copropriété intellectuelle à ses partenaires.

---

<sup>1</sup> Contrat quadriennal de développement 2006-2009 entre l'USTL et le CNRS-Volet Recherche.

<sup>2</sup> Source CNRS DR 18 du 26 mars 2009.

<sup>3</sup> Décret 2009-33 du 9 janvier 2009. Cf. Annexe, article 3.

<sup>4</sup> Cf. Rapport d'activité de 07-08 et perspectives 08-09 de CAP Valo.

### III – Maîtrise de la valorisation et des transferts

70 brevets sont actuellement entretenus par l'USTL. Le coût d'entretien du portefeuille brevets est environ de 240 k€ par an, cependant que les redevances varient selon les années : 254 k€ en 2006, 61 k€ en 2007 ; 10 k€ en 2008. Un brevet, dont une licence a été concédée à une société pharmaceutique et pouvant représenter 300 k€ de revenus annuels, est actuellement en suspens dans l'attente des résultats cliniques en phase 2.

Afin de maîtriser le budget PI, un comité de brevets a été constitué et un "nettoyage du portefeuille" a donc été réalisé, conduisant à abandonner, début 2009, 12 brevets jugés non valorisables.

En 1999 a été créé le Réseau européen régional (RER) Nord - Pas-de-Calais/Picardie, dans le cadre d'une convention entre les différentes institutions régionales<sup>1</sup> dont l'USTL. Cette structure, au sein de laquelle travaillent globalement 17 personnes (dont 2 à mi-temps pour l'USTL), financées par les cotisations des différents membres ainsi que les 2 régions concernées, est destinée à aider au montage de programmes, notamment européens, et à assurer la formation des chercheurs à l'ingénierie de projets... Depuis septembre 2007, au titre du 7<sup>e</sup> PCRD, 21 projets ont été déposés par l'USTL et 25 par le CNRS, 13 projets impliquant les laboratoires de l'USTL ont à ce jour obtenu un financement (7 sont portés par le CNRS, 2 par l'INRIA et 4 par l'USTL)<sup>2</sup>.

Le taux de réussite à ces demandes de contrats européens est une donnée difficile à obtenir, l'université n'ayant pas nécessairement connaissance de tous les projets déposés, malgré l'existence des comités de contrats.

En 2002, l'USTL a créé l'incubateur CRE'INNOV, dont les missions sont de sensibiliser les universitaires à la création d'entreprises, de conseiller et d'accueillir les créateurs innovants. Cette structure est en partenariat avec la Région tandis que le parc de la Haute Borne, situé au sud-est du Campus, représente une surface d'accueil disponible. 2,5 employés, rémunérés par l'université, opèrent dans cet incubateur ainsi que 4 "Personnes relais valorisation" (EC ou Ingénieurs de l'université), "PRV", chargées de mettre les créateurs d'entreprises en contact avec les laboratoires qui peuvent effectuer des recherches pour leur compte. Actuellement, 15 entreprises sont en incubation dans l'USTL, cependant que 22 ont déjà été externalisées, générant plus de 100 emplois.

---

<sup>1</sup> Les 6 universités Nord - Pas-de-Calais ; le CNRS, l'INSERM, l'INRA, l'INRIA, l'Université de Picardie-Jules Verne, l'Université de technologie de Compiègne, l'institut Pasteur et le CHRU de Lille, la Fédération universitaire et polytechnique de Lille, l'École nationale supérieure de chimie de Lille et l'Institut national de recherche sur les transports et leur sécurité.

<sup>2</sup> Données DIRVED



# La stratégie en matière de formation



## I – Le pilotage de l'offre de formation

### 1 • Axes stratégiques et modalités de concertation interne

Au cours du contrat 2006-2009 l'université a amélioré son offre de formation, intégré les formations IUP restantes dans le dispositif LMD et élargi son offre en licences professionnelles. L'université enregistre environ 17 800 inscriptions se répartissant en licence (40 %), master (26 %), DUT (11 %), doctorat (5 %) et formations d'ingénieurs (10 %) ; elle participe aussi à la préparation au DEUST et à l'agrégation.

La mise en œuvre des formations a été suivie par l'observatoire interne OFIP qui a établi un bilan avant la préparation de la maquette pour le contrat à venir. À travers ce bilan on a constaté notamment que le nombre d'examens était trop grand et que les liens formation initiale/formation permanente étaient peu ou pas existants. Une proposition de cadrage a été établie par le CEVU demandant de tenir davantage compte du bilan obtenu par l'OFIP, de rénover la pédagogie, de développer le projet professionnel et de s'insérer dans une problématique de formation tout au long de la vie. Ce cadrage adopté par le CEVU puis par le CA a débouché sur des recommandations applicables à toutes les formations, qui ont été transmises aux unités internes en vue de la proposition d'enseignements nouveaux et dont les points principaux sont les suivants :

- Pour les licences un profil est choisi à l'entrée en L1. Celui-ci peut conduire à beaucoup de licences. Les modules du Projet personnel et professionnel (PPP) sont obligatoires en début de licence (S1 à S3) et optionnels ensuite. Un module par semestre sur 6 est optionnel.
- En ce qui concerne les masters, la différenciation master recherche et master professionnel doit disparaître au profit de masters construits sur 2 ans et incluant tous une professionnalisation. 10 à 20 % des heures d'enseignement doivent être assurées par des professionnels.
- Des Commissions pédagogiques paritaires (CPP) doivent être constituées pour chaque mention et parcours de même qu'un conseil de perfectionnement par mention.

Ces maquettes types élaborées par l'université n'ont concerné que les licences et les masters.

Pour les licences professionnelles la remontée des propositions doit être faite après consultation du secteur aval (branches d'activité et pôles de compétitivité). 20 % des enseignements doivent être faits par des professionnels. Les demandes de création doivent être en adéquation avec une demande extérieure.

Les propositions de formations ont été établies par les équipes pédagogiques. Aux 20 demandes de licence et 28 mentions de master s'ajoutent 5 demandes de DEUST et 41 spécialités de licences professionnelles dont 13 nouvelles. Dans tous les cas une fiche d'évaluation a été remplie par les rapporteurs. Les propositions ont été discutées au niveau des UFR qui ont évalué les maquettes au niveau des flux d'étudiants, de l'intervention des professionnels dans les licences professionnelles et des débouchés. L'évaluation a été poursuivie au niveau de la conférence des directeurs de composantes, validée par le CEVU et le CA.

Un consensus sur la proposition d'offre de formation a été obtenu quelquefois au prix du maintien de la proposition de licences voisines dans les secteurs à fort effectif. L'absence de difficultés majeures en termes de moyens matériels et humains a facilité le consensus. En effet, avec un nombre total d'étudiants en baisse de 8 % (-1 500 étudiants) en 4 ans (seul le secteur sciences économiques et de gestion est en hausse), la richesse de l'offre de formation paraît plus due à la volonté d'arriver à un consensus qu'à un réel pilotage central.

Le Service commun de la formation des maîtres (SCFM) est chargé de la relation avec l'IUFM, prépare à l'écrit du concours du CAPES et assure la pré-professionnalisation aux métiers de l'enseignement par des modules optionnels de licence.

Le plan campus prévoit que les trois universités lilloises doivent proposer une structure juridique adaptée pour préfigurer l'Université de Lille. Pour ce qui concerne la formation, les directeurs d'UFR ne sont pas enthousiasmés par cette idée qui conduirait à coup sûr à des arbitrages. Seul l'IAE y verrait un avantage. La présidence aura donc à convaincre pour avancer dans ce domaine.

## 2 • Intervention des instituts, écoles internes et département dans la formation

L'université possède un IUT (IUT A), 1 école d'ingénieurs interne (Polytech'Lille) et 1 IAE (Institut d'administration des entreprises) régis par l'article L 713-9 du Code de l'éducation. Viennent s'y ajouter : une école d'ingénieurs en partenariat avec l'institut Télécom (Télécom L'USTL) et un département (station marine de Wimereux). Toutes ces composantes participent à la formation.

Les effectifs de l'IUT sont stables. Outre la préparation au DUT qui accueille 1 851 étudiants au sein de 7 départements, l'IUT participe à 1 master et à 10 licences professionnelles ouvertes dont il assure la responsabilité pour certaines et regroupant 205 étudiants. L'alternance sous toutes ses formes est peu développée en licence professionnelle et gagnerait à être encouragée. Des passerelles dans les 2 sens existent entre l'IUT et les UFR et sont appréciées des étudiants. Contrairement à ce que l'on pourrait attendre, le fort taux d'étudiants venant de l'IUT en poursuite d'études (80 %) concerne surtout les licences générales et peu les licences professionnelles. Des nouveaux bâtiments ont nettement amélioré le fonctionnement de l'IUT. Cependant 2 départements n'en ont pas bénéficié et sont pénalisés par leur isolement géographique. L'IUT qui ne s'est pas refermé sur son autonomie est bien intégré dans l'université et participe pleinement à la mise en œuvre de la politique de formation au même titre que les autres composantes.

L'école d'ingénieurs Polytech'Lille est membre fondateur du réseau Polytech qui est centralisé à Lille et du réseau des Instituts des techniques d'ingénieur de l'industrie (ITII). Elle a 1 150 élèves ingénieurs répartis dans 8 spécialités. La préparation à l'entrée est organisée à l'université pour les étudiants post-bac au sein du parcours des écoles d'ingénieurs Polytech (PeIP) identifié au cours des 2 premières années de licence avec 4 dominantes au choix (parcours renforcé). L'école organise des modules complémentaires liés à la professionnalisation. La validation du parcours permet l'accès direct à l'une des 11 écoles du groupe. Parmi les élèves ingénieurs 1/3 proviennent du PeIP, 1/3 des classes préparatoires via le concours Archimède, 1/3 de DUT. Quelques admissions en 2e année pour les titulaires de M1 ont lieu. Des non-francophones (25 %) sont admis. La communication entre Polytech'Lille et la présidence s'est améliorée ces dernières années. L'école a une direction efficace qui favorise l'intégration d'étudiants de l'université afin de les faire bénéficier d'une formation d'ingénieurs et celles d'étudiants étrangers non francophones. La position d'une des spécialités hébergées à l'Université du Littoral Côte d'Opale (ULCO) gagnerait sûrement à être éclaircie.

Télécom/USTL est un GIE dans lequel L'institut Télécom et l'USTL sont membres fondateurs et auquel participent d'autres partenaires privés minoritaires. Il accueille 620 élèves ingénieurs. La formation est organisée selon 2 schémas : - en 5 ans après le bac et en alternance (6 périodes en entreprise dont 1 à l'étranger représentant 40 % du temps d'étude) - en 3 ans avec recrutement à bac+2 et par apprentissage. En 2006 l'école a changé de nom et le titre d'ingénieur a été modifié pour devenir "ingénieur diplômé de Télécom/USTL" en remplacement du titre "ingénieur de l'ENIC diplômé par l'Université de l'USTL" (Formation Decomps).

L'IAE est organisé autour de 5 parcours de formation définis en fonction des carrières existantes et conduisant à la délivrance de licences générales, licences professionnelles et masters. Il accueille environ 2 000 étudiants. Actuellement l'IAE de Lille est le seul en France à posséder un laboratoire de recherche mixte avec le CNRS sur lequel s'appuient les formations.

La station marine de Wimereux participe à l'enseignement dans le cadre de l'UFR de biologie aux niveaux licence et master. Les enseignements ont lieu à Lille ce qui occasionne des frais conséquents. L'encadrement des doctorants est important au sein de l'UMR hébergée à Wimereux. L'accueil des étudiants est une des missions de la station permettant aux étudiants de bénéficier de ses activités d'observation. L'accueil rencontre de grandes difficultés en raison de la fermeture de l'hébergement pour raison de sécurité. La station, qui a un statut de département, envisage de devenir OSU ce qui imposera une modification des statuts de l'université pour en faire une école interne. L'université devra prendre position pour savoir si cette modification est privilégiée et si elle doit intervenir avant ou après la création envisagée de l'Université de Lille.

Les directeurs de ces composantes participent tous à la conférence des directeurs d'unités présidée par le président de l'université qui se réunit mensuellement. Cette instance contribue au consensus mais n'apparaît pas comme un lieu privilégié d'élaboration des arbitrages présidentiels.

## 3 • Formation continue et formation tout au long de la vie

Les ressources liées à l'activité de formation continue (environ 10 800 000 €) représentent 15 % du budget de l'université plaçant celle-ci en tête des universités françaises. 45 % des ressources proviennent des pouvoirs publics, 33 % des entreprises, 15 % des OPCA et le reste représente la contribution des particuliers. Le nombre de stagiaires relevant d'un dispositif d'aide ou demandeurs d'emploi (5 776) représente la moitié des stagiaires accueillis alors que 4 995 sont issus des entreprises et le reste (env 1 300) sont des individuels. Un tiers des stagiaires préparent un diplôme national et 3 formations sont organisées à distance.

La formation continue est pilotée par le SUDES, service commun. Celui-ci harmonise l'activité de formation continue au sein de l'université, met en cohérence la réponse de l'université avec la demande extérieure, pilote la validation des acquis et coordonne les négociations de conventions et définit les règles communes de formation et de tarification. Toutes les formations sont mises en œuvre au sein des unités (UFR, IUT et écoles internes). L'IAE pilote ses propres actions de formation continue de même que l'IUT pour un petit nombre.

Un comité paritaire d'orientation stratégique comprenant des représentants de l'université, des collectivités locales, des organisations patronales, OPCA et branches permet à l'université d'être à l'écoute des donneurs d'ordre en matière de formation continue.

L'Université de Lille, qui fut pionnière dans le domaine de la formation continue puisqu'elle en proposait avant la loi de 1971, a eu diverses organisations qui sont à l'origine de la coexistence de plusieurs entités dans le domaine. Le CUEEP, institut interne qui était service unique jusqu'en 1986, s'est vu retirer son rôle de pilote au profit du service commun SUDES. Le CUEEP conserve la maîtrise des actions en sciences de l'éducation, de celles de niveau IV, V et VI et de la préparation au DAEU pour lesquelles les ressources sont presque essentiellement des subventions qui transitent par le SUDES (qui effectue un prélèvement de 8 %). L'évolution de la nature des subventions et de leur montant engendre un déficit structurel du CUEEP qui pèse sur le budget de l'université (malgré des diminutions de charges, 150 contractuels restent rémunérés sur ressources propres du CUEEP). Même si l'université veut utiliser le CUEEP pour la mise en œuvre du PPP (Projet personnel et professionnel le déficit structurel du CUEEP devra être résorbé. De plus, le projet de la création de l'Université de Lille milite pour que l'USTL mette en chantier rapidement une restructuration de la formation continue.

La validation des acquis concerne la validation d'acquis en vue de l'inscription à une formation au sens du décret de 1985 et celle en application du dispositif VAE. Dans le premier cas l'université a traité 1 226 dossiers et accordé 1 079 validations au cours de la dernière année. Dans le second cas elle a traité 307 demandes et accordé 45 validations totales représentant 10 % des VAE accordées par toutes les universités de même typologie et 261 validations partielles représentant 1/3 de celles accordées par les universités de même typologie. Pionnière en matière de formation continue et de validation des acquis, l'université souhaite capitaliser cette expérience pour constituer un pôle de formation tout au long de la vie. La mise en place du PPP au sein des parcours va dans ce sens tout comme la restructuration de services communs en cours (voir plus loin). Cependant l'université devra veiller à rapprocher ses problématiques en matière de formation continue et de formation initiale et s'attacher à donner une meilleure lisibilité aux services communs concernés.

#### 4 • Observatoire des formations et de l'insertion professionnelle (OFIP)

L'OFIP est le seul service de l'université qui organise et réalise des enquêtes annuelles sur l'insertion professionnelle des étudiants 18 à 24 mois après leur sortie de formation, sur les suivis de cursus et taux de réussite aux examens (cohorte de bacheliers, études doctorales), sur les conditions de vie des étudiants. Il assure la publication des résultats de ses enquêtes. Pour la première fois en 2008 la présidence de l'université a intégré les résultats de l'OFIP dans sa réflexion pour le cadrage du LMD.

#### 5 • Ressources humaines

L'université possède<sup>1</sup> 1 328 emplois d'enseignants pratiquement tous occupés dont 1 107 emplois d'enseignants-chercheurs. Le nombre total d'enseignants est de 1 559 dont 363 enseignants non permanents. Ceci correspond à 53,8 enseignants-chercheurs ou 83,3 enseignants pour 1 000 étudiants. Ceci est nettement plus que la moyenne des universités de même typologie (47,6 enseignants-chercheurs ou 69,4 enseignants) ou que la moyenne nationale des universités (33,3 enseignants-chercheurs ou 53,2 enseignants) ce qui explique la relative aisance avec laquelle l'université bâtit son offre de formation. Les professionnels intervenant dans les formations représentent de 30 à 50 % des intervenants pour un nombre d'heures variant de 10 à 20 %. Les responsables d'UE vérifient que cette proportion existe bien dans les formations concernées.

---

<sup>1</sup> Indicateurs statistiques de l'enseignement supérieur 2007 DEPP

## II – Lisibilité de l'offre de formation et communication associée

La communication concernant l'offre de formation est pilotée par le SUAIO qui est actuellement en restructuration. Celui-ci anime un réseau de correspondants qui se rendent dans les lycées, animent les journées découverte, des journées portes ouvertes au sein de l'université auxquelles les étudiants sont associés et participent aux salons spécialisés. Des plaquettes sont éditées. Une description des formations en termes de compétences, d'aptitudes et de qualification serait un complément utile. La présentation des métiers en fonction des cursus est présentée sur le site du SUAIO mais est peu lisible sans doute en raison de la multiplicité des unités de formation. La communication en direction des partenaires socio-économiques est pauvre. Il manque un portail lillois ou régional que l'université souhaite développer dans le cadre du PRES. Beaucoup de documents sont produits mais donnent plus l'impression d'un catalogue que d'un outil d'aide à la décision.

## III – Le dispositif d'accompagnement de l'étudiant

Même s'il est partiellement mis en œuvre dans les unités, le dispositif est piloté de manière centralisée par 3 services communs le Service universitaire pédagogique (SUP), le SUAIO et le Bureau d'aide à l'insertion professionnelle (BAIP).

Le SUP gère les formations transversales comme les langues qui devront entrer dès le L1 dans toutes les licences en 2010. L'objectif du service est d'organiser la délivrance du CLES et du C2I en L3 dans toutes les formations. Le SUP assure de plus la promotion de la pédagogie et est chargé de trouver une suite au CIES chargé de la formation des enseignants du supérieur.

Le SUAIO est chargé entre autres de la transition lycée/université et de l'aide à la réussite. Il pilote l'orientation des lycéens notamment en apportant des réponses personnalisées, assure grâce à ses conseillers la cohérence des parcours de formation et participe à l'orientation progressive de l'étudiant. Il est responsable des modules et des ateliers d'aide à l'élaboration du Projet personnel et professionnel. Il intervient pour détecter les étudiants qui décrochent après un trimestre et leur proposer des enseignements d'adaptation. Les réorientations sont facilitées après 2 semestres pour des étudiants provenant de classes préparatoires, de techniciens supérieurs, d'IUT ou d'autres universités. Des parcours aménagés pour les étudiants titulaires de bacs technologiques ou du DAEU et des parcours renforcés pour les étudiants qui souhaitent intégrer une formation d'ingénieur sont organisés. Un soutien pédagogique renforcé (interrogations orales, contrôle continu, tutorat) est mis en œuvre aux semestres 1 et 2.

L'aide à l'insertion professionnelle est pilotée par le Bureau d'aide à l'insertion professionnelle (BAIP) récemment créé. Il participe à l'élaboration de modules d'aide à l'insertion professionnelle intégrés dans les formations, développe des partenariats avec le monde socio-économique, intervient dans les modules PPP ou dans les unités de connaissance de l'entreprise, organise des rencontres métiers, prépare à la recherche de stages et d'emplois en préparant aux entretiens d'embauche, diffuse les offres de stages aux secrétariats pédagogiques et développe une action pour l'insertion professionnelle des étudiants en échec.

## IV – ENT et politique documentaire

L'université fournit à ses étudiants une adresse e-mail et met à leur disposition un ENT muni de services comme le partage ou le dépôt de fichiers, le dossier étudiant, les notes, le calendrier des examens... Elle encourage la production de ressources pédagogiques numériques, vidéo et multimédia à travers des projets locaux, de grands projets nationaux (UNT Unisciel et UNIT...). Les ressources sont indexées et accessibles à partir de la plate-forme pédagogique à laquelle on peut accéder par l'ENT.

La politique documentaire est pilotée par le SCD. L'université a fait un effort conséquent pour la documentation en prélevant à la source sur le budget recherche pour abonder le budget du SCD. Ceci a permis de remettre à niveau la documentation papier pour les licences (manuels), de ne pas désabonner de revues et d'augmenter de 8 % la documentation électronique. Sur les 15 bibliothèques associées que compte l'université, 9 d'entre elles sont intégrées dans le catalogue commun. Le SCD participe au prêt interbibliothèques (il emprunte 1 000 à 1 500 titres par an et en prête 3 000 à 3 500).

La bibliothèque est ouverte 60 heures par semaine. Les problèmes de sécurité liés au type de construction du bâtiment empêchent de l'ouvrir plus longtemps et posent des problèmes constants d'exploitation. La mise en sécurité et la réorganisation sont envisagées mais pour l'instant butent sur des problèmes financiers et sur la difficulté de réaliser des travaux en continuant l'exploitation. Un projet de learning center prévu dans le "plan campus" pourrait permettre de résoudre le problème tout en augmentant la capacité de la bibliothèque qui est insuffisante pour l'université.

## V – L'évaluation et la démarche qualité

Pour évaluer les pratiques pédagogiques comme les résultats de son action en termes de réussite aux examens et d'insertion professionnelle, l'université agit de manière centralisée en confiant cette responsabilité à l'OFIP. Celui-ci s'associe les services du CRI pour le traitement des données et est aidé par les équipes pédagogiques pour obtenir les réponses des étudiants. L'évaluation des enseignements est réalisée sur 3 à 4 enseignements qui changent tous les ans de manière à aboutir à l'évaluation d'un cycle complet. Les étudiants sont consultés par enquête anonyme, le taux de réponses étant de 50 %.

Tous les résultats sont publiés par l'OFIP qui les met à disposition des étudiants, lycéens et enseignants. Jusqu'à ces dernières années les résultats étaient plus considérés comme constat que comme outil d'aide à la décision. Ils ont toutefois été pris en compte pour l'établissement des maquettes de cadrage et devraient être mieux utilisés dans les commissions pédagogiques.

À titre d'exemple, en licence le taux de réussite varie de 50 à 75 % du premier au dernier semestre. Il s'est amélioré environ de 4 % pour chacun des semestres de l'année 2005-2006 à 2006-2007. L'université a mis cette amélioration au crédit de l'orientation progressive et de l'aide pédagogique apportée justifiant ainsi sa généralisation. Les résultats de l'enquête d'insertion professionnelle montrent que les étudiants de l'USTL s'insèrent bien dans la vie professionnelle. Les résultats se sont sensiblement améliorés suite à la mise en place de l'aide personnalisée. Seuls 8 % des licenciés et 6 % des maîtres et des docteurs sont au chômage ; 62 % des licenciés et des docteurs et 84 % des maîtres ayant un emploi sont en CDI.

Le Vice président chargé des relations avec le CA est aussi responsable de la qualité mais aucune démarche qualité globale n'a encore été entreprise au niveau de l'université. Par contre l'IAE a choisi la certification et a obtenu le label Qualicert délivré par la société SGS.



# La stratégie en matière de vie étudiante



## I – Étudiant acteur de la vie de l'établissement

L'université, soucieuse de la participation de l'étudiant à la vie de l'établissement, s'est dotée d'une Maison de l'étudiant et a confié au Vice-président étudiant des responsabilités statutaires qui lui donnent un vrai rôle dans la gouvernance de la vie étudiante. Malgré ces dispositions, le taux de participation aux dernières élections n'a atteint que 5,5 % (légèrement inférieur à la moyenne nationale) ; ce taux avait cependant atteint les 16 % lors des élections précédentes.

Il n'est pas proposé aux étudiants élus ou aux responsables d'association des formations dispensées par l'université. Ils sont formés par leurs organisations ou en interne dans les associations. Cependant, le module "engagement citoyen", donnant droit à des crédits ECTS, est une reconnaissance de l'engagement étudiant.

Le Vice-président étudiant est élu, il siège au CEVU, préside le FSDIE et est en charge de la coordination des élus étudiants. Il participe au bureau de l'université uniquement sur invitation et a un rapport direct avec le président pour traiter des problèmes spécifiques.

Le degré de participation des élus aux conseils est fonction de leur appartenance aux différentes listes lors des élections. Ils participent à quelques commissions comme celles concernant l'insertion professionnelle. Seul le VP étudiant bénéficie de moyens importants comme un bureau, un téléphone portable, un ordinateur. Les autres élus étudiants aussi bien aux conseils centraux qu'aux conseils d'UFR ne bénéficient pas de moyens spécifiques à leurs fonctions.

Le tissu associatif est dense à l'USTL et comprend aussi bien des associations de filières que des associations transversales. Pour normaliser les relations entre l'établissement et les associations, il a été mis en place une charte des associations. Les locaux associatifs sont regroupés au sein de la Maison des étudiants (MDE), ouverte en septembre 2007. La MDE s'organise en 3 pôles : services (salle multimédia, reproduction), administratif (services de la vie étudiante) et associatif (développement de projets, cafétéria, salle polyvalente). Des bureaux équipés sont mis à disposition des associations et organisations qui en font la demande sous la condition expresse de signer la charte d'occupation. Du personnel universitaire est affecté à la MDE mais la gestion est pilotée par les étudiants, le VP étudiant en étant le directeur et président le Conseil d'administration.

Le soutien aux activités associatives est apporté à travers le FSDIE qui sélectionne des projets portés par les associations de l'USTL. Le FSDIE vient de recevoir directement du fond du président une dotation supplémentaire de 40 K€.

L'affichage politique de la volonté d'associer les étudiants à la vie de l'établissement est clair. Les responsabilités statutairement attribuées au VP étudiant en témoignent. Les interventions directes du président pour répondre aux attentes des étudiants sont une autre preuve de son attachement à la qualité de la vie étudiante.

## II – Qualité de vie étudiante

L'université n'a pas mis en place un guichet unique à destination de tous les étudiants et n'a pas encore transformé la carte d'étudiant en une carte multiservices. Cependant, une attention particulière est apportée à des publics spécifiques. Le relais handicap avec 3 personnes à disposition a été modernisé en 2008 et garantit un accueil personnalisé et adapté à chaque étudiant handicapé. Une banque de prêt de matériel informatique permet de fournir des outils qui seront une aide à la réussite. Concernant le sport, les actions menées par les associations sportives sont encouragées par le soutien accordé dans le cadre du FSDIE. L'aide aux sportifs de haut niveau leur permet de participer aux compétitions. Malgré cela, l'établissement souffre d'un déficit criant d'infrastructures adaptées, nombre d'installations sont vieillissantes et une politique volontariste de remise en état est plus que nécessaire.

Le nombre d'étudiants salariés est particulièrement élevé à l'USTL. Les statistiques montrent que, lorsqu'ils occupent des emplois autres que périscolaires ou universitaires, leurs résultats se dégradent. L'université devrait veiller à organiser leur vie étudiante de façon plus rationnelle.

La Maison de l'étudiant est le point névralgique de la vie culturelle. C'est le lieu des expositions et l'orchestre universitaire jouit d'une salle de répétition. Le festival "mix'cité" organisé par les étudiants et le service culturel s'y déroule en fin d'année et anime le campus.

L'université fait de l'accueil d'étudiants étrangers un point fort de sa politique en lien avec ses valeurs. Elle est depuis longtemps une des universités ayant le plus fort taux d'étrangers parmi ses étudiants. Elle accueille 3 800 étudiants étrangers<sup>1</sup> soit 21 % des inscrits (13 % en L, 31 % en M et 44 % de doctorants) alors que la moyenne est 14,7 % pour l'ensemble des universités françaises. Seulement 10 % de ces étudiants étrangers<sup>2</sup> viennent au titre de programmes d'échange. Les autres sont des étudiants dits "individuels" qui sont censés avoir justifié avant leur arrivée sur le territoire qu'ils avaient les moyens financiers pour suivre leurs études en France.

Le bilan de l'université fait état d'un taux d'échec des étudiants étrangers supérieur à celui des étudiants français. Même s'il s'agit d'une situation que l'on retrouve dans un grand nombre d'universités, le poids des étudiants étrangers à Lille en fait une question qui mérite une attention particulière. Ce taux d'échec s'explique notamment par les difficultés d'intégration, et les difficultés matérielles que rencontrent tout particulièrement les étudiants étrangers "individuels". La précarité extrême de certains d'entre eux a été signalée à l'université par des organismes caritatifs (Secours populaire, Restaurants du cœur) qui sont amenés à prendre en charge ces étudiants. L'université a pourtant mis en place des dispositifs d'accueil physique (guichet unique) et d'intégration via la Maison des étudiants ou le tutorat. Une part du FSDIE (40 000 €) est consacrée à l'aide sociale aux étudiants en difficulté.

À l'évidence, la réponse de l'université à cette situation n'est pas à la hauteur des problèmes. Si l'université souhaite poursuivre cette politique d'accueil des étudiants étrangers aux ressources financières incertaines, elle doit prendre en compte leurs besoins spécifiques. Seul un accompagnement social renforcé permettra à ces étudiants de réussir leur intégration et leur parcours universitaire.

Enfin, le service interuniversitaire de médecine préventive est un véritable centre de soins à destination de tous les usagers. Un médecin et un psychologue sont présents tous les jours. Tous les primo-entrants sont convoqués pour une visite médicale au cours de l'année.

---

<sup>1</sup> Bilan quadriennal 2006-2009

<sup>2</sup> Document "Politique d'ouverture internationale de L'USTL 2007-2008"



# La stratégie en matière de relations extérieures



## I – Relations interétablissements

L'USTL est un des 8 membres fondateurs du PRES régional récemment créé (décret signé le 9 janvier 2009), qui regroupe également aujourd'hui 15 membres associés. Les relations de l'USTL avec les autres établissements s'exercent maintenant au sein de ce PRES. Celui-ci est essentiellement une structure gérant des projets (par exemple PRES'Valo en charge de l'ingénierie de projets européens et ANR) et réunissant diverses commissions dont l'une en recherche (Écoles doctorales) ainsi qu'une commission pédagogique (carte régionale des formations, réussite de l'étudiant, insertion professionnelle).

Au sein du PRES, et après concertation avec les universités Lille 2 et Lille 3, la proposition de maquettes voisines ou identiques dans les spécialités qui se recouvrent a pu être évitée ou limitée. Cependant, dans le secteur SHS la cohérence régionale aurait pu être renforcée. Le nombre suffisant d'étudiants pour alimenter toutes les formations est invoqué pour justifier cette situation. Des concertations avec les universités régionales qui sont membres du PRES ont lieu pour ce qui concerne les formations doctorales (Écoles doctorales) et la formation des maîtres des enseignements scolaires et de l'enseignement supérieur. Le PRES met en place un atelier sur la carte universitaire des formations.

## II – Relations avec les collectivités

### 1 • Le Conseil régional(CR)

Les relations entre l'USTL et le conseil régional s'appuient sur une collaboration de plus de 25 ans. Le CR est représenté au Conseil scientifique de l'université. La région participe, en association avec la Communauté urbaine et l'État, au projet de 12 M€ visant à la réalisation d'une Maison internationale des chercheurs. Elle finance aussi différentes activités. Pour l'ensemble des universités régionales les chiffres suivants ont été communiqués : Recherche (21 M€ en 2009), Enseignement supérieur (dispositif Blériot), (2,5 à 3 M€), Formation continue (7,5 à 8 M€ par an), Investissements pour des constructions (≈10 M€).

### 2 • Lille métropole communauté urbaine(LMCU)

La métropole lilloise reconnaît ne pas s'être donné la compétence universitaire ; son implication se traduit essentiellement dans les logements pour étudiants, les transports et la voirie. Aujourd'hui, LMCU soutient surtout la valorisation et le transfert d'entreprises en mettant à disposition le parc de la Haute Borne qui jouxte le campus, elle a désormais décidé de mettre en place des dispositifs d'aide aux unités de recherche.

## III – Relations avec les milieux socio-économiques

L'USTL est fortement impliquée dans cinq des six pôles de compétitivité régionaux en étant membre fondateur et en participant aux bureaux, elle participe aux comités de labellisation qui sélectionnent les projets. Le pôle Nutrition, santé, longévité (NSL) qui ne labellisait que des projets portés par des industriels a décidé de labelliser également des projets présentés par les universitaires ; à ce titre, l'USTL participe (avec Lille 2) à un gros projet d'élaboration d'une plate-forme de purification d'un montant de 10 M€.



# La stratégie en matière de relations internationales



L'USTL place le développement des activités internationales dans ses priorités. Le cadre approprié pour la promotion au niveau international et la coordination de certaines actions spécifiques, comme l'ancrage de l'USTL dans l'espace nord-ouest européen par exemple, est naturellement le PRES. Le quadriennal a vu la création au sein de l'université d'un centre international qui a pour mission de mettre en œuvre la politique d'ouverture internationale, en favorisant les collaborations et les échanges. Ce centre travaille en réseau interne (45 personnes en central et dans les composantes). Il gère un budget de 2,2 M€ (dont 1,5 M€ versés par l'Union européenne) rassemblant les contrats européens formation, les bourses de mobilité, l'accueil spécifique des étudiants non francophones et la gestion des logements étudiants internationaux (160 chambres). Le suivi d'indicateurs permet d'évaluer l'activité internationale de l'établissement.

L'université encourage la mobilité de ses étudiants : la charte de l'étudiant largement diffusée précise les modalités de candidature ainsi que celles de validation de la mobilité dans le cursus par des ECTS.

La politique de relations internationales développée par l'USTL présente 4 axes majeurs :

- *Développer l'ancrage de l'USTL dans l'espace nord-ouest européen.* Entre 2007 et 2008, 18 projets ont été financés dans le cadre du programme INTERREG 3 avec des universités anglaises (Brighton, Greenwich...) de même que 6 projets en collaboration avec des universités belges (Namur, Louvain, Bruxelles...).
- *Renforcer l'ouverture à l'international de la recherche.*

Le partenariat international interlaboratoires est dense avec 8 laboratoires internationaux associés dont 3 européens, 2 laboratoires communs et 4 groupes de recherche internationaux dont 2 européens. L'USTL fait partie de tous les collèges internationaux existants avec le Chili, le Japon, la Chine, les États-Unis et le Brésil et a signé 46 accords de recherche. Près de 24 % du personnel enseignant ou chercheur a une origine étrangère.

- *Renforcer l'ouverture à l'international de la formation.* En 2007-2008 des programmes d'échanges d'étudiants portant sur moins d'1 an (non diplômants) ont mis en évidence un flux entrant de 364 étudiants étrangers (essentiellement d'Europe et d'Asie) et un flux sortant de 342 étudiants français. Si on ajoute les séjours en entreprises, on atteint le nombre de 1 000 échanges dans chaque sens<sup>1</sup>. Il faut noter le soutien du conseil régional qui, dans le cadre du dispositif Blériot, accompagne à hauteur de 2,5 à 3 M€ la mobilité d'enseignants par des bourses<sup>2</sup>. Le nombre de formations internationales a atteint 27,16 d'entre elles, dont 2 masters Erasmus Mundus conduisent à des doubles diplômes et 7 formations sont enseignées en Anglais (1 en L à l'IAE, 6 en M). L'USTL participe à un projet européen d'attractivité des masters (Erasmus Mundus action 4) et à 2 projets Erasmus Mundus "external windows". Les statistiques précises en matière de nombre d'étudiants inscrits dans ces formations sont en cours de constitution, mais sur 180 étudiants identifiés, le taux de réussite est proche de 100 %.

---

<sup>1</sup> Bilan quadriennal 2006-2009.

<sup>2</sup> Entretien avec M. Arnaud FREVILLE, directeur général adjoint Formation et Développement durable pour l'emploi au conseil régional Nord - Pas-de-Calais.

<sup>3</sup> Convention-cadre et convention de délocalisation de trois diplômes de l'IAE à l'École supérieure du commerce et des affaires de Casablanca (Maroc).

- *Développer une politique de coopération et de solidarité internationale.* 12 diplômés de niveaux L, M sont délocalisés à l'étranger dans le cadre de partenariats (Maroc, Sénégal, Vietnam...). Par exemple, la convention-cadre entre l'IAE Lille et l'École supérieure du commerce et des affaires de Casablanca (Maroc) montre que 30 étudiants par promotion peuvent accéder au Maroc à la licence et 30 au master. Une vingtaine d'enseignants de l'USTL, amenés à enseigner au Maroc, sont impliqués, le projet s'autofinçant, sans coût pour l'USTL. Le taux de réussite est de 74 %, comparable aux taux de succès des mêmes formations à Lille<sup>3</sup>. En direction de la Chine, l'USTL a mis en place un projet pilote dès 1998 qui préfigure le M211 des Affaires étrangères. Des formations spécifiques sont organisées dans l'établissement partenaire sur un semestre ou un an. Elles sont suivies d'une année dans les cursus normaux de l'USTL. La formation est achevée en Chine et donne droit à un double diplôme, français et de l'université d'origine. Dans 50 % des cas, la formation est suivie d'une poursuite en thèse en cotutelle. Enfin, l'USTL s'est engagée dans des actions de coopération dans les domaines de la gestion universitaire et de l'ingénierie pédagogique.

# La gouvernance



## I – Le système d'organisation et de pilotage de l'établissement

La gouvernance à l'USTL est organisée autour d'une politique d'établissement, proposée par la direction qui souhaite s'inscrire dans une démarche de consensus, de responsabilisation collective et de qualité.

### 1 • Le projet d'établissement

L'élaboration du projet d'établissement s'est inscrite dans cette démarche. Le président propose une stratégie d'action et les Vice-présidents rédigent une note politique correspondant à leurs domaines de compétences respectifs. Successivement les chefs de services communs, les directeurs de composantes, les responsables administratifs de composantes et les chefs de services généraux puis les directeurs de laboratoires sont réunis pour que la démarche leur soit présentée. Une présentation analogue est faite aux 3 conseils réunis en congrès.

Dans le même temps le document élaboré par l'équipe de direction est mis en ligne pour consultation par tous. Les réactions et contributions spontanées doivent remonter par l'une des 4 voies suivantes : laboratoire, composante, service technique ou administratif, liste électorale représentée dans l'un des conseils.

Le projet est alors amendé par l'équipe de direction qui le transmet aux élus du CA pour discussion, derniers amendements et enfin vote (celui-ci a eu lieu le 10 octobre 2009 : 20 pour, 1 contre, 2 abstentions).

Ce cheminement, qui doit être suivi pour tout dossier présenté au CA, est caractéristique des trois principes fondateurs de la politique de la présidence.

### 2 • Organes de direction et pilotage de l'établissement

L'organisation de l'équipe présidentielle est particulière puisqu'elle n'a pas de lien avec les organes statutaires de l'établissement, sauf en ce qui concerne le Vice-président étudiant qui est le seul membre élu d'un conseil. Elle est constituée de 3 VP en charge des conseils et de 8 VP fonctionnels qui exercent leurs compétences dans les domaines suivants<sup>1</sup> : Étudiant, Aménagement du campus, Patrimoine et développement durable, Valorisation du potentiel humain, Aide à la réussite, Relations internationales, Vie étudiante, Promotion de la parité, Technologies de l'information et de la communication. Le VP chargé des relations avec le CA est en plus en charge de la qualité.

Les 3 conseils ont été renouvelés en avril 2008. Le CA comporte 28 membres : le président, 12 enseignants-chercheurs, 3 BIATOS, 5 étudiants et 7 représentants du monde économique et social (conseil régional, communauté urbaine, comité Grand Lille, un chef d'entreprise, 2 syndicats de salariés, MEDEF). Le Conseil scientifique et le CEVU ont été conservés dans leur configuration de 40 membres. Le CA se réunit une vingtaine de fois par an, les deux autres conseils qui émettent des avis et recommandations, autant de fois que nécessaire. Les travaux des différents conseils sont préparés dans des commissions qui instruisent les dossiers. Les dossiers présentés au Conseil scientifique sont préparés par le VP recherche (chargé du CS) en collaboration avec les chargés de mission recherche de chaque secteur scientifique.

Les directeurs de composantes ne sont plus invités aux réunions des conseils. C'est la conférence des directeurs de composantes, réunie une fois par mois, qui est le lieu de discussion avec l'équipe de direction pour traiter des questions stratégiques et de la mise en œuvre des décisions du CA. De la même façon, la conférence des chefs de service et des responsables administratifs des composantes, réunie à l'initiative du secrétaire général, est le lieu de rencontre avec le président.

---

<sup>1</sup> Organigramme Université L'USTL

Les objectifs stratégiques de l'USTL sont généralement clairement affichés, notamment dans les projets quadriennaux 2006-2009 et 2010-2013. S'agissant des objectifs opérationnels et leurs conditions de mise en œuvre, ils sont moins perceptibles et les services rencontrés se sont rarement référés au projet pour expliquer leur démarche.

Plusieurs réorganisations de services prévues au contrat quadriennal 2006-2009 viennent seulement de se mettre en place et une partie des objectifs opérationnels commencent seulement à se mettre en œuvre. Il subsiste deux types de services, les services communs dirigés par un enseignant-chercheur et les services centraux dépendant directement du secrétaire général.

L'organisation actuelle autour de 11 VP désignés par le président de l'université, de trois chargés de mission, du secrétaire général, des directeurs administratifs doit encore démontrer son efficacité notamment en termes de cohérence de l'action administrative ; l'arrivée d'un nouveau secrétaire général devrait y contribuer sous réserve que les objectifs opérationnels soient identifiés et que la culture de consensus de l'université ne soit pas un obstacle à la mise en œuvre des objectifs.

## II – le pilotage et le développement des Technologies de l'information et de la communication

L'université a procédé récemment à une réorganisation des services en charge des TIC. Aujourd'hui, la maîtrise d'ouvrage de la politique TIC est assurée par un Vice-président, et les services sont chargés de la mise en œuvre. L'USTL évalue à 90 le nombre de personnes "étiquetées" informatique ; elles sont réparties entre le Centre de ressources informatiques (43 personnes et un directeur), le service multimédia (13 personnes et un directeur), 2 ou 3 personnes mises à disposition du centre national de distribution de logiciels, les autres étant réparties dans les composantes.

Le budget de 900 000 € est affecté à une seule unité budgétaire et réparti au sein de sept Centres de responsabilité (CR).

À ce jour la gouvernance de l'université ne dispose d'aucun système d'information lui permettant de s'appuyer sur des données fiables. Le bilan social 2007, dernier fourni, a été renseigné manuellement et n'a certainement pas pu être utilisé étant donné le nombre d'erreurs et d'incohérences qu'il contient. De la même façon, les données figurant au bilan du contrat 2006-2009 sont déclaratives et souffrent d'incohérence. C'est une nécessité absolue pour l'USTL de se munir d'un véritable système d'information.

Même si l'établissement dit s'efforcer de construire un système d'information cohérent et s'oriente désormais vers les applications de l'AMUE, il utilise encore à ce jour des logiciels spécifiques (Rimbaus). Le service informatique n'a pas formalisé son programme de mise en cohérence du système d'information. À titre d'exemple, le chantier de fiabilisation des données est peu avancé et se fait au coup par coup contraint par la nécessité de cohérence des données et sans être une étape programmée de la construction du SI.

L'équipe informatique est bien dimensionnée et mobilise des forces pour la veille technologique. L'USTL participe au niveau national à plusieurs chantiers mutualisés notamment avec l'AMUE : référentiel, entrepôt de données, Graal, SIFAC et souhaite continuer à faire du développement pour ne pas perdre cette compétence. L'université fait état de nombreuses réalisations logicielles. Ces activités, certes maintiennent les ingénieurs à un haut niveau de compétence, mais n'apportent pas à l'université les bénéfices que l'on pourrait attendre dans la construction d'un SI. Une telle opération demande l'adhésion totale de tous les services et leur participation à l'élaboration du schéma directeur à travers un groupe projet formellement constitué autour du VP TIC.

Les étudiants disposent tous d'une adresse e-mail à l'université, et 145 bornes WIFI ont été installées. Parallèlement, un portail permet de recevoir les emplois du temps, mais il semble qu'il soit peu utilisé ; l'université (ou l'UNR) n'a pas développé de carte multiservices, l'intranet est jugé obsolète, le site Internet est en cours de refonte et les chambres du Crous implantées sur le campus ne sont pas connectées au réseau.

Le contrat 2006-2009 fixait 6 objectifs déclinés eux-mêmes en 18 actions. Il est malaisé de distinguer les objectifs prioritaires et les objectifs secondaires, et la manière dont les moyens sont répartis entre les priorités. S'agissant du niveau d'atteinte des objectifs, les indicateurs chiffrés et l'évaluation ne permettent pas de l'apprécier. Par ailleurs le point de vue des utilisateurs (enseignants, étudiants, BIATOSS) est pris en compte au sein de nombreuses commissions (auprès du SEM, auprès du CRI, la mission de coordination et de maintenance...) ; cependant, il manque probablement un bilan

notamment qualitatif sur l'appropriation et l'usage effectif des outils : difficultés rencontrées, évolution des pratiques de travail, émergence de nouveaux services grâce à ces nouveaux outils...

L'université consacre d'importants moyens au développement de son infrastructure informatique et au développement des TIC ; les objectifs qu'elle se donne sont ambitieux. Elle devra porter une attention particulière à la cohérence globale de son système d'information, à la qualité des données, et à l'appropriation des outils par les utilisateurs.

### III – gestion des emplois et des ressources humaines

S'agissant de l'organisation de la fonction RH, les différents services étaient, jusqu'à une date récente, pilotés par le VP CA. Une réorganisation de ces services est en cours ; une DRH en a pris la responsabilité et la CPE est désormais présidée par le secrétaire général, associé au Vice-président chargé des personnels. L'organisation est encore très éclatée entre les composantes et les services centraux déplorent l'émiettement de certaines opérations comme la paie par exemple qui reste répartie entre l'IAE, l'IUT, la TG, l'université, etc. ; cette organisation rend difficile un suivi de la masse salariale.

L'université a le souhait de mener une vraie politique des emplois aussi bien pour les enseignants-chercheurs que pour les non-enseignants. Une procédure d'expression des besoins expérimentée depuis 2000 a été généralisée en 2007. Elle a permis le redéploiement de 22 emplois depuis 2004. Le montant des heures complémentaires (hors vacations formation continue) est passé de 5 046 846 € en 2006 à 4 819 784 en 2008, soit (- 4,49 %) ; pendant cette même période, le nombre d'emplois enseignant-chercheur créé est de 8 alors que les effectifs étudiants ont baissé de 10,9 %. Cependant, le souci de préserver le potentiel de recherche a probablement mené à des arbitrages en défaveur de la formation.

Malgré la politique affichée, le recrutement des enseignants-chercheurs se fait à plus de 50 % en interne. Pour améliorer l'attractivité de l'établissement, une décharge de 1/3 de service est accordée l'année de la prise de fonction. Seulement 2/3 des nouveaux nommés en ont profité.

Le redéploiement d'emplois d'enseignants-chercheurs est un moyen mis en œuvre par l'université pour impulser sa politique scientifique. Au départ, l'USTL n'a redéployé que des emplois d'enseignants-chercheurs non-productifs, en direction des secteurs déficitaires (sciences économiques, gestion, sociologie, informatique), et en accordant une priorité à la recherche. Ces redéploiements se sont étendus à la suite à la biologie, à la mécanique et au génie civil. Une dizaine de postes seront ainsi redéployés en 2010.

La volonté affichée maintenant par l'université est de redéployer des emplois vers des laboratoires que l'on veut privilégier, dans une perspective pluriannuelle, et en concertation avec les EPST au sein des grands instituts qui sont mis en place. Toutefois les critères ou les procédures qui conduiront à privilégier tel ou tel domaine ou laboratoire restent peu explicites.

Jusqu'à présent l'USTL n'a pratiqué que très peu de redéploiements d'emplois BIATOS. L'équipe présidentielle a l'objectif de renforcer la proportion de personnels BIATOS affectés dans les unités de recherche, ce qui correspond à une demande pressante des Directeurs d'unités, et souhaite utiliser la possibilité de transformer des postes d'enseignants-chercheurs en personnels BIATOS. Ainsi, récemment 3 postes d'enseignants-chercheurs ont été transformés en 3 postes BIATOS de catégorie A. Un redéploiement des postes BIATOS apparaît nécessaire pour soutenir le développement des activités de recherche de l'université.

Enfin, il faut noter que le poids des UFR reste encore important pour l'affectation des personnels BIATOS.

Les emplois non enseignants ont progressé de 4,5 % de 2002 à 2006, et le pyramidage A, B, C (28 %, 23 %, 50 %) est plus favorable aux cadres que celui des universités du même groupe disciplinaire (22 %, 23 %, 55 %). L'université a rendu plus lisible sa politique indemnitaire des BIATOS, sans toutefois aller jusqu'à la modulation individuelle. L'université met en place un dispositif d'accompagnement des personnels non titulaires (plus de 200) à la fois pour mieux maîtriser les effectifs et pour réduire la précarité.

L'université ne semble pas disposer d'outils lui permettant une adaptation de ses ressources aux activités notamment en matière de GPEC.

## IV – L'organisation et le pilotage de la politique budgétaire et financière

L'université affiche une volonté de faire du budget un acte politique articulé autour d'objectifs.

Le processus d'élaboration du budget 2009 est constitué d'une lettre de cadrage adoptée par le Conseil d'administration d'octobre 2008 qui évalue les ressources propres, et certaines dépenses dites "incompressibles", et répartit la DGF et les recettes du contrat entre les composantes. Sur ces bases, les composantes arrêtent leur propre budget et le budget de l'université est voté par le Conseil d'administration de décembre.

Le budget de l'université apparaît comme la résultante des politiques budgétaires des composantes et des laboratoires d'une part, des contrats quadriennaux d'autre part ; en effet, une part importante des crédits sont volontairement laissés dans les composantes et laboratoires, sous réserve d'un prélèvement de 10 % pour charges communes. Il appartient aux composantes de présenter des propositions budgétaires en cohérence avec le projet d'établissement.

S'agissant de la situation financière de l'USTL, deux points posent question et devront nécessairement être clarifiés pour permettre à l'université d'accéder aux responsabilités et compétences élargies : la capacité de l'université à équilibrer son budget de fonctionnement, et la clarification des réserves "réellement disponibles" d'autre part.

### 1 • Le budget primitif 2009 est voté en déficit

Le budget primitif 2009 a été voté en déficit de fonctionnement de 1 608 171 € (soit 2,57 % du budget de fonctionnement) et prévoit un prélèvement sur réserves de 4 065 226 €. La dernière Décision modificative de 2008 a également été votée en déficit.

Ce déficit de fonctionnement est un choix délibéré de l'université ; en effet, la lettre de cadrage pour l'élaboration du budget 2009 présentée au Conseil d'administration du 3 octobre 2008 propose l'alternative suivante pour faire face à ce déficit : réduire les dépenses, augmenter les contributions aux charges communes, prélever sur les réserves.

Le choix de financer le déficit de fonctionnement par prélèvement sur les réserves retenues par l'université pour 2009 n'est pas une option soutenable dans le futur comme l'atteste l'évolution du compte de résultat entre 2005 et 2007.

L'évolution fortement divergente des charges, notamment de personnel (+ 21,3 %), et des produits (subventions d'exploitation : - 26,5 %, autres ressources : - 27,6 %) soulève la question de la soutenabilité à moyen terme des choix budgétaires de l'université.

L'université devra nécessairement à terme trouver d'autres moyens que le prélèvement sur réserves pour équilibrer son budget de fonctionnement.

Ceci est d'autant plus vrai que la situation de ses réserves n'est pas clarifiée.

### 2 • Des réserves confortables en apparence, mais dont l'affectation doit être précisée

Sur les années 2005, 2006, 2007, le compte de résultat laisse apparaître de fortes variations du résultat sans que ces variations ne soient justifiées autrement que par le mode de comptabilisation des produits et des charges (Cf. rapport "Vote du budget 2009" présenté au CA du 12 décembre 2008). Dans ces conditions il est difficile d'apprécier le résultat de l'activité annuelle de l'établissement.

	2005	2006	2007
Fonds de roulement comptable	46 509 027,37	47 563 616,84	40 320 908,81
Besoin en FDR	27 337 295,61	30 631 785,89	19 924 137,23
Disponible	19 171 731,36	16 931 830,95	20 396 771,58

Le fonds de roulement comptable ainsi que les réserves disponibles apparaissent importants ; cependant, le montant des réserves réellement disponibles reste difficile à apprécier en raison des reports ; comme l'indique l'agent comptable : "L'importance des reports est telle qu'ils réduisent à zéro le disponible ; mais dans le même temps, ces reports ne se réalisent pas ou fort peu, sans que l'université puisse savoir dans quelle mesure exacte."

Cette situation mérite d'être clarifiée afin de permettre à l'université de connaître avec précision sa situation et les marges financières dont elle peut disposer.



En matière d'organisation administrative, des progrès importants ont été réalisés ; la création d'un pôle "finances et pilotage" et la mise en place pour l'exercice 2009 du nouveau logiciel SIFAC témoignent de la volonté de l'établissement d'adapter son organisation et de se doter d'outils de pilotage.

Les délais de paiement constatés par le passé n'étaient pas supérieurs à 45 jours, et l'utilisation de SIFAC permet de penser que le délai pourra se rapprocher des 30 jours préconisés.

Toutefois, la réflexion doit aller plus loin ; la mise en place de SIFAC pourrait être l'occasion de redéfinir l'organisation de la fonction financière au sein des composantes et son articulation avec les services centraux ; cette réorganisation pourrait être l'occasion également de mutualiser la fonction financière entre plusieurs composantes (notamment les plus petites en chiffres d'affaires) et permettrait sans doute de dégager les moyens nécessaires pour qualifier les emplois.

## V – la politique immobilière

Le site principal de l'USTL s'étend sur 81 ha de la cité des sciences à Villeneuve-d'Ascq. Ce site compte 79 bâtiments dont la majorité date de la création du campus (1966) ; quelques bâtiments ont été construits dans les années 1990. Le bâti représente une surface de 325 000 m<sup>2</sup> offrant un ratio m<sup>2</sup>/étudiant supérieur à celui des universités du même groupe.

La réorganisation administrative prévue au contrat 2006-2009 ne s'est mise en place que très récemment. Elle vise à distinguer au sein de la direction du patrimoine placée sous la responsabilité d'un secrétaire général adjoint, les opérations relevant de la conception du schéma directeur et de maîtrise d'ouvrage assurée par le VP et un chargé de mission, des fonctions opérationnelles de logistique et de conduite de travaux.

L'établissement n'a pas finalisé son schéma directeur immobilier mais vient de se doter d'une base de données (Abyla).

Les priorités affichées par le service concernent :

- la levée des avis défavorables de la commission de sécurité (actuellement au nombre de 35) notamment les avis pour défauts les plus aisément corrigeables ;
- une amélioration du taux d'occupation des locaux existants, dont le taux d'usage est estimé à 60 % pour certains locaux d'enseignement ;
- la prise en compte des problématiques environnementales (gestion naturelle de l'environnement, gestion des déchets, amélioration de la performance énergétique des bâtiments).

L'USTL se projette aujourd'hui dans l'opération "plan campus" qui sera l'occasion d'une véritable réflexion sur la requalification des espaces, la restructuration du bâti et la mutualisation de divers équipements.

## VI – Hygiène et Sécurité

Le service Hygiène et sécurité (H&S) est constitué d'1 ingénieur et 1 adjoint, 2 secrétaires et 2 référents en radioprotection ; ceux-ci sont chargés des contrôles sur le terrain (sources radioactives) et de l'interface avec les inspecteurs. De plus, 60 agents chargés de la mise en œuvre des règles H&S (ACMO) opèrent au sein des unités de recherche et l'USTL compte en outre une centaine de secouristes.

Le Comité H&S (CHS), présidé par le président de l'USTL qui participe aux réunions<sup>1</sup> comprend 18 membres auxquels s'ajoutent l'infirmière de l'établissement et le représentant de la médecine préventive. Le CHS se réunit 3 fois par an (décision prise en 2008) et a procédé à la mise en place du suivi des accidents du travail et de comités de visites des laboratoires. Il a également revu l'organisation en plaçant un ACMO auprès de chaque responsable d'unité. De plus, les risques CMR (produits cancérigènes, mutagènes et reprotoxiques) ont bien été discutés et des décisions ont été prises pour les manipulations<sup>2</sup>. Le programme est maintenant d'établir le Plan de prévention de l'USTL puis le Document unique obligatoire<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Cf. PV des réunions de CHS du 26-03-2008, 25-06-2008 et 15-12-2008.

<sup>2</sup> Décret 2001-97 qui dérive de la directive européenne.

<sup>3</sup> Décret 2001-1016 : identifier et évaluer l'ensemble des risques de l'établissement et définir les moyens à mettre en œuvre pour y parer.

Il y a en moyenne 60 déclarations d'accidents par an. La lecture du cahier H&S répertoriant les incidents et accidents montre qu'il y a surtout des chutes (nombreuses), des brûlures, des plaies et contusions. À chaque accident, un groupe de suivi, constitué de 4 personnes issues du CHS, se réunit et analyse les faits.

Il n'y a pas de réflexion engagée sur le travail isolé (fréquent dans les laboratoires), mais il est simplement recommandé que 2 personnes soient toujours présentes sur les lieux de travail. De plus, une visite non programmée dans une salle de TP de chimie a permis de constater que le port des lunettes de sécurité était très moyennement respecté.

Une amélioration des résultats de sécurité passera donc par un sérieux rappel des consignes au sein des unités. De même, la démarche concernant les CMR doit être menée à son terme.

# L'affirmation de l'identité de l'établissement au travers d'une politique de communication



Un audit externe réalisé en 2007 à la demande de l'université montrait que si la communication globale de l'USTL avait pris beaucoup d'ampleur, elle manquait de cohérence contribuant à offrir de l'université une vision brouillée, et n'offrait pas la possibilité aux personnels d'adhérer totalement au projet d'établissement.

L'USTL donne l'impression d'un établissement qui pendant très longtemps a vécu centré sur le campus de Villeneuve-d'Ascq, et n'entretenant que des relations ténues avec les collectivités locales. Cet état de fait a pesé sur son image.

S'agissant de la communication interne, la communication en direction des étudiants semble se chercher ; le "Bleu", un bulletin d'information papier, vient d'être abandonné, et l'ENT n'a pas les effets escomptés. Un autre document papier destiné aux personnels, le "Minibili", ne semble pas non plus devoir être poursuivi dans sa forme actuelle. Malgré les trois manifestations annuelles (les nouveaux arrivants, les retraités, les vœux), le sentiment d'appartenance des personnels à l'établissement n'est pas très vif.

La politique culturelle de l'université, dont la qualité est reconnue, ne parvient pas à valoriser suffisamment l'image de l'université et à toucher une part significative de personnels, d'étudiants ou de public extérieur à l'université. Elle y consacre 14 personnes et dispose sur le campus d'un amphithéâtre de 180 places, de salles de répétition, d'ateliers, et d'un café avec scène ouvert de 10h à 22h.

Toutefois, la négociation du dernier CPER et l'opération "plan campus" ont profondément modifié le rapport que l'université entretient avec les collectivités locales et le monde socio-économique.

L'USTL vient de se doter d'un plan de communication, et d'un nouveau logo et son site Internet est en cours de rénovation.

L'université gagnerait à renforcer ses actions d'information et de communication en direction des collectivités territoriales, du public et des acteurs socio-économiques en valorisant les savoirs et les compétences liés à ses diplômes et ses activités de recherche. Elle devra sans doute professionnaliser sa démarche de communication. Dans cette perspective, il serait intéressant de mesurer l'intérêt qu'il y aurait à définir dès maintenant une politique de communication commune aux trois universités lilloises dans la perspective de leur fusion.



# Conclusion et recommandations



L'USTL est une université implantée dans une région à forte population étudiante mais confrontée à une situation économique difficile. L'environnement universitaire montre deux particularités, une forte tradition d'écoles métiers des grandes industries et une université catholique.

L'USTL se trouve au centre de deux projets structurants de l'enseignement supérieur et de la recherche :

- Le PRES Lille-Nord de la France qui a vocation à assurer la mise en œuvre de projets communs dans le domaine de la recherche, des études doctorales, de la formation tout au long de la vie et des relations internationales ;
- Le projet "Campus Grand Lille" qui affiche la volonté de rapprochement des trois universités lilloises dans la démarche de création de l'Université de Lille.

L'USTL bénéficie d'un fort potentiel recherche associé à un engagement régional sérieux des EPST. Si les Écoles doctorales, et les laboratoires dans une moindre mesure, sont déjà structurés sur l'ensemble de la région, la création d'une université unique à Lille imposera une forte restructuration ou mutualisation dans les autres domaines.

## I – Les points forts

- Un capital humain et matériel conséquent ;
- Un potentiel de recherche important et de qualité au service d'une politique de spécialisation gâge d'évolutions favorables ;
- La richesse de l'offre de formation tant en formation initiale que continue à l'origine d'une insertion professionnelle remarquable mesurée par l'OFIP.

## II – Les points faibles

- Le consensus comme substitut au pilotage politique de l'université qui peut faire courir de grands risques à l'USTL particulièrement dans le contexte de la création de l'Université de Lille ;
- Une organisation éclatée parfois empreinte de logique facultaire ;
- L'absence de système d'information qui prive l'équipe dirigeante d'outils de pilotage ;
- Un manque d'optimisation des ressources dont elle dispose.

## III – Les recommandations

- Identifier les besoins spécifiques des étudiants étrangers individuels et mettre en oeuvre des mesures d'accompagnement pédagogiques et sociales nécessaires à leur intégration ;
- Privilégier une approche globale (qualitative, quantitative et prospective) de la gestion de ses ressources humaines ;
- Clarifier ses choix budgétaires et la situation financière de l'établissement dans la perspective du passage aux RCE ;
- Poursuivre la restructuration de la recherche en SDV afin d'en améliorer les résultats scientifiques ;
- Améliorer de façon drastique les outils de pilotage pour produire des statistiques et des indicateurs ;
- S'appuyer sur le PRES et le plan campus "Grand Lille" pour favoriser la marche vers un pôle universitaire puissant et unifié.



# Liste des sigles



## A

ABG	Association Bernard Gregory
ACMO	Agents chargés de la mise en œuvre des règlements d'hygiène et de sécurité
ADEME	Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie
ADER	Association pour le développement de l'enseignement et de la recherche
AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
AMUE	Agence de mutualisation des universités et établissements d'enseignement supérieur et de recherche
ANR	Agence nationale de la recherche
ATOSS	(Personnels) administratifs, techniques, sociaux et de santé

## B

BAIP	Bureau d'aide à l'insertion professionnelle
BIATOS	(Personnels) de bibliothèque, ingénieurs, administratifs, techniciens, et ouvriers de service
BIATOSS	(Personnels) de bibliothèque, ingénieurs, administratifs, techniciens, ouvriers, de service et de santé
BQF	Bonus qualité formation
BQR	Bonus qualité recherche
BTS	Brevet de technicien supérieur
BU	Bibliothèque universitaire
BUIIO	Bureau universitaire d'information, d'insertion et d'orientation
BVE	Bureau de la vie étudiante

## C

C2I	Certificat informatique et internet
CA	Conseil d'administration
CAPES	Certificat d'aptitude au professorat de l'enseignement du second degré
CASU	Conseiller d'administration scolaire et universitaire
CDI	Contrat à durée déterminée
CEVU	Conseil des études et de la vie universitaire
CFA	Centre de formation d'apprentis
CG	Conseil général
CHS	Comité d'hygiène et de sécurité
CIES	Centre d'initiation à l'enseignement supérieur
CIFRE	Convention industrielle de formation par la recherche
CLERSE	Laboratoire de sciences économiques clerse
CLES	Certification en langues de l'enseignement supérieur
CNES	Centre national d'études spatiales
CMR	Chargé de mission recherche
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CPE	Commission paritaire d'établissement
CPER	Contrat de projets état-région
CPP	Commissions pédagogiques paritaires
CR	Conseil régional
CR	Centre de responsabilité
CRED	Conférence régionale des écoles doctorales
CRI	Centre de ressources informatiques
CROUS	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CS	Conseil scientifique
CUEEP	Centre université économie d'éducation permanente

## D

D	(LMD) Doctorat
DEUST	Diplôme d'études universitaires scientifiques et techniques
DGES	Direction générale de l'enseignement supérieur
DGF	Dotation globale de fonctionnement (Budget)
DIRVED	Direction de la recherche, de la valorisation et des études doctorales
DM	Décision modificative
DRH	Direction des ressources humaines
DRRT	Délégation régionale à la recherche et à la technologie
DUO	Document unique obligatoire
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
ENT	Environnement numérique de travail
EPCS	Établissement public de coopération scientifique
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
EQUIPPE	Economie quantitative, intégration, politiques publiques et économétrie
ESFRI	<i>European Strategy Forum on Research Infrastructures</i>

## F

FEDER	Fonds européen de développement régional
FR	Fédérations de recherche
FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes

## G

GDR	Groupes de recherche
GIE	Groupement d'intérêt économique
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
GRH	Gestion des ressources humaines

## H

HC	Heures complémentaires
HDR	Habilitation à diriger des recherches
H/E	Nombre d'heures d'enseignement équivalent TD par étudiant
H&S	Hygiène et sécurité

## I

IAE	Institut d'administration des entreprises
IATOS	(Personnels) ingénieurs, administratifs, techniciens, ouvriers et de service
IATOSS	(Personnels) Ingénieurs, administratifs, techniques, ouvriers et de service et de santé
IFR	Institut fédératif de recherche
IGE	Ingénieur d'étude (ITARF)
IGR	Ingénieur de recherches
INRA	Institut national de recherches agronomiques
INRIA	Institut national de recherche en informatique et automatique
INSERM	Institut national de la santé et de la recherche médicale
IP	Internet Protocol (adresse identifiant une machine sur le réseau)
IRCICA	Institut de recherche sur les composants logiciels et matériels pour l'information et la communication avancée
IRI	<i>Interdisciplinary Research Institute</i>
IRPBB	Institut de recherches pluridisciplinaires en biologie et biotechnologies
IRPSE	Institut de recherches pluridisciplinaires en sciences de l'environnement
ITA	(Personnels) Ingénieurs, techniques et administratifs



ITII	Institut des techniques d'ingénieur de l'industrie
ITRF	(Personnels) Ingénieurs, techniques de recherche et de formation
IUFM	Institut universitaire de formation des maîtres
IUT	Institut universitaire de technologie
IUP	Institut universitaire professionnalisé

## L

L	(LMD) Licence
L/L1/L2/L3	(LMD) Licence, licence 1 <sup>ère</sup> année, 2 <sup>e</sup> année, 3 <sup>e</sup> année
LEA	Langues étrangères appliquées
LEM	Lille économie et management
LMCU	Lille métropole communauté urbaine
LMD	Licence-master-doctorat
LOLF	Loi organique relative aux lois de finances
LP	Licence professionnelle

## M

M	(LMD) Master
M/M1/M2	(LMD) Master, master 1 <sup>ère</sup> année, 2 <sup>e</sup> année
MC	Maître de conférences
MEDEF	Mouvement des entreprises de France
MDE	Maison des étudiants
MENESR	Ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche
MESHS	Maison européenne des sciences de l'homme et de la société
MIC	Maison internationale des chercheurs
MRT	Ministère de la recherche et des technologies

## O

OEVP	Observatoire des études et de la vie professionnelle
OFIP	Observatoire des formations et de l'insertion professionnelle
OFVE	Observatoire de la formation et de la vie étudiante
OPCA	Organisme paritaire collecteur agréé
OSU	Observatoire des sciences de l'univers

## P

P	(Master) professionnel
PCRD	Programme-cadre de recherche et développement (programme européen)
PCRDT	Programme-cadre pour la recherche et le développement technologique (programme européen)
PEDR	Prime d'encadrement doctoral et de recherche
PI	Propriété intellectuelle
PPF	Programme pluriformations
PPP	Projet personnel et professionnel
PR	Professeur des universités
PRES	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
PRV	Personnes relais valorisation

## R

R&D	Recherche et développement
RER	Réseau européen régional
RH	Ressources humaines

## S

SAIC	Service d'activités industrielles et commerciales
Sc	Sciences
SCD	Service commun de documentation
SCFM	Service commun de la formation des maîtres
SEM	Service pour l'enseignement sur mesure médiatisé
SESAM	Sciences économiques, sociales, de l'aménagement et du management

SHON Surface hors œuvre nette  
SHS Sciences humaines et sociales  
SIFAC Système d'information financier analytique et comptable  
STIC Sciences et technologies de l'information et de la communication  
SUAIO Service universitaire d'accueil d'information et d'orientation  
SUDES Service universitaire de développement économique et social  
SUP Service universitaire pédagogique

## T

TD Travaux dirigés  
TIC Technologies de l'information et de la communication  
TG Trésorerie générale  
TP Travaux pratiques

## U

UE Unité d'enseignement  
UFR Unité de formation et de recherche  
ULCO Université du Littoral Côte d'Opale  
UMR Unité mixte de recherche  
UNT Universités numériques thématiques  
USTL Université des sciences et technologies de Lille  
UV Unité de valeur

## V

VAE Validation des acquis de l'expérience  
VP Vice-président  
VPE Vice-président étudiant

## W

WIFI *Wireless Fidelity* (Fidélité sans fil)  
WoS *Web of sciences*

# Observations du président



## Observations du Président

Les évaluations de l'AERES constituent un élément de pilotage de l'université très utile. Les remarques qui suivent indiquent certaines évolutions mises en œuvre depuis mars 2009 et précisent deux points sur lesquels l'appréciation de l'établissement est très différente de celle de l'AERES (points 5.1 et 5.2 ci-dessous).

### *1- La stratégie en matière de recherche*

Le rapport de l'AERES insiste sur le potentiel de recherche de Lille 1 et sur l'effort de structuration de ce potentiel dans des masses critiques de visibilité importante en liaison avec les organismes de recherche et d'autres universités et écoles dans le cadre du PRES et du Campus Grand Lille.

La démarche de structuration présentée marque un tournant important dans la vie de l'établissement. Proposée par l'équipe de direction comme un élément majeur de sa politique scientifique, elle a fait l'objet d'échanges importants avec nos partenaires (organismes, écoles, universités) et des discussions nourries dans les conseils et lors des consultations lancées auprès de différents acteurs de l'université.

Depuis l'élaboration du projet en octobre 2008, le travail a été poursuivi pour la mise en place de la nouvelle structuration en janvier 2010. Ce travail apporte déjà des réponses aux remarques constructives de l'AERES. Il a permis de mieux préciser la structuration, qui va s'appuyer dorénavant sur la mise en place d'instituts fédératifs dans les principaux secteurs de l'université (STIC, Chimie-Matériaux, Biologie, Environnement et SHS). Ces instituts ont pour objectif de créer des instances pour travailler sur l'élaboration et la mise en place de stratégie scientifique par grand secteur, de renforcer les coopérations pluridisciplinaires et de mutualiser l'équipement scientifique et des moyens financiers, techniques et administratifs. Les 3 laboratoires n'appartenant pas aux instituts (LML-Mécanique, Painlevé-Mathématiques, PHLAM-Physique) ont une masse critique avec une grande visibilité et une possibilité d'animer des fédérations disciplinaires régionales au niveau du PRES.

La mise en place des instituts a aussi pour but de pallier les insuffisances de positionnement et les difficultés de coordination évoquées dans le rapport de l'AERES dans des secteurs importants (SAV, Chimie-matériaux, environnement et SHS). L'impact de cette structuration est d'ores et déjà visible à travers la labellisation des projets scientifiques dans le cadre du projet Campus Grand Lille et les discussions en cours avec nos partenaires, notamment les organismes de recherche pour le prochain quadriennal.

La gouvernance de ces instituts a été précisée. Elle s'articule autour d'un directeur, d'un comité de direction composé des directeurs des laboratoires de l'institut, d'un comité de pilotage composé des représentants des tutelles des laboratoires et d'un comité stratégique composé d'experts nationaux et internationaux.

Le rapport d'évaluation s'interroge sur le pilotage de la recherche et sur le rôle du conseil scientifique. Celui-ci constitue un organe important pour l'élaboration de la stratégie scientifique de l'établissement et pour sa mise en place. Il intervient sur les questions clés de la politique scientifique : projet d'établissement, structuration de la recherche, affectation des postes dans les laboratoires, politique de formation doctorales, valorisation, financement des projets structurants et émergents. Son rôle est et sera déterminant pour le suivi du projet scientifique lors du prochain quadriennal et pour l'affectation des moyens nécessaires à la réalisation de ce projet. La démarche de la présidence consiste à élaborer des propositions politiques et stratégiques qui sont souvent discutées au sein de groupes de travail avec un rôle important des « chargés de mission recherche » et dans l'avenir des instituts. Ce travail préalable permet de faire aboutir de nombreux dossiers stratégiques qui emportent très souvent l'adhésion des membres du Conseil scientifique. Celui-ci n'est donc pas une chambre d'enregistrement. Au contraire son rôle est valorisé.

### *2- La stratégie en matière de formation*

Les évaluations de l'AERES soulignent à la fois la richesse de l'offre de formation de Lille 1 et sa très grande qualité. L'excellence de l'offre de licence, évaluée A+, est reconnue dans ses différentes dimensions et 75% de l'offre de master est évaluée A ou A+ avec de nombreuses pépites au niveau des spécialités. La politique d'accompagnement des étudiants, la réussite en matière d'insertion professionnelle, la qualité reconnue du travail de l'OFIP, dont les analyses constituent des outils de pilotage stratégique de l'établissement extrêmement importants constituent d'indéniables points forts souvent soulignés par l'AERES ou la tutelle.

La politique d'élaboration de l'offre de formation mérite d'être de nouveau précisée, pour qu'il n'y ait pas d'ambiguïté sur la réalité du pilotage stratégique. La préparation des maquettes des formations est le fruit d'un

travail collectif, fortement encadré par le vice président en charge de la formation tout au long de la vie et mobilisant l'ensemble des services, des composantes et des équipes pédagogiques. Tous les services touchant aux formations ont été associés. La construction des maquettes tient compte des évaluations réalisées par l'établissement. Ainsi l'OFIP a établi à partir des évaluations réalisées ces dernières années, un bilan de toutes les formations. Un chargé de mission auprès du VP formation a réalisé une étude sur la mise en œuvre du LMD à Lille 1. Les autres services, SUP (service commun du premier cycle, enseignements transversaux des langues et de l'informatique instrumentale), SUDES (formation continue), SEMM (mobilisation des TIC pour l'enseignement), SUAIO (information, orientation et insertion professionnelle) ont participé, chacun selon ses compétences, à l'élaboration du cadrage de l'offre de formation et aux différentes réunions avec les directeurs d'études et les directeurs de composantes, instituts et écoles pour l'élaboration des maquettes : le SUAIO-IP pour les métiers et l'orientation ; le SEMM pour l'utilisation des TICE et les enseignements à distance ; le SUDES pour la formation tout au long de la vie et l'approche compétence ; le SUP pour l'innovation pédagogique, l'enseignement des TICE et les langues.

Le travail ainsi réalisé a conduit à un cadrage et des maquettes type de licence et de master, qui ont été discutées et votées par les conseils. Les critères pris en compte dans l'élaboration de l'offre de formation sont l'insertion professionnelle, la réussite des étudiants, les publics en entrée et les potentiels et compétences de l'établissement. La richesse de l'offre de formation est due à la volonté délibérée de Lille 1 de répondre à la diversité des publics. L'évaluation interne des maquettes a été réalisée (deux rapporteurs par maquette, coordonnés par un responsable par domaine), et a mis en avant des améliorations souhaitables. Toutes n'ont pas pu être intégrées, compte tenu des délais très courts imposés initialement, mais le seront pour la rentrée 2010.

Depuis la remontée des dossiers, l'établissement a continué à travailler son offre de formation et plusieurs modifications répondant à des préconisations de l'AERES ont d'ores et déjà été apportées ; d'autres le seront encore, dans le cadre de la négociation avec la tutelle. En particulier :

- Une présentation unique des formations à recouvrement thématique, portées par deux composantes de Lille 1, visant une mutualisation des moyens (Commerce international, gestion des ressources humaines, management territorial) est organisée et a été approuvée par les Conseils (CEVU, CA).
- Une charte qualité des formations est en rédaction.
- Un processus d'évaluation, renforçant celui de l'OFIP est mis en place : des conseils de domaines feront des propositions que le vice président chargé de la formation soumettra aux conseils avant mise en œuvre ; ces propositions seront élaborées à partir des comptes rendus des CPP (Commission Pédagogiques Paritaires) et CP (Conseils de Perfectionnement) que l'établissement s'est engagé à étendre à toutes les formations. L'OFIP continuera à réaliser des enquêtes sur l'insertion professionnelle des étudiants, sur les suivis de cursus et taux de réussite aux examens (cohorte de bacheliers, études doctorales), sur les conditions de vie des étudiants.

Tout ce dispositif est mobilisé pour le pilotage des formations : structuration de l'offre, adaptation des contenus des formations, ouverture ou fermeture de celles-ci.

### ***3- La stratégie en matière de vie étudiante***

L'importance de la politique de la vie étudiante et les moyens qui lui sont consacrés sont bien mises en avant par le rapport d'évaluation.

Une recommandation est faite pour améliorer l'accueil et l'insertion des étudiants étrangers à l'université. C'est une préoccupation importante. Un dispositif innovant est d'ores et déjà mis en œuvre ; il peut être conforté. Pour la deuxième année consécutive, un dispositif d'accueil des étudiants étrangers est mis en place en partenariat avec le CROUS. Ce dispositif recouvre un budget de 35000 € dont 8000 € sont mis par l'université Lille1. Il concerne également les universités de Lille3 et de Valenciennes. Il est mis en place pour une durée de 4 mois de septembre à décembre. Il comprend un volet d'accueil et de tutorat dans l'aide aux démarches administratives et universitaires. Ce peut être un accompagnement pour l'ouverture de comptes bancaires, des visites de résidences universitaires, une aide dans les démarches etc. 2 tuteurs à temps plein sont employés sur ce dispositif pour le site de Lille1. Il existe aussi un volet intégration qui passe par l'organisation d'une journée d'information à la maison des étudiants de Lille1 et au cabaret Sully du CROUS avec des spectacles et animations mais aussi la présence d'une dizaine d'associations étudiantes, d'institutionnels (CAF, Préfecture, assurances, service titres de séjour de Lille1, service culture de l'université, le Théâtre du Nord, la Rose des Vents (scène nationale), l'Opéra de Lille). Les tuteurs et la coordinatrice de ce dispositif sont présents sur la chaîne

d'inscription, dans les résidences et au service des titres de séjour de l'université. Cet accueil se poursuit en janvier par l'organisation d'une journée internationale à la maison des étudiants. Enfin, l'université via une convention avec la préfecture a mis à disposition une personne à temps plein de septembre à novembre afin d'aider et d'accompagner les étudiants étrangers dans leurs demandes de titres ou de renouvellement de titres. Cette personne reçoit 72 étudiants par jour.

#### **4- La stratégie en matière de relations extérieures.**

Le rapport souligne dans son introduction le fait majeur de l'évolution du système régional d'enseignement supérieur et de recherche, avec la mise en place du PRES Université Lille Nord de France et l'opération campus (Campus innovant de Valenciennes, Campus Grand Lille).

Le rôle du PRES qui favorise les coopérations et les mutualisations entre tous les établissements d'enseignement supérieur et de recherche de la Région est bien mis en exergue.

Concernant le plan Campus Grand Lille des interrogations sont formulées, mais elles reflètent sans doute l'état des lieux disponibles au moment de la visite du comité d'évaluation. Depuis le dossier final du projet campus Grand Lille a été validé par la Ministre et des moyens importants lui sont consacrés. L'université de Lille est progressivement mise en place, avec l'objectif qu'elle soit constituée en fin du prochain contrat quadriennal. Ses modalités sont définies et il s'agira bien d'un modèle fédéral. Ce projet structurant est fortement accompagné par les collectivités territoriales (la Communauté Urbaine est en train d'acquiescer la compétence recherche et enseignement supérieur), les milieux socio économiques et l'Etat, dans ses diverses représentations.

Contrairement à ce qui est évoqué rapidement dans l'évaluation (p 8), la labellisation du Campus Grand Lille n'aurait pu aboutir sans une volonté politique très forte des présidents d'université et de leurs équipes : Lille 1 a joué tout son rôle. PRES et Campus Grand Lille sont d'ailleurs deux éléments structurants du projet d'établissement de Lille 1.

### **5- Gouvernance**

#### **5.1-Le pilotage politique**

Le rapport de l'AERES s'inquiète de ce que le consensus pourrait être un substitut au pilotage politique. Le pilotage politique est au contraire fort : toutes les décisions stratégiques de l'établissement font d'abord l'objet de notes politiques de l'équipe de direction proposant et expliquant les choix politiques dans les différents domaines de compétences de l'université. Il va de pair avec des procédures garantissant la collégialité et le caractère collectif des décisions. Ces propositions sont en effet discutées dans le cadre de groupes de travail, de commissions statutaires ou de procédures impliquant les laboratoires, les UFR, écoles et instituts. Ces discussions permettent éventuellement de préciser ou d'améliorer les propositions de l'équipe de direction. Celles-ci sont enfin soumises pour avis aux conseils scientifiques et au CEVU, puis à la délibération du Conseil d'administration. Il s'agit bien de porter un projet politique, d'expliquer, de convaincre, de responsabiliser de telle sorte que le projet d'établissement ne soit pas seulement le fait d'une équipe présidentielle, mais le plus possible celui de l'ensemble des acteurs de l'établissement (EC, étudiants, BIATOS, composantes...). La démarche est exigeante, implique la responsabilisation de tous. Le consensus ou de confortables majorités ne sont pas une fin en soi, mais un résultat. Sans un portage politique fort, sans un processus élaboré de décision collective, il n'aurait pas été possible de mener à bien, et rapidement, l'évolution des politiques de l'établissement et bon nombre de chantiers stratégiques : refonte complète des statuts, restructuration de la recherche, réorganisation de l'offre de formation, plan Licence, PRES, Campus Grand Lille, politique des emplois contractuels, redéploiement des emplois ...

#### **5.2- La politique budgétaire et financière**

Le budget, acte politique, articulé autour des objectifs n'est pas seulement une volonté mais aussi une pratique, menée depuis plusieurs années. Le budget des services communs et centraux est structuré autour des objectifs du projet d'établissement (objectifs, actions mises en œuvre, moyens financiers consacrés), ainsi que celui des UFR, écoles et instituts. La procédure budgétaire se déroule en trois phases : 1-lettre de cadrage (évaluation des recettes, des dépenses incompressibles mais aussi vote des dotations aux services, aux laboratoires aux composantes), 2- présentation du budget par objectifs des services communs et centraux, et des composantes

3- vote du budget définitif. Il y a donc trois budgets : un budget par nature, un budget de gestion, et un budget par objectifs. Le budget n'est donc pas la résultante des politiques budgétaires des composantes, mais bien l'expression des choix politiques de l'établissement. Ainsi hors salaires, le budget 2009 (sans les contrats de recherche) est de l'ordre de 60 millions € (moitié ressources propres, moitié dotation ministérielle). 41,2 millions € (69%) sont gérés par les services centraux et communs pour accompagner les politiques de l'établissement. Le reste est géré par les composantes, en phase avec le projet d'établissement.

Les autres remarques — nécessité d'améliorer l'organisation et les procédures comptables et financières, évaluation des réserves— sont justes et font l'objet d'un traitement par l'ordonnateur et le comptable.

### 5.3- La Politique des RH

L'évaluation pointe un certain nombre d'actions mises en œuvre en matière de ressources humaines, mais elle ne souligne pas la stratégie d'ensemble qui assure leur cohérence et leur complémentarité. Il s'agit de construire une véritable politique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, inscrite dans une démarche progressive et permanente. Le recrutement d'une Directrice des ressources humaines en septembre 2008, la refonte complète du pôle DGRH sont des éléments clef de cette volonté politique.

Le rapport met en avant les redéploiements de postes d'enseignants chercheurs. Chez les BIATOSS, des redéploiements s'opèrent également, à partir de la gestion des carrières, de la restructuration des organisations et des processus de travail. Lille 1 s'appuie aussi sur sa politique de rehaussements d'emplois, de réorganisation des services et sur la mobilité interne pour arbitrer sur chaque support délégué.

Par ailleurs, des outils de gestion des ressources humaines sont mis en place, tels que les fiches d'activités, les entretiens professionnels, la politique de formation, et seront complétés d'indicateurs qui constituent une priorité pour le pilotage de l'établissement. Ils viennent en support des politiques mises en œuvre dont certaines ont été relevées dans le rapport, telles que la politique indemnitaire, la gestion des personnels contractuels ou celle des redéploiements. Elles déterminent par leur ensemble la stratégie cohérente de gestion des emplois et des ressources humaines dans laquelle s'est engagée l'université.

### 5.4-Outils de pilotage

La recommandation d'améliorer les outils de pilotage est importante. L'établissement dispose d'outils solides dans le domaine de la formation (OFIP) et du pilotage budgétaire. Il a considérablement amélioré son système d'information sur la recherche. Il doit aller beaucoup plus loin : c'est le sens de la mise en place d'une direction du pilotage, confortée par le recrutement en septembre d'une ingénieure d'études statisticienne.

A Villeneuve d'Ascq, le mercredi 4 novembre 2009

Philippe Rollet  
Président de l'université Lille 1



# Organisation de l'évaluation



L'évaluation de l'Université des sciences et technologies de Lille a eu lieu du 16 au 18 mars 2009. Le comité d'experts était présidé par Laurence **Puel**, professeur des universités (Université Paris-Sud 11).

## Ont participé à l'évaluation :

Yves **Artur**, professeur des universités (Université de Bourgogne) ;  
Paolo **Blasi**, professeur des universités (Université de Florence) ;  
Rodolphe **Dos Santos Ferreira**, professeur émérite (Université Louis Pasteur) ;  
Jacques **Kervennal**, ingénieur conseil, ancien directeur recherche Arkema ;  
Jean **Lemerle**, professeur des universités, ancien président de l'Université Pierre et Marie Curie ;  
Paul **Méhu**, Vice président étudiant (Université de Bretagne occidentale) ;  
Bernadette **Petit**, secrétaire générale de la chancellerie des universités de Paris ;

Paul **Tordo** délégué scientifique et Astrid **Lanoué**, chargée de projet représentaient l'AERES.

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

Delphine **Lecointre** a assuré la PAO.