



HAL
open science

Université Lille 3 - Sciences humaines et sociales
Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'un établissement. Université Lille 3 - Sciences humaines et sociales. 2009.
hceres-02026244

HAL Id: hceres-02026244

<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026244v1>

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 Charles-de-Gaulle – Lille 3



décembre 2009



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

Rapport d'évaluation de l'Université Charles-de-Gaulle – Lille 3



Le Président de l'AERES

Jean-François Dhainaut

Section des établissements

Le Directeur

Michel Cormier

décembre 2009

Sommaire

Présentation	5
I – Le contexte régional	5
II – Vue d'ensemble : rappel historique et géographique	5
La stratégie en matière de recherche	7
I – La structuration de la recherche	7
II – La formation doctorale	7
III – La Maison européenne des sciences de l'homme et de la société	8
IV – Les opérations de recherche hors contrat quadriennal	8
La stratégie en matière de valorisation	9
I – Publication et valorisation de documents	9
1 • L'Atelier national de reproduction des thèses (ANRT)	9
2 • La valorisation de documents anciens	9
II – Les Presses universitaires du Septentrion	10
III – La cellule Partenariat et valorisation de la recherche	10
IV – Le Centre audiovisuel et multimédia (CAVUL)	11
La stratégie en matière de formation	13
I – L'offre de formation	13
II – La question de la restructuration des UFR	14
III – La professionnalisation	14
IV – L'accompagnement des étudiants	14
V – La formation continue	15
VI – La politique des langues	15
1 • Les Centres de ressources en langues (CRL), un complément indispensable	16
2 • La généralisation du CLES	16
3 • Le Français langue étrangère (FLE)	16
La stratégie en matière de vie étudiante	17
I – Structures et pilotage de la vie étudiante	17
II – La participation des étudiants à la vie de l'établissement	17
1 • La participation à la vie institutionnelle	17
2 • La vie associative	17

III – Les conditions de vie et de travail des étudiants	18
1 ● La restauration	18
2 ● Le soutien médico-social	18
3 ● La vie culturelle	19
4 ● La documentation	19
5 ● Les services numériques aux étudiants	19
La stratégie en matière de relations extérieures et internationales	21
I – Les relations extérieures	21
1 ● Lille 3 et Villeneuve d'Ascq	21
2 ● Lille 3 et la Région Nord - Pas-de-Calais	21
3 ● Lille 3 et les autres collectivités	21
4 ● Lille 3 et l'Europe	22
5 ● Lille 3 et le monde économique	22
6 ● Lille 3 et les institutions et associations de sa région	22
II – Les relations internationales	22
1 ● La rénovation réussie du pilotage des RI	22
2 ● Une gestion consensuelle	22
3 ● Des étudiants étrangers peu nombreux	23
4 ● Des mesures en faveur de la mobilité	23
5 ● L'internationalisation des formations	23
La gouvernance	25
I – Des signes encourageants	25
1 ● La volonté de se doter d'outils de pilotage	25
2 ● L'émergence d'une politique des ressources humaines	25
3 ● Le souci de la conservation et de la revalorisation du patrimoine immobilier	26
4 ● L'organisation financière et comptable	27
II – Des points à surveiller	28
1 ● Le respect des grands équilibres financiers	28
2 ● La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences	29
3 ● La faisabilité du schéma directeur immobilier	30
4 ● Le renforcement de la coordination administrative	30
La politique de communication	33
Conclusion et recommandations	35
I – Les points forts	35
II – Les points faibles	35
III – Les recommandations	35
Liste des sigles	37
Observations du président	41
Organisation de l'évaluation	43

Présentation



I – Le contexte régional

L'enseignement supérieur et la recherche en Nord - Pas-de-Calais se caractérisent par un réseau très dense mais également très diffus d'établissements.

En 2007-2008, l'effectif étudiant s'établissait dans la région aux alentours de 155 000 (2^e rang des régions après l'Île-de-France), soit plus de 7 % de la population étudiante française. Durant les dix dernières années, l'évolution des effectifs y a été sensiblement analogue à celle constatée au niveau national. À la rentrée 2008, les six universités de la région accueillaient environ 100 000 étudiants, dont 65 % dans la seule métropole lilloise.

Le potentiel de la recherche régionale, publique et privée, est constitué de 3 650 chercheurs et enseignants-chercheurs, soit 2,2 % du potentiel français (9^e rang national). Les universités tiennent un rôle prépondérant dans le développement de la recherche publique, au contraire des EPST et des EPIC qui y sont relativement sous-représentés. Les six universités, l'École centrale de Lille et l'École des mines de Douai sont les membres fondateurs du PRES Lille Nord de France, créé en 2009 sous la forme d'un Établissement public de coopération scientifique (EPCS) et qui vise à mettre en synergie les forces universitaires régionales. La fusion des trois universités lilloises dans "l'Université de Lille" est un objectif explicite.

II – Vue d'ensemble : rappel historique et géographique

Née après 1968 de la partition de l'Université de Lille, l'Université Lille 3 hérite pour l'essentiel de la faculté des lettres et devient l'université "des sciences humaines, lettres et arts". Première curiosité due à cette partition, Lille 3 se trouve privée de la sociologie et de la géographie, qui vont à Lille 1, qui regroupe pourtant les sciences dures. Seconde curiosité, les sciences économiques se dédoublent entre Lille 1 et Lille 3. Cette dernière abrite en effet une "UFR de mathématiques, sciences sociales et économiques".

En 1974, l'université quitte ses locaux du centre-ville pour le campus du Pont de Bois, à Villeneuve d'Ascq, qu'elle va partager avec Lille 2, qui réunit quant à elle les formations juridiques et médicales. Vingt ans plus tard, en 1994, Lille 3 récupère l'espace laissé par le déménagement de la faculté de droit, ce qui lui permet de réaménager son campus. L'université compte aujourd'hui 4 sites : le campus du Pont de Bois ; les locaux de la rue Angellier, où est resté le service de formation continue ; une délocalisation à Roubaix, où sont implantées deux UFR, LEA et Info-com, et une autre à Tourcoing, où sont situés l'IUT et le département d'arts plastiques. Roubaix comme Tourcoing sont accessibles de Lille par le métro et le tramway.

Les trois antennes créées par Lille 3, grâce au fort soutien des collectivités territoriales, à Boulogne-sur-Mer, Dunkerque et Arras, en 1987 et 1988, ont été intégrées aux universités nouvelles du Littoral et d'Artois, nées en 1991 et 1992, l'antenne de Cambrai rejoignant quant à elle l'Université de Valenciennes et du Hainaut-Cambrésis.

À la fin des années quatre-vingt, Lille 3 a connu une période difficile : explosion des effectifs, menaçant, par ses conséquences sur l'encadrement, les locaux et les conditions de travail, la vie même de l'institution ; déficit de l'encadrement enseignant et IATOS, qui fait de Lille 3 l'une des universités les plus sous-encadrées de France ; secondarisation du personnel enseignant ; pénurie de locaux et délabrement immobilier ; niveau médiocre des étudiants, parmi lesquels les titulaires du bac technologique sont nombreux, et faiblesse des taux de réussite ; méconnaissance par l'université de ses étudiants, en particulier de leur devenir professionnel ; très faible implication du CNRS ; rareté ou absence de liens organiques avec les universités belges, néerlandaises et allemandes... Seules notes positives dans ce tableau très sombre : la réussite des Presses universitaires et de l'édition scientifique, et l'effort très important déployé par l'université pour développer les filières professionnelles.

Même si certains points sont toujours d'actualité, l'évaluation montre que l'établissement a, en moins de vingt ans, considérablement évolué. La création des deux universités d'Artois et du Littoral, comme le déménagement de la faculté de droit de Villeneuve d'Ascq, ont, entre autres, radicalement changé la donne en termes d'effectifs, de locaux et d'encadrement : Lille 3 est aujourd'hui plutôt au large ; ses effectifs baissent (-17 % entre 2004 et 2009) ; ses taux d'encadrement sont analogues à ceux des autres universités LSH, et si le taux des enseignants du 2nd degré est un peu élevé par rapport à celui des universités comparables, il n'a rien d'alarmant... Avec 20 000 étudiants, 517 enseignants-chercheurs permanents, 824 enseignants au total, et 462 emplois d'IATOS¹, l'Université Charles-de-Gaulle - Lille 3 est une des universités importantes de sa catégorie. Bien qu'elle ne relève que de 2 domaines de formation (Arts, lettres, langues et communication ; Sciences humaines et sociales), elle regroupe un très grand nombre de composantes (16) :

- 14 UFR : Arts et culture ; Langue, littérature et civilisation des pays anglophones ; Études germaniques et scandinaves ; Études romanes, slaves et orientales ; LEA ; Lettres et cultures antiques ; Lettres modernes ; Info-com ; Information, documentation et information scientifique et technique (IDIST) ; Philosophie ; Psychologie ; Sciences de l'éducation ; Sciences historiques, artistiques et politiques ; Mathématiques, sciences économiques et sociales (MSES) ;
- 2 instituts internes : un IUT tertiaire (3 départements : Carrières sociales ; Gestion logistique et transport, Information et communication) et un Centre de formation des musiciens intervenants (CFMI).

Depuis 2006, l'université a, en procédant par étapes raisonnées, introduit un certain nombre d'améliorations : lisibilité de l'offre de formation, démarche qualité appliquée aux enseignements et à la vie étudiante, attention prêtée à l'insertion professionnelle des étudiants, lutte contre l'échec, valorisation des atouts de l'université, efficacité de la gestion...

¹ Chiffres DEPP, 2006-2007, *Indicateurs de l'enseignement supérieur, document de travail*, mars 2008.

La stratégie en matière de recherche



Les effectifs soulignent l'importance du potentiel scientifique : 147 professeurs, 370 MCF, auxquels s'ajoutent 100 PRAG et PRCE et 207 non-permanents¹. Le nombre des membres de l'IUF (5) n'est pas négligeable ; le taux des bénéficiaires de la PEDR (61 sur 517 EC, soit 11,8 %) est, en revanche, sensiblement inférieur à la moyenne nationale (17,3 %) et, dans une proportion moindre, il est également plus faible que celui constaté dans l'ensemble des universités LSH (13,5 %).

I – La structuration de la recherche

Sur onze laboratoires rattachés principalement à Lille 3, trois ont actuellement le statut d'UMR. S'y ajoutent l'USR de la Maison européenne des sciences de l'homme et de la société (MESHS) et quatre composantes de laboratoires rattachés à Lille 1 (pour trois d'entre eux) et Lille 2 (pour le quatrième). Au total, l'effort de structuration scientifique à l'échelle du site est visible : en sciences de l'éducation, économie, informatique et histoire des sciences, les équipes sont communes à Lille 1 et Lille 3 ; en neuropsychologie, à Lille 2 et Lille 3. Avec seize laboratoires ou composantes de laboratoire, la structuration de la recherche apparaît resserrée. Tous les laboratoires ont atteint la taille critique. Un seul secteur est encore en cours de restructuration : la psychologie. Quant au plus petit des laboratoires, il cumule les difficultés de structuration en rassemblant les spécialistes des langues rares. Face à cette situation, l'établissement attend les évaluations de l'AERES, ce qui met en évidence ses difficultés de gouvernance ; la capacité d'auto-évaluation, qui a jusqu'alors reposé sur le seul vice-président recherche, trouve là ses limites.

Les limites de la méthode adoptée apparaissent également dans la détermination des axes principaux de la recherche. Certes, la présidence souligne qu'il appartient au PRES de qualifier chaque établissement. Reste que la note stratégique pour le contrat 2010-2013 fait état de points forts sans hiérarchiser les priorités thématiques et témoigne que l'université est écartelée entre les besoins de la veille scientifique, les secteurs émergents et les pôles forts. Un travail concerté entre la présidence, le Conseil scientifique et les instances de la MESHS sera indispensable pour assurer une cohérence scientifique partagée lorsque s'engagera le travail du PRES.

Toujours est-il que la priorité est donnée à la recherche, ce que déplorent quelques directeurs d'UFR, qui ont en charge la scolarité et vivent comme une frustration le fait que les laboratoires soient, *de facto*, rattachés directement à l'université. Cette priorité apparaît clairement dans la procédure adoptée tout récemment pour la constitution des comités de sélection : c'est le laboratoire de recherche auquel est adossé le poste à pourvoir qui fera à la présidence une proposition de comité de sélection, après vérification de la capacité du comité à expliciter devant les candidats les besoins en formation et leurs contraintes. Que certains directeurs d'UFR en soient meurtris est sensible. On ne peut que recommander à l'université de poursuivre le dialogue avec eux : les tâches d'un directeur de laboratoire sont aussi triviales que les leurs, et c'est la qualité des enseignements qui parachèvera une image de marque positive et classera l'établissement dans un contexte concurrentiel.

II – La formation doctorale

Les écoles doctorales régionales ont été redéployées dans le cadre du PRES et dans son périmètre. L'ED *Sciences de l'homme et de la société - Lille Nord de la France* (ED 473), dont Lille 3 est l'établissement principal de rattachement, rassemble ainsi les doctorants de Lille 3 et des Universités d'Artois, de Valenciennes et du Littoral, ainsi que quelques doctorants de Lille 1 (en histoire des sciences, sciences de l'éducation et proto-histoire), alors que les doctorants de Lille 3 en sociologie, économie et informatique relèvent des ED SESAM et SPI rattachées à Lille 1. Les effectifs sont donc importants mais déséquilibrés : 683, dont 525 inscrits à Lille 3. Par ailleurs, les doctorants des petites universités ne se déplacent pas, bien que des crédits soient alloués à cet effet : ils ne bénéficient donc pas de l'ensemble des moyens mis à leur disposition par l'ED.

¹ Chiffres DEPP, 2006-2007, sauf en ce qui concerne le nombre de membres de l'IUF (2007-2008).

L'ED développe une vision positive de sa réorganisation, qui a permis aux SHS de conquérir une place visible dans le dispositif régional de la recherche et d'expliquer les exigences spécifiques de la recherche en SHS. L'empilement des structures est bien vécu : MESHS, Conférence régionale des écoles doctorales (CRED), réseau transfrontalier, réseau doctoral en projet à l'échelle de l'Euro-district lillois, cotutelles éventuelles... À la CRED incombent insertion professionnelle et internationalisation ; à la MESHS la transversalité disciplinaire ; au réseau transfrontalier et aux laboratoires, enfin, la formation disciplinaire.

L'ED est structurée comme une fédération de laboratoires. Ce sont ces derniers qui auditionnent les candidats à une allocation, considérée comme une ressource du laboratoire plus que comme une bourse de thèse allouée à un individu. Restent toutefois à pondérer les rigidités qui pourraient naître de ce que les allocations aillent toujours aux équipes les mieux dotées et les mieux évaluées. Quant aux responsables de master, ils sont, eux, absents. Néanmoins, et à juste titre, l'articulation M2/ED fait l'objet d'une lettre de mission pour un professeur de Lille 3. Les doctorants, qui vont se constituer en association, bénéficient d'un bulletin numérisé.

L'harmonisation des ED au sein du PRES s'est accompagnée de deux réformes internes vigoureuses. La réduction du nombre des directions de thèse à huit par HDR ou PR a été réalisée en trois ans par aménagement de codirections et association des MCF, porteurs, pense-t-on, d'une vision plus internationale et plus collective de la recherche. Quant à l'effort de réduction de la durée de la thèse, il est poursuivi au travers de méthodes incitatives (séminaire de cadrage au sein du laboratoire en 2^e année, audition par l'ED du doctorant sollicitant une inscription au-delà de la 3^e année) et porte ses fruits, puisque le nombre des soutenances est passé de 65 en 2005 à 78 en 2008 et que le rapport thèses soutenues/thèses en cours est en voie d'amélioration et la durée des thèses légèrement raccourcie (5,5 ans).

III – La Maison européenne des sciences de l'homme et de la société

De création récente (2008), la MESHS sort d'une structuration difficile, au terme d'une fusion de l'Institut international Erasme (déjà MSH) et de l'Institut fédératif de recherche sur les économies et les sociétés industrielles (IFRESI). Unité de service et de recherche (USR 3185) associant le CNRS aux universités de la région, elle appartient au GIS *Réseau des Maisons des sciences de l'homme*.

Son rôle structurant est donc décisif dans le champ des sciences humaines et sociales. Elle n'associe pas exclusivement les meilleurs laboratoires. Au sein de Lille 3 et pour tous les établissements de la région, y compris la faculté catholique, elle est à la fois une plate-forme d'expertise et le moteur des coopérations transdisciplinaires entre laboratoires, chercheurs, enseignants-chercheurs et doctorants. Ce qu'illustrent les trois axes actuels : la santé, entre expériences individuelles et dynamiques sociales ; dynamiques et gouvernance des sociétés ; textes, objets, interprétation, argumentation. La MESHS bénéficie de crédits université, CNRS et CPER. S'y ajoutent trois contrats de recherche et deux contrats ANR, qui, en 2009, représentent 35,6 % du montant total des ressources (qui s'élève à 811 K€), la part du CPER et des crédits de la Région représentant 21,4 %, celle du contrat quadriennal 26 %, celle du CNRS 7 % et celle des autres contrats 10 %.

Au plan régional, la MESHS est l'interlocuteur de la Région pour le CPER 2007-2013 comme pour les allocations régionales : c'est elle qui rassemble les crédits, grâce auxquels elle lance tous les deux ans un appel d'offres (10 projets de 30 000 € chacun sont retenus).

Sa dimension européenne demeure floue. Certes, son conseil compte 7 universitaires étrangers sur 18 membres ; certes, elle dispense une aide au montage de projets, travaille avec le réseau doctoral transfrontalier et participe au projet de fondation du réseau des MSH, qui favoriserait l'accueil des chercheurs étrangers et la mutualisation de leurs séjours. Jusqu'ici, toutefois, elle ne s'est pas véritablement investie dans la structuration des coopérations à l'échelle de l'Europe du Nord-Ouest, au cœur de laquelle elle se trouve.

IV – Les opérations de recherche hors contrat quadriennal

Deux cellules d'aide au montage de projets ont été créées, l'une pour les projets ANR, l'autre pour les partenariats européens. Dans les ressources des laboratoires, en effet, celles qui, en 2007, proviennent des contrats (2,8 M€) dépassent largement la dotation récurrente du contrat quadriennal (1,2 M€). Si la situation diffère sensiblement d'une équipe à l'autre, selon les disciplines, on l'observe dans 7 laboratoires sur 16. Dans le périmètre des UMR et des EA, MESHS exclue, les contrats ANR en cours avoisinent la dizaine, les contrats européens demeurant exceptionnels.

Ainsi, les évolutions en cours sont sensibles en matière de recherche. Si les laboratoires disposent d'une réelle autonomie dans la conduite de leur politique scientifique, les impulsions venues de l'État, relayées et acclimatées par le volontarisme de l'établissement, ont créé une culture nouvelle, moins disciplinaire et plus ouverte.

La stratégie en matière de valorisation



I – Publication et valorisation de documents

1 • L'Atelier national de reproduction des thèses (ANRT)

L'ANRT est, depuis ses origines, en 1971, installé au centre de Lille, rue Angellier. Mais l'atelier doit quitter ces locaux, qui ne sont pas aux normes de sécurité et que la mairie de Lille, propriétaire, souhaite réaffecter. Pris dans un contexte éditorial difficile et changeant, l'ANRT est en pleine mutation et redéfinition de ses missions. En dépit de l'instabilité du personnel et de l'absence de poste pour la prospection commerciale, les responsables de l'atelier ont réussi à moderniser le matériel de fabrication, à améliorer les services traditionnels et à en proposer de nouveaux, notamment l'assistance éditoriale aux doctorants pour créer des fichiers PDF et réduire ainsi les coûts de fabrication ; la mise en place du paiement par carte bancaire sur le site Internet a permis de freiner l'érosion des ventes des thèses à la carte.

Grâce à l'acquisition de scanners très performants, l'ANRT peut maintenant proposer des numérisations rétrospectives de thèses anciennes, en haute définition et au format réduit, de type livre. Plusieurs SCD, notamment celui de l'Université de Cergy, ont compris l'intérêt de numériser ces thèses introuvables, quand elles sont de qualité et que leurs auteurs ne les ont pas publiées intégralement ou que les ouvrages sont épuisés et non rééditables. L'ANRT assure également, dans le cadre du projet *NordNum*, la numérisation des fonds anciens de la bibliothèque d'histoire régionale de l'UMR IRHiS et du SCD de Lille 3, et a noué des contacts commerciaux avec plusieurs universités étrangères.

2 • La valorisation de documents anciens

Un gros effort a également été réalisé pour sauvegarder et valoriser des documents rares. Le SCD a entrepris, en liaison avec les Universités Lille 1 et Lille 2, la numérisation du patrimoine le plus ancien – notamment des traités d'anatomie du 16^e siècle –, exclu du prêt. Qui plus est, pour faciliter la lecture de ces ouvrages anciens, il les a, dans le cadre du programme PôLiB, enrichis de commentaires scientifiques, d'index, de traductions et d'appareils critiques confectionnés par des historiens des sciences et des historiens du livre lillois. De même, la Bibliothèque universitaire centrale (BUC) et la Bibliothèque Georges Lefebvre (UMR IRHiS) ont numérisé les fonds de la Société industrielle du Nord, qui comprennent des ouvrages techniques rares sur la mine, le textile et les transports. Ils ont réalisé des index de noms de lieux et de personnes pour permettre au chercheur en histoire régionale d'accéder plus rapidement à l'information. Ils ont aussi mis en ligne, dans le cadre du projet *Libris*, une banque de 8 500 images.

Durant les dernières années, les bibliothèques rattachées aux laboratoires IRHiS, HALMA-IPEL et Angellier ont également continué d'enrichir leurs archives. Aidés du chargé de mission Patrimoine historique et culturel, les personnels ont recueilli plusieurs fonds (Cyril Robichez, fondateur du théâtre populaire des Flandres ; Augustin Laurent, ancien maire de Lille...). Ils ont aussi collecté les archives d'anciens enseignants-chercheurs, afin de dresser une histoire de leur université. Ils ont inventorié et classé ces fonds et, en sollicitant des aides financières diverses (CNL, PPF, Conseil régional...), ont réussi à les rendre accessibles à un grand public. Par exemple, après avoir restauré, renseigné et numérisé une partie des 16 000 plaques de verre présentant des villes du Nord et des sites archéologiques photographiés avant 1920, ils ont réalisé l'exposition *La photographie au service des SHS*. Ils ont mis en ligne des dossiers de presse confiés en 1998 par *Le Parisien* et recensé un ensemble de films pédagogiques. Ils ont aussi conçu trois albums thématiques sur les *Hommes du Nord* et une exposition virtuelle sur *L'Histoire de l'université des origines à nos jours*.

Les locaux de la Bibliothèque des sciences de l'Antiquité sont provisoires et ceux de la BUC ne sont pas aux normes de sécurité, notamment pour l'électricité et l'accessibilité. Pour une meilleure efficacité scientifique et une véritable visibilité, il faudrait que le laboratoire HALMA-IPEL et sa bibliothèque puissent s'installer définitivement dans la Maison régionale d'archéologie – toujours en attente – et que la BUC soit rénovée.

II – Les Presses universitaires du Septentrion

L'Université Lille 3 est l'établissement de rattachement des Presses universitaires du Septentrion, qui réunissent les universités du Nord, à l'exception de l'Université d'Artois, laquelle possède ses propres presses¹. Le Septentrion, association 1901 créée en 1995, rassemble quarante collections, évaluées par six comités éditoriaux composés de dix personnes chacun.

Les Presses du Septentrion sont déficitaires et ne pourraient vivre sans l'aide financière mais aussi humaine de Lille 3, qui met à disposition trois personnels, ni sans d'importantes aides ou subventions du Conseil général et du Conseil régional Nord - Pas-de-Calais. Or les aides substantielles de l'État et de la Région, obtenues de 2000 à 2006, ne sont plus prévues dans le CPER 2007-2013 et le budget prévisionnel 2009 laisse apparaître un besoin de financement non couvert de 96 000 €. Pourtant, suite à un plan de restructuration intervenu en 2004 et à un audit, réalisé en 2007, les Presses ont pris des mesures drastiques pour se désendetter. L'équipe privilégie les publications de type universitaire mais accessibles à un grand public : manuels, dictionnaires, guides pratiques et collections ouvertes sur des questions de société, telle la collection *Savoirs mieux (sic)*. Les responsables ont développé le catalogue au-delà des humanités, qui constituaient le domaine d'activité premier, et se sont inscrits résolument dans les perspectives de la politique scientifique du PRES et de la MESH. Sur les 180 propositions annuelles reçues, 50 seulement sont retenues. Parmi les auteurs publiés, 50 % ne sont pas membres des universités partenaires et doivent, pour pouvoir être édités, apporter une participation de 3 000 euros. Pour la même raison, une revue déficitaire, *La Revue d'histoire des sciences humaines*, est passée chez un autre éditeur. Une troisième publication, *Methodos*, a été mise en ligne et les Presses ne sont plus que diffuseurs de plusieurs autres. Mais, en procédant ainsi, elles ont laissé au Centre de gestion de l'édition scientifique de Lille 3 (CEGES) le soin de subventionner les revues les moins rentables, dont certaines ont des chiffres de vente si faibles qu'une édition électronique devrait également être envisagée, d'autant que les liens entre leurs comités de rédaction et les centres de recherche de Lille 3 ne sont pas toujours probants.

Les Presses du Septentrion ont été l'un des membres fondateurs en 1993 de l'Association française des presses universitaires (AFPU), afin de bénéficier d'une diffusion SODIS (et Gallimard pour l'exportation). Les ouvrages sont mis en ligne, en feuilletage aléatoire sur Google Livres, ce qui leur donne plus de visibilité. Tous les livres épuisés ont commencé à être numérisés et seront consultables gratuitement sur le même portail Google. L'abandon partiel de la production offset ainsi qu'une meilleure adaptation des tirages aux demandes ont également permis de réduire les coûts de fabrication.

Mais tous les efforts consentis ne porteront leurs fruits que si l'Université Lille 3 parvient à unifier l'ensemble de ses structures et à regrouper dans les locaux de l'actuelle Maison des examens – après le départ du laboratoire HALMA-IPEL pour la Maison régionale de l'archéologie – un pôle édition comprenant l'imprimerie de l'université, le CEGES, *La Revue du Nord*, l'ANRT et les Presses universitaires du Septentrion. Les personnels, qui sont tous d'un grand professionnalisme, doivent pouvoir mutualiser leurs compétences. La démarche serait sans doute plus fructueuse encore si, au-delà de la seule Université Lille 3, se mettait en place, dans le cadre du PRES, un Service d'activités industrielles et commerciales (SAIC) regroupant toutes les presses du Nord, sur le modèle des Presses universitaires de Rennes.

III – La cellule Partenariat et valorisation de la recherche

Depuis une dizaine d'années, l'université a créé et étoffé un service de valorisation de la recherche, confié à un vice-président : la cellule Partenariat et valorisation de la recherche. Un gros travail a été fait, dans le cadre d'une coopération interuniversitaire, pour faire savoir ce que Lille 3 est capable de valoriser. Un chargé de mission à mi-temps fait le lien avec la Région, dans la structure "J'INNOVE". Des brochures décrivent cette activité et des dépôts de brevets ou lettres SOLO sont en vue. La cellule s'est fixé trois objectifs.

Le premier, qui consistait à sensibiliser la communauté universitaire en créant "une culture de valorisation", est pleinement atteint pour certaines composantes. Les laboratoires, les centres documentaires et les presses ont fait de gros efforts pour diffuser leurs recherches. Outre l'édition d'ouvrages et de revues, ils ont fabriqué de nombreux outils de vulgarisation scientifique, de l'album-photos numérique au DVD (sur la couleur chez Goethe, les automates du 17^e siècle). Ils ont su trouver des financements variés (ministère de la Culture, Région...) pour organiser des expositions.

¹ Il s'agit donc de cinq universités publiques (Lille 1, Lille 2, Lille 3, l'Université de Valenciennes, l'Université du Littoral) et de l'Institut catholique de Lille.

La seconde mission, qui consiste à faire connaître à l'extérieur les activités de recherche et les compétences des laboratoires, est aussi en passe d'être réussie. Les laboratoires, notamment l'URECA, ont monté des projets ANR. En lien avec la mission Patrimoine historique et culturel, ils ont collaboré avec des institutions comme le FRAC. Ils ont signé, avec le Palais des beaux-arts de Lille, une convention de dépôt renouvelable qui permet non seulement la conservation dans les meilleures conditions des collections égyptiennes, mais aussi la restauration des papyrus. Plusieurs équipes ont participé à des salons et échangé avec des entreprises sur des perspectives de collaboration ; trois d'entre elles ont été labellisées Centres de ressources et d'expertise scientifique et technologique (CREST). La réponse aux appels d'offres régionaux a montré que l'université est parfois mieux considérée à l'extérieur qu'en son sein, et la communauté régionale a découvert que Lille 3 pouvait l'accompagner dans certaines de ses activités.

La troisième mission de la cellule, l'aide au montage et au suivi des projets, est plus incertaine. Si, en amont, les informations concernant les bourses et les appels d'offres sont bien transmises sur le portail WEB, le partage des tâches entre la MESHS et la cellule Valorisation n'est pas clair. Certes, la MESHS ne suit que les dossiers interdisciplinaires, mais ceux-ci représentent l'essentiel des projets. Et ceux qui ne s'inscrivent pas dans les trois axes de la MESHS, comme les conventions Leonard et Eurolangues, semblent gérés directement par les enseignants responsables, comme les bourses CIFRE.

IV – Le Centre audiovisuel et multimédia (CAVUL)

Dirigée par un maître de conférences et un ingénieur d'études, l'équipe est composée de douze personnes. Sa première tâche est d'assurer la logistique : maintenance des équipements audiovisuels et multimédias dans les salles et les amphithéâtres du campus, maintenance des trois stations de montage, du plateau de tournage et d'une salle de visioconférence, gestion des prêts d'ordinateurs portables (100) et de caméras aux étudiants.

Le CAVUL participe à la diffusion et à la valorisation de la recherche : gestion du site WEB de l'université, création d'espaces de travail, conception de site et de wiki, production et diffusion de PowerPoints et de DVD pour présenter les activités scientifiques des laboratoires. D'utiles formations sont dispensées aux doctorants et aux enseignants pour leur apprendre à fabriquer des "prêts à cliquer" en vue de réduire les coûts d'impression : mise aux normes éditoriales de leurs articles, thèses ou ouvrages, insertion de documents iconographiques, création automatique d'index et de tables...

Le CAVUL a aussi réalisé, avec des chercheurs de Lille 3, des films sociologiques et ethnologiques, qui ont été mis sur le site WebTV de l'université. Les responsables prévoient maintenant de diffuser ces produits audiovisuels sur C9-*La Voix du Nord*, chaîne numérique terrestre qui commencera à émettre au printemps 2009. Les membres de l'équipe mènent également une véritable réflexion sur les enjeux des nouvelles technologies, leurs apports et leurs limites.

La stratégie en matière de formation



Si le taux d'encadrement, de 25,1 enseignants-chercheurs permanents pour 1 000 étudiants¹, permet de considérer que les ressources humaines sont à la hauteur des missions, il n'en subsiste pas moins chez certains directeurs d'UFR un sentiment de malaise, lequel semble procéder de causes diverses : primauté accordée à la recherche ; autonomie des laboratoires ; UFR réduites à leur mission de formation ; présidence distante et peu à l'écoute ; réunions du CEVU inefficaces, car rassemblant trop de participants ; image dégradée à la suite des manifestations organisées à l'occasion des grèves de 2007 et 2008 ; dotation financière jugée insuffisante, malgré le financement lié au plan licence. L'ensemble est d'autant plus mal vécu que les effectifs étudiants sont en baisse dans les trois cycles de formation (6,2 % en 4 ans, entre 2002-2003 et 2006-2007, pour l'ensemble de l'université, et -6,8 % en L, -4,2 % en M et -4 % en D), voire en chute dans certaines composantes (près de -50 % à l'UFR Mathématiques, sciences économiques et sociales en moins de 4 ans).

I – L'offre de formation

Durant la période quadriennale en cours, l'offre de formation de l'Université Lille 3 en licence et master s'organise autour des deux domaines "Arts, lettres, langues et communication" et "Sciences humaines et sociales", l'enseignement des sciences économiques et de gestion revêtant jusqu'à présent la forme d'une mention du domaine SHS. L'université demande pour la période à venir la possibilité d'afficher le domaine "Économie gestion", réorganisant ainsi les mentions existantes et permettant un gain en visibilité pour la discipline et en lisibilité pour l'ensemble du schéma.

Au niveau licence, les filières (treize licences généralistes, passant à seize dans le nouveau schéma, et six licences professionnelles) constituent une offre d'un bon niveau de qualification, soit pour l'insertion professionnelle, soit pour la poursuite d'études ; le nouveau schéma, d'autre part, s'accompagne de projets de licences bidisciplinaires jugés attractifs.

Au niveau master, la réorganisation du schéma d'ensemble proposée pour 2010-2013 n'est pas négligeable, ainsi que l'élargissement de l'offre, puisque le nombre de mentions passerait de treize à dix-huit. Par ailleurs, de nombreuses mentions ont été restructurées et un effort de synergie de site entre les différentes universités de Lille et les autres institutions est observé (ainsi en histoire, philosophie et journalisme). De même, a été prise en compte la nécessité d'offrir des compléments de formation visant à faciliter l'insertion professionnelle des étudiants (en psychologie mais aussi en philosophie et en lettres, où l'effort est à préciser et à poursuivre). À une exception près (une mention ALLC qui ne présente pas d'originalité réelle et pourrait être refondue au sein des autres), les notes attribuées par la section 3 de l'AERES à l'ensemble du dispositif master se partagent à égalité entre A et B, le domaine SHS intégrant proportionnellement plus de A et le domaine ALLC plus de B. Certaines mentions témoignent d'une véritable originalité, y compris au plan national : ainsi en est-il des mentions Sciences du comportement, Humanités et formation administrative, ou Interprétariat en langue des signes. D'une mention à l'autre, cependant, la situation n'est pas la même, tant en termes de cohérence dans l'articulation des spécialités que du point de vue des effectifs étudiants (très faibles, par exemple, en MIASS) ou des taux d'abandon et d'échec (problématiques en MIASS, Information, Communication, culture, documentation, Lettres étrangères appliquées, Sciences du langage). Au-delà d'un bilan d'ensemble correct, donc, on ne peut manquer de relever le caractère hétérogène des filières et de s'interroger sur la réalité du pilotage de l'offre de formation par l'établissement.

Pour ce qui est du niveau doctoral, il est organisé au niveau du PRES : Lille 3 joue le rôle d'établissement principal pour l'ED régionale SHS, qui recouvre en coaccréditation tous les établissements du PRES et en association l'École d'architecture de Lille. Cette ED est la deuxième de la région en termes d'effectifs (après l'ED SPI) et a été notée A.

¹ Chiffres DEPP, 2006-2007, inscriptions principales ; moyenne nationale des universités LSH : 24,2 ; ensemble des universités : 33,3.

II – La question de la restructuration des UFR

En dehors des deux instituts qui lui sont rattachés (l'IUT et le CFMI), Lille 3 compte quatorze UFR de taille très variable : les plus importantes, Sciences historiques, artistiques et politiques et Psychologie, comptent presque 3 000 étudiants chacune ; les plus petites, Études germaniques et scandinaves, et Lettres et cultures antiques, en rassemblent moins de 150. Le regroupement et la restructuration des composantes, objectif non atteint du contrat 2006-2009, demeure un chantier en cours de l'université. Après une période d'affrontements parfois très durs, les enseignants semblent s'y être résignés, alors que le personnel administratif continue à s'inquiéter. Les regroupements devraient pourtant être facilités par la réunion déjà effective de certains laboratoires ainsi que par les nombreuses coopérations existantes.

La restructuration des trois UFR de langues (Langue, littérature et civilisation des pays anglophones ; Études germaniques et scandinaves ; Études romanes, slaves et orientales) est envisagée depuis une dizaine d'années. L'évolution des effectifs – recul léger pour l'anglais, plus important pour l'allemand – oblige à accélérer le mouvement. L'UFR d'Études germaniques, dont l'activité principale n'est plus seulement la formation de spécialistes, mais aussi la prestation de services linguistiques aux autres composantes, est particulièrement désireuse de faire avancer le dossier du regroupement. La seule fusion des trois entités n'est toutefois pas considérée comme suffisante pour mettre un terme à l'érosion des effectifs. Elle exige d'être complétée par d'autres mesures : création de bi-licences, établissement de passerelles entre formations, introduction de l'apprentissage. Un master avec l'IEP de Lille est également projeté.

Si les formations des UFR de langues continuent de mener principalement aux carrières de l'enseignement, en attendant une plus grande ouverture vers des métiers diversifiés pour le prochain contrat quadriennal, il convient de souligner que les préparations au CAPES dispensées à l'UFR d'anglais et à l'UFR d'études romanes affichent des résultats très encourageants, avec environ un tiers de reçus tous les ans aux CAPES d'anglais et d'espagnol.

III – La professionnalisation

En matière d'offre de formation, l'adossement à la recherche et la professionnalisation sont considérés comme primordiaux. Si elle est diversement prise en considération dans les UFR selon les perspectives d'intégration professionnelle, la professionnalisation est devenue une réalité pour toutes les filières : comités de perfectionnement pour les masters professionnels, création d'UE de professionnalisation et de projet professionnel de l'étudiant, certifications C2i et CLES. Mais plus encore que sur ces stratégies standardisées, les enseignants de Lille 3 comptent sur les informations obtenues par le biais de contacts informels avec les milieux économiques pour faire évoluer leurs enseignements et les adapter aux changements de la société et du marché de l'emploi. Ainsi, ils mobilisent leurs anciens étudiants pour la recherche d'emplois et profitent des liens qui se sont développés dans le cadre de la soutenance de mémoires de stage avec des professionnels. S'y ajoutent des contacts, avec les pôles de compétitivité notamment. Cette intensification de l'écoute est perceptible dans toutes les filières : la philosophie, par exemple, s'intéresse aux nouveaux métiers émergents dans le domaine du social ; le master professionnel de psychologie, dont 80 % des étudiants intègrent un emploi dans les 6 mois, se tourne également vers le médico-social. Certains estiment que le schéma LMD introduit en 2004 est responsable d'un regroupement trop important des filières (deux domaines de formation seulement en L et M¹), préjudiciable à l'émergence de spécificités pointues de plus en plus prisées par les employeurs.

IV – L'accompagnement des étudiants

L'aide à la réussite, axe fort de la politique de formation, se justifie par une déperdition importante des étudiants entre le L1 et le L2 (1 500 en 2007) et entre le M1 et le M2 (800 en 2007). Elle vise à améliorer l'accueil en première année et à renforcer les modules de méthodologie du travail universitaire. L'obtention du C2i et du CLES est encouragée.

Le tutorat est mis en place dans 11 UFR sur 14. Organisé à trois niveaux et sous quatre formes, destinées à développer l'autonomie d'apprentissage (tutorat d'intégration, d'accompagnement, de méthodologie documentaire et en langues vivantes), il est assuré sur appel à projets par des étudiants de master ou de doctorat, sous la responsabilité d'enseignants, et répond à un cahier des charges. Une commission est chargée d'harmoniser les pratiques entre les différentes UFR. Le dispositif est évalué par le biais d'enquêtes, assorties de questionnaires de satisfaction. Il rencontre un certain succès, surtout avant les examens. Les structures d'aide aux étudiants sont donc en place, en particulier dans le cadre du plan licence. Mais, comme ailleurs, ce ne sont pas les étudiants qui en ont le plus besoin qui en profitent.

¹ Arts, lettres, langues et communication ; Sciences humaines et sociales.

Une préparation à l'insertion professionnelle a été mise en place dans certaines UFR sous forme d'UE libres validées par des ECTS. Une structure d'accompagnement des stages (4 000 environ) permet de lutter contre les stages sauvages ou pirates (400) et de promouvoir la convention unifiée de stage. L'évaluation du dispositif est prévue au prochain contrat.

V – La formation continue

Les activités de formation continue de Lille 3 reposent sur plusieurs structures : le Service commun de formation continue et d'éducation permanente (FCEP) ; le Centre régional de formation aux carrières des bibliothèques MédiaLille, qui est un département spécialisé du précédent ; le Service universitaire de validation des acquis et des compétences (SUVAC) ; le Service d'enseignement à distance (SEAD). Par ailleurs, l'IUT et le CFMI développent leur activité de façon autonome.

Le FCEP comprend 25 personnes, effectif considéré comme insuffisant. Son déménagement à Villeneuve d'Ascq rapprochera les acteurs "techniques" des formateurs. Le budget du service, légèrement excédentaire, provient de trois types de financement, chacun pour un tiers : la Région, les entreprises et les inscriptions individuelles. Ces trois sources assurent le financement des locaux et du personnel contractuel, l'université mettant, quant à elle, à disposition les dix personnels titulaires. En 2007-2008, il y avait 2 117 inscrits pour environ 150 000 heures/stagiaires. En trois ans, on constate une légère diminution des effectifs ; l'introduction du Droit individuel à la formation (DIF) n'a pas eu l'effet escompté.

Si l'offre de formation couvre tout le champ de la formation initiale, les formations les plus demandées sont le DAEU, les formations en langues, les préparations aux concours administratifs et quelques DU. Lille 3 étant une "fac de lettres", selon le *leitmotiv* qui revient souvent, elle souffre d'un déficit d'image. Il reste que de nombreux diplômes propres à l'université dans le domaine des arts et de la culture ont été développés et sont inscrits au répertoire national des certifications. Le catalogue, bien fourni, est attractif.

La Validation des acquis de l'expérience (VAE) assurée par le SUVAC, mis en place en 1998, semble désormais bien acceptée par le corps enseignant. Grâce à l'action de la présidence, les enseignants ont compris que les diplômes n'étaient pas bradés et s'impliquent de plus en plus. Sur 2 135 demandes reçues depuis 2002 et 660 dossiers déposés, seuls 338 dossiers ont été jugés recevables, ce qui représente une déperdition importante. Le SUVAC ne souhaite pas assurer la validation des acquis du personnel en interne.

Quant au SEAD, service de taille moyenne (1 700 inscrits), il propose neuf licences et un master. Il est le seul service d'enseignement à distance de France à offrir un enseignement en histoire de l'art. Il a beaucoup de mal à trouver des enseignants qui acceptent d'élaborer des cours en ligne. Il n'est pas habilité, par ailleurs, à proposer des enseignements, l'initiative de l'inscription d'une formation dans son catalogue revenant aux UFR ou au président : ainsi, les demandes de cours en psychologie ne sont pas satisfaites, l'UFR ne souhaitant pas en ouvrir.

La restructuration de cet ensemble autour d'un pôle de Formation tout au long de la vie (FTLV), telle qu'elle est envisagée par l'université, lui apporterait une meilleure lisibilité. Mais le bilan du contrat quadriennal mentionne que l'établissement peine à développer une véritable dynamique de formation tout au long de la vie. La modularisation des formations, qui favoriserait le rapprochement FI-FC, est encore embryonnaire.

À cet égard, la mutualisation des pratiques entre les universités lilloises est de nature à améliorer le fonctionnement et l'efficacité de la formation continue. L'effort de réorganisation entrepris sur le site de Lille ne pourra bénéficier à Lille 3 que si l'université y adhère résolument et opère en interne les restructurations nécessaires à une réelle intégration.

VI – La politique des langues

La politique des langues suit deux axes stratégiques : la généralisation de l'apprentissage de langues étrangères à l'ensemble des étudiants de l'université dans le cadre de LANSAD (Langues pour spécialistes d'autres disciplines) et le projet INTER-U langues, dont Lille 3 assure le pilotage. À ces axes, on peut ajouter la politique du Français langue étrangère, dont la logique est différente.

Le projet INTER-U, qui a débuté en 2006, vise quatre objectifs : la rénovation de l'enseignement des langues ; une meilleure intégration des TICE dans cet enseignement, par le biais, notamment, de Centres de recherche en langues (CRL) ; le développement de certifications, dont le CLES ; l'établissement d'une carte régionale des langues. Pour mener à bien ce projet, Lille 3 dispose de subventions annuelles importantes (100 000 € du ministère, 250 000 € du Conseil régional, en 2008 et 2009), et assure, quant à elle, les frais de fonctionnement. Dans le cadre du projet, Lille 3 a créé des CRL dans chacune des cinq autres universités partenaires d'INTER-U langues, auxquels s'ajoutent ceux de Pont de Bois et Roubaix.

1 • Les Centres de ressources en langues (CRL), un complément indispensable

Rattachés dès leur création en 2001 au CAVUL, les CRL sont à la fois des lieux réels (celui de Pont de Bois dispose, par exemple, de 29 postes de travail) et des lieux virtuels, dans lesquels les étudiants peuvent travailler à leur rythme, à n'importe quel moment de la journée, sur des programmes proposés par leur professeur, et/ou en explorant une multitude de liens extérieurs, indexés selon le niveau de langue requis, en conformité avec le Cadre européen commun de référence pour les langues. Actuellement, 23 langues étrangères y sont proposées. Les centres sont sous la responsabilité d'un enseignant-chercheur, avec un personnel administratif dédié à Pont de Bois et trois responsables d'antenne. Chacun fonctionne, par ailleurs, avec des moniteurs et un enseignant référent par langue, qui animent des ateliers et encadrent les étudiants. Les enseignants, qui sont de plus en plus nombreux à s'y intéresser, travaillent sur la base du "présentiel enrichi", dans le cadre duquel l'auto-formation vient compléter les cours. Le recours aux CRL n'est toutefois ni systématique ni harmonisé, de sorte qu'une structuration plus rigoureuse paraît nécessaire. Aucune évaluation coût/bénéfice n'a encore été effectuée, les seuls éléments actuellement disponibles étant le nombre d'inscrits (en forte hausse : +65 % en 2 ans), le nombre d'heures de travail effectuées par les étudiants, les types de documents consultés. Les responsables des CRL, conscients du problème, ont introduit, à la rentrée 2008-2009, un test de positionnement leur permettant de mesurer le niveau linguistique réel des étudiants par rapport au Cadre européen commun de référence. Il est trop tôt pour en connaître les résultats.

2 • La généralisation du CLES

C'est la création du réseau de CRL qui a précédé et rendu possible le développement du deuxième axe stratégique, l'enseignement des langues aux non-spécialistes assorti d'une certification. Pour cette raison, le projet INTER-U langues peut être qualifié de succès exemplaire. Si toutes les UFR ne l'ont pas rendu obligatoire et si certaines ont imposé l'anglais, le CLES est en effet aujourd'hui bien établi dans l'offre de formation de l'université : trois niveaux sont proposés pour l'allemand et l'anglais, deux pour onze autres langues, et un seul pour le chinois et le néerlandais. Le taux de réussite atteint 45 % en CLES 1 et 50 % en CLES 2. Le nombre d'inscrits devrait augmenter, les filières qui l'intègrent à leur formation étant de plus en plus nombreuses.

Le pilotage du CLES s'étant structuré au niveau national en neuf pôles, le chargé de mission Certification CLES de Lille 3 est coordonnateur régional du Nord - Pas-de-Calais : l'importance qu'a prise le CLES dans toutes les structures de formation de l'université a permis à cette dernière d'asseoir cette autorité au niveau régional. Si le pilotage ne semble pas susciter de problème majeur, le fonctionnement en interne n'est pas toujours aisé, car le nombre croissant de candidats conduit à une surcharge de travail pour les enseignants, qui, du coup, rechignent à préparer des sujets d'examen pour la certification.

3 • Le Français langue étrangère (FLE)

Le FLE est dispensé au sein d'un service commun, le Département de l'enseignement du français à l'international (DEFI), auquel quatre missions ont été assignées : travailler en coopération avec les RI ; dispenser des cours de FLE aux étudiants étrangers inscrits à Lille 3 ainsi qu'aux étudiants non encore inscrits ; former des formateurs ; préparer aux examens du Diplôme d'études en langue française (DELFF) et du Diplôme approfondi de la langue française (DALF), passés au Pôle européen de Lille. Les cours, (420 heures par an) ainsi que l'accès à la médiathèque et aux CRL sont payants pour les étudiants qui apprennent le français avant de s'inscrire à l'université. Le service s'auto-finance partiellement, les frais d'inscription couvrant les salaires des contractuels, les vacances et les heures complémentaires ; le personnel titulaire est mis à disposition.

La chute des effectifs étudiants est mal vécue par l'équipe qui l'anime : le nombre d'étudiants n'est plus que de 151 au premier semestre 2008-2009, contre 282 il y a cinq ans, ce qui fait du DEFI l'un des plus petits centres FLE de France. Cette évolution s'explique par la conception restrictive qu'a la présidence de l'université des missions du service : pour elle, en effet, le DEFI est avant tout au service des étudiants étrangers de Lille 3 ; elle l'a, depuis 2006, invité à réduire son activité destinée aux étudiants étrangers non inscrits à Lille 3, récusant de fait l'idée d'une mission de prestation de services linguistiques offerts à des personnes non inscrites à l'université.

La stratégie en matière de vie étudiante



I – Structures et pilotage de la vie étudiante

Il existe, depuis 2005, un vice-président délégué "Vie et réussite des étudiants", secondé par quelques chargés de mission (Politique culturelle, Enseignement numérique...). Plusieurs commissions ayant trait à la vie étudiante (FSDIE - projets internes à Lille 3 ; FSDIE - projets interuniversitaires Lille 3/Lille 1 ; agrément des associations étudiantes ; FSDIE-aide sociale ; handicap ; vie étudiante) préparent les travaux des conseils.

L'université dispose d'un service central, la Direction de l'administration des études et de la vie universitaire (DAEVU), aux missions clairement définies et correctement doté en personnel, structuré en quatre pôles : Formations et structure des enseignements ; Inscriptions administratives ; Vie étudiante ; Étudiants étrangers. La centralisation des missions, comme le calendrier ou la gestion des examens, permet un fonctionnement homogène des diverses composantes.

En mars 1999, a été créé l'Observatoire des formations, de l'insertion et de la vie étudiante (OFIVE), qui fonctionne en collaboration avec le service équivalent des autres universités du site lillois. Décrit comme un "*outil d'analyse et d'aide à la décision dans le domaine des formations*", il lui revient notamment d'élaborer des indicateurs d'évaluation en matière d'organisation pédagogique et d'évaluer le fonctionnement des formations à travers le suivi des étudiants et de leur insertion professionnelle. L'OFIVE réalise ainsi un tableau de bord donnant les caractéristiques socio-démographiques, scolaires et géographiques des effectifs étudiants, des analyses sur l'insertion professionnelle des jeunes diplômés, en général plus de 24 mois après l'obtention de leur diplôme, des enquêtes d'évaluation des formations et des actions de l'établissement et, occasionnellement, des études relatives aux conditions de vie des étudiants.

II – La participation des étudiants à la vie de l'établissement

1 • La participation à la vie institutionnelle

Malgré une campagne d'incitation au vote organisée par l'université, la participation aux élections étudiantes aux conseils centraux a connu un fort recul entre 2005 et 2008, passant de 16,8 à 6,3 %. L'université établit un lien entre cette baisse et les grèves étudiantes, les élections ayant eu lieu en mai 2008.

L'université est dotée d'un vice-président étudiant, qui assure une fonction d'interlocuteur privilégié pour l'équipe dirigeante. En dehors de l'organisation d'un forum des associations et de la réactivation d'un journal étudiant, ses responsabilités ne sont pas clairement définies et dépendent de la personnalité de celui qui est élu. En tout état de cause, il ne fait pas partie de l'équipe restreinte de direction et n'est pas associé à la prise de décision.

Plus généralement, la participation étudiante à la gouvernance est très limitée. Si les étudiants sont membres des diverses commissions relatives à la vie étudiante, ils n'en président ou coprésident aucune. Leur rôle, très réduit dans ce champ, semble modeste dans l'organisation de la formation et inexistant dans les autres domaines. On ne peut que recommander d'accroître l'implication étudiante dans le processus décisionnel.

2 • La vie associative

Une charte des associations, adoptée en 2007, identifie les associations pouvant prétendre au soutien de l'université et clarifie les droits et obligations respectifs des associations et de l'établissement. 36 associations ont ainsi été labellisées, dont 22 disposent de locaux au sein de l'université. Les efforts de l'actuelle présidence dans ces domaines devraient faire l'objet d'une communication auprès des étudiants, notamment lors des journées d'accueil : un déficit d'information ressort des entretiens avec les étudiants.

Par ailleurs, si une UE valide l'engagement des étudiants au sein de l'Association de la fondation étudiante pour la ville (AFEV), cette initiative novatrice ne suffit pas à valoriser les engagements étudiants dans toute leur diversité.

Enfin, l'actuelle Maison de l'étudiant est avant tout un regroupement de services. Utile, certes, elle laisse très peu de place aux étudiants et ne constitue pas un lieu de vie et de travail pour les associations étudiantes. Dans le contexte social particulièrement difficile qui est celui de Lille 3, il serait pourtant nécessaire de faire des étudiants les acteurs de leur réussite par la prise de responsabilités au sein de leur université et de les y ancrer en faisant du campus non seulement un lieu d'études, mais aussi un lieu de vie.

III – Les conditions de vie et de travail des étudiants

1 • La restauration

Le développement et la diversification des points de restauration sur le campus, qui constituaient l'un des objectifs du précédent contrat, sont des besoins identifiés : aucun lieu de restauration n'est ouvert le soir sur le campus même, alors que certains étudiants y résident (environ 300 logements). Si les moyens de transport de la métropole lilloise sont performants et permettent aux étudiants de Lille 3 de rallier facilement les résidences et restaurants du CROUS du reste de l'agglomération, il serait néanmoins utile qu'ils disposent d'un restaurant sur place : tous les étudiants de l'agglomération lilloise, en effet, ne bénéficient pas de tarifs de transport préférentiels. Le CROUS ayant déjà développé un système de carte pour le paiement des repas ou l'accès aux résidences, il est souhaitable qu'il soit associé à l'élaboration de la carte multiservice de l'université.

2 • Le soutien médico-social

L'aide aux étudiants handicapés

En matière de handicap, une politique très volontariste et cohérente est conduite sous la responsabilité du VP Vie et réussite des étudiants, via le Relais handicap : formation des personnels, détection du handicap invisible, collaboration étroite avec la médecine préventive, la DAEVU, mais aussi avec les autres universités lilloises et les lycées. Lille 1 et Lille 3 ont recruté une personne en situation de handicap pour s'occuper, avec l'aide de référents qui font remonter les informations des UFR, de la professionnalisation des étudiants handicapés. Pour favoriser l'accessibilité des lieux d'étude, un diagnostic ERP a été réalisé et les travaux programmés, d'un montant total de 3,9 M€, sont effectués par tranches. Les résultats des contacts pris auprès de la CCI et d'une centaine d'entreprises sont tangibles, grâce à une diffusion en réseau des informations. Les objectifs fixés par le précédent contrat ont été atteints.

Santé et prévention

Le Centre universitaire de promotion de la santé (CUPS), placé sous la responsabilité administrative de Lille 2, est hébergé par Lille 3, dans des locaux qui n'ont pas reçu l'agrément de la DRASS en raison de la disposition des bâtiments. Des rapports d'activité trimestriels sont présentés au CEVU de Lille 3.

Avec le CUPS, Lille 3 a entrepris de transformer son service de médecine préventive en pôle de santé et de prévention. Deux médecins ont remplacé les vacataires et assurent un meilleur suivi et une plus grande cohérence des actions (lutte contre le tabagisme, la drogue, les MST ; assistance psychologique ; consultations de gynécologie médicale...). Des enquêtes permettent de collecter des données statistiques et de cibler journées de prévention et consultations. La consultation gynécologique (9 vacations mensuelles), organisée en partenariat avec le Planning familial, rencontre un succès certain. En revanche, pour ce qui est de l'organisation des visites médicales, perturbée à plusieurs reprises par les grèves étudiantes, les délais d'attente de consultation (entre 6 semaines et deux mois) restent trop importants pour les cas délicats. Une cellule dédiée au harcèlement a par ailleurs été mise en place, fin 2008, à destination des étudiants, des enseignants-chercheurs et des personnels BIATOSS : elle regroupe médecins du travail, médecins du CUPS et assistantes sociales. Enfin, le CUPS a participé à la formation des personnels soignants et des personnels de sécurité à l'utilisation de défibrillateurs.

L'aide sociale

En matière sociale, sur les 120 000 € du FSDIE, Lille 3 consacre 40 000 € à l'aide sociale. Elle a été sollicitée pour faire partie de la commission Fonds national unique d'aide d'urgence (FNAU) du CROUS, avec les Universités de Lille 1 et de Valenciennes. Un quart des aides accordées par cette commission bénéficie à des étudiants de Lille 3.

L'égalité hommes-femmes

Une approche originale dans le domaine de l'égalité des hommes et des femmes est en cours d'élaboration, sous la conduite d'une chargée de mission et grâce à l'investissement de représentants de l'ensemble de la communauté universitaire. Le développement de ce type de dispositif est un des éléments essentiels de la politique relative à la vie étudiante.

3 • La vie culturelle

La politique culturelle, pilotée par une chargée de mission enseignant-chercheur, est mise en œuvre par le service commun Action culture. L'université dispose du Kino, cinéma classé Art et essai, d'une galerie d'art contemporain et d'un théâtre. Le financement de l'action culturelle est diversifié et se partage, hors CPER, entre la DRAC, le Conseil régional, les différents Conseils généraux et les communes avec lesquels l'Université Lille 3 peut avoir des liens, notamment *via* ses antennes délocalisées. On peut regretter le recours à un "droit culturel", certes désormais facultatif, qui fait supporter aux étudiants une partie du coût de la politique culturelle. Celle-ci est néanmoins ambitieuse, avec des objectifs et des critères d'évaluation clairement établis et, si l'université ne dispose pas de dispositif de type Carte culture, un accord avec le Conseil régional permet aux étudiants de bénéficier d'un certain nombre de places pour certains spectacles à des prix abordables. A été en outre mise en place une politique d'acquisition d'œuvres d'art contemporain, exposées dans les bâtiments de l'université et dans la galerie Les trois lacs. Cependant, l'implication étudiante dans l'élaboration de cette politique et dans la programmation culturelle semble réduite. Il ressort, par ailleurs, de nombre d'entretiens un problème de fréquentation du Kino, géré par une association loi 1901 réunissant des étudiants et des enseignants-chercheurs de Lille 3. Des réunions avec les étudiants ont été organisées sur ce thème. Enfin, on peut regretter, au sein des enseignements, l'absence d'une UE Culture.

Par ailleurs, lien avec les bibliothèques des composantes, la BUC organise continuellement des expositions dans son hall. Les responsables du SCD ont tout mis en œuvre pour donner aux étudiants le goût de la lecture et des activités culturelles. Comme le campus manque d'espaces de rencontre et de travail, ils ont ouvert un espace convivial, équipé de chauffeuses, une salle de culture générale, distractive, et une salle de vulgarisation scientifique dans les domaines qui ne sont pas enseignés à Lille 3. Le directeur du SCD a, par ailleurs, conçu une DVDthèque disposant d'un grand nombre de films classiques et de pièces de théâtre enregistrées par l'INA.

4 • La documentation

Le SCD de Lille 3 est riche de 800 000 volumes, dont 500 000 déposés à la BUC, qui abrite une très riche réserve commune aux trois universités lilloises. Le responsable du SCD a fait le choix de maintenir sur leur site respectif les 3 bibliothèques de laboratoire et les 14 bibliothèques d'UFR. Mais celles-ci travaillent en complémentarité avec la BUC : catalogue commun informatisé, carte unique pour le prêt, services de navette avec Roubaix et Tourcoing. La BUC est ouverte 60 heures par semaine, du lundi au samedi midi, alors que les bibliothèques de composante, en raison du manque de personnels, ne le sont qu'une vingtaine d'heures hebdomadaire.

Le SCD de Lille 3 est, par ailleurs, depuis 2008, siège d'un CADIST, ce qui va l'amener à acquérir de nombreux ouvrages de littérature et de civilisation sur la Grande-Bretagne et l'Irlande.

Des moniteurs assurent des sessions de méthodologie en premier et second cycles. Constatant une baisse des activités traditionnelles de prêt et consultation, alors que le nombre d'étudiants augmentait, les documentalistes ont optimisé les ressources électroniques : ils sélectionnent les ressources pour éviter aux usagers d'être opprimés par l'excès d'information ; les étudiants peuvent accéder gratuitement à divers portails électroniques (CAIRN, Revues.org...) et ils sont informés par mail des nouveautés documentaires du SCD.

Les étudiants handicapés disposent de postes de travail spécifiques et de livres écrits en braille. Les bibliothèques sont munies de rampes d'accès pour les fauteuils roulants.

5 • Les services numériques aux étudiants

Le pilotage de la politique dans ce domaine est assuré par un chargé de mission Enseignement numérique. Un ENT existe : une plate-forme Moodle, notamment, permet la diffusion de nombreuses informations à destination des étudiants (documents pédagogiques, plannings, certificats de scolarité...). Mais cet ENT ne semble pas être utilisé comme instrument de dialogue interactif. Par ailleurs, le degré d'appropriation de cet outil par les équipes pédagogiques semble très variable selon les UFR. Pour remédier à ces disparités, il est envisagé de rénover les formats d'enseignement pour intégrer les TICE. Pour structurer cette démarche, un pôle TICE est en cours de création. Malgré cela, Lille 3 propose d'ores et déjà 450 cours par voie électronique et toutes les UFR participent à cet effort. De même, les visioconférences ne sont encouragées que pour les soutenances d'étudiants étrangers rentrés chez eux pour rédiger leur mémoire de master. Par ailleurs, Lille 3 est intégrée dans l'UNR Nord - Pas-de-Calais.

On peut néanmoins regretter que la politique de services numériques à destination des étudiants ne soit réduite, si l'on en croit l'affichage politique, à "l'enseignement numérique". Des dispositifs ont été mis en place (70 bornes WIFI, prêt de portables aux étudiants, salles en accès libre) mais les étudiants n'ont été associés à la prise de décision que lors du passage du dossier en CEVU. Cette politique n'a pas été élaborée en amont avec eux. Par ailleurs, les entretiens conduits avec les étudiants montrent une faible connaissance de certains de ses aspects, par exemple en ce qui concerne les prêts d'ordinateurs portables. Il pourrait être profitable à l'université d'associer les étudiants dès la phase amont des projets, et de prévoir des campagnes de communication à ce sujet.

La stratégie en matière de relations extérieures et internationales



I – Les relations extérieures

L'Université Lille 3 accomplit sa mission dans un contexte concurrentiel difficile, voire rude : elle doit compter avec les autres universités lilloises, l'Institut catholique et les universités parisiennes ou belges.

Tardivement mais sûrement, les collectivités locales et territoriales sont devenues de vrais partenaires pour une université qui a besoin de ces contributions pour assurer son développement. Mieux, l'université s'est ouverte récemment aux institutions représentatives du monde économique régional (chambres de commerce, maisons des professions). Le climat qui préside à ses relations semble empreint de sympathie réciproque et de confiance.

1 • Lille 3 et Villeneuve d'Ascq

Les Universités de Lille 1 et Lille 3 sont, dans leur actuelle configuration, le produit de la création de la ville nouvelle ; elles lui sont intimement liées. Le maire de Villeneuve d'Ascq affirme même que *"ces implantations ont été majeures dans la réussite de la ville nouvelle"*. Cependant, la facilité du transport entre le centre de Lille et l'université provoque une forte évaporation étudiante vers la capitale du Nord, une fois les cours terminés. L'équipement en cités universitaires est insuffisant, en tout cas peu adapté aux nouveaux besoins des jeunes adultes. Certains projets, portés par la mairie, sont en cours afin de pallier ces manques. Trois d'entre eux sont situés dans l'immédiate proximité de Lille 3.

La commune, où résident de nombreux universitaires, vient récemment de prendre en compte la question étudiante dans ses choix politiques. C'est ainsi que deux élus sont en charge de la vie universitaire. Le maire, qui participe étroitement à la vie de la Communauté urbaine, a une attitude volontariste sur ce terrain. Un peu comme s'il prenait conscience des enjeux qu'il y a pour sa ville à participer au développement du pôle universitaire.

2 • Lille 3 et la Région Nord - Pas-de-Calais

Parmi les collectivités, la Région est naturellement le partenaire privilégié de l'université. La personnalité du président du Conseil régional, qui souhaite participer à la création en France *"d'un véritable pouvoir universitaire"*, est pour beaucoup dans la qualité des relations nouées. La Région a été ou est encore un acteur dominant dans la création et l'accompagnement des grands projets de Lille 3. La reconstruction de la BU et la création du *Learning center* (bibliothèque du 21^e siècle – prolongement des cours par la numérisation – archéologie, égyptologie) sont financées par la collectivité territoriale. La Région est acteur dans des projets importants comme la MESHS. Comme elle a pu l'être aux côtés de la Communauté urbaine, du Conseil général et de la Chambre de commerce autour du projet *Campus Grand Lille*.

Dans le cadre du CPER, la Région est aussi un acteur de la politique de démocratisation d'accès au savoir par une politique de bourses (600 jeunes aidés), d'allocations de recherche (70 à 75 bénéficiaires chaque année) et d'aide à la mobilité. Enfin, elle développe une politique substantielle de soutien à des projets ponctuels (colloques, échanges d'étudiants, traductions, études). L'université exploite au mieux de ses possibilités, dans le cadre de ses axes de développement et de partenariats relatifs à ses orientations pédagogiques, une relation gagnant-gagnant avec la Région.

3 • Lille 3 et les autres collectivités

Le Conseil général du Nord participe à des opérations croisées avec la Région et la Communauté urbaine.

Nouvelle est l'implication récente de la Ville de Lille et de la Communauté urbaine dans la politique universitaire du Nord - Pas-de-Calais. Les premiers effets se sont fait sentir dans le projet *Campus Grand Lille*.

4 • Lille 3 et l'Europe

La cellule Europe de Lille 3 est récente (2007). Sa priorité est la création de projets de recherche européens. Dans ce cadre, elle prospecte des contrats en partenariat avec les collectivités de la région Nord - Pas-de-Calais. Elle est aussi porteuse de projets ERASMUS Mundus. Eu égard à la situation géographique de Lille 3 et à la densité du réseau universitaire européen qui l'entoure, on a l'impression que du retard a été accumulé dans ce domaine. Cette information est à mettre en regard avec le retard avoué par l'université elle-même quant à son niveau d'implication internationale. Il est vrai que Lille a beaucoup plus de mal à retenir des publics étrangers que les universités situées dans des régions dont le climat est plus clément...

5 • Lille 3 et le monde économique

Lille 3 a vécu des années dans un univers idéologique peu propice aux rapprochements avec le monde des entreprises, notamment avec ses institutions représentatives. C'est pourquoi, il convient de souligner l'importance des opérations nouées avec des entreprises et des premières réunions qui se sont tenues avec les CCI et la Maison des professions : elles attestent de la fin d'un *casus belli*. Lille 3 est probablement, dans ce domaine, en train de sortir d'un isolement hautain et défensif qui lui a été néfaste. D'autant que l'expertise acquise, par exemple dans l'enseignement des langues, est un moyen d'entrer en relation ou en partenariat en position de force.

6 • Lille 3 et les institutions et associations de sa région

Qu'il s'agisse du CROUS ou des associations visant à promouvoir la démocratisation de l'enseignement supérieur, il semble bien que Lille 3 ait trouvé, ces dernières années, un mode opératoire valorisant pour l'université, dans la fluidité et le volontarisme. Lille 3 est probablement l'université du Nord - Pas-de-Calais la plus ouverte à des partenariats actifs. Il n'est pas inutile de préciser que la composition sociale de ses publics y est peut-être pour beaucoup. Il y a une sensibilité particulière à s'intéresser à des publics en difficulté et à essayer d'assurer un service de proximité.

Bref, le chantier de la valorisation de l'université et de la mise en œuvre de partenariats se construit sous le sceau d'un volontarisme ouvert, comme s'il y avait du temps perdu à rattraper. Une des personnes rencontrées, extérieure à l'université, a affirmé "*que de toutes les universités lilloises, c'est Lille 3 qui est la grande gagnante dans ses relations avec la société civile*".

II – Les relations internationales

1 • La rénovation réussie du pilotage des RI

Depuis 2006, le pilotage des RI est confié à un comité stratégique qui présente la particularité de réunir, autour de la VP RI et des VP statutaires, non seulement les directrices de la MESHS et de l'école doctorale, mais aussi l'ensemble des directeurs des unités de recherche notées A ou A+. C'est cette instance qui régule les contacts internationaux existants et à venir. Les régions du monde privilégiées sont l'Afrique (Maghreb et Afrique subsaharienne), l'Amérique (du Nord et du Sud) et l'Europe de l'Est. L'activité du comité stratégique consiste surtout à s'assurer de l'intérêt collectif des missions et des retombées positives des projets pour l'établissement. Aux membres statutaires, la VP RI peut associer, lors des réunions, des membres invités, qui peuvent être des porteurs de projets ou des membres extérieurs. Le comité, qui veille à ce que les contacts établis restent actifs, s'ouvrira à Lille Université et au PRES. S'il considère comme des succès l'accord avec la Duke University, financé par la Fondation FACE et le Conseil régional, le projet avec Dalian en Chine, l'ERASMUS Mundus en projet sur l'Europe et les contacts étroits avec l'école doctorale de Trente en Italie, il estime que les cotutelles de thèse, bien qu'en augmentation constante, relèvent encore trop de contacts individuels au lieu de s'insérer dans la politique des laboratoires.

De la même manière, mis à part les échanges d'étudiants dans le cadre d'ERASMUS, les liens de Lille 3 avec l'Euro-région (formée du Nord de la France, du Royaume-Uni, de la Belgique et de l'Allemagne) paraissent peu développés, comparés à ceux des deux autres universités lilloises. Les contacts pour la recherche concernent surtout la Belgique, mais également Cologne et Berlin. On peut toutefois noter un regain d'intérêt des chercheurs pour les projets européens, Lille 3 ayant déposé un nombre important de projets dans le cadre du 7^e PCRD. La présence importante de représentants de la recherche dans le comité stratégique ne semble pas y être étrangère.

2 • Une gestion consensuelle

Les décisions du comité stratégique sont relayées et mises en œuvre par le Service des relations internationales (SRI) et par les référents RI dans les UFR. Le SRI avec huit personnels administratifs, dont un de catégorie A et deux de catégorie B, semble assez étoffé en comparaison d'autres universités, bien qu'il considère qu'il travaille actuellement

à la limite de ses capacités. Les coordonnateurs dans les UFR, qui gèrent localement les étudiants partants et arrivants, sont réunis une fois par semestre par la VP RI. Ce conseil, aux compétences réduites et mal définies, sert de courroie de transmission aux décisions du comité stratégique.

3 • Des étudiants étrangers peu nombreux

Si, sur le plan administratif, les RI ont su se restructurer efficacement en créant une synergie RI - recherche exemplaire, les résultats ne semblent pas suivre sur le terrain. Le taux d'étudiants étrangers présents à Lille 3, en 2008, est particulièrement faible (6,3 %) et en recul par rapport aux années précédentes, durant lesquelles il s'était établi autour de 8 %, taux déjà très inférieur à celui constaté dans l'ensemble des universités LSH (17,3 % en 2006-2007). Une fraction réduite des étudiants étrangers (20 %) est représentée par la mobilité dans le cadre d'échanges ou d'accords bilatéraux (ERASMUS, ISEP, CREPUQ) ; il s'agit essentiellement d'échanges ERASMUS, qui présentent la particularité d'être pratiquement équilibrés.

L'évolution de ces dernières années montre un mouvement en ciseaux : la mobilité ERASMUS sortante s'est considérablement accrue, passant de 205 étudiants en 2005-2006 à 279 en 2008-2009, alors que le nombre d'arrivants a baissé, dans de moindres proportions, passant de 278 en 2004-2005 à 256 en 2008-2009, et ce en dépit de l'existence de 170 partenariats actifs. Ce sont notamment les étudiants allemands et néerlandais dont le nombre recule. La faible présence d'étudiants étrangers, en échange et hors échange, et la baisse constante de leur nombre ne sont pas perçues comme préoccupantes, peut-être parce que cette évolution s'accompagne d'un taux de réussite élevé des étudiants étrangers.

L'hébergement des étudiants et des enseignants étrangers pose un sérieux problème, tant sur le plan quantitatif que qualitatif. Lille 3 ne peut mettre à leur disposition qu'une centaine de chambres gérées par le CROUS. La construction d'une résidence universitaire est certes actuellement à l'étude. Gérée par le CROUS, elle comprendrait environ 300 chambres et des appartements pour professeurs invités, mais en attendant la réalisation de ce projet, le service RI gère la pénurie.

4 • Des mesures en faveur de la mobilité

Pourtant, sur d'autres plans, les actions en faveur de la mobilité étudiante ne manquent pas. L'introduction d'un module Mobilité pour les étudiants sortants et la préparation linguistique au départ, avec la généralisation des certifications, notamment du CLES, en sont des exemples. La création d'un guichet unique a sensiblement amélioré l'accueil des étudiants arrivants, pris en charge, une fois toutes les formalités effectuées au même endroit, par des vacataires étudiants et des enseignants référents. Le projet d'une préparation interculturelle des étudiants, Lille-mobilité, est actuellement à l'étude sous la forme d'une plate-forme Internet.

Par ailleurs, ayant reçu un legs privé d'un million d'euros, Lille 3 crée une fondation d'université (la première consacrée aux sciences sociales et aux humanités), la Fondation Eric Weil, destinée notamment à accueillir des étudiants et des chercheurs européens et à favoriser la mobilité des étudiants lillois en Europe. Hélas, elle est en sommeil, tout comme sa bibliothèque, car l'université attend d'obtenir d'autres dons, notamment du patronat du Nord qui, jusqu'à présent, entretient des relations privilégiées avec l'Institut catholique.

5 • L'internationalisation des formations

Le développement des cohabilitations est piloté par une chargée de mission. À l'instar du pilotage stratégique des RI, ce secteur a également été restructuré après le changement de présidence. L'offre de formations internationales, en augmentation constante, est devenue lisible. Les diplômes internationaux qui fonctionnent actuellement sont au nombre de 7, dont 5 de niveau M2 et 2 de niveau L ou L et M1. Quatre d'entre eux concernent l'Europe (Allemagne, Angleterre, Italie), un le Canada, un le Vietnam et un la Chine. Ces partenariats fonctionnent de façon inégale, exemplaire, comme celui avec le Vietnam, ou moins satisfaisante, notamment celui avec l'Allemagne, mais les problèmes – niveau d'études mal adapté entre les partenaires, nombre d'heures de travail liées aux ECTS variable selon les pays – ont été identifiés, étape importante sur le chemin de leur résolution. Si, essentiellement pour des raisons financières, le nombre d'étudiants concernés par ces diplômes internationaux reste peu important, généralement de 1 à 3, sauf celui avec la Chine (10), la valeur d'affichage n'est pas à sous-estimer. C'est pourquoi Lille 3 poursuit ses efforts pour élargir sa palette de diplômes internationaux : 11 projets sont en cours de finalisation qui, tous, ont des partenaires européens et visent des formations de master. Ultérieurement, une autre demi-douzaine de projets est envisagée, notamment avec des partenaires canadiens et américains. Si les diplômes internationaux de Lille 3 ne contribuent qu'à la marge à étoffer la population étrangère sur le campus, ils visent explicitement la qualité au niveau de l'insertion professionnelle.

La gouvernance

La note stratégique de synthèse du projet d'établissement de Lille 3 pour les années 2010-2013 témoigne du grand intérêt que l'université attache aux questions de gestion. L'évaluation a mis en évidence, dans ce domaine, de nombreux signes encourageants, de nature à permettre à l'établissement de relever les défis qu'il s'est assignés, à condition qu'il ne sous-estime pas plusieurs points qui méritent une extrême vigilance.

I – Des signes encourageants

1 • La volonté de se doter d'outils de pilotage

Au cours du contrat quadriennal 2006-2009, l'établissement a souhaité se doter d'une cellule d'aide au pilotage, afin que la direction de l'université puisse disposer d'un certain nombre d'indicateurs et de tableaux de bord lui permettant d'objectiver ses choix politiques en matière de gestion. Cette cellule, qui travaille avec le VP délégué au "budget et indicateurs", se compose de trois techniciens (un IGR, un IGE et un TECH), parmi lesquels le responsable était, précédemment, chef des services financiers de l'université.

La première grande préoccupation de cette cellule a été de construire un modèle permettant de calculer le coût des formations dispensées dans tout l'établissement, ce qui conditionne la répartition des moyens d'enseignement attribués aux composantes et qui permet de disposer d'une comptabilité analytique des formations. Le modèle a nécessité la construction d'un référentiel des formations et un couplage avec la construction d'un module de gestion des services des enseignants et d'un module de paie.

Pour faciliter cette opération, l'établissement n'a pas hésité, avec l'implication de la cellule de pilotage, des services financiers et de l'agence comptable, à devenir site pilote pour l'implantation de SIFAC (Système d'information financière analytique et comptable).

Un deuxième chantier transversal a été initié par le Comité de pilotage des systèmes d'information (CPSI), dont l'objectif est de mettre en œuvre, avec tous les acteurs, un système d'information global et unifié. Le comité, propose un Schéma directeur du système d'information (SDSI), qui formalise les outils de la politique retenue par les décideurs. Le CPSI fait notamment émerger, à travers dix groupes de travail, un éventail de projets hiérarchisés (par importance et par priorité) qui traduisent en actions les axes et les objectifs retenus par le SDSI.

Les principales avancées sont à la fois managériales (management par projet, implication de l'équipe de direction, mobilisation des acteurs à travers les groupes de travail thématiques) et techniques (schéma stratégique des systèmes d'information, mise en cohérence des applications et des bases de données "métiers"). Le Centre de ressources informatiques (CRI) est fortement impliqué, non seulement dans toute la mise en œuvre des phases de projets, mais également dans le fonctionnement même du CPSI et des groupes qui lui sont rattachés. Cette organisation devrait, dans le cadre du contrat 2010-2013, faciliter la volonté du CRI d'uniformiser les dispositifs et les usages informatiques ainsi que l'intégration et l'interopérabilité des applications et des bases de données.

2 • L'émergence d'une politique des ressources humaines

La gestion technique de la politique des ressources humaines est confiée à un service central, organisé en trois pôles : Gestion administrative et financière ; Politique de formation ; Pilotage de la masse salariale et des emplois. Avec 21 ETP (4 A, 8 B, 9 C), ce qui représente en moyenne un ETP pour 75 agents (à l'exclusion des vacataires et chargés de cours, dont la gestion est partagée avec les composantes), le service, dirigé par un attaché principal chevronné, est correctement doté pour faire face à ses charges.

Parmi les 1 400 personnes qui travaillent à Lille 3, 26 % sont contractuels. La moyenne d'âge est de 44 ans pour les enseignants et de 42 ans pour les BIATOSS. L'établissement a bénéficié, sur la période 2006-2008, de 11 créations d'emplois BIATOSS et de 26 créations d'emplois enseignants. Cette évolution positive a permis de renforcer l'encadrement de l'université, dans une période où les effectifs étudiants ont baissé de mille unités par an en moyenne. Elle a certainement aussi contribué à absorber les changements dus à la mise en place du LMD et des dispositifs d'aide et de soutien aux étudiants.

S'agissant des enseignants-chercheurs, l'université a pris des mesures, durant cette période 2006-2008, pour infléchir la politique de recrutement dans le sens de la priorité donnée à la recherche. Il y a, chaque année, entre 40 et 50 emplois d'EC vacants. Des fiches de poste, dans lesquelles figurent les objectifs pédagogiques et les besoins d'encadrement (partie enseignement) ainsi que les thématiques et objectifs (partie recherche), sont demandées aux laboratoires. Les profils sont examinés par l'équipe de direction et le Conseil scientifique, qui transmet ses avis au Conseil d'administration. Début 2009, ce dernier a décidé d'affiner la procédure de recrutement des EC en mettant en place pour chaque poste des comités de sélection, dont la composition et le rôle sont détaillés dans une décision prise le même jour.

Malgré les difficultés de vivier dans certaines disciplines, l'université pourvoit chaque année la quasi-totalité de ses emplois vacants. Sur les trois dernières années, ce recrutement était à 77 % exogène (116 emplois vacants sur cette période). L'université a également redéployé 12 emplois au sein de ses composantes et a même, pour des besoins liés à la recherche, transformé un emploi de PRAG en IGR.

Pour ce qui est des personnels BIATOSS, il existe une procédure de recrutement pour les agents contractuels et une procédure de mobilité interne pour les agents qui voudraient changer de service, procédures régulées par la Direction des ressources humaines (publication des postes vacants et susceptibles d'être vacants). Les agents contractuels, qui bénéficient d'une évolution indiciaire comparable aux agents titulaires, sont sélectionnés à partir d'une commission d'audition composée d'au moins trois personnes. Ils sont invités, dès leur recrutement, à s'engager dans un processus de formation devant leur permettre, à terme, d'être titularisés sur des postes vacants, ce qui permet de contenir leur nombre et de stabiliser leur situation. Reste à conduire une réflexion sur l'implantation de ces emplois, compte tenu de l'évolution des services et des composantes.

L'évaluation des personnels a été conduite pour les personnels de l'AASU en 2008 et va se mettre en place pour les personnels ITRF au premier semestre 2009. La priorité en matière de régime indemnitaire a été d'aligner les taux moyens de primes des personnels de l'AASU sur celui des ITRF, une politique de modulation devant être soumise à réflexion à l'avenir.

Les agents bénéficient d'un régime d'Aménagement et de réduction du temps de travail (ARTT) négocié en 2001-2002, particulièrement généreux par rapport au seuil légal (ce qui conduit à une perte de potentiel d'environ 20 ETP, soit 700 000 € annuels), ainsi que d'une politique de formation aux axes bien ciblés. Il existe notamment des modules de préparation aux concours, qui ont notamment permis à 23 agents de réussir en 2008 les concours ITRF.

Trois chantiers, qui concernent à la fois EC et BIATOSS, sont en construction : le bilan social, dont la maquette est prête ; un répertoire des métiers accessible à tous ; des organigrammes accessibles par service. La Direction des ressources humaines entend également travailler à l'amélioration des systèmes d'information, afin de donner aux personnels directement accès à des informations et à des guides de procédure pour des opérations transversales intéressant plusieurs services. Toutefois, le grand chantier à construire, tout particulièrement pour les personnels BIATOSS, concerne la répartition des moyens et la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

3 • Le souci de la conservation et de la revalorisation du patrimoine immobilier

Le patrimoine immobilier représente une surface totale de 135 000 m² (SHON), dont 109 000 m² sur le domaine universitaire de Villeneuve d'Ascq et 26 000 m² répartis dans les sites délocalisés. Le total des surfaces bâties (hors parkings couverts) s'élève à 108 868 m², dont 31 698 m² sont dédiés à l'enseignement et 10 577 m² à la recherche.

L'université bénéficie d'espaces spacieux qui, en 2004 encore, ont accueilli 5 000 étudiants de plus qu'aujourd'hui mais cumulent plusieurs handicaps :

- le vieillissement prématuré du site principal, dû à la qualité médiocre de la construction initiale. Les bâtiments ne sont que pour la moitié d'entre eux dotés d'avis favorables à l'exploitation, et il subsiste quelques points noirs, en particulier la BUC, surnommée "le barbecue" ! Remontées d'odeurs et vétusté des égouts et réseaux d'évacuation sont également à surveiller ;
- le mauvais état de certains sites délocalisés ;
- l'inadaptation des locaux à l'évolution des missions de l'établissement ;
- l'ouverture sur la "ville" (qui n'est pas vraiment une ville...) du site de Villeneuve d'Ascq, qui pose des questions importantes en matière de sécurité.

Pour faire face, l'établissement investit des moyens très importants et conduit des actions qui méritent d'être soulignées.

La gestion complète des sites est presque exclusivement assurée sous l'autorité de deux services centraux : pour l'entretien quotidien, la Direction de l'aménagement, de la sécurité et de l'environnement (DASE), avec à sa tête un APAENES, qui est également secrétaire général adjoint ; pour les travaux et leur réalisation, la Direction de la maintenance et de la logistique (DML), dirigée par un AASU, secondé par un IGE conseiller technique. Les deux services combinent l'intervention directe par des agents de l'université, qui ne sont pas moins de 68 (dont 6 cadres A) à être mobilisés, et des prestations externalisées, qui représentent plusieurs centaines de milliers d'euros. Il serait indispensable que l'université établisse le coût analytique complet de la totalité des prestations en question, pour mesurer le poids exact de cette mission en termes structurels.

Compte tenu de l'environnement urbain défavorable du campus de Villeneuve d'Ascq, à l'origine de vols, d'intrusions, d'agressions, de trafics et d'occupations, la direction de l'université a décidé en 2001 de réagir et de prendre à sa charge la sécurité de son site en clôturant le domaine, en spécialisant une équipe dotée de matériel de surveillance et en garantissant la prestation 24 heures sur 24, tous les jours de l'année. Cette action rigoureuse a porté ses fruits et mériterait un soutien fort des collectivités publiques, puisqu'elle contribue au maintien de l'ordre et de la tranquillité publique, indispensables au bon fonctionnement des activités d'enseignement et de recherche.

Plus largement, l'investissement humain et financier sur le site fait du campus de Villeneuve d'Ascq, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur des locaux, un site propre et agréable, auquel il reste à donner une touche de convivialité en aménageant la grande dalle du forum.

Il faut aussi souligner l'attention portée à l'hygiène et à la sécurité au travail par une cellule spécialisée, rattachée à la DML : elle effectue les vérifications techniques périodiques réglementaires des installations et la maintenance de la centrale incendie, élabore le document unique avec l'aide du médecin de prévention des unités de travail, le tout coiffé par un comité d'hygiène et de sécurité, et forme aux techniques de secourisme les 15 agents chargés de la sécurité des biens et de la surveillance. L'ingénieur hygiène et sécurité, placé auprès du président, semble garder son indépendance. Reste que les exercices d'évacuation ne sont pas assez nombreux et que les informations recueillies sur le comportement des personnes en cas d'incendie dans le parking sont préoccupantes. Un exercice de sensibilisation, conduit avec les services incendie dont dépend l'université, devrait avoir lieu dès la rentrée des vacances d'hiver.

S'agissant des travaux, lourds et de maintenance, l'équipe chargée de cette mission génère une activité qui conduit à une dépense d'environ 5 M€ en moyenne (restructuration, lutte contre la vétusté, maintenance courante) et qui serait en capacité d'absorber une charge de 8 M€ annuels. Dans le cadre du contrat d'établissement 2006-2009, les réalisations principales ont été la mise en sécurité et la restructuration du bâtiment A, la mise en sécurité d'amphithéâtres, la réfection de façades.

Toutefois, l'établissement, même en cumulant les dotations du CPER, les enveloppes attribuées au titre de la sécurité et les fonds propres qu'il a dégagés en la matière, a du mal à faire face à ses obligations et à ses projets : l'éligibilité au Plan Campus serait seule en mesure de répondre véritablement aux ambitions de l'université.

4 • L'organisation financière et comptable

Cette organisation présente une double caractéristique :

- une centralisation qui ne garantit pas encore totalement la fiabilité de l'exécution des recettes et des dépenses ;
- une volonté de mise en ordre des procédures qui devrait favoriser, dans le cadre des prochains exercices budgétaires, une meilleure visibilité sur la réalité de l'état financier de l'établissement.

Les affaires financières et comptables reposent sur deux services distincts : la Division des affaires financières, dirigée par une attachée principale (14 agents), et l'agence comptable, placée sous l'autorité d'un cadre supérieur du Trésor (7 agents). Le fait que l'agent comptable ne soit pas chef des services financiers ne pose pas de problèmes majeurs, tant les préoccupations des deux services sont communes.

Les procédures d'engagement et de liquidation des dépenses d'un budget qui se monte, en 2009, à près de 36 M€ sont centralisées au service financier, seules deux composantes maîtrisant encore les liquidations (le SCD et l'IUT). De la même manière, la commande publique est liée à la mise en place de marchés et à une politique d'achat concentrée au sein des services financiers, ce qui garantit au président le respect du principe selon lequel il est la seule Personne responsable des marchés (PRM). Il avait, en 2008, 112 marchés, hors les marchés de travaux gérés au sein de la DML.

Le processus d'élaboration budgétaire a été confié, en 2008, à une commission des finances composée, sous l'autorité du vice-président du CA, du VP Budget et indicateurs, du secrétaire général, de l'agent comptable, du responsable de la cellule d'aide au pilotage, des responsables du service financier et, selon l'ordre du jour, des responsables de la recherche. Cette commission élabore la lettre de cadrage budgétaire annuelle, soumise au Conseil d'administration début octobre. Ensuite, le budget détaillé est élaboré, présenté à la commission permanente et voté au CA vers la mi-décembre. Il est significatif qu'aucun représentant des composantes ne siège à cette commission des finances. Celles-ci ne sont consultées que par mail et il n'existe pas de processus itératif au cours de l'année N-1 pour le budget de l'année N, ni entre les services centraux et les composantes ni entre l'équipe de direction et le CA.

La structure budgétaire de l'établissement témoigne d'une centralisation, même si on ne sait pas très bien si elle en est la cause ou la conséquence. Ainsi, pour 2007, sur 39 M€ de dépenses prévues au budget modifié, 26 M€ étaient inscrits à l'UB des services centraux, 4 à l'UB de la recherche (dont l'organisation administrative repose également sur un service central, sous l'autorité du VP recherche), 1,4 au SCD, 1,6 à l'IUT, moins de 0,5 au CFMI et un peu moins de 5 à toutes les autres composantes. Or, le montant net des dépenses réalisées s'est élevé à moins de 32 M€, les deux unités budgétaires des services centraux étant responsables de cette mauvaise réalisation pour un montant proche de 6 M€. De nombreuses DBM sont présentées, l'établissement ayant réussi, tout de même, en 2008, à n'en présenter que cinq, ce qui est déjà relativement important.

La lettre de cadrage budgétaire témoigne de cette difficulté à fiabiliser les données sur lesquelles le CA a à se prononcer, puisqu'il y est reconnu que c'est bien sur "*la capacité à s'auto-évaluer et à mener une telle politique d'établissement que nous serons évalués dans la négociation contractuelle à venir*". Il est vrai qu'une batterie de mesures techniques est annoncée, de nature à pallier cette insuffisance. Outre tout le travail confié à la cellule d'aide au pilotage, il y est mentionné l'existence de la commission des finances, la présentation d'un budget globalisé pour chaque UB avec intégration de la capacité d'auto-financement, l'intégration dans le budget des composantes de la dotation aux amortissements et l'ajustement au réel des outils des services centraux. L'établissement s'engage également à supprimer les reports de crédits, sauf pour les programmes pluriannuels (quadriennal, recherche...) et à clarifier la structure budgétaire, toutes les UFR ayant désormais trois centres financiers (direction, pédagogie, documentation).

À ces mesures il faut ajouter le travail, souvent peu connu et peu valorisé, réalisé en profondeur par l'agence comptable qui a dégagé quatre objectifs majeurs : le contrôle interne comptable et la fiabilité des données financières ; le travail sur les immobilisations (actifs d'inventaire, procédure de sortie des inventaires, etc.) ; la comptabilisation exacte des produits ; l'évaluation réelle des charges.

Malgré une baisse importante de ses effectifs étudiants, le budget de l'université est passé de 24,5 M€ de crédits ouverts en 2003 à près de 36 M€ en 2009. Si cette augmentation est due en grande partie aux crédits alloués à des travaux de mise en sécurité et au transfert de charges de personnels, elle laisse toutefois augurer un accroissement significatif des marges de manœuvre de l'établissement, d'autant que le montant du fonds de roulement devrait rester supérieur à 11 M€ à la fin de l'exercice 2009. Cette embellie budgétaire ne doit pas pourtant, dans ce domaine comme dans d'autres, conduire l'établissement à repousser à plus tard des réflexions et des choix politiques, qui appellent la vigilance.

II – Des points à surveiller

Au nombre de quatre, ils peuvent être résolus indépendamment les uns des autres.

1 • Le respect des grands équilibres financiers

Bien des universités à dominante SHS se satisferaient d'un budget qui a augmenté de 47 % en six ans et dont le fonds de roulement garantit, dans le cadre actuel, plus de trois mois de fonctionnement. Cette bonne santé apparente, doublée de la compétence technique des services, ne doit pas occulter certaines données, qui montrent que l'établissement a peut-être mangé son pain blanc.

Celui-ci va devoir opérer de véritables choix, qui n'apparaissent pas dans la note de cadrage budgétaire 2009 : si cette dernière est techniquement bien faite, elle n'éclaire pas assez les administrateurs sur les enjeux des prochains exercices. En revanche, le document d'analyse prospective présenté par l'agent comptable en mars 2007 et l'étude, même sommaire, du budget 2009, suggèrent quelques réflexions qui devraient donner lieu à débat au sein de l'université.

Lille 3 se caractérise par son extrême dépendance vis-à-vis des collectivités publiques. Les ressources propres de l'établissement s'élèvent à 5,6 M€ sur 31 M€ de recettes, soit 18 % du total. Si on ajoute à cela la totalité des salaires payés par l'État, soit 66 M€, enjeu majeur du passage aux compétences élargies, la part des ressources propres

tombe à moins de 6 % du total. Cela fragilise l'établissement. Par exemple, les placements financiers opérés par l'agent comptable rapportent davantage à l'université que les contrats de recherche hors ANR (0,7 M€ contre 0,6 M€) ou que les droits d'inscription (13 % des recettes en 2007, 8 % en 2009). Mettre en place une politique de revalorisation réelle de la recherche est un enjeu crucial, ainsi que lancer une étude fine sur les capacités à augmenter le nombre d'étudiants inscrits dans l'établissement.

Ce dernier se singularise aussi par son incapacité à présenter une section de fonctionnement en équilibre réel, soit par une mauvaise évaluation des dépenses réelles, soit par une absence de choix entre les dépenses de personnels sur ressources propres, le fonctionnement général et les capacités à dégager de l'auto-financement.

Ainsi, même si l'établissement a dû absorber les conséquences de la mise en place du LMD, le plan licence et le transfert des crédits d'État en crédits d'établissement, les dépenses de personnels sur le budget propre sont passées de 10,7 M€ en 2007 aux 13,2 M€ prévus pour 2009, ce qui représente une progression telle (23 %) qu'aujourd'hui ce poste de dépenses dépasse 50 % de la section de fonctionnement, malgré la chute des effectifs étudiants. Le plus inquiétant est que les dépenses liées aux contractuels BIATOSS, soit 6,1 M€ inscrits en 2009, sont supérieures à la totalité des ressources propres : il y a là un déséquilibre structurel qu'il convient de corriger au plus vite. L'établissement est d'autant plus en difficulté sur ce point qu'il n'est pas affilié aux ASSÉDIC et qu'il paierait au prix fort tout licenciement. L'une des solutions consiste à faire passer les contractuels sur poste État : elle connaît un début de mise en œuvre par la Direction des ressources humaines, mais ne fonctionnera qu'à condition de ne plus recruter de contractuels.

Enfin, si elle veut maintenir son patrimoine, l'université devra, au-delà des aides publiques, tenter de dégager de l'autofinancement. À court terme, le prélèvement sur les fonds disponibles ne pourra plus être utilisé car, dans le cadre des compétences élargies, l'établissement devra garder environ 10 M€ pour garantir la paye des agents de l'État. Des arbitrages devront avoir lieu en termes d'économies de fonctionnement (politique des sites délocalisés, fusion de services, par exemple) et d'économies de personnels (contractuels, heures complémentaires). Ce dernier point conduit à aborder la question de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

2 • La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

D'ici 2013, les départs prévisibles à la retraite devraient concerner 180 enseignants (dont 42 % de professeurs d'université) et 101 BIATOSS (dont 46 % de catégorie A). Cette perspective constitue à la fois un défi majeur à relever et une opportunité à saisir, car elle peut permettre des redéploiements indolores et un renouvellement fort de l'encadrement de l'université.

S'agissant des personnels enseignants, c'est en termes d'attractivité que l'établissement devra se positionner, attractivité qui ne dépend pas que de sa politique d'accueil mais également de son environnement extérieur : que peut proposer Lille Métropole à des enseignants-chercheurs (logements, Maison des chercheurs, activités culturelles...) ?

Du point de vue financier et si l'établissement veut contenir ses dépenses en heures complémentaires, il faudra mener à terme l'analyse initiée par la cellule de pilotage, pour savoir si les heures d'enseignement sont équitablement réparties et si des rapprochements de composantes seraient de nature à diminuer la charge globale, dans la mesure où il y a peu à espérer, à l'échéance du contrat 2010-2013, d'une augmentation nette de la ressource par des créations au budget de l'État. Même si le passage aux compétences élargies permet quelques souplesses de gestion (notamment en termes de transformation d'emplois), c'est bien l'analyse comparée du potentiel et des charges qui sera déterminante.

C'est encore plus vrai pour les personnels BIATOSS. Plusieurs questions devront être sinon résolues, du moins posées et explicitées dans le cadre d'un dialogue social, auquel les représentants des personnels BIATOSS semblent prêts. La première est de répondre aux ambitions affichées dans la note stratégique du contrat quadriennal elle-même. L'établissement doit se renforcer dans l'aide à la politique scientifique (cellule Valorisation et partenariat, laboratoires labellisés CREST...), les systèmes d'information (il manque au CRI un département d'études et de développement), l'aide à la maîtrise d'ouvrage (opération Campus, CPER) et à la fiabilisation des opérations financières et comptables. Dans la mesure où la quasi-totalité des compétences va relever de la catégorie A, même si le coût net en ETP n'est pas nécessairement très élevé, il pèsera sur la masse salariale de l'établissement, soit en paye État, soit en paye établissement. L'établissement devra donc se lancer résolument dans une politique de transformation d'emplois, qui, à terme, diminuera le potentiel en ETP mais améliorera les capacités techniques, gage de gain de productivité à terme. L'université semble l'avoir compris, puisque la campagne 2009 d'échange d'emplois se traduit bien par ce phénomène (8 suppressions demandées, 7 créations souhaitées), avec un alourdissement annuel de la masse salariale d'environ 100 000 €. Cette année, l'établissement espère que l'État lui financera le différentiel ; à terme, il devra financer ces choix positifs.

La deuxième question concerne la recherche et les composantes, et se double d'une interrogation sur la répartition des moyens entre les composantes. Aujourd'hui, les services centraux absorbent 200 ETP, les services communs 186, les UFR et instituts 117 et la recherche 30. Ainsi, les moyens humains de proximité, pour ce qui concerne les BIATOSS, représentent moins de 28 % du potentiel total. De plus, ces moyens sont particulièrement émiettés (de 20,5 ETP pour l'IUT à 2,4 ETP pour l'UFR Lettres et cultures antiques) et, *a priori*, relativement inégaux, les effets de seuil n'expliquant pas tout. Qu'il y ait ou non redéploiements, rapprochements entre composantes, mesures de déconcentration, il est nécessaire de s'appuyer sur des tableaux de bord de charge, afin que l'administration puisse fournir aux acteurs politiques les moyens d'objectiver ses décisions, alors mieux comprises par les personnels et leurs représentants.

Enfin, si la perspective est bien celle de la création de l'Université de Lille en 2013, il n'est pas trop tôt pour commencer un état des lieux des services des trois universités actuelles, en particulier dans les domaines structurants (informatique, patrimoine, gestion des ressources humaines, services financiers et comptables, scolarité), pour en dresser les forces et les faiblesses et s'interroger sur leur future organisation.

En particulier, les choix des nouveaux recrutements, dont les bénéficiaires les plus jeunes seront encore en fonction en 2040 sur des emplois stratégiques, devraient être pensés dans la perspective d'une grande université totalement pluridisciplinaire, ayant plusieurs dizaines de milliers d'utilisateurs et un patrimoine important. Les projets sélectionnés ou en attente dans le cadre du projet Campus vont donner naissance à des ensembles dont la gestion équivaldra à celle des grandes villes françaises.

3 • La faisabilité du schéma directeur immobilier

L'Université Lille 3 possède un schéma directeur immobilier centré sur l'utilisation optimale et la valorisation du campus de Villeneuve d'Ascq ainsi que sur la mise aux normes des bâtiments des sites délocalisés, que conserverait l'université.

Outre la réhabilitation des locaux vétustes par une série d'opérations tiroirs, l'établissement a pour ambition d'intégrer la Maison régionale d'archéologie, unissant, autour du laboratoire HALMA-IPEL, un centre de ressources, un espace de services et des manifestations à destination du grand public, et de procéder à la réhabilitation de sa bibliothèque universitaire (avec un *Learning center*). En complément de ces projets et pour fixer les étudiants sur le campus, de nouveaux services seront offerts : une résidence universitaire, une maison des associations, des terrains de sport et une halle polyvalente. L'idée maîtresse est de faire de Villeneuve d'Ascq un lieu dédié, au-delà de l'enseignement et de la recherche, à la culture, aux loisirs intelligents et à la détente.

Lorsqu'on consulte les fiches élaborées pour le compte de l'administration centrale du ministère de l'Enseignement supérieur par la DML, on s'aperçoit que la totalité des opérations s'élève à plus de 80 M€. Compte tenu des capacités d'autofinancement de l'établissement, des subventions que l'État peut attribuer au titre de la sécurité, du montant des crédits obtenus dans le cadre du CPER (13 M€ pour la bibliothèque), seule l'éligibilité au plan Campus est de nature (et encore !) à rendre réalistes de tels projets. Quand bien même l'université obtiendrait de telles subventions, sa Direction de la maintenance et de la logistique doit être renforcée en encadrement et en assistance à maîtrise d'ouvrage pour suivre de tels travaux.

Enfin, au regard de la hauteur des investissements en jeu, l'université ne devrait-elle pas, en concertation avec les collectivités territoriales et les représentants de l'État, s'interroger sur la dispersion de ses sites ? Le plan Campus est fondé sur l'hypothèse d'un rapprochement cohérent des sites universitaires non seulement au plan scientifique mais aussi en termes d'espace. Il ne peut plus être indifférent que l'université affiche elle-même, dans l'enquête patrimoine, qu'elle a un taux d'occupation de ses salles d'enseignement de 47 % sur le campus de Villeneuve d'Ascq et de moins de 55 % sur ses sites délocalisés, hormis l'IUP Info-com, dont le taux d'occupation est de 76 %. Le plan Campus lillois doit amener Lille 3 et ses deux voisines à reconsidérer l'utilisation réelle de ses locaux d'enseignement.

4 • Le renforcement de la coordination administrative

L'université présente actuellement une organisation foisonnante, avec une équipe de direction très étoffée (8 vice-présidents et 11 chargés de mission) et un grand nombre de structures (16 UFR et instituts, 9 services centraux, 11 services communs, auxquels s'ajoutent la cellule d'aide au pilotage, le cabinet, le secrétariat général et l'agence comptable). Voilà qui nécessite que le nouveau secrétaire général assure une réelle coordination administrative et la mette au service du politique, conformément à la réglementation des EPCSCP (Établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel). Au-delà, parmi les nombreux chantiers à mettre en œuvre, quelques priorités devraient lui être assignées dans une lettre de mission élaborée par le président de l'université.

La première serait de contribuer à proposer une organisation plus rationnelle, plus efficace et moins émiettée. La direction en est, du reste, bien consciente, elle qui propose dans la note stratégique du projet d'établissement de réunir en un seul ensemble les six services concernés par la mise en œuvre de la formation tout au long de la vie. Bien d'autres champs de réflexion pourraient être ouverts : rapprochement de l'imprimerie et de l'ANRT ; constitution d'un service des affaires générales regroupant les activités purement administratives du cabinet et de sa responsable, les affaires juridiques et le service de gestion du planning des salles ; répartition des compétences entre la DAEVU et les UFR pour le suivi des étudiants ; enfin, champs de responsabilité des différents UFR et instituts, cette dernière question relevant d'abord de la politique pédagogique.

La seconde serait de préparer techniquement l'avenir dans trois domaines essentiels : le passage aux compétences élargies, l'opération Campus et la création de l'université unique. Le passage aux compétences élargies nécessitera un chaînage sans faille entre la cellule d'aide au pilotage, la DAEVU, les UFR et instituts, les services financiers et comptables et le CRI, ce qui implique un outil de production des données qui serait favorisé par l'adhésion au consortium d'entrepôt de données regroupant une trentaine d'universités. La cellule d'aide au pilotage pourrait même être transformée en un service technique d'allocation de moyens en heures d'enseignement (avec traduction en emplois et en euros), comme il en existe dans les rectorats pour les établissements scolaires. L'opération Campus entraînera, quant à elle, quantité de réunions techniques auxquelles Lille 3 devra assister et se faire représenter par des interlocuteurs suivant les dossiers en permanence. Une coordination administrative est donc nécessaire. Enfin, les secrétariats généraux des trois universités devront se rapprocher, à l'instar de ce qui s'est passé à Strasbourg, pour commencer à travailler sur les architectures administratives d'une université unique.

Quant à la troisième mission, elle devrait consister dans l'animation des relations quotidiennes entre les services centraux, les services communs et les responsables administratifs des UFR, qui ont un sentiment d'isolement dû à l'absence de réunions communes, puisqu'ils n'assistent plus, en qualité d'experts, aux réunions du CA.

Au-delà, il s'agit d'expliquer et de réexpliquer à l'ensemble des personnels BIATOSS, par l'intermédiaire des organismes consultatifs existants mais aussi par des relations suivies avec les représentants du personnel, la situation et les objectifs stratégiques de l'université. Ceux-ci savent que certaines évolutions sont possibles et sont peut-être prêts aux changements plus qu'on ne le croit. Ils attendent que l'équipe de direction confie au secrétaire général le soin de faire le lien entre le politique et l'administratif. Il en va de l'adhésion au projet d'établissement et de la cohésion des services.

La politique de communication



S'il est un domaine où l'université doit encore faire des efforts, c'est bien celui de sa communication, en interne comme en externe. Non pas qu'elle soit mauvaise – loin de là –, mais elle est insuffisante au regard de sa taille et des enjeux. Trois professionnels y travaillent : c'est proportionnellement peu, compte tenu du nombre des partenaires. Le budget annuel consacré à cette activité est de 90 000 €.

En matière de communication interne, il est à noter que la signalétique interne est encore aléatoire, mais que son amélioration est lancée. Plus important, la mauvaise image que l'université a d'elle-même. Une politique de communication interne visant à lui permettre de s'en défaire a été initiée, elle doit être poursuivie.

En ce qui concerne la communication externe, le contact avec les quotidiens régionaux est de bonne qualité : l'information est confirmée par ces derniers. Cependant, le travail de valorisation de la recherche pourrait être plus élaboré dans les médias, qui sont demandeurs. L'université mène en revanche une politique active de "portes ouvertes" et de colloques, qui doit lui servir de marchepied pour construire sa notoriété, souvent mise à mal par l'ampleur qu'y prennent les grèves étudiantes.

En tout état de cause, Lille 3 doit améliorer tous les systèmes d'information sur le WEB et chercher à valoriser sa nouvelle ouverture, en direction notamment du monde économique. Pour cela, *a priori*, des moyens supplémentaires sont nécessaires. La bataille aujourd'hui se joue autant sur le savoir-faire que sur le faire savoir. Or si les savoir-faire sont là, on est encore dubitatif sur la capacité à faire savoir.

Pour développer et améliorer sa communication externe, l'université pourrait judicieusement tirer parti de la présence en son sein d'une filière formant aux métiers de la communication et à la recherche en information et communication, d'autant que cette filière est une réussite. Malgré sa petite taille, sa dispersion sur plusieurs sites (Roubaix : 250 étudiants, Tourcoing : 150 ; 20 enseignants) et son environnement concurrentiel (l'ESJ de Lille, l'école de "pub" de Roubaix, le pôle technologique de Tourcoing), l'Université Lille 3 a vraiment trouvé sa place. Elle a su jouer intelligemment de ses faiblesses pour devenir un lieu de référence et de rassemblement des énergies. D'une part, elle est seule à disposer d'un centre de recherche digne de ce nom, et ses partenaires potentiels passent par elle pour labelliser des recherches ou des études. Elle est d'autre part le seul lieu interdisciplinaire de la région consacré aux médias et tient de ce fait une position d'arbitre entre tous les acteurs. Avec ses quatre spécialités, elle s'est taillé une place dans un univers encombré en développant une politique de niches.

Conclusion et recommandations



L'Université Charles-de-Gaulle - Lille 3 fait face avec réalisme aux défis qui lui sont lancés. Ses choix stratégiques sont clairs, son positionnement cohérent. L'équipe présidentielle tente d'insuffler avec énergie à l'établissement une mentalité de *challenger*. Ouverte aux logiques interuniversitaires et à son environnement socio-économique, l'université semble sortie de l'ornière dans laquelle elle avait été condamnée à vivre pendant de nombreuses années.

Ses efforts sont-ils suffisants ? La conjoncture est délicate, en une période de réformes structurelles qui remettent en cause les positions acquises et suscitent autant de replis frileux que d'investissements personnels. L'affirmation de la priorité donnée à la recherche, l'accusation d'impérialisme par d'autres établissements, la création du PRES sont de nature à inspirer à la présidence une certaine prudence et le respect d'un échéancier raisonné. Mais, plus que jamais, une politique de communication s'impose pour expliquer, dédramatiser et affirmer une identité faite de sérieux et de travail. Est non moins nécessaire l'élaboration concertée d'une politique scientifique fondée sur l'évaluation, et donc, dans un premier temps, sur la capacité et la méthodologie de l'auto-évaluation.

I – Les points forts

- Le potentiel scientifique, la priorité donnée à la recherche évaluée ;
- L'offre de formation très complète, notamment en langues, appuyée sur un riche potentiel documentaire ;
- Le soutien des collectivités territoriales, indispensable à la mise en œuvre de la politique d'établissement et à son insertion dans la politique régionale ;
- L'efficacité de l'OFIVE, associée à une forte volonté d'insertion professionnelle des étudiants ;
- La prise en compte des besoins des étudiants, notamment en ce qui concerne la santé.

II – Les points faibles

- La multiplicité des structures (UFR, services...), qui va de pair avec une dispersion des moyens et nuit fortement à l'efficacité de la gouvernance ;
- La forte intériorisation d'un déficit d'image par la communauté universitaire ;
- La faiblesse du rayonnement international, qui nuit à son attractivité ;
- Un déficit participatif notable dans la vie de l'établissement et, particulièrement, une faible implication étudiante dans le processus décisionnel des conseils centraux et la gouvernance ;
- Les difficultés d'animation du campus.

III – Les recommandations

- Rationaliser l'organisation et simplifier les structures pour augmenter l'efficacité des actions de l'établissement ;
- S'imposer une grande vigilance financière dans la perspective du passage aux compétences élargies et compte tenu des nombreux projets de l'établissement ;
- Poursuivre la politique de communication, tant interne qu'externe, afin de valoriser une image positive et développer les partenariats académiques, culturels et économiques ;
- Poursuivre et développer la politique d'autoévaluation et la mise en place d'indicateurs et d'outils d'aide à la décision dans l'ensemble des activités de l'établissement ;
- Impliquer fortement l'établissement dans le projet Campus et faire de la politique de site un atout du développement de l'université.

Liste des sigles

A

AASU	Attaché d'administration scolaire et universitaire
AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
AFEV	Association de la fondation étudiante pour la ville
AFPU	Association française des presses universitaires
ALLC	Arts, lettres, langues, communication
ANR	Agence nationale de la recherche
ANRT	Atelier national de reproduction des thèses
APAENES	Attaché principal de l'administration de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur
ARTT	Aménagement et réduction du temps de travail
ASSEDIC	Association pour l'emploi dans l'industrie et le commerce

B

BIATOSS	(Personnels) de bibliothèque, ingénieurs, administratifs, techniciens, ouvriers, de service et de santé
BU	Bibliothèque universitaire
BUC	Bibliothèque universitaire centrale

C

C2I	Certificat informatique et internet
CA	Conseil d'administration
CADIST	Centre d'acquisition et de diffusion de l'information scientifique et technique
CAPES	Certificat d'aptitude au professorat de l'enseignement du second degré
CAVUL	Centre audiovisuel et multimédia
CCI	Chambre de commerce et d'industrie
CEGES	Centre de gestion de l'édition scientifique de Lille 3
CEVU	Conseil des études et de la vie universitaire
CFMI	Centre de formation des musiciens intervenants
CIFRE	Convention industrielle de formation pour la recherche
CLES	Certification en langues de l'enseignement supérieur
CNL	Centre national du livre
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CPER	Contrat de projets État-Région
CPSI	Comité de pilotage des systèmes d'information
CRED	Conférence régionale des écoles doctorales
CRI	Centre de ressources informatiques
CRL	Centres de recherche en langues
CREPUQ	Conférence des recteurs et des principaux des universités du Québec
CREST	Centre de ressources et d'expertise scientifique et technologique
CROUS	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CUPS	Centre universitaire de promotion de la santé

D

DAEU	Diplôme d'accès aux études universitaires
DAEVU	Direction de l'administration des études et de la vie universitaire
DALF	Diplôme approfondi de la langue française
DASE	Direction de l'aménagement, de la sécurité et de l'environnement
DBM	Décision budgétaire modificative
DEFI	Département de l'enseignement du français à l'international
DELF	Diplôme d'études en langue française

DIF	Droit individuel à la formation
DML	Direction de la maintenance et de la logistique
DRAC	Direction régionale des affaires culturelles
DRASS	Direction régionale des affaires sanitaires et sociales
DU	Diplôme d'université
DVD	<i>Digital versatile disc</i>
E	
EC	Enseignant-chercheur
ECTS	<i>European credit transfer system</i> (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre)
ED	École doctorale
ENT	Environnement numérique de travail
EPIC	Établissement public à caractère industriel et commercial
EPCS	Établissement public de coopération scientifique
EPCSCP	Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
ERASMUS	<i>European action scheme for the mobility of university students</i> (programme européen)
ERP	Établissement recevant du public
ESJ	École supérieure de journalisme
ETP	Équivalent temps plein
F	
FACE	Fondation agir contre l'exclusion
FC	Formation continue
FCEP	Formation continue et éducation permanente (service commun)
FI	Formation initiale
FLE	Français langue étrangère
FNAU	Fonds national unique d'aide d'urgence
FRAC	Fonds régional d'art contemporain
FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes
FTLV	Formation tout au long de la vie
G	
GIS	Groupement d'intérêt scientifique
H	
HALMA	Histoire, archéologie et littérature des mondes anciens (UMR HALMA-IPEL)
HdR	Habilitation à diriger des recherches
I	
IATOS	(Personnels) Ingénieurs, administratifs, techniques, ouvriers et de service
IDIST	Information, documentation et information scientifique et technique (UFR)
IEP	Institut d'études politiques
IFRESI	Institut fédératif de recherche sur les économies et les sociétés industrielles
IGE	Ingénieur d'études (ITARF)
IGR	Ingénieur de recherche
IPEL	Institut de papyrologie et d'égyptologie de Lille (UMR HALMA-IPEL)
IRHiS	Institut de recherches historiques du Septentrion
ISEP	<i>International student exchange program</i>
ITRF	(Personnels) ingénieurs techniques, de recherche et formation
IUF	Institut universitaire de France
IUP	Institut universitaire professionnalisé
IUT	Institut universitaire de technologie

L

L/L1/L2/L3	(LMD) Licence, licence 1 ^{ère} année, 2 ^e année, 3 ^e année
LEA	Langues étrangères appliquées
LMD	Licence-master-doctorat
LSH	Lettres et sciences humaines

M

M€	Million d'euros
M/M1/M2	(LMD) Master, master 1 ^{ère} année, 2 ^e année
MCF	Maître de conférences
MESHS	Maison européenne des sciences de l'homme et de la société
MSES	Mathématiques, sciences économiques et sociales (UFR)
MSH	Maison des sciences de l'homme
MST	Maladies sexuellement transmissibles

O

OFIVE	Observatoire des formations, de l'insertion et de la vie étudiante
-------	--

P

PCRD	Programme-cadre de recherche et développement
PEDR	Prime d'encadrement doctoral et de recherche
PPF	Programme pluriformations
PR	Professeur des universités
PRAG	Professeur agrégé
PRCE	Professeur certifié
PRES	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
PRM	Personne responsable des marchés

R

RI	Relations internationales
----	---------------------------

S

SAIC	Service d'activités industrielles et commerciales
SCD	Service commun de documentation
SDSI	Schéma directeur du système d'information
SEAD	Service d'enseignement à distance
SHON	Surface hors œuvre nette
SHS	Sciences humaines et sociales
SIFAC	Système d'information financier analytique et comptable
SODIS	Société de distribution (des produits de l'édition)
SPI	Sciences pour l'ingénieur (ED)
SRI	Service des relations internationales
SUVAC	Service universitaire de validation des acquis et des compétences

T

TECH	Technicien
TICE	Technologies de l'information et de la communication pour l'enseignement

U

UB	Unité budgétaire
UE	Unité d'enseignement
UFR	Unité de formation et de recherche
UMR	Unité mixte de recherche
UNR	Université numérique en région
URECA	Unité de recherche sur l'évolution des comportements et l'apprentissage
USR	Unité de service et de recherche

V

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

W

WIFI *Wireless fidelity* (fidélité sans fil)

Observations du président



Réponse du président de l'université Lille 3.

L'établissement a bien reçu le rapport que l'agence lui a adressé. Il remercie le comité de visite pour la qualité des expertises et des échanges.


Dès sa réception, le rapport a été placé sur l'intranet de l'université de manière à en partager les conclusions, les recommandations et les encouragements avec les différents acteurs de l'établissement.

L'université considère en effet que le document proposé par l'AERES lui fournit un utile outil d'approximation contradictoire de sa réalité.

Le diagnostic ainsi posé permettra de favoriser la contribution de l'université aux projets gigognes dans lesquels elle est engagée : attractivité de l'établissement Lille 3, structuration au sein de l'opération campus lilloise et de ses enjeux, participation résolue au PRES Université de Lille Nord de France.

L'université entend tirer avantage de l'évaluation pour être plus exigeante encore dans sa manière d'assurer les missions qui lui sont confiées : formation et accompagnement des étudiants, aide à l'insertion professionnelle, progression dans l'excellence scientifique, contribution au développement des territoires, rayonnement.

Villeneuve d'Ascq, le 27 octobre 2009



Jean-Claude DUPAS
Président de l'université Lille 3

Organisation de l'évaluation



L'évaluation de l'Université Charles-de-Gaulle - Lille 3 a eu lieu du 3 au 5 février 2009. Le comité d'évaluation était présidé par Claude-Isabelle **Brelot**, professeur des universités (Université Louis-Lumière - Lyon 2).

Ont participé à l'évaluation :

Marie **Fernet**, doctorante (Université de Bourgogne) ;

Brigitte **Lestrade**, professeur des universités (Université de Cergy-Pontoise) ;

Pierre **Merle**, professeur des universités (Université Montpellier 2) ;

Patrick **Pépin**, journaliste, médiateur de Radio-France ;

Myriam **Tsikounas**, professeur des universités (Université Paris 1) ;

Guy **Waiss**, secrétaire général de l'académie de Montpellier.

Geneviève **Grangeas**, déléguée scientifique, et Jeanne-Aimée **Taupignon**, chargée de projet, représentaient l'AERES.

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

Delphine **Lecointre** a assuré la PAO.