



**HAL**  
open science

**Université Lille 2 - Droit et santé**  
Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

| Rapport d'évaluation d'un établissement. Université Lille 2 - Droit et santé. 2014. hceres-02026241

**HAL Id: hceres-02026241**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026241v1>**

Submitted on 20 Feb 2019

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

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



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

Section des établissements

# Rapport d'évaluation de l'université Lille 2 – Droit et santé



Décembre 2014





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

Section des Établissements

*Pour l'AERES, en vertu du décret du 3  
novembre 2006<sup>1</sup>,*

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

*Au nom du comité d'experts,*

- Arnaud Ducruix, président du  
comité

---

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



# Sommaire

Présentation.....	7
I – Quelques données de caractérisation .....	7
II – Un contexte régional en pleine évolution.....	7
III – Les axes stratégiques de Lille 2 .....	8
IV – La problématique de l'évaluation.....	9
La stratégie et la gouvernance.....	11
I – Une gouvernance reposant sur une présidence affirmée et une autonomie des composantes préservant une culture facultaire .....	11
II – Les partenariats .....	11
1 ● Des partenariats régionaux peu développés .....	11
2 ● Des relations remarquables avec le CHRU.....	12
III – La communication .....	12
1 ● Une stratégie de communication qui ne fait pas émerger une identité.....	12
2 ● Une direction de la communication aux contours mal définis.....	13
IV – La pratique de l'autoévaluation, propre à une qualité non normative, est à généraliser .....	13
La recherche et la formation.....	15
I – La politique de recherche .....	15
1 ● Une politique de recherche structurante .....	15
2 ● Des partenariats recherche à formaliser et à développer.....	15
3 ● Une politique de soutien à la recherche perfectible .....	16
II – La politique de formation.....	16
1 ● Une politique de formation professionnalisante avec de bons taux d'insertion .....	16
2 ● Une culture de fonctionnement facultaire.....	17
3 ● Des dispositifs d'évaluation à développer .....	17
III – Les études doctorales : un nombre limité de poursuites en doctorat .....	17
IV – Un service de la documentation qui répond aux besoins de ses usagers.....	18
La réussite des étudiants.....	19
I – Les parcours étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle .....	19
1 ● Un accueil et une aide aux étudiants bien structurés mais une prise en compte de tous les publics à améliorer .....	19
2 ● Un accompagnement et un suivi de l'insertion professionnelle à améliorer.....	19
II – La vie étudiante.....	20
1 ● Des services aux étudiants satisfaisants.....	20
2 ● Une vie associative riche .....	20

3 ● Une communication à structurer .....	20
4 ● Des étudiants impliqués mais des lacunes dans la structuration et la valorisation de l'engagement étudiant.....	20
La valorisation .....	23
De bons outils mais un fonctionnement qui reste à améliorer .....	23
Les relations européennes et internationales.....	25
Mettre les activités de l'établissement au niveau ses ambitions .....	25
Le pilotage et la gestion.....	27
I – Une optimisation des ressources humaines .....	27
II – La fonction financière et comptable, le contrôle de gestion et les affaires juridiques .....	28
1 ● Une excellente situation financière .....	28
2 ● Un contrôle de gestion à renforcer.....	29
III – Une gestion immobilière et logistique efficace .....	29
IV – Un pilotage volontariste des systèmes d'information .....	29
Conclusion .....	31
I – Les points forts .....	31
II – Les points faibles .....	32
III – Les recommandations .....	32
Liste des sigles.....	33
Observations du président .....	35
Organisation de l'évaluation.....	39

# Présentation

## I – Quelques données de caractérisation

L'université Lille 2 Droit et Santé (Lille 2 ci-après) est une des trois universités lilloises. Pluridisciplinaire, elle se compose de huit UFR : sciences juridiques, politiques et sociales ; médecine ; sciences pharmaceutiques et biologiques ; chirurgie dentaire ; sciences du sport et de l'éducation physique ; finance, banque, comptabilité ; ingénierie et management de la santé et l'Institut du marketing et du management de la distribution. Elle comprend également huit instituts thématiques (institut de chimie pharmaceutique Albert Lespagnol ; institut d'orthophonie ; institut de médecine légale ; institut de préparation à l'administration générale ; institut d'études judiciaires ; institut de criminologie ; institut des sciences du travail ; institut de la construction, de l'environnement et de l'urbanisme), et un IUT. De plus, l'IEP a une convention avec Lille 2 selon l'article L718-16. L'université Lille 2 est présente sur 5 sites (Lille, Roubaix, Ronchin, Loos et Cambrai), et dispose de 192 519 m<sup>2</sup> SHON.

Lille 2 prépare à 3 DUT, 4 DEUST, 4 licences générales, 32 licences professionnelles et 19 masters<sup>2</sup>. Deux écoles doctorales en Sciences juridiques, politiques et de gestion et en Biologie-Santé viennent compléter l'offre de formation. L'établissement propose également plus de 200 diplômes d'université.

Pour l'année universitaire 2012-2013, 27 276 étudiants<sup>3</sup> étaient inscrits dont 47,3 % en premier cycle, 51 % en deuxième cycle et 1,7 % en troisième cycle. 80% sont issus d'un baccalauréat général. 50% de ces étudiants sont inscrits dans le domaine santé, 29 % en Droit - Science politique, 14 % en Gestion et 7 % en STAPS. Les effectifs sont en légère hausse (+2,5 %). 27,4 % des étudiants sont boursiers. 2 800 étudiants étrangers font leurs études à Lille 2 (soit 11 %), ce qui représente une baisse sensible de 15,8 % depuis 2008<sup>4</sup>.

La formation est assurée par 1 139 enseignants-chercheurs et enseignants (dont un quart d'hospitalo-universitaires) et plus de 1 800 intervenants extérieurs. 991 Biatss assurent les fonctions de soutien et de support<sup>5</sup>.

La recherche de Lille 2 se développe au sein de 30 unités de recherche labellisées dont 12 UMR, en association avec les autres établissements d'enseignement et de recherche de la région, l'Inserm, le CNRS, l'Institut Pasteur de Lille et dans le domaine de la santé, avec le CHRU de Lille, un des premiers hôpitaux du Nord de l'Europe.

Lille 2 est passée aux responsabilités et compétences élargies en janvier 2010. Le compte financier consolidé 2012 était de 163,8 millions d'Euros.

## II – Un contexte régional en pleine évolution

Créé en 2009, le PRES Université Lille Nord de France a été fondé par les six universités de la région et deux écoles<sup>6</sup>. Conformément à la loi n°2013-660 du 22 juillet 2013, il s'est transformé en une communauté d'universités et établissements (Comue) qui réunit 30 établissements, soit à part entière, soit au titre d'associé, et qui aura vocation à porter la stratégie de coordination territoriale de l'académie de Lille. Les établissements d'enseignement et de recherche du Nord se préparent par ailleurs à répondre au 2<sup>ème</sup> appel d'offre Idex. C'est dans ce contexte que les trois universités lilloises ont décidé de s'unir pour former l'université de Lille (UdL). Ces changements récents sont les indices d'une orientation positive. Ils s'appuient sur une mobilisation très volontariste des équipes de gouvernance des établissements, qui travaillent désormais dans un climat de confiance, et il s'agit d'un point déterminant dans la perspective du succès attendu des politiques de site.

---

<sup>2</sup> Source documents remis à l'AERES

<sup>3</sup> Source PapESR 2012-2013

<sup>4</sup> Source document intitulé "indicateurs de l'établissement" du dossier d'auto-évaluation remis à l'Aeres

<sup>5</sup> Source chiffres clés de l'établissement 2012

<sup>6</sup> Les universités de Lille 1, Lille 2, Lille 3, d'Artois, du Littoral Côte d'Opale, de Valenciennes et du Hainaut-Cambrésis, l'Ecole centrale de Lille et l'Ecole nationale supérieure des mines de Douai.



Dans un contexte socioéconomique difficile, où la région Nord-Pas de Calais se situe en fin de classement des régions de France métropolitaine en terme de dépense intérieure de recherche et de développement (DIRD) rapportée au PIB régional et dernière région pour le dépôt de brevets<sup>7</sup>, sept pôles de compétitivité dont un en santé sont présents dans la région Nord-Pas-de-Calais. Les investissements d'avenir représentent 31 projets pour un montant total de 384,7 M€. La qualité de la recherche est confirmée avec dix équipements d'excellence (Equipex) et sept laboratoires d'excellence (Labex), dont cinq coordonnés par le PRES Université Lille Nord de France, un par le CNRS et un par l'université de Nice Sophia Antipolis<sup>8</sup>. Le labex Egid, à Lille, constituera le pôle français de référence en diabétologie. Par ailleurs, la société d'accélération du transfert de technologie (SATT Nord) a été créée en juillet 2012.

### III – Les axes stratégiques de Lille 2

Lille 2 a défini ses axes stratégiques comme suit :

Au niveau de l'organisation, du pilotage stratégique et opérationnel, Lille 2 a défini plusieurs axes stratégiques :

- Rationaliser son organisation interne (diminution du nombre de composantes ; détermination du niveau optimal d'instruction et de décision pour l'ensemble des domaines de compétence ; rédaction de fiches descriptives pour les processus majeurs de la gouvernance ; professionnalisation du système de pilotage) en privilégiant une démarche cohérente entre les deux autres universités lilloises et la Comue. Souffrant d'une réelle stratégie de communication, Lille 2 s'attachera à la construire et à l'optimiser ;
- Développer les partenariats et positionner l'établissement en vue de la structuration de site dans le cadre de la Comue et de l'UdL. Il s'agira également de préserver et d'amplifier les liens avec le CHRU, l'Inserm, l'institut Pasteur de Lille et le CNRS. Enfin, Lille 2 entend fluidifier ses relations avec les grandes collectivités territoriales, s'inscrire dans les priorités dégagées par le Conseil Régional et renforcer son positionnement en tant qu'acteur majeur de la croissance et du développement durable auprès du monde socio-économique ;
- Formaliser une politique qualité globale et pérenne ;
- Résorber au plus vite le déficit de postes en encadrement qui se traduira par la poursuite de la maîtrise de sa masse salariale tout en conservant une politique de recrutement attractive et un dialogue social de qualité. La résorption de la précarité et la prise en compte des risques psycho-sociaux et des difficultés particulières des personnels sera une priorité de la politique RH. La plus grande attention sera portée à la qualité du dialogue social et au fonctionnement optimal des organes représentant les personnels ;
- Optimiser le débat d'orientation budgétaire ; stratégie patrimoniale et plan pluriannuel d'investissement visant à assurer une meilleure maîtrise du patrimoine, de la mettre en adéquation avec les besoins de l'enseignement et de la recherche et de maintenir sa qualité à long terme ;
- Le prochain schéma directeur du système d'information sera celui des données, des référentiels et de l'informatique décisionnelle.

Au niveau de la recherche, l'ambition de Lille 2 s'inscrit clairement dans l'axe biologie-santé et à l'interface Droit-Santé ainsi que Droit-Finance. C'est sur ce fondement que les laboratoires seront fédérés. La mise en œuvre de cette démarche nécessite de s'appuyer sur des leviers de pilotage : vision intégrée à l'échelon régional et métropolitain ; politique contractualisée avec les partenaires et les équipes de Lille 2 ; articulation forte avec la politique de formation ; cadre rénové de la valorisation économique et industrielle de la recherche ; diffusion des connaissances, animation et communication.

Au niveau de la formation tout au long de la vie, Lille 2 entend déployer son offre de formation sur les priorités suivantes : valoriser ses domaines de compétence avec une attention accrue à la réorientation des étudiants en cours de cursus, à la professionnalisation et à la formation tout au long de la vie ; s'intégrer dans l'offre de formation du site afin d'en améliorer la lisibilité et l'attractivité ; s'inscrire prioritairement dans une démarche d'innovation pédagogique et de poursuivre et amplifier celles déjà instaurées dans certaines formations d'ingénieur ; assurer une combinaison dynamique de compétences académiques et transférables, spécifiques ou disciplinaires mais aussi préprofessionnelles ; porter une attention particulière sur l'accompagnement de l'étudiant et l'insertion professionnelle ; proposer à l'étudiant les conditions d'un épanouissement propre à assurer sa réussite ; développer l'alternance et l'apprentissage.

<sup>7</sup> <http://www.datar.gouv.fr/observatoire-des-territoires/en/itdd-effort-de-recherche-d-pense-int-rieure-en-rd-pib>

<sup>8</sup> Source : site Internet du MENESR

Enfin, Lille 2 a déterminé quatre objectifs pour définir sa stratégie au niveau des relations internationales : renforcer la visibilité et l'attractivité ; être dans une dynamique gagnant/gagnant ; participer à la dynamique de pays à forte croissance ; favoriser la progression et le développement de la recherche à l'international. Lille 2 affiche l'ouverture internationale comme l'un des axes majeurs de sa politique d'autant que sa situation géographique la place au cœur d'un bassin d'emploi transfrontalier facilitateur d'insertion professionnelle.

#### IV – La problématique de l'évaluation

À la lumière de la précédente évaluation Aeres, de l'autoévaluation fournie par l'établissement, de ses axes stratégiques et dans le contexte de l'enseignement supérieur et de la recherche en profonde restructuration qui vient d'être rappelé, le comité d'évaluation a choisi de s'intéresser plus particulièrement aux points suivants :

- la trajectoire que va suivre Lille 2 en vue d'un éventuel regroupement, dans une logique de coordination territoriale ;
- la stratégie de la formation en ce qui concerne l'évaluation des enseignements, des formations en apprentissage, l'orientation active et l'insertion professionnelle dans la perspective de l'accréditation de l'établissement ;
- la politique de recherche en lien avec les rapprochements institutionnels entre l'université et ses partenaires régionaux ;
- l'organisation interne et le fonctionnement de l'établissement ;
- la politique en matière de vie étudiante.



# La stratégie et la gouvernance

## I – Une gouvernance reposant sur une présidence affirmée et une autonomie des composantes préservant une culture facultaire

L'actuelle présidence exerce une gouvernance forte pouvant s'appuyer sur une large majorité au CA. L'équipe apparait soudée. Lille 2 ne s'est positionnée favorablement que récemment par rapport à une stratégie de fusion des trois universités lilloises prévue en 2019. Les CA des trois universités ont voté une déclaration d'intention commune sur la convergence vers un établissement unique pour sa constitution. L'audition par le comité d'experts des partenaires de la fusion a permis de percevoir un climat de confiance nouveau. Revendiquant une culture facultaire, le président de Lille 2 affiche une vision ambitieuse pour son établissement y compris au sein de la future université de Lille.

Tous les vice-présidents ont une lettre de mission clairement formulée. La nomination d'un VP chargé de la recherche en SHS, aux côtés du VP CS (issu du domaine santé), est une heureuse initiative. Le DGS travaille de façon rapprochée avec le président. L'équipe de direction entretient de bonnes relations avec les directeurs de composante. Ces derniers se félicitent de la réunion mensuelle du comité de direction élargi, qui est un véritable lieu de débat (répartition des postes en particulier) et permet une meilleure communication entre des composantes hétérogènes, ainsi qu'une meilleure compréhension du fonctionnement de l'université ; ils sont par ailleurs invités de droit aux CA. Notons toutefois que depuis la création d'une unité budgétaire (UB) recherche, outil de pilotage, certains directeurs de composante ont regretté, devant le comité, de ne pas recevoir l'information sur les contrats de recherche des unités qui relèvent de leur champ d'activité.

Lille 2 a mis en place une politique de contrats d'objectifs et de moyens (COM) depuis plusieurs années avec les composantes avec lesquelles elle entretient de bonnes relations de gouvernance. Il existe en réalité 2 COM. Le premier concerne les dépenses de fonctionnement et la répartition du budget formation incluant les heures complémentaires. Une diminution de 10 % puis de 5 % des dépenses de fonctionnement a été demandée. Le second COM a pour objet des projets présentés par chaque composante qui s'inscrivent dans les priorités stratégiques de l'Université et que celle-ci accepte de financer; le COM2 est donc l'outil de la mise en œuvre de la stratégie de l'Université. Aucune commission des finances ou des moyens n'est organisée au niveau de l'université, contrairement à ce qui se passe dans de nombreux établissements ; cependant, les directeurs de composante ne semblent pas le regretter. La mise en place de telles commissions serait pourtant une avancée vers l'établissement unique lillois. Globalement l'équipe présidentielle est très attentive à la soutenabilité financière des opérations mises en place, ce qu'atteste la bonne santé de son fonds de roulement (44,2 M€ soit 3 mois de masse salariale).

## II – Les partenariats

Lille 2 a des partenariats régionaux d'inégales importances avec les EPST et le monde économique (voir chapitre recherche).

### 1 • Des partenariats régionaux peu développés

La réserve vis-à-vis des autres universités de la région ou de la ville semble levée et Lille 2, qui fait partie de la Comue Lille Nord de France, a décidé très récemment de rentrer dans le processus de fusion des universités lilloises avec Lille 1 et Lille 3 : un climat de confiance devait être établi et assuré car ce processus, qui remonte à plusieurs années déjà, était fait d'allers et retours des uns et des autres ; tel n'est plus le cas aujourd'hui et les conditions pour une pleine adhésion de Lille 2 à la fusion sont désormais réunies, ce qui explique le positionnement de l'université.

Avec la Région et Lille Métropole les relations bilatérales sont complexes. La région et Lille Métropole étaient en attente d'une véritable politique commune de la part des universités. En absence de décisions, il s'est créé une réelle insatisfaction qui a pu inhiber les relations entre les partenaires jusqu'à la décision récente de s'unir.

Avec Lille Métropole, dont la politique est de considérer tous les étudiants du public ou des établissements privés de la même façon, le dialogue s'est révélé parfois compliqué. De plus, un désaccord existe au sujet de deux projets de déplacement de deux laboratoires de recherche des locaux de l'IPL, où ils se trouvent actuellement, vers

ceux du CHRU. Les projets, de nature partenariale, sont soutenus par Lille 2 mais ne s'intègrent pas dans les objectifs de la ville Lille Métropole. En effet, celle-ci a un plan de requalification du quartier où se situe l'IPL pour le transformer en « zone de connaissance et d'attractivité économique ».

Enfin, en matière de politique de site les relations qui se sont établies dans un périmètre plus large sont complexes. La région a mené une politique de soutien pour l'ensemble des six universités. Cependant, la réponse à l'AAP IDEX 1 n'a pas été retenue et la discussion, parfois vive, est toujours en cours concernant le format du prochain projet (périmètre des acteurs) dans le cadre du deuxième AAP IDEX. La ville a manifesté « une impatience positive et active », notamment sur le sujet de la fusion entre Lille 1, 2 et 3.

## 2 • Des relations remarquables avec le CHRU

La relation entre Lille 2 et le CHRU est structurée et éprouvée. L'université est représentée dans les instances hospitalières et la représentation de l'hôpital est assurée dans les conseils d'UFR concernés de l'université. Un comité de suivi, auquel est associé le VP CS (PU-PH), réalise une gestion prévisionnelle pluriannuelle du tableau de révision des effectifs du personnel de médecine, pharmacie et odontologie. Un conseil stratégique relie l'activité des pôles hospitaliers et les unités de recherche de l'université. Le comité de recherche biomédicale et de santé publique (CRBSP) est particulièrement actif.

Lille 2 et le CHRU partagent leur politique en matière de recherche, notamment grâce au personnel biappartenant, avec des soutiens financiers conjoints apportés au développement de la recherche fondamentale, translationnelle et clinique pour les plateformes de l'Institut de médecine prédictive et de recherche thérapeutique (IMPRT) et un suivi régulier de la pertinence des acquisitions d'équipement et de leur utilisation. Les responsabilités sont définies pour en assurer la maintenance, le fonctionnement et certains aspects de la gestion des ressources humaines. La création d'un centre de ressources biologiques permet de mieux coordonner la conservation des collections biologiques. L'Institut de médecine préventive et de la recherche thérapeutique intègre le centre d'investigation clinique (CIC), une plateforme de valorisation clinique et un pôle de « Santé Publique et Pharmacologie-Pharmacie » qui regroupe l'activité de montage et d'analyse du suivi des projets de recherche à travers une plateforme de biostatistique. On peut également mentionner une intégration forte des praticiens hospitaliers (PH) dans les unités de recherche et les formations universitaires. De plus, il existe une politique de valorisation concertée par la création de Biovalo (voir le chapitre valorisation) et plus récemment la SATT.

Le comité encourage la poursuite des actions de partenariats régionaux qui ne pourra que renforcer la recherche hospitalo-universitaire pour lui permettre de consolider son rôle d'acteur national et international. Lille 2 et le CHRU conduisent une politique dynamique sur le territoire Nord-Pas-de-Calais et prévoient de stabiliser les actions engagées par : l'identification de thématiques scientifiques partagées par le «G4» entre Lille, Amiens, Rouen et Caen (exemple Cancéropôle Nord-Ouest) en intégrant une meilleure dimension universitaire et une cohérence avec la démarche en cours sur la création de projets fédérateurs hospitalo-universitaires et département hospitalo-universitaires ; le soutien de la recherche en région avec les centres hospitaliers et la poursuite des financements de postes de chef de clinique avec la coopération du Conseil Régional ; le développement de la Maison régionale de la recherche clinique et hospitalière qui regroupera toutes les fonctionnalités nécessaires à la réalisation des projets de recherche cliniques avec un plateau clinique abritant le centre d'investigation clinique (CIC) et le soutien aux établissements locaux ; le développement de la formation notamment à distance par le e-learning et plus particulièrement le développement d'un plan de formation à la recherche.

## III – La communication

### 1 • Une stratégie de communication qui ne fait pas émerger une identité<sup>9</sup>

Lille 2 a toujours été une université qui revendique une culture facultaire. Aujourd'hui, l'équipe de gouvernance s'interroge sur l'opportunité de la mise en place d'une identité forte d'établissement, dans le contexte des évolutions actuelles. Pour mener à bien cette réflexion, un audit externe a été commandé dont le diagnostic préconise la mise en place d'une véritable identité collective. Au-delà de l'image que souhaite renvoyer Lille 2 vers l'extérieur, le comité estime qu'il est également fondamental que l'équipe présidentielle s'empare de cette préconisation afin que le personnel ait davantage conscience d'appartenir à une université plutôt qu'à une composante. Ceci permettrait de faciliter la mise en place d'une stratégie d'établissement et d'homogénéiser des pratiques, encore trop souvent disparates, qui rendent difficile la mise en place d'un pilotage performant.

---

<sup>9</sup> La situation a évolué depuis la visite : il existe un logo et une charte graphique communs aux trois universités visant à faire émerger une identité collective. Réussir cette émergence demeure un enjeu essentiel.

## 2 • Une direction de la communication aux contours mal définis

Actuellement, les actions de communication se répartissent entre le cabinet du président de Lille 2 et le service central de communication sans définition préalable des rôles ni des missions de chacun. La dispersion des responsabilités nuit à l'efficacité et engendre un manque de reconnaissance institutionnelle du service de communication. Le service gère un réseau de référents communication dans les composantes et les services sans que cela ne soit formalisé, sans véritable cohésion et visiblement déconnecté des enjeux stratégiques de l'établissement. Il existe une méconnaissance à tous les niveaux des actions réalisées.

Une direction claire est à mettre en place et des actions de formation et de requalification au métier de la communication à mener au service d'une politique ambitieuse dans ce domaine. Un guichet unique pour la communication inter établissements (Inserm, CHRU, CNRS etc.) devrait être réalisé et des ressources sont à engager pour permettre de considérer la communication comme un investissement et non une dépense. La mesure des résultats et du retour sur investissement doit accompagner ce mouvement, des enquêtes de satisfaction auprès des différents publics sont à réaliser régulièrement pour mesurer les impacts. Un travail important reste à faire pour homogénéiser et rendre cohérents les outils en créant un socle commun. Il serait bénéfique qu'une charte graphique et électronique soit partagée par tous.

Il serait également souhaitable que ce service travaille avec la DSI afin de mettre en oeuvre les outils et d'en assurer le fonctionnement, la maintenance et l'assistance. Des budgets informatiques devront être dédiés.

## IV – La pratique de l'autoévaluation, propre à une qualité non normative, est à généraliser

Lille 2 s'implique dans une politique qualité: création d'un service démarche qualité et nomination d'une coordinatrice qualité disposant d'une fiche de poste précise, assistée de deux collaborateurs. L'établissement s'est donné pour objectif d'étendre la politique qualité à l'ensemble de l'université, tant aux services (et en particulier aux services centraux) qu'à la formation et à la recherche.

Un certain nombre d'actions ont ainsi été menées : cartographie des emplois facilitant la lisibilité et la collaboration ; élaboration de différentes chartes (évaluation des enseignements, évaluation des formations) ; choix d'indicateurs, outils bibliométriques ; dans le domaine des relations internationales, Lille 2 insiste sur le lien entre le développement de nouvelles conventions et la démarche qualité (les procédures pour conclure une convention sont bien appliquées et une base de données enregistre les mises à jour de conventions et les mobilités). Par ailleurs, il est affirmé par les personnels Biatss qu'ils ont aujourd'hui intégré la démarche qualité, qui participe à une meilleure écoute. Cette démarche est louable mais la politique qualité ne semble pas clairement définie.

En l'état actuel des choses, il apparaît que le pilotage de la qualité nécessite d'être plus affirmé et les objectifs d'être plus clairement définis. La coordonnatrice qualité occupe également le poste très prenant de chef de cabinet et la mise en place de cette démarche ne relève pas de sa fonction première. Le choix de Lille 2 ayant été de ne pas nommer de VP dédié, il serait judicieux de revoir ce positionnement afin de donner une véritable impulsion politique à cette démarche. Une réflexion devrait également être menée pour y sensibiliser tous les acteurs de l'université. La nécessité de labellisation ou de certification des procédures menées dans les unités de recherche de Biologie Santé ne doit pas faire obstacle à une démarche moins normative, en particulier dans le domaine SHS. La distinction entre indicateurs quantitatifs et qualitatifs pourrait être améliorée. La cellule qualité ne se saisissant pas des questions pédagogiques et de la formation des nouveaux enseignants, les raisons de ce choix mériteraient d'être étudiées.



# La recherche et la formation



## I – La politique de recherche

### 1 • Une politique de recherche structurante

La recherche à Lille 2 s'articule autour de quatre domaines : sciences de la vie et de la santé ; sciences juridiques, politiques et sociales ; sciences de gestion ; sciences du sport. L'établissement a su structurer sa recherche en rassemblant des laboratoires et en redéfinissant des orientations stratégiques conformes à ses compétences et à sa renommée nationale et internationale. A ce jour, Lille 2 est tutelle ou co-tutelle de 30 unités de recherche dont 20 en SVE, 3 en ST et 7 en SHS<sup>10</sup> auxquelles s'ajoutent 2 structures fédératives, l'Institut de médecine prédictive et de recherche thérapeutique et l'institut de médecine cellulaire et moléculaire. Par ailleurs, Lille 2 participe à 3 pôles de compétitivité (nutrition, santé, longévité ; UP-tex (textile) ; industries du commerce). Une centaine de contrats de recherche sont actuellement gérés par Lille 2, 38 familles de brevets sont déposées. Enfin, 8 entreprises, issues des activités de recherche, ont été créées depuis 2000, correspondant à 169 emplois.

Lille 2, université pluridisciplinaire, a su donner une place équitable à ses divers champs disciplinaires. La nomination d'un VP Recherche SHS, élu comme le VP CS (du domaine santé) par le conseil scientifique permet de couvrir, à la satisfaction des différents acteurs, ces deux champs disciplinaires. Ce VP dispose d'une lettre de mission précise, dont celle de développer la recherche pluridisciplinaire. Ainsi, le projet est-il de créer deux structures de type institut virtuel, une en « droit et finance » et l'autre en « droit et politique de la santé ». Ces structures ont vocation à être financées par des fonds propres. Les enseignants-chercheurs chercheurs qui contribueront aux recherches resteront rattachés à leurs unités lesquelles bénéficieront de leurs publications. Les objectifs sont clairs, les membres des conseils reconnaissent un fonctionnement transparent et suivent la progression des prises de décision.

Lille 2 qui a mis en place une UB recherche, se doit de profiter de l'instruction du bulletin officiel des impôts N° 63 du 13 juin 2008 sur les règles applicables en matière de taxe sur la valeur ajoutée (TVA) aux opérations réalisées par les établissements et organismes publics qui se livrent à des activités d'enseignement, de formation et de recherche. Cette disposition permet une gestion HT du budget des unités de recherche comme le font les EPST. D'autre part, l'article L712-2 du code de l'éducation autorise le président de l'université de déléguer sa signature aux directeurs de laboratoires et de certaines plateformes. Cette dernière mesure permettrait de rendre plus efficace la mise en œuvre des achats et le suivi de leur règlements. Enfin, les laboratoires n'ont pas de régie d'avance. Ils passent par leur EPST de rattachement quand ce sont des unités mixtes. La direction de l'établissement semble consciente de ces enjeux et prête à y répondre.

### 2 • Des partenariats recherche à formaliser et à développer

Deux unités de recherche de Lille 2 sont implantées à l'Institut Pasteur de Lille (IPL) avec lequel il n'y a aucune convention. Il conviendrait d'en signer le plus rapidement possible afin d'éclaircir les questions touchant à ce partenariat. L'Inserm est un partenaire privilégié et fortement intégré. Les relations sont formalisées par la signature depuis 2008 d'une convention tripartite entre Lille 2, le CHRU et l'Inserm qui témoigne de la qualité remarquable de l'organisation mise en place et des échanges entre l'Université de Lille2 et le CHRU (vide supra). Lille 2 doit cependant veiller à l'actualisation régulière de cette dernière.

La fusion du laboratoire de recherche en gestion avec celui de l'École de commerce SKEMA School est couronnée de succès. La contribution financière de SKEMA, très significative, offre l'avantage aux universitaires d'avoir accès aux bases documentaires américaines (abonnements annuels de 100 K€) et de publier dans les meilleures revues américaines, SKEMA bénéficiant de l'affichage académique et faisant soutenir des HDR.

De nouveaux partenariats pourraient être formalisés avec des acteurs importants, autres que ceux du secteur santé, et présents en région (CNRS, Inria etc...). Une convention entre Lille 2 et le CNRS devrait être signée d'ici l'été 2014. Ce partenariat serait facilité par une meilleure coordination locale des thématiques et des politiques de

<sup>10</sup> Source : campagne d'évaluation AERES, Section des Unités de Recherche, Vague E, 2013-14.



valorisation entre le CNRS et l'Inserm. Un partenariat avec l'Inria est souhaité et une convention est en cours de finalisation. Dans ce contexte, il serait pertinent de signer une convention unique et générale entre l'ensemble des partenaires et Lille 2, l'université devant rester au cœur du système. Ceci aurait le privilège d'éviter de nombreuses conventions parallèles et des incohérences conséquentes d'articulation entre tous ces acteurs, de permettre des partenariats et des articulations simplifiés et lisibles entre tous et d'anticiper la fusion entre les trois universités Lille 1, Lille 2 et Lille 3.

Enfin, une stratégie partenariale plus développée avec les acteurs privés de la recherche, notamment en santé, contribuerait à renforcer la manière dont l'université répond aux besoins des métiers du monde industriel : les industriels du secteur pharmaceutique et diagnostic sont à la recherche d'étudiants dument formés aux métiers de la recherche clinique et ne trouvent pas de profils suffisamment formés à ces métiers. Lille 2 a des atouts pour combler ce besoin.

### 3 • Une politique de soutien à la recherche perfectible

L'activité de soutien à la recherche est assurée par le service de la recherche de la valorisation et de l'information scientifique (SERVIS). Ce service gère les ressources, les opérations et les échanges. L'établissement finance certaines activités de recherche, selon une procédure aujourd'hui claire et transparente, et sur des critères prédéterminés (BQR : 100 k€ par an). Parallèlement, grâce au plan pluriannuel d'investissement PPI, 1 000 k€ sont réservés au financement de la recherche. En 2012, les ressources globales de la recherche étaient de 8 M€ par an dont 3,2 M€ versés par l'État au titre du contrat quinquennal.

Aucune véritable stratégie globale n'est mise en place pour encourager les enseignants-chercheurs à développer ou à reprendre, pour ceux qui se sont éloignés de la recherche, leur activité de recherche, en dehors des promotions ou attributions de la prime d'excellence scientifique (PES), redevenue prime d'encadrement doctorale et de recherche (PEDR). En particulier, les jeunes MCF ne bénéficient pas de décharge de service. Toutefois une partie du financement de la recherche par le PPI est affectée à l'aide à la publication et à la traduction d'articles ou d'ouvrages, notamment en faveur des juristes.

Il convient de noter l'initiative heureuse mise en place par Lille 2 afin d'adosser l'enseignement à la recherche. En effet, dès la licence, elle offre un enseignement initiation à la recherche, qui prend des formes différentes selon les composantes, mais est toujours affecté d'ECTS.

## II – La politique de formation

### 1 • Une politique de formation professionnalisante avec de bons taux d'insertion

L'offre de formation est structurée parallèlement en quatre domaines : santé, droit, gestion et sport. Lille 2 propose trois DUT, quatre DEUST, quatre licences générales (déclinées en 20 parcours), trente-deux licences professionnelles, dix-neuf masters (déclinés en 68 spécialités) et deux diplômes de doctorat, l'un en sciences juridiques politiques et gestion, l'autre en biologie-santé.

L'un des objectifs principaux de l'établissement est la professionnalisation de ses formations et l'insertion de ses étudiants. Cela passe par une forte contribution des branches professionnelles et de leurs représentants dans les secteurs de la banque, des finances et de la grande distribution, dans les licences professionnelles mais aussi en licences générales et surtout en masters. Ainsi, la majorité des masters proposent-ils des parcours à orientation professionnelle ou de recherche, bien que certaines spécialités aient clairement une orientation unique vers la recherche. Par ailleurs, les équipes pédagogiques propres à chaque formation, les conseils de perfectionnement, ainsi que les responsables des mentions et spécialités sont formellement désignés. Ceci se traduit par un bon taux d'insertion professionnelle des diplômés de Lille 2.

Les concertations avec les établissements lillois et régionaux ont permis à Lille 2 de proposer des spécialités uniques pour la région Nord-Pas-de-Calais, à une légère exception, en gestion, secteur où une concurrence existe. Ces concertations contribuent à la préfiguration de l'offre de formation de l'UdL et plus largement de la Comue.

L'université doit capitaliser dans le futur sur sa particularité de double compétence en santé et en droit pour former des étudiants avec des profils qui répondent aux attentes des industriels sur les problématiques « santé et réglementation » ou « santé et éthique » et ainsi gagner en visibilité et en attractivité. Dans cette perspective, il serait utile de renforcer les liens de Lille 2 avec les entreprises de la santé en signant davantage de contrats de collaborations, en les faisant participer aux maquettes des formations et en sensibilisant les étudiants aux métiers des industries de santé, comme elle a su le faire avec les industriels d'autres secteurs (droit, banque, distribution, etc.).

La formation tout au long de la vie étant un des axes principaux de l'établissement, un VP Formation continue et apprentissage a été nommé. Le service commun de formation continue, restructuré, a connu une augmentation substantielle du chiffre d'affaires et un développement de l'apprentissage et des contrats professionnels. La pédagogie étant confiée aux composantes, celles-ci affectent un(e) assistant(e) à cette mission. Les recettes de formation continue sont perçues par les composantes et un prélèvement de 35 % vient d'être décidé. Bien qu'il soit affirmé qu'il n'est pas un frein à l'essor de cette activité, les différents acteurs, dans les composantes, rapportent un sentiment plus mitigé.

En 2012, 6 250 stagiaires suivaient des enseignements<sup>11</sup>. 155 dossiers de VAP<sup>12</sup> ont été validés (sur 192 déposés) et 47 dossiers VAE<sup>13</sup> l'ont été (sur 234 déposés et 156 accompagnements)<sup>14</sup>. L'ouverture des diplômes aux stagiaires de formation continue ou encore à la VAE aurait besoin d'être plus clairement affichée.

Si l'alternance est possible dans la majorité des masters proposés par Lille 2 et affichée comme telle, elle pourrait être encore renforcée (468 contrats de professionnalisation en DUT, licence, LP, master et 299 contrats d'apprentissage en DUT, LP ou master)<sup>15</sup>. Les coopérations avec le CFA FormaSup et le Centre de formation de la profession bancaire (CFBP) seraient un levier dans ce sens.

## 2 • Une culture de fonctionnement facultaire

Lille 2 accorde une autonomie de gestion presque totale à ses composantes en matière de gestion des formations L, LP et M. Les composantes ont nommé un assesseur licence et un assesseur master (adjoints au directeur de composante), dès lors qu'elles atteignent une taille suffisante.

Un réel effort a été mené pour établir un calendrier commun aux différentes composantes, et pour que la seconde session des examens s'effectue en juin et non plus en septembre. Un cadrage des formations tend à harmoniser la présentation des maquettes, mais le contrôle reste insuffisant pour obtenir un résultat optimal. Si le travail effectué par l'établissement concernant le coût des formations est un outil précieux pour tous les acteurs, il n'en demeure pas moins qu'un certain nombre de documents permettant une réelle harmonisation des pratiques fait défaut : harmonisation des modalités de contrôle des connaissances par exemple, ou encore charte des examens, voire charte sur les diplômes délocalisés, aujourd'hui propres à chaque composante. Le comité recommande que la commission formation et vie universitaire (CFVU) et dans un avenir proche le conseil académique (Cac) s'attachent à mieux maîtriser et homogénéiser les pratiques des responsables de diplôme au sein des différentes composantes. De même, le service des formations devrait s'attacher à la diffusion des bonnes pratiques entre composantes. Pour ce faire, le Cac pourrait s'appuyer sur une démarche qualité. Garantir une qualité optimale des pratiques, respectant quelques particularismes, est nécessaire entre les formations d'autant qu'elles devront prochainement s'harmoniser aussi avec les pratiques des autres établissements de la future UdL et de la Comue.

## 3 • Des dispositifs d'évaluation à développer

L'établissement a progressivement mis en place des dispositifs d'évaluation. Cependant, malgré une démarche forte<sup>16</sup> de la gouvernance de Lille2, la culture de l'évaluation et la démarche par objectif ne sont pas encore totalement assimilées. La perception de l'évaluation des enseignements est ainsi différente entre la direction et certaines composantes. Pour la première, cette évaluation est obligatoire et semestrielle ; pour les secondes, elle n'est que facultative et repose sur le volontariat de chacun. Par ailleurs, il serait bénéfique de préciser clairement quels doivent être les destinataires des résultats de ces évaluations et leur utilisation. Il conviendra de veiller à ce que la démarche de l'autoévaluation des formations soit comprise par tous et que les équipes pédagogiques se l'approprient. Il en va de la qualité même des diplômes, dans le cadre nouveau de l'accréditation des formations.

## III – Les études doctorales : un nombre limité de poursuites en doctorat

Le rapprochement des écoles doctorales en un collège unique du PRES s'est opéré durant le quinquennat en cours et fonctionne bien. Actuellement, la formation doctorale est coordonnée par la Comue qui s'est engagée à augmenter de 30% le nombre de doctorant. Deux écoles doctorales sont rattachées à Lille 2, l'ED 446 Biologie-santé et l'ED 74 Sciences juridiques, politiques et de gestion. Globalement, le nombre d'étudiants titulaires d'un master qui

<sup>11</sup> dont 74 en DUT, 367 en licence, 146 en LP et 196 en master (hors master enseignement)

<sup>12</sup> Validation des acquis professionnels, loi de 1985

<sup>13</sup> Validation des acquis d'expériences, loi de 2002

<sup>14</sup> Document « données de caractérisation » remis à l'AERES

<sup>15</sup> Données issues de la section formation de l'AERES

<sup>16</sup> Interdiction de recevoir une prime pédagogique ou administrative à l'enseignant dont les enseignements ne sont pas évalués

poursuivent en doctorat est faible (environ 400), les formations visant une insertion professionnelle au niveau master. Durant l'année universitaire 2012-2013, 47 thèses ont été soutenues en santé et sciences du sport et 34 en droit et gestion.

Les durées de thèse sont limitées dans les deux ED. Le secteur SHS a su résorber toutes les thèses de longue durée en imposant des calendriers de soutenance. Hors dérogations exceptionnelles, la durée maximale est de 4 ans pour l'ED 446 et de 5 pour l'ED 74. Les dérogations sont octroyées selon des modalités différentes : aucune suspension n'est prévue dans la première, alors qu'elle est possible dans la seconde. Les modalités de fonctionnement des deux ED diffèrent très légèrement. Les jurys d'attribution de bourses sont décalés dans le temps.

Les doctorants ont un fort sentiment d'appartenance pour leur équipe de recherche et apprécient les conditions de travail qui leur sont proposées par l'établissement (bureaux par exemple). La localisation de l'ED 446 à la faculté de médecine, et de l'ED 74 à la faculté de droit facilite les démarches et l'inscription, et rapproche ainsi ces ED des doctorants. La formation doctorale est clairement assumée par trois acteurs : collège doctoral (20 crédits), ED (20 crédits), unité de recherche (20 crédits). Si l'encadrement par les unités est unanimement apprécié, celui proposé par les ED, plus encore par le collège doctoral, est discuté. Il est particulièrement regretté que l'activité professionnelle de certains doctorants (internat par exemple) ne soit pas valorisée par l'établissement, ni prise en compte dans le calcul des ECTS. Les doctorants appellent l'établissement à promouvoir le diplôme de doctorat, tant en interne qu'à destination des entreprises.

#### IV – Un service de la documentation qui répond aux besoins de ses usagers

Le service commun de documentation (SCD) de Lille 2 dispose de quatre bibliothèques, une localisée sur le site droit-gestion, et trois sur les sites santé (médecine, pharmacie, odontologie) qui seront prochainement regroupées dans un nouveau bâtiment. La couverture de collections papier et électroniques mises à la disposition des enseignants-chercheurs est bonne, et pour les ouvrages, le nombre d'exemplaires correspond à la demande étudiante. Suite au projet de restructuration des bibliothèques, le nombre de postes de travail sera en augmentation pour le site droit-gestion (plus 60 places), alors que le secteur santé connaîtra une réduction du nombre de places suite au regroupement sur un site temporaire. Une réflexion est déjà engagée pour mettre à disposition des salles de travail dans les UFR, ce qui limitera aussi les déplacements des étudiants.

Le budget 2013 du SCD (2390 K€ dont 2250 K€ en fonctionnement et 139 K€ en investissement) a été en augmentation ces dernières années (24 % sur cinq ans d'après le directeur de SCD) et des créations de postes ont permis de titulariser des agents. La structure interne de gouvernance est un conseil documentaire. La gestion du SCD anticipe les conséquences prévisibles, en coût et moyen, du passage de la documentation papier à la lecture électronique sur tablette. Une convention a été signée avec le CHRU pour la documentation du secteur recherche en santé. La gestion apparaît dynamique et réaliste.

# La réussite des étudiants

## I – Les parcours étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle

- 1 • Un accueil et une aide aux étudiants bien structurés mais une prise en compte de tous les publics à améliorer

La transition lycée-université est très bien structurée grâce au fort engagement des services concernés. Les événements sont nombreux et permettent de donner aux lycéens les clés pour choisir au mieux leur orientation. L'université participe au programme « Demain l'Université » et aux différents salons d'orientation des lycéens. Les futurs étudiants peuvent également bénéficier de la démarche d'orientation active dans le cadre du dispositif l'« admission post bac » (APB). L'organisation de journées portes ouvertes, la mise à disposition de livrets d'information sur les formations et un site web dédié à l'orientation (APB), viennent enrichir les informations disponibles. Au moment de la rentrée, une journée d'accueil est organisée dans les différentes composantes et le guide « Vivre à Lille 2 » est distribué.

Lille 2 effectue une mesure de l'échec dans les premières années de licence et met tout en oeuvre pour aider les étudiants concernés dans leur réorientation. L'aide psychologique fait également partie des soutiens proposés par l'université à travers la sophrologie, des séances de relaxation et des points d'écoute. Ces initiatives sont à soutenir. Parallèlement, le diplôme universitaire « Tremplin », soutenu financièrement par la Région et commun aux six universités depuis 2013, propose une voie de réorientation originale pour les étudiants en situation d'échec au premier semestre de licence et aux étudiants non-autorisés à se réinscrire au second semestre en première année commune aux études de santé (PACES). L'objectif de ce DU est d'aider ces étudiants à construire leur projet professionnel.

La prise en compte des besoins spécifiques des étudiants en situation de handicap, des étudiants sportifs de haut niveau et des étudiants étrangers est effective. Cependant certaines situations difficiles persistent (étudiants salariés ou assumant des responsabilités, femmes enceintes, étudiants chargés de famille, étudiants engagés dans plusieurs cursus) dont l'accompagnement est faible voire inexistant. Il est urgent que l'université impose dans toutes les composantes la prise en compte de telles situations.

- 2 • Un accompagnement et un suivi de l'insertion professionnelle à améliorer

Les stages en entreprise devraient être l'une des priorités affichées de Lille 2 dans un souci de mise en place de partenariats et d'insertion professionnelle à plus long terme. L'animation d'un réseau d'anciens étudiants est un objectif politique déclaré mais les actions sont encore peu nombreuses. L'alimentation d'un annuaire et le financement de quelques associations d'anciens ne peuvent constituer à eux seuls les actions fondatrices d'un solide réseau d'anciens. Lille 2 aurait intérêt à identifier ce que les anciens diplômés peuvent apporter à l'université. La mise en place récente d'une plateforme en ligne (offre de stages, CV en ligne, etc.) à une échelle universitaire permet aux diplômés de s'identifier comme « anciens » de Lille 2, de faciliter les échanges et d'améliorer la visibilité.

Au regard du pourcentage de réponses des étudiants et des périodicités des enquêtes d'insertion des étudiants diplômés ou non, le suivi de leur devenir pourrait encore être amélioré. L'OVE réalise, au niveau central des enquêtes d'insertion. En parallèle, beaucoup d'autres sont organisées par les composantes, ou les formations elles mêmes sans que ces dernières en informent l'OVE. À terme, celui-ci souhaiterait centraliser des résultats de toutes les enquêtes.

L'OVE pourrait également mener des enquêtes plus spécifiques. Ainsi, le pourcentage d'étudiants en échec au M1 est-il parfois important (STAPS, santé publique par exemple). Un suivi des étudiants ayant abandonné en cours d'année ou ayant échoué à l'examen serait souhaitable ne serait-ce que parce que les causes de ce taux élevé peuvent être positives : embauche immédiate suite à un stage, contrat de travail obtenu durant l'année, ou inscription en M1 sur deux années.

## II – La vie étudiante

### 1 ● Des services aux étudiants satisfaisants

L'université Lille 2 dispose d'un service de la vie étudiante, chargé de gérer les aides aux étudiants [Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes (FSDIE), aides d'urgence, exonération des droits d'inscription,...]. Ce service est l'un des plus sous-doté en personnel de l'université (voir chapitre Pilotage et gestion).

Le service commun des activités physiques et sportives (SCAPS) propose un panel important d'activités et dispose d'infrastructures de qualité. Le service culturel offre de nombreuses manifestations aux étudiants mais il conviendrait d'instaurer un dialogue plus important avec les étudiants, ou, mieux encore, de les faire participer à l'action du service. Le manque de locaux nuit à l'émergence de projets culturels d'envergure. Concernant la santé des étudiants, un service interuniversitaire de promotion et de prévention de la santé (SIUMPPS), intégrant un centre de santé, a été mis en place et constitue une grande avancée pour la prévention et les soins en mutualisant et rationalisant les moyens entre les universités lilloises. Les liens avec l'équipe de la mission handicap sont étroits et l'accompagnement des étudiants en situation de handicap de très bon niveau.

En 2013, dans l'optique d'une meilleure lisibilité trois services distincts (le SUAIO<sup>17</sup>, le BAIP<sup>18</sup> et l'Observatoire des formations et du suivi de l'étudiant) ont été créés. Rattaché au BAIP et, inauguré en 2013, le HubHouse présente déjà de nombreuses actions à son actif. Orienté essentiellement sur la sensibilisation et le pré-accompagnement à la création d'entreprise, son action pourrait être élargie pour sensibiliser les étudiants au monde de l'entreprise.<sup>19</sup>

### 2 ● Une vie associative riche

Le label pour les associations étudiantes mis en place en 2009 se révèle pertinent. Les dossiers de demande de labellisation sont examinés par les membres de la commission d'attribution du FSDIE. L'obtention de ce label est conditionnée au respect de critères concernant l'association (qui doit être composée d'une part significative d'étudiants de Lille 2 ou avoir des étudiants comme membres dirigeants et son siège social à l'université) et les actions de l'association (retombées concrètes, visibilité), la nature transversale des actions et l'investissement des membres dans les actions de leur association.

Ainsi, en 2014, 25 des 90 associations sont-elles labellisées. Ce label donne une plus grande visibilité aux associations étudiantes, il permet un meilleur suivi des actions des associations par le service vie étudiante (SEVE) et leur offre l'accès au FSDIE. Cependant, il persiste au sein des composantes des associations labellisées sans local. L'absence de continuité politique entre le niveau central et les composantes nuit fortement à l'impulsion d'une vraie politique universitaire de vie étudiante.

### 3 ● Une communication à structurer

La transmission de l'information au sein des composantes reste à structurer. Le guide (papier et téléchargeable) « Vivre à Lille 2 » distribué en début d'année est un outil intéressant mais complexe au regard de l'étendue des domaines abordés. Des choix sont à faire quant à son contenu. Il conviendrait de le simplifier, de le rendre plus lisible et peut-être complémentaire du site internet de l'université. Le guide ne comprend que trop peu d'informations sur les financements de projets par le FSDIE et la labellisation des associations. Cela peut expliquer la faible utilisation des fonds disponibles. La Newsletter de l'université doit relayer les événements liés à la vie étudiante et notamment ceux des associations au sein des composantes. La mise en place d'emplois étudiants pour la rédaction d'une partie de cette newsletter pourrait faciliter la compilation de ces événements.

### 4 ● Des étudiants impliqués mais des lacunes dans la structuration et la valorisation de l'engagement étudiant

Le vice-président étudiant (VPE) participe aux décisions de l'établissement et son implication est saluée par la communauté universitaire de Lille 2. L'université lui donne les moyens nécessaires pour qu'il puisse jouer pleinement son rôle mais la diminution de l'indemnité du VPE par rapport au précédent mandat ne contribue pas à valoriser son engagement. L'implication des étudiants est également à mettre davantage en valeur et des formations spécifiques sur le fonctionnement de l'université pourraient leur être proposées. À ce jour, la validation de crédits ECTS liée à

<sup>17</sup> services universitaire d'information et d'aide à l'orientation

<sup>18</sup> bureau d'aide à l'insertion professionnelle

<sup>19</sup> Le HubHouse a été créé dans le cadre des appels à projet « Pôle Entrepreneuriat » puis « PEPITE ». Ce projet est porté par la Comue

l'engagement au sein de l'université n'est pas harmonisée au niveau des composantes. La participation des représentants étudiants dans les conseils centraux est réelle. Il semble nécessaire de faciliter la représentation des étudiants tout au long de l'année universitaire. Par ailleurs, le VPE ne peut être le seul interlocuteur au sein d'une université multi-sites. Les représentants étudiants pourraient être sollicités, aux côtés du VPE, dès les premières étapes des grands chantiers de l'université tels que la prochaine fusion. Ainsi, selon le VPE, la création d'une équipe d'étudiants (« Équipe VP-Étudiant », « Bureau de la Vie Etudiante », ...) impliqués au niveau central de l'université, en soutien au VPE, assurerait un relais essentiel pour les étudiants et pour les différents services centraux. Avec l'appui d'une équipe d'étudiants issus de différentes composantes, le VPE aurait davantage de facilités à développer une politique de vie étudiante.



# La valorisation



## De bons outils mais un fonctionnement qui reste à améliorer

Lille 2 affiche sa volonté de disposer d'une stratégie de valorisation des résultats de sa recherche. À l'heure actuelle l'activité recouvre une centaine de contrats gérés par l'université, un portefeuille de 38 brevets<sup>20</sup> et un nombre de projets européens autour de 10 par an. Le service de valorisation fait partie intégrante du SERVIS. Lille 2 a su se doter d'outils de valorisation pertinents : un « service juridique et des contrats » et une « cellule Europe ». Sa mission est clairement définie et l'équipe bénéficie d'un personnel compétent sur le sujet.

Néanmoins, sous réserve des décisions qui devront être prises quant à l'articulation entre la SATT et Lille 2, le service de valorisation de l'université mériterait d'être renforcé pour monter en puissance et pouvoir saisir des opportunités, notamment européennes. Un seul juriste pour la contractualisation de tous les contrats entre académiques et une seule personne en charge de la cellule « projets européens » semblent insuffisants. Dans ce contexte, il est utile de donner les moyens adéquats aux ambitions de ce service en augmentant sa taille.

D'autre part, l'université en tant que membre du Pres Université Lille Nord de France est actionnaire à 42% avec les six autres universités de la SATT Nord créée en juillet 2012, qui commence à fonctionner, un nouveau directeur ayant été récemment recruté avec des missions clairement énoncées par les responsables de la structure. Son objectif est d'atteindre l'équilibre financier à dix ans en traitant une centaine de projets par an. Pour ce faire, la SATT a été dotée de moyens conséquents : un budget de 63 M€ sur 10 ans, et 50 personnes (80 en fin d'année) dont un tiers de permanents. Lille 2, qui possède de nombreuses équipes mixtes avec le CHRU, peut également s'appuyer sur Inserm Transfert particulièrement actif localement. À cela, il convient d'ajouter d'autres outils au sein d'Eurasanté<sup>21</sup>.

La mise en place récente de la SATT oblige les acteurs locaux de la valorisation à définir leurs articulations réciproques et les périmètres de chacun. Cet exercice a commencé depuis plusieurs mois. Il est souhaitable qu'il soit poursuivi afin de mieux définir les missions de chacun. Une meilleure lisibilité du système permettra à chaque chercheur de prendre contact avec le bon interlocuteur au bon moment. La collaboration entre le SERVIS et la SATT semble être efficace. Cependant, malgré l'effort de communication de la présidence, leurs missions respectives ne sont pas claires pour tous. Des efforts de communication et de pédagogie doivent être maintenus. De même, l'articulation entre le SERVIS et Inserm Transfert doit être clarifiée.

La SATT et Inserm Transfert ont des missions parfois chevauchantes, ce qui place Lille 2 dans une situation inconfortable qui nuit à sa politique : dans la pratique les chercheurs s'adressent à l'une ou l'autre structure en fonction de la réactivité souhaitée sur un sujet donné. De plus, une situation conflictuelle existe entre la SATT qui aspire à être autonome sur les dossiers de valorisation et Eurasanté qui souhaite garder ses missions initiales dans un paysage en évolution. L'articulation et les missions respectives de chacun auraient bénéficié à être définies.

Une convention est en cours de discussion pour définir les missions respectives et les règles de partage de la propriété intellectuelle entre Lille 2, la SATT, Inserm Transfert et le CHRU notamment parce que la législation en matière de valorisation a évolué depuis la signature de la précédente convention<sup>22</sup>. Dans ce contexte, il serait utile d'impliquer le plus grand nombre d'acteurs présents dans la région y compris Eurasanté, l'Institut Pasteur, ainsi que Lille 1 et Lille 3 dans une « convention générale de valorisation locale », pour éviter l'existence de documents et de règles parallèles. Il serait également pertinent de faire cautionner et valider par la région cette convention générale, témoignage de son soutien au dispositif général. La signature de cette convention est l'une des conditions de la réussite de la valorisation des résultats de l'université.

---

<sup>20</sup> Source « Lille 2 en chiffre »

<sup>21</sup> Association créée en 1994 ayant pour objectif le développement de la filière santé régionale. Elle assure la valorisation des professionnels de la santé et favorise les créations de sociétés avec un incubateur internalisé. Le pôle économique et scientifique Eurasanté a été créé en 1996, réunissant sur un même lieu professionnels de santé, entreprises, laboratoires faisant d'Eurasanté le plus grand campus hospitalo-universitaire d'Europe.

<sup>22</sup> Loi du 12 juillet 1999 (n° 99-587)



Lille 2 porte un intérêt particulier à la création d'entreprises. Parmi les initiatives en cours, citons : l'identification proactive de projets innovants dans les laboratoires, et l'accompagnement correspondant à la création d'entreprise avec un investissement financier ; la participation minoritaire au capital de ces sociétés<sup>23</sup> avec un montant global de participation raisonnable ; la mise en place du « HubHouse ».

Afin de mieux encadrer cette politique de participation au capital des sociétés, une réflexion a été initiée, aboutissant à la rédaction et à la signature d'une charte éthique de participation de Lille 2 au capital des sociétés. Nous recommandons que cette réflexion s'étende, notamment à la politique de sortie de l'université du capital de ces sociétés, actuellement non limitée dans le temps<sup>24</sup>.

Au-delà de ces actions en faveur de la création d'entreprise, la stratégie de valorisation devrait être complétée, en privilégiant d'autres actions qui ne sont pas clairement énoncées aujourd'hui. Plusieurs voies pourraient être développées ou renforcées : les brevets (des actions de sensibilisation aux brevets des chercheurs pourraient être menées plus systématiquement) ; les partenariats industriels par une augmentation des allocations Cifre ; la propriété intellectuelle des partenariats publics et privés en France et en Europe qui pourrait être un axe fort de la politique (le montant perçu en 2012 de ces partenariats reste faible compte-tenu des compétences et des connaissances de Lille 2). Lille 2 bénéficie d'énormes atouts, il faut qu'elle capitalise sur eux.

En résumé, Lille 2 affirme sa volonté de valoriser les résultats de sa recherche en mettant en place différents outils fonctionnels et en se dotant de moyens appropriés. Il est souhaitable que ces outils soient encore consolidés et que leur articulation soit améliorée. Il sera nécessaire de définir de façon plus précise la stratégie de valorisation de l'université et d'en identifier les axes prioritaires.

---

<sup>23</sup> Aujourd'hui, la stratégie telle qu'énoncée par l'université est de sortir des sociétés dans lesquelles elle a investi après plusieurs années, et de récupérer ainsi un retour sur investissement le plus avantageux possible. Il s'agit là d'une posture d'investisseurs. Même si une participation minoritaire au premier tour de table du capital d'une société issue de l'Université relève d'une mission de valorisation, sa sortie du capital (qui pourrait affaiblir la société) dans un objectif de retour sur investissement ne relève pas d'une mission publique de valorisation.

<sup>24</sup> Source : Charte : Prises de participation de l'université Lille 2 dans des sociétés

# Les relations européennes et internationales



## Mettre les activités de l'établissement au niveau ses ambitions

Lille 2 a déterminé quatre objectifs pour définir sa stratégie<sup>25</sup> : « renforcer la visibilité et l'attractivité ; être dans une dynamique gagnant/gagnant ; participer à la dynamique de pays en forte croissance ; favoriser la progression et le développement de la recherche internationale ». Afin d'y répondre, elle a entamé un travail de réflexion et d'actions mais de façon surprenante ne semble pas avoir priorisé les pays transfrontaliers.

Lille 2 a mis à jour ses conventions internationales pour se concentrer sur les plus productives et les plus enrichissantes. L'université a identifié quatre zones géographiques<sup>26</sup> servant dorénavant de critères pour la signature de nouvelles conventions : les pays à ancrage francophone dans une perspective de solidarité et d'aide au développement (Asie du Sud Est ; Afrique francophone) ; les pays (hors Erasmus) favorisant la progression et le développement de la recherche internationale (USA , Canada et Grande Bretagne) ; les pays avec une dynamique de forte croissance (Brésil, Inde, Chine, Pays du Golfe) ; les pays d'Amérique latine avec lesquels elle a une tradition forte de collaboration (Argentine, Chili, Pérou) et le Mexique. Etant donnée sa situation géographique, on peut s'étonner que Lille 2 ne cherche pas à développer des partenariats vers les pays frontaliers.

L'établissement reconnaît de grandes disparités entre les différents laboratoires, en termes d'ouverture à l'international. La politique incitative n'est pas encore vraiment installée, mais de nombreux projets sont en cours de réflexion. À cet égard la politique du bonus qualité recherche (BQR) est repensée pour servir de levier au développement des partenariats et de l'internationalisation : 15 % du BQR devrait ainsi être distribué à cette fin, une fois par an, sur des critères bien précis. Cependant aucune politique globale de mobilité des enseignants-chercheurs n'est aujourd'hui définie. Sur ce sujet, les ressources nécessaires à l'invitation de collègues étrangers sont dégagées au seul niveau des composantes. Cette question pourrait relever, dans le futur, des COM négociés avec la direction. Très récemment, un nouveau système de suivi des dossiers a été mis en place : un personnel du service recherche est affecté aux relations internationales, pendant qu'un personnel du service des relations internationales traite plus particulièrement des questions de recherche, toute décision devant alors être prise en commun. La collaboration entre le service de la recherche et le service des relations internationales s'est montrée fructueuse pour les appels d'offre internationaux et européens (6 projets européens montés avec l'appui du SERVIS en 2012). Enfin, la cellule Europe n'est actuellement composée que d'une seule personne.

Au niveau des formations, un effort sensible a été fait pour développer les diplômés en coopération. Ainsi, Lille 2 propose- t-elle 9 doubles diplômes de master (3 en Droit-Sciences politiques, 1 en Gestion, 3 en Santé, et 2 en Sciences du Sport), un *international master in sports tourism engineering* (soutenu en partie par des fonds européens dans le cadre du programme « *Erasmus curriculum development* », au sein de l'UFR STAPS), et une double licence (*Bachelor of Science*) en santé. Par ailleurs, Lille 2 a quatre Masters en Gestion délocalisés (Algérie, Maroc, Vietnam) et trois licences de Gestion délocalisées (Chine, Maroc, Vietnam).

Près de 2 800 étudiants étrangers (*i.e.* 11 %) sont inscrits à Lille 2 parmi lesquels environ 500 sont engagés dans un programme de mobilité. Le recrutement des étudiants étrangers, en dehors de la mobilité dans le cadre des conventions, ne semble pas être une priorité. Aucune information n'est disponible sur le nombre et la nationalité des étudiants étrangers recrutés aux niveaux M et D. Les doctorants et post-doctorants étrangers financés indépendamment de Lille 2, mais présents dans ses laboratoires, ne sont recensés nulle part, l'université ne peut donc pas s'appuyer sur une connaissance objective de son attractivité pour développer sa renommée. Par ailleurs, le site WEB de l'université n'est pas attractif pour les étudiants qu'ils soient étrangers, européens ou français ! Des versions au moins bilingues seraient particulièrement utiles et de même pour la plaquette.

La mobilité sortante des étudiants est faible (8 % à 10 % en incluant les étudiants de 3<sup>ème</sup> année de l'IEP qui en constituent une grande partie) et Lille 2 ne mène pas de véritable politique de promotion à la mobilité (un appel

<sup>25</sup> Document « axes stratégiques de développement - contrat quinquennal 2015-2019 » remis à l'AERES

<sup>26</sup> Document « axes stratégiques de développement - contrat quinquennal 2015-2019 » remis à l'AERES

d'offre ne remplace pas une stratégie). Il serait souhaitable que cette politique soit initiée dans le cadre du nouveau programme « Erasmus plus ».

La mobilité étudiante au niveau doctoral est encore limitée par des contraintes financières et ce malgré une augmentation du montant des bourses de mobilité de 28 % entre 2010 et 2012. Les difficultés liées aux aspects pratiques de mise en place des cotutelles avec des pays où la formation doctorale diffère peuvent expliquer la faible augmentation du nombre de cotutelles (23 en 2010 -11, 49 en 2011-12). La mobilité au niveau doctoral mériterait d'être une priorité de l'équipe présidentielle.

Si Lille 2 veut atteindre le niveau international d'attractivité et de notoriété auquel elle aspire, elle devra entreprendre un effort majeur pour améliorer la mobilité étudiante et le recrutement international. Il serait nécessaire que Lille 2 veille à une priorisation des pays dits stratégiques, préalablement aux discussions sur la politique de relations internationales de la future UdL. Dans la perspective de fusion des trois universités de Lille 1-2-3, Lille 2a besoin d'explicitier une politique claire d'internationalisation ainsi qu'une stratégie en matière de relations internationales et européennes avant que de mutaliser dans le cadre de la Comue.

# Le pilotage et la gestion

Concernant le suivi du contrat quinquennal 2010-2014, un vice-président pour « le contrat quinquennal et les relations avec les grands organismes » a été nommé et travaille en liaison étroite avec le DGS. Un effort considérable a été entrepris par l'identification de neuf domaines d'action alimentés par les réflexions de 22 groupes de travail.

Lille 2 a mis en place une batterie complète d'indicateurs de performance dans les domaines ressources humaines, financier et comptable, qui apparaissent cependant plus adaptés à l'optimisation de la gestion immédiate qu'à la programmation de moyen à long terme. Ce travail a été réalisé par une cellule d'aide au pilotage, cellule décentralisée dans quatre services, l'ensemble comprenant une dizaine de personnes. Elle élabore des tableaux de bord et des indicateurs, contractuels ou choisis par l'établissement (en particulier dans le domaine du patrimoine) ; pour ces derniers, elle effectue un contrôle de pertinence. Elle apporte son aide à la construction du budget. Dans un avenir proche, les différentes informations devraient être facilement accessibles, en particulier pour les doyens ou directeurs des composantes. Avant de mettre en place la comptabilité analytique, la consolidation de la qualité comptable devait être réalisée. Aujourd'hui, la démarche est bien avancée au regard de l'offre de formation, et s'améliore dans le secteur de la recherche, les unités étant demandeuses de l'expertise de la cellule ; ainsi le coût réel des projets de recherche est-il évalué en collaboration. Grâce au travail commun effectué avec le SI, des fiches processus métier ont permis d'automatiser un certain nombre de tâches, et d'élaborer des fiches de suivi. Le calcul du coût des formations est un outil qui se révèle une aide précieuse à la prise de décision politique.

Des schémas directeurs ont été élaborés dans les domaines de l'immobilier et des services d'information et seront abordés infra.

## I – Une optimisation des ressources humaines

Hors amortissements, les dépenses de personnel représentent 79,1% du budget de l'établissement, soit 125,7 M€. Au 31 décembre 2012, 2 169 ETP (dont 53 % de personnels enseignants-chercheurs et enseignants, et 47 % de personnels Biatss) occupaient 2 066 emplois budgétaires. Le nombre d'emplois d'enseignants-chercheurs des disciplines médicales, pharmaceutiques et odontologiques est de 272. Concernant le corps enseignant (hormis les hospitaliers) la proportion des titulaires et des non titulaires est d'environ 2/3-1/3. Pour les Biatss la proportion est environ 1/2-1/2.<sup>27</sup>

Globalement tant sur le plan qualitatif que quantitatif, sauf en matière d'action sociale, les moyens de la direction des ressources humaines (DRH) sont adaptés à ses missions. La DRH est organisée en réseaux relais et antennes placées au sein des structures administratives des composantes qui ne concernent cependant pas les personnels hospitalo-universitaires.

La non restitution systématique aux composantes des emplois devenus vacants constitue un outil de politique de l'emploi par des réaffectations, mais reste limitée à une dizaine de possibilités annuelles<sup>28</sup>. L'effort principal récent des redéploiements d'emplois Biatss a porté sur la titularisation du personnel contractuel (Loi Sauvadet), lesquels représentent environ 50 % des effectifs, et la revalorisation du personnel de catégorie C. L'établissement optimise ses ressources, tant en effectifs qu'en consommation des crédits de personnel, à un niveau avoisinant 100 %.

Le sous-effectif global en personnels enseignants et Biatss a fait l'objet de mesures de rééquilibrage ministériel de l'ordre de 76 postes sur les exercices 2012/ 2013. Cependant Lille 2 a choisi d'utiliser la traduction budgétaire de ce rattrapage pour repyramider des postes existants afin de répondre à des besoins de cadres supérieurs et revaloriser les régimes indemnitaires. Ce choix politique effectué dans la transparence n'a pas permis de combler les déficits d'emplois qui concernent principalement l'encadrement de la vie étudiante et les services centraux (action sociale et contrôle de gestion notamment).

<sup>27</sup> Source DGRH MESR janvier 2014

<sup>28</sup> Le taux de redéploiement rapporté aux départs à la retraite pour l'ensemble des enseignants (Hors disciplines médicales et odontologiques) se situe un peu en dessous du taux médian national dans la même catégorie d'établissements. S'agissant des Biatss, le même taux se situe au-dessus du taux médian national. Source DGRH MESR janvier 2014

Le service d'action sociale a pris une dimension très dynamique depuis le passage aux RCE : cinq axes ont été proposés par le comité d'action sociale. Outre les prestations obligatoires, l'université verse des prestations d'initiative "locale" et a mis en place une "bourse solidaire non alimentaire" qui assiste les agents dans le besoin. Toutes ces actions témoignent d'une conscience aiguë de l'accompagnement social des agents qui s'inscrit dans ce sentiment général de fort dialogue social.

Dans le domaine de l'hygiène et de la sécurité un document unique de prévention des risques a été établi. Les trois universités lilloises ont mutualisé leurs actions de formation initiale et continue, et un colloque conjoint annuel rassemble l'ensemble des intervenants. Il en est de même pour la médecine de prévention organisée en réseau. Un intérêt particulier est porté sur les risques psychosociaux. Les fortes implications de la DGS, de la DRH et du CHSCT sont à souligner.

En résumé, la fonction DRH est assurée de manière satisfaisante et dispose d'outils adaptés d'aide au contrôle à la décision et au pilotage. La masse salariale et les emplois sont maîtrisés, l'efficacité des services centraux est relayée au niveau des composantes, les procédures sont transparentes, l'action sociale performante. Cependant, l'état présent des outils d'aide à la gestion ne permet pas encore d'avoir une vision prospective des emplois mais l'université doit se mobiliser pour la mise en place d'une GPEC indispensable à court terme.

## II – La fonction financière et comptable, le contrôle de gestion et les affaires juridiques

### 1 • Une excellente situation financière

Les fonctions de directeur des affaires financières et d'agent comptable sont exercées par un même chef de service. En tant que DAF, il est placé sous l'autorité directe du président. Dans la ligne des préconisations générales de l'IGAENR, il conviendrait de séparer les fonctions financières et comptables pour permettre une meilleure garantie de contrôle.

Le compte financier 2013<sup>29</sup> de Lille 2 s'élève à 168,8 M€. Les recettes se ventilent principalement en 84,3 % de subventions dont 77,7 % de l'État et 10,4 % de ressources propres. Les dépenses, hors amortissements, se répartissent à raison de 79,1 % pour la masse salariale, 16,4 % pour le fonctionnement et 4,4 % pour l'investissement.

La capacité d'autofinancement est de 7 M€ ; elle est principalement consacrée aux nouveaux investissements de l'établissement notamment en matière immobilière. Le fonds de roulement, de 44,2 M€, en hausse de 3 % par rapport à celui de 2012, est confortable. Il garantit la solvabilité de Lille 2 confirmant la bonne situation financière relevée par ailleurs.

Hors SIUMPPS, les ressources propres à hauteur de 17,5 M€ évoluent dans un sens favorable car en hausse de 6,6 % entre 2012 et 2013, évolution qui doit être confirmée et amplifiée afin de consolider une ressource nécessaire à la fois aux projets d'investissement mais aussi à la part variable des COM (COM 2). Hors amortissements, les dépenses principales<sup>30</sup> se répartissent à hauteur de 38 % pour la formation initiale et continue, 35 % pour la recherche, 10 % pour le pilotage de l'établissement et 9 % pour l'immobilier. À noter les parts relativement faibles des dépenses consacrées à la vie étudiante (moins de 2 %) et aux bibliothèques et à la documentation (moins de 3 %).

L'ensemble des données budgétaires et financières détaillées par unité budgétaire est accessible en continu grâce aux outils mis à disposition des gestionnaires et du management.

La DAF/AC comprend 30 agents dont 20 à l'agence comptable et 10 aux services financiers : des gestionnaires financiers relais sont présents dans les composantes et dans le service de la recherche de la valorisation et de l'information scientifique (SERVIS). Les commandes sont établies par les gestionnaires au niveau des composantes sauf pour les structures de recherche pour lesquelles elles sont centralisées au SERVIS. La gestion financière s'inscrit dans le cadre de 20 unités budgétaires correspondant globalement aux composantes et grands types d'activité par service. La recherche dispose d'une unité budgétaire spécifique transverse.

Deux fois par an une réunion d'information et d'échanges réunit les gestionnaires qui sont formés *ab initio* par la DAF/AC et une réunion spécifique concerne le domaine de la recherche.

<sup>29</sup> Source : "chiffres clés financiers 2013", agence comptable

<sup>30</sup> Chiffres arrondis, même source que note 1 *supra*

## 2 • Un contrôle de gestion à renforcer

Indépendamment de la DAF/AC Lille 2 s'est dotée d'un service de contrôle de gestion qui récupère à la base l'ensemble des données financières qu'il vérifie et analyse. Il agit en réseau. Cependant ce service est notoirement en sous-effectifs et il paraît nécessaire de le renforcer à court terme. Les comptes ont été certifiés par le commissaire aux comptes.

Concernant les marchés, rien n'explique l'existence d'un service des marchés publics distinct d'un pôle comptable et financier.

La reconnaissance de l'importance des affaires juridiques est soulignée par l'existence d'une vice-présidence chargée des affaires juridiques (et du dossier université en région) dont la lettre de mission établit une liaison étroite avec le service juridique. Il existe cependant un troisième acteur au sein du SERVIS : la répartition des tâches entre la VP, le service des affaires juridiques, et le bureau des affaires juridiques du SERVIS ne paraît donc pas convaincante sur un plan organisationnel général.

## III – Une gestion immobilière et logistique efficace

Lille 2 est implantée sur 5 zones au sein desquelles 18 sites thématiques sont répartis. L'ensemble immobilier représente 400 000 m<sup>2</sup> de terrains, 192 500 m<sup>2</sup> SHON et 95 600 m<sup>2</sup> d'aires de sport extérieures.

L'action de la direction du patrimoine immobilier (DPI) s'inscrit dans le cadre du schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) qui constitue un réel document programmatique. Le patrimoine immobilier, reconnu par l'audit RCE comme remarquablement entretenu, a bénéficié d'importants investissements (construction, gros entretien, mise en sécurité) dans la période 1995/2010 pour un montant d'environ 136 M€. Lille 2 consacre en moyenne 4 M€/an pour son amélioration et sa maintenance. Plus de 40 % du budget d'investissement est dévolu aux affaires immobilières, ce qui témoigne à la fois du caractère stratégique de cet item et de sa prise en compte effective. Cependant le financement des nouveaux projets étant notamment assis sur les ressources de l'établissement versées au fonds de roulement, il conviendra de veiller à leur disponibilité effective lors du lancement des programmes.

Lille 2 va bénéficier du plan Campus conduisant à la construction de 12 000 m<sup>2</sup> supplémentaires pour l'extension des capacités d'accueil pour l'enseignement dans le domaine de la santé et pour régler la situation de l'institut du management du marketing et de la distribution de Roubaix.

Le service du patrimoine immobilier est un service actif qui participe, à l'initiative du DGS, à un "club patrimoine" intéressant Lille 1, 2 et 3 qui devrait utilement anticiper leur fusion. À noter enfin qu'en complément et dans le prolongement des outils informatiques dont elle dispose déjà, la DPI travaille à l'élaboration d'un système d'information patrimoine (SPI) intégré.

## IV – Un pilotage volontariste des systèmes d'information

Le caractère stratégique du système d'information (SI) est affirmé à Lille 2 par l'existence d'un VP-SI qui exerce également les fonctions de directeur du SI, ce qui assure une forte intégration politique/management et technique opérationnelle dans le cadre de la future fusion des trois universités lilloises.

Les agents du CRI, majoritairement délocalisés (38 agents) dans les structures, sont les chevilles ouvrières d'un comité technique qui se réunit tous les 15 jours. Un comité des utilisateurs (CUSI) qui représentent les usagers se réunit une fois par mois.

Il convient de souligner les avancées en cours dans la perspective de la fusion des 3 universités lilloises, qui se traduisent par l'existence d'un comité de pilotage regroupant tous les DSI des établissements, des groupes de travail thématiques transversaux, la mise en oeuvre progressive de propositions techniques intégrées (annuaire commun).



# Conclusion

Lille 2 est une université pluridisciplinaire dynamique, avec une présidence forte, tout en maintenant une culture facultaire. L'équilibre entre les différentes composantes est respecté et les relations entre la présidence et ses composantes sont bonnes. La fusion des trois universités lilloises a été décidée, ce qui devrait permettre au potentiel lillois de s'élever à un niveau d'ambition international.

La trajectoire suivie durant le contrat en cours répond pour l'essentiel aux questionnements soulevés dans le rapport Aeres précédent. La politique budgétaire de Lille 2 a été bien encadrée par le biais de dialogues budgétaires et de contrats d'objectifs et de moyens. En revanche, la stratégie de communication ne fait pas encore émerger une identité forte de l'établissement. Il doit s'agir ici d'amener l'identité facultaire encore prégnante des composantes à se transformer en une véritable identité collective.

Lille 2 a su proposer une offre de formation variée et très professionnalisante, avec une participation importante de professionnels à la formation. La transition lycée-universités est bien assurée et les formations proposées sont en cohérence avec les compétences que développe l'université dans les domaines de recherche. Lille 2 a eu une politique volontariste pour ramener la durée des thèses en SHS à un niveau raisonnable se rapprochant de celui du secteur Santé.

Lille 2 a su structurer sa recherche et promouvoir les initiatives d'excellence grâce au plan pluriannuel d'investissement au travers duquel Lille 2 et le CHRU conduisent une politique dynamique sur le territoire Nord-Pas-de-Calais. Il reste à définir une bonne complémentarité entre tous les acteurs de « l'Université de Lille » du secteur biologie-santé où Lille 2 possède un fort potentiel. La valorisation du potentiel de recherche qui demandait à être précisée, s'inscrit dorénavant dans un paysage régional en pleine transformation avec la création de la SATT. Ceci doit conduire les acteurs locaux de la valorisation à définir leurs articulations réciproques et les périmètres de chacun sans entraîner un désengagement de Lille 2 pour son propre service.

Au niveau des relations internationales et européennes, aussi bien en formation qu'en recherche, et compte tenu de sa position géographique privilégiée en Europe, le comité recommande que Lille 2 adopte une approche de priorisation avec les pays voisins.

Le fonctionnement de Lille 2 conjugue d'une part une centralisation forte des processus décisionnels et des initiatives managériales en matière de gouvernance autour du président et du DGS, et d'autre part une structuration organisationnelle qui permet *in fine* d'asseoir et de faire partager les orientations et décisions largement et ouvertement débattues au préalable. Les organes décisionnels ou consultatifs remplissent efficacement leurs rôles respectifs et sont considérés tant par les responsables de services ou de composantes que par les divers représentants du personnel comme de réels espaces de discussion ou de négociation. D'un point de vue général la qualité du dialogue social et les procédures consultatives mises en oeuvre sont un gage de l'efficacité du management de Lille 2.

La fusion institutionnelle des trois universités récemment annoncée est très attendue par les partenaires régionaux. Elle devra cependant être précédée de convergences institutionnelles tout en veillant à ce que les structures de décision restent proches des acteurs de terrain. Cette fusion s'inscrit dans le contexte de la mise en place de la Comue « Lille Nord de France » qui regroupera toutes les universités de la région, les grandes écoles, et les établissements d'enseignement supérieur. Ses contours et ses statuts sont encore en cours de discussion. La Comue renforcera la visibilité internationale et l'attractivité de l'ensemble des acteurs de la région.

## I – Les points forts

- Une présidence affirmée
- Un dialogue de gestion efficace et participatif et une bonne soutenabilité financière
- Un remarquable dialogue social
- Une relation structurée et éprouvée entre Lille 2 et le CHRU
- Une structuration efficiente de la recherche s'appuyant sur des orientations stratégiques et un pilotage de la recherche original



- Une participation active à la création et au développement de la SATT Nord

## II – Les points faibles

- En dépit d'actions positives, insuffisance de pilotage des formations
- Insuffisance du suivi de la démarche qualité
- Une stratégie pour l'internationalisation qui n'est pas à la hauteur de ses ambitions
- Absence de clarté de la stratégie de communication
- Pas de politique de vie étudiante

## III – Les recommandations

- Formaliser des axes politiques forts en vue de la fusion des trois universités en veillant à intégrer de nouveaux modes de collaboration avec les principaux partenaires de recherche de Lille 2
- Généraliser la pratique de l'autoévaluation, propre à une politique qualité non normative ; en particulier étendre l'évaluation des enseignements et y impliquer tous les acteurs des différents cursus
- Aboutir sur le projet de convention avec l'Institut Pasteur de Lille
- Ouvrir tous les diplômes aux stagiaires de formation continue ou encore à la VAE, renforcer l'alternance en particulier sur le site lillois et la coopération avec le CFA FormaSup et le CFBP
- Renforcer le service de valorisation tout en clarifiant les rôles des différents acteurs

# Liste des sigles

## A – B

AAP	Appel à projets
AC	Agent comptable
AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
APB	Admission post bac
BAIP	Bureau d'aide à l'insertion professionnelle
Biatss	Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens de service et de santé
BQR	Bonus qualité recherche

## C

CA	Conseil d'administration
Cevu	Conseil des études et de la vie universitaire
CFA	Centre de formation d'apprentis
CFBP	Centre de formation de la profession bancaire
CHRU	Centre hospitalier régional et universitaire
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
CHU	Centre hospitalier universitaire
CIC	Centre d'investigation clinique
Cifre	Convention industrielle de formation par la recherche
CNRS	Centre d'investigation clinique
COM	Contrat d'objectifs et de moyens
Comue	Communauté d'universités et établissements
CRBSP	Comité de la recherche en matière Biomédicale et santé Publique
Cri	Centre de ressources informatiques
CS	Conseil scientifique
CV	Curriculum vitae

## D

DAF/AC	Direction des affaires financières/Agence comptable
DEUST	Diplôme d'études universitaires scientifiques et techniques
DGS	Direction générale des services
DPI	Direction des partenariats internationaux
DRH	Direction des ressources humaines
DSI	Direction des systèmes d'information
DU	Diplôme universitaire
DUT	Diplôme universitaire de technologie

## E – H

EA	Equipe 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
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
Equipex	Equipements d'excellence
ETP	Equivalent temps plein
FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes
FTLV	Formation tout au long de la vie
GPEC	Gestion provisionnelle des emplois et des compétences
HDR	Habilitation à diriger des recherches

## I – M

IEP	Institut d'études politiques
-----	------------------------------

IGAENR	Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche
Inria	Institut de recherche en informatique et en automatique
Inserm	Institut national de la santé et de la recherche Médicale
IPL	Institut Pasteur de Lille
IUT	Institut universitaire de technologie
Labex	Laboratoire d'excellence
LP	Licence professionnelle
MCF	Maître de conférences
MENESR	Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche

## O – P

OVE	Observatoire de la vie étudiante
PACES	Première année commune des études de santé
PEDR	Prime d'encadrement doctoral et de recherche
PES	Prime d'excellence scientifique
PH	Praticien hospitalier
PPI	Plan pluriannuel d'investissements
PRES	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur

## R – S

RCE	Responsabilités et compétences élargies
RH	Ressources humaines
SATT	Société d'accélération du transfert de technologie
SCAPS	Service commun des activités physiques et sportives
SCD	Service commun de documentation
SERVIS	Service de la recherche de la valorisation et de l'information scientifique
SEVE	Service vie étudiante
SHON	Surface hors oeuvre nette
SHS	Sciences humaines et sociales
SI	Système d'information
S(I)UMPPS	Service (inter-)universitaire de médecine préventive et de promotion de la santé
SPI	Sciences pour l'ingénieur
SPSI	Schémas pluriannuels de stratégie immobilière
ST	Sciences et techniques
STAPS	Sciences et techniques des activités physiques et sportives
SUAIO	Service universitaire d'aide, d'information et d'orientation
SVE	Sciences du vivant et de l'environnement

## U – V

UB	Unité budgétaire
UFR	Unité de formation et de recherche
UMR	Unité mixte de recherche
VAE	Valorisation des acquis de l'expérience
VP	Vice-président
VPE	Vice-président étudiant

# Observations du président



**M. Philippe TCHAMITCHIAN**  
**HCERES**

Monsieur le Directeur,

L'université tient tout d'abord à adresser ses remerciements les plus sincères au HCERES et aux membres du comité de visite pour la réalisation de cette évaluation de l'établissement. Celle-ci s'est déroulée dans un climat de grande cordialité. Le pré-rapport a pu donner lieu à un dialogue constructif et de qualité, ce dont l'université se félicite.

A la lecture du rapport définitif, l'université souhaite insister sur plusieurs considérations d'ordre général qui expliquent ou permettent de comprendre le positionnement réel de l'université.

## Sur la politique de site et les données de caractérisation

L'université est résolument engagée dans la démarche de fusion de trois universités lilloises, sans arrière-pensée et sans hésitation :

- cette démarche a été explicitement approuvée dans son principe par le Conseil d'administration de l'université ;
- ce même conseil a approuvé la convention d'association entre les trois universités lilloises, déterminant les modalités et le calendrier de la mise en commun des compétences et des services<sup>1</sup> ;
- le dialogue contractuel avec l'Etat s'organise avec les trois universités réunies et non avec chacune des trois séparément ;
- le projet d>IDEX est construit autour de la fusion des trois universités et de la création de l'Université de Lille.

## Sur les moyens humains de l'université

Il est regrettable de constater que, pas une fois, n'est mentionné le fait que Lille 2 est, de l'aveu même du MESR, l'université qui souffre du plus important déficit de postes en France ; ce que le rapport ne dit pas est qu'environ 2500 personnes font le travail de plus de 3000 puisque ce sont 484 postes qui font défaut à notre établissement.

## Sur la politique de formation

Il n'est malheureusement pas fait mention dans le rapport :

- de la très forte attractivité de l'université (saluée au niveau national),
- des résultats que l'on n'hésite pas à qualifier d'exceptionnels s'agissant de l'insertion professionnelle (reconnus notamment par une récente enquête du Monde),
- des distinctions de plusieurs de nos formations dans des classements prestigieux, etc.
- de l'effort sans précédent réalisé par l'université pour stimuler l'innovation pédagogique (1 M€ chaque année) et des résultats déjà obtenus. Ceci est d'autant plus étonnant que les rapports d'évaluation de nos formations par l'ex AERES avaient bien relevé ces points saillants.

## Sur la politique de recherche

En lien avec le CHRU et l'INSERM, l'université se place aux tous premiers rangs dans le domaine de la recherche médicale ; le dernier rapport de l'OST la place même en tête du classement par combinaison des critères, devant de prestigieux établissements comme Paris V ou Paris VI.

Il convient de rappeler que 3 des 5 LABEX de la région interviennent dans le domaine de la santé ; l'université Lille 2 y joue un rôle essentiel, portant par exemple deux de ces LABEX (EGID sur le diabète et Distalz sur la maladie d'Alzheimer), pilotés par des professeurs de Lille 2.

<sup>1</sup> C'est dans ce cadre qu'a pu être résolue la concurrence, vive, qui existait entre Lille 1 et Lille 2 dans le champ des masters en sciences de gestion : c'est une offre commune qui a été remontée au ministère pour accréditation.

### Sur les partenariats

Le rapport maintient ici une erreur puisqu'il est indiqué que Lille 2 souhaite déplacer deux laboratoires de l'Institut Pasteur de Lille sur le site hospitalo-universitaire : le 'déplacement' ne concerne pas deux laboratoires de l'IPL mais vise une démarche stratégique pour des unités de recherche mixtes portées par Lille 2 ou Lille1.

- Dans le premier cas, il s'agit de l'installation des unités de recherche d'EGID sur le site hospitalier et universitaire, qui a débuté en 2007 (installation d'une partie de l'U1011 dans des amphis de la Faculté de Médecine) et qui va se poursuivre avec la construction d'un bâtiment dédié sur le site du pôle recherche de la Faculté de médecine, décidée sous la mandature précédente avec un soutien de 22 millions d'euros du Conseil Régional.
- Dans le deuxième cas, il s'agit d'un regroupement sur le site hospitalier et universitaire, de l'ensemble des unités de recherche dédiées au cancer (celles situées sur le site de Lille1 et sur le site de l'IPL), décidé lors d'une réunion qui s'est tenue le 13 décembre 2013, en présence de l'ensemble des institutions concernées (dont l'IPL) et avec le soutien de l'ITMO cancer et de son directeur Fabien Calvo. Ce projet a été présenté en priorité recherche n° 1 du futur CPER.

### La démarche qualité

L'université est résolument engagée dans un processus ambitieux de qualité ; compte tenu de la dynamique actuelle très positive, l'université affiche des objectifs en termes de certification ISO au travers notamment des réalisations de la FFBC. Lille 2 vise à apparaître comme précurseur sur la place lilloise. Le constat d'une prétendue « insuffisance du suivi de la démarche qualité » en point faible reste très contestable. Y a-t-il beaucoup d'Universités dotées d'une composante dont les programmes de master et licence sont certifiés ISO9001 ?

### Les parcours étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle

Une harmonisation des modalités pédagogiques spécifiques au bénéfice de certaines catégories d'étudiants concernant les conditions d'éligibilité et les principes d'application (aménagement des formes d'enseignement, des emplois du temps et des modalités de contrôle des connaissances) a été effectuée et prise en compte dans les règlements des études de chaque composante de l'Université pour l'année 2014-2015 (vote du CEVU le 30/06/2014). Ces catégories concernent notamment :

- les étudiants occupant un emploi dans le secteur privé ou public, assumant des responsabilités particulières dans la vie universitaire, la vie étudiante ou associative à l'Université,
- les étudiantes enceintes,
- les étudiants chargés de famille,
- les étudiants engagés dans plusieurs cursus,
- les étudiants en situation de handicap ou atteints d'affections invalidantes reconnues,
- les étudiants artistes,
- les étudiants sportifs de haut-niveau,
- les étudiants inscrits en FAD,
- les étudiants empêchés
- et les étudiants bénéficiant du statut étudiant-entrepreneur, pendant l'année universitaire en cours.

La validation de crédits ECTS pour l'engagement étudiant figure dans toutes les nouvelles maquettes envoyées à l'accréditation ; l'université a par ailleurs prévu une prime spécifique pour les enseignants accompagnant les projets étudiants d'engagement citoyen.

### La valorisation

L'affirmation selon laquelle « une situation conflictuelle existe entre la SATT et Eurasanté » est inexacte ; en effet, Lille 2 a présidé à l'élaboration et à la signature le 10 juillet 2013 d'une convention entre le GIE et la SATT déterminant ainsi la répartition claire des rôles et les modalités de la collaboration. Par ailleurs, de tous les partenaires de la SATT, Lille 2, qui a en a coordonné la construction interrégionale dans le cadre du PIA, est l'établissement le plus engagé et a pleinement

joué son rôle pour favoriser la meilleure insertion possible de la SAS notamment dans le paysage régional de la valorisation.

### Les relations européennes et internationales

#### La dimension transfrontalière

Si elle n'est pas mise en exergue dans la déclaration de politique internationale, c'est qu'elle est naturelle et mise en œuvre depuis très longtemps, de manière bilatérale, Outre-quiévrain avec Gand, Courtaai, Leuven, Outre-manche avec Greenwich ou Canterbury, ou bien régionale dans le cadre de la ComUE (Université Métropolitaine Lille Courtrai Mons).

Elle s'étend même au-delà de cette zone, vers l'Europe du « Grand Nord », les Pays-Bas et les Universités du réseau d'excellence Utrecht dont Lille est membre.

Outre-manche, au-delà du Kent, une coopération médicale historique lie la Faculté de Médecine de Lille au King's College de Londres ; les échanges scientifiques en pharmacologie et en Droit avec l'Université d'Oxford se complètent désormais d'une mobilité étudiante M et D, de même en chimie pharmaceutique avec l'Université de St Andrews.

#### La Mobilité des Doctorants

Conscient d'une faible mobilité au niveau postgraduate, un effort substantiel a été mis en œuvre sur le budget 2014, en dédiant sur fonds propres 100K€/an pour soutenir la mobilité de recherche sur le D mais également sur le M, dans le cadre de la coopération avec certains de nos partenaires privilégiés et surtout sur le critère de l'excellence.

Conclusion

#### I – Les points forts

Parmi les points forts, le pré-rapport mentionne un « remarquable dialogue social », ce dont l'établissement se félicite. Peut-être cette question aurait-elle mérité des développements plus conséquents au sein même du rapport, tant il s'agit d'une option stratégique forte et qui a d'ores et déjà donné des résultats tangibles suite à des démarches concertées et participatives. :

#### II – Les points faibles

- Insuffisance du suivi de la démarche qualité

L'établissement souscrit à cette appréciation, tout en rappelant que les moyens humains lui font toujours cruellement défaut. Les créations de postes attendues à la fin de l'année 2014 contribueront à y remédier.

- Manque d'une vision globale et de stratégie pour l'internationalisation

Cette vision globale et cette stratégie méritent d'être affirmées, mission confiée au VP RI de l'université et qui se traduira par un débat et un vote en Conseil d'administration avant la fin de l'année universitaire.

- Absence de clarté de la stratégie de communication

L'établissement souscrit à cette appréciation tout en rappelant que les mesures ont été prises pour y remédier.

- Pas de politique de vie étudiante

Cette vision est peut être liée à l'absence de lisibilité de la mise en oeuvre de certaines actions : suivi des conditions de vie et d'études des étudiants ET évaluation des enseignements et des formations.

Une politique de vie étudiante existe évidemment : accueillir et accompagner les étudiants au siège de l'Université Lille 2 et en composante (accompagnement de l'étudiant dans son projet de

formation et sa vie étudiante par des enseignants et étudiants tuteurs), permettre l'accès à la santé pour tous les étudiants (prévention et soins gratuits au SIUMPPS), permettre une pratique sportive gratuite et adaptée aux contraintes d'emploi du temps des étudiants (restructuration du Service Commun des Activités Physiques effectuée en 2013). Elle sera développée et valorisée dans le cadre de la nouvelle offre de formation (engagement civique, activités physiques et/ou sportives, activités culturelles) par l'attribution de crédits à chaque niveau de formation (vote favorable du CEVU du 05/02/2013).

Avec mes remerciements renouvelés pour la qualité du dialogue mené avec le HCERES, recevez, Monsieur le Directeur, mes sentiments les meilleurs.

Pr Xavier VANDENDRIESSCHE  
Président de l'Université Lille2



# Organisation de l'évaluation



L'évaluation de l'université Lille 2 a eu lieu du 11 au 13 mars 2014. Le comité d'évaluation était présidé par Arnaud Ducruix, professeur des universités, Vice-président aux relations internationales et aux partenariats à l'université Paris Descartes (université de Paris Descartes).

## Ont participé à l'évaluation :

- Rodolphe Bourret, Directeur général adjoint du CHU de Montpellier
- Christian Dournon, Professeur émérite de l'université Henri Poincaré
- Eric Esparre, Ancien chargé de mission au CNRS
- Guillaume Guidici, Vice-président étudiant de l'université Montpellier 1
- Claude Ophele, Doyen honoraire de la faculté de Droit, Economie et des Sciences Sociales de l'université Francois Rabelais
- Lyse Santoro, Directrice générale et directrice recherche et développement au sein de la société Magnisense
- Anne Stevens, Professeur émérite de l'université d'Aston

Christine Poirier, déléguée scientifique, et Astrid Lanoue, chargée de projet, représentaient l'AERES.

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

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

---