



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

Section des établissements

# Rapport d'évaluation de l'Université Lille 2



octobre 2009



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

# Rapport d'évaluation de l'Université Lille 2



Le Président de l'AERES

Jean-François Dhainaut

Section des établissements

Le Directeur

Michel Cormier

octobre 2009



# Sommaire



Présentation	5
La stratégie en matière de recherche	7
I – Le potentiel de recherche de l'établissement	7
II – La stratégie recherche	8
1 • Les modalités du pilotage	8
2 • Des regroupements thématiques fédérateurs	8
III – La formation par la recherche	9
La stratégie en matière de valorisation	11
I – Le SeRVIS, le service de la recherche, de la valorisation et de l'information scientifique de l'Université Lille 2	11
II – BIO VALO, guichet unique de valorisation Biologie Santé en partenariat avec le CHRU, l'INSERM et Eurasanté	11
III – L'engagement historique et actuel de Lille 2 dans la création d'entreprise issue de la recherche publique du Nord – Pas-de-Calais, notamment en biologie santé	12
La stratégie en matière de formation	13
I – Le pilotage de l'offre de formation	13
1 • En licence	13
2 • En master	14
II – Quelques spécificités des domaines de formation	14
1 • Domaine de la Santé	14
2 • Domaine des Sciences juridiques	14
3 • Domaine des Sciences de gestion	15
4 • Domaine des Sciences et techniques des activités physiques et sportives (STAPS)	15
5 • Les instituts	15
III – La formation continue	15
IV – La communication et la visibilité de l'offre de formation	15
V – L'accompagnement de l'étudiant	16
VI – L'environnement de travail étudiant	16
VII – La démarche qualité pédagogique	16

La stratégie en matière de vie étudiante	19
I – Le pilotage et l'organisation de la vie étudiante	19
II – La qualité de vie étudiante	19
La stratégie en matière de relations extérieures	21
I – Le développement des relations entre établissements d'enseignement supérieur	21
II – Les relations avec le CHU	21
III – Les relations avec les collectivités	22
IV – Les relations avec les milieux socio-économiques	22
La stratégie en matière de relations internationales	25
I – En matière de recherche	25
II – En matière de formation	25
III – En matière de mobilité	26
La stratégie en matière de gouvernance	27
I – Le système d'organisation et le pilotage de l'établissement	27
II – L'auto-évaluation et les outils de pilotage	28
III – Le pilotage et le développement des TIC	29
IV – La politique de gestion des ressources humaines	29
V – La politique budgétaire et financière	31
VI – La politique immobilière	31
VII – L'hygiène et la sécurité	32
Conclusions et recommandations	33
I – Points forts	33
II – Points faibles	33
III – Recommandations	33
Liste des sigles	35
Observations du président	39
Organisation de l'évaluation	43

# Présentation



L'enseignement supérieur et la recherche en région 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<sup>e</sup> rang des régions après l'Île-de-France), soit plus de 7 % de la population étudiante française. Durant les dix dernières années, cette évolution des effectifs a été sensiblement analogue à la tendance nationale. A la rentrée 2008, les six universités de la région accueillaient environ 100 000 étudiants dont 65 % sur la seule métropole lilloise.

Le potentiel de la recherche régionale (public et privé) regroupe 3 650 chercheurs et enseignants-chercheurs soit 2,2 % du potentiel français (9<sup>e</sup> 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'Ecole Centrale de Lille et l'Ecole des mines de Douai sont les membres fondateurs du PRES Lille-Nord de France qui a été créé, en 2009, sous la forme d'un Etablissement public de coopération scientifique (EPCS) et qui vise à mettre en synergie les forces universitaires régionales.

L'Université Lille 2 s'inscrit non seulement dans ce contexte régional, particulièrement important pour elle puisque son président assure actuellement la présidence du PRES, mais également dans celui de la métropole lilloise, communauté urbaine d'1,1 million d'habitants.

Cette université Droit et Santé est composée de 6 UFR et 6 instituts regroupés en deux secteurs de formation :

- le secteur Droit, Economie, Gestion, qui comprend : l'UFR de Sciences juridiques, politiques et sociales, l'UFR Ecole supérieure des affaires (ESA), l'Institut des sciences du travail, l'Institut de préparation à l'administration générale (IPAG), l'Institut du management et de la distribution, et l'Institut universitaire de technologie de Lille.
- le secteur Santé, qui comprend l'UFR de Médecine, l'UFR Sciences pharmaceutiques et biologiques, l'UFR de Chirurgie dentaire, l'UFR de STAPS, l'Institut de chimie pharmaceutique Albert Lespagnol (ICPAL), l'Institut lillois d'ingénierie de la santé (ILIS).

Elle comprend également un Institut de la construction, de l'environnement et de l'urbanisme (ICEU), ancien institut "article 33", faisant actuellement partie des services communs. Enfin, l'Institut d'études politiques de Lille lui est rattaché par convention. Les bâtiments de l'université sont répartis sur plusieurs sites. La plupart sont situés en ville. Il en est ainsi des services centraux (centre-ville), de la faculté de droit, de l'ESA et de l'IPAG (place Déliot), du site CHU (médecine, pharmacie, dentaire), des STAPS et des installations sportives (site de Ronchin). L'IUT et l'Institut du management et de la distribution sont à Roubaix.

L'effectif étudiant de l'Université Lille 2 (hors IEP) s'élève, en 2008-2009, à 25 732<sup>1</sup> étudiants, dont 8 745 inscrits en médecine, 6 985 en droit et 1 809 en sciences du sport. Les étudiants inscrits en médecine et en droit représentent 6 % des effectifs nationaux dans chacune de ces deux disciplines. L'Université Lille 2 propose une palette complète de formations et de débouchés professionnels dans quatre domaines : Santé, Droit, Gestion et Activités physiques.

Lille 2 dispose d'un fort potentiel de recherche notamment en Sciences de la vie et de la santé avec 40 équipes de recherche et sept équipes en Sciences humaines et sociales. On note une forte implication des organismes de recherche (CNRS, INSERM) et un partenariat avec l'Institut Pasteur de Lille (IPL). Lille 2 est un partenaire privilégié du Centre hospitalier régional universitaire (CHRU) de Lille, hôpital important du Nord de l'Europe, avec lequel elle partage un pôle de recherche hospitalo-universitaire regroupé en deux Instituts fédératifs de recherche : l'Institut de médecine prédictive et de recherche thérapeutique et l'IFR Médecine cellulaire et moléculaire.

En 2006-2007, l'Université Lille 2 disposait de 993 emplois de personnels enseignants et de 602 emplois de personnels non-enseignants<sup>2</sup>. Son budget consolidé est de 130 millions d'euros.

<sup>1</sup> *Indicateurs Enseignement supérieur*, mars 2008

<sup>2</sup> Effectif hors IEP



# La stratégie en matière de recherche



## I – Le potentiel de recherche de l'établissement

L'Université Lille 2 est structurée en deux domaines de recherche : le secteur des Sciences de la vie et de la santé (SDVS), qui représente 80 % de l'activité recherche et le secteur des Sciences humaines et sociales (SHS), qui regroupe les sciences juridiques, politiques et sociales, les sciences de gestion et les sciences du sport. Il est à noter une forte implication de l'INSERM et du CNRS et des partenariats bien établis avec le CHU et l'Institut Pasteur de Lille.

Dans le secteur des Sciences de la vie et de la santé, la recherche s'exerce au sein de 37 équipes de recherche :

- 14 unités de recherche INSERM, dont cinq localisées sur le site de l'IPL et neuf sur le site hospitalo-universitaire de Lille ; en 2006, neuf unités implantées sur le site hospitalo-universitaire ont été réunies au sein du Centre Jean-Pierre Aubert, centre de recherche INSERM-Université Lille 2 ;
- deux UMR CNRS, l'une, dans le domaine des neurosciences, implantées sur le site hospitalo-universitaire de Lille, l'autre, dans le domaine de la génomique des maladies métaboliques implantées sur le site de l'Institut Pasteur de Lille ;
- 19 équipes d'accueil et deux jeunes équipes implantées sur le site hospitalo-universitaire de Lille et une équipe d'accueil implantée à l'UFR de STAPS.

Dans le secteur des Sciences humaines et sociales, il existe sept équipes de recherche, trois relèvent du Droit (dont deux UMR CNRS), trois de l'Economie-gestion et une du STAPS. En rattachement principal Lille 1, on trouve également une équipe d'accueil multisites issue du regroupement de trois équipes d'accueil reconnues en Economie et mathématiques appliquées. Dans le secteur des Sciences du sport, des regroupements ont été anticipés en vue du prochain contrat quadriennal : une équipe ("Sport, identité, culture") reste rattachée au secteur SHS et une autre ("Activités, physiques, sport, santé") au domaine SDVS.

L'université a eu, depuis 10 ans, la volonté d'établir une politique d'établissement à travers les fédérations. La grande majorité des équipes de recherche du campus hospitalo-universitaire est réunie au sein de l'Institut de médecine prédictive et de recherche thérapeutique (IMPRT). Les équipes du campus Pasteur sont réunies dans l'IFR Médecine cellulaire et moléculaire. Ces deux IFR ont vocation à donner une identité thématique et à proposer des plates-formes technologiques et plateaux techniques. Des moyens humains et matériels sont dédiés à ces mutualisations.

Ces unités regroupent un total de 490 enseignants-chercheurs et chercheurs dont 300 (60 %) dans le secteur SDVS et 190 dans le secteur SHS. Le personnel d'appui comprend 102 BIATOS et 81 ITA.

L'établissement a une stratégie de recrutement claire avec des postes destinés aux structures d'excellence. Des postes sont également dédiés aux plates-formes et aux plateaux techniques. Il ressort des évaluations de l'AERES que 22 % des unités ont été notées A+, 26 % A, 45 % B et 7 % C. Par ailleurs, 26 projets ANR ont été acceptés depuis 2004, et trois programmes européens en cours de réalisation dans le 7<sup>ème</sup> PCRDT.

La très grande majorité des enseignants-chercheurs des unités de recherche SDVS sont publiants alors que la proportion de publiants est relativement faible en SHS. Dans le cadre du PRES, la perspective d'une signature commune a conduit récemment l'établissement à établir une politique interne de signature des articles produits par les membres de l'université.

Le nombre des PEDR, de 36 en 2007, a connu une augmentation de 24 % en 4 ans qui s'explique par le nombre d'hospitalo-universitaires nouvellement bénéficiaires. Dans l'ensemble, le nombre de bénéficiaires est correct avec des répartitions inégales, à l'avantage des MCF en SDVS et à celui des PR en STAPS.



## II – La stratégie recherche

### 1 • Les modalités du pilotage

Lille 2 a su mettre en place une stratégie d'évaluation interne et externe de ses activités de recherche pour faire émerger les thèmes prioritaires et concevoir des restructurations. Le président et le vice-président recherche se sont appuyés sur le conseil scientifique (CS), les EPST ainsi qu'un comité stratégique international (CSI). Ils ont ainsi été confortés dans leur décision d'un recentrage autour d'axes forts.

Lors de l'évaluation en interne, en mai 2008, les diverses thématiques ont été analysées en vue de la préparation du contrat quadriennal 2010-2013. Ce travail de restructuration a conduit à réduire le nombre d'équipes de recherche, qui est passé de 44 à 26 demandes de reconnaissance d'équipes et trois demandes de création de centres :

- le Centre Jean-Pierre Aubert avec cinq équipes qui demandent leur renouvellement et deux leur intégration ;
- le Centre d'Infection et d'immunité de Lille (CIIL) regroupant 14 équipes de taille très variable et l'IPL ;
- le Centre Droit et perspectives du Droit en demande de création dans le domaine des Sciences juridiques et rassemblant quatre équipes.

Le CSI, constitué d'experts internationaux représentatifs des divers secteurs de recherche de l'université, s'est réuni pour la première fois en septembre 2008. L'objectif était double : évaluer les thèmes scientifiques d'excellence d'une part, et le positionnement de l'établissement dans le tissu régional, national, voire international d'autre part. Lille 2 a suivi les recommandations du CSI et a encouragé la structuration de ses équipes autour de thématiques matures ou émergentes. La restructuration a également pris en compte les projets de construction ou de rénovation de locaux.

Ces procédures d'évaluation et de restructuration apparaissent clairement dans les comptes rendus du CS. Pour le pilotage de sa recherche, l'établissement a su indiscutablement associer les membres de son CS aux diverses procédures de définition, de mise en œuvre et d'évaluation de sa politique scientifique et des moyens alloués. Le CS a créé des commissions thématiques dans lesquelles les élus sont très impliqués, ce qui leur donne pleinement satisfaction. En plus des commissions pour le recrutement des enseignants et BIATOS, une commission mixte issue du CEVU et du CS devrait prochainement fonctionner pour constituer les comités de sélection qui comprendront tous un membre du CS.

Le BQR, dont le taux de prélèvement est de 15 %, est essentiellement destiné à la maintenance et au renouvellement de matériels mutualisés. A ce titre, l'université soutient le recrutement de personnel et l'achat des équipements sur les plates-formes et plateaux techniques des deux IFR. Certaines de ces plates-formes ont pour objectif la labellisation IBISA. Cette politique crée une dynamique d'établissement.

Le service de la recherche, de la valorisation et de l'information scientifique (SeRVIS) occupe une place déterminante dans la mise en œuvre de la stratégie recherche et constitue une interface précieuse entre le président, le vice-président recherche et la communauté scientifique et ses partenaires (organismes de recherche, entreprises, instances locales et régionales). Constitué de 15 personnes, il fournit une assistance permanente aux chercheurs dans les domaines juridiques, scientifiques et financiers.

Ainsi, le pilotage de la recherche et les services d'appui donnent satisfaction aux membres du conseil scientifique, aux responsables de laboratoires et de fédérations rencontrés.

### 2 • Des regroupements thématiques fédérateurs

Lille 2 s'est engagée dans une politique d'intégration de l'ensemble de ses thématiques de recherche dans deux axes prioritaires fédérateurs de ses forces scientifiques, correspondant à des enjeux économiques et sociétaux : l'axe "Longévité et qualité de vie", et l'axe "Santé et environnement".

Dans le secteur SDVS, les regroupements concernent :

- des thématiques de recherche d'excellence s'appuyant sur des équipes matures de haut niveau : l'épidémiologie est principalement centrée sur les maladies cardio-vasculaires et neurodégénératives ; les maladies cardiovasculaires et métaboliques sont portées par des équipes complémentaires des deux sites universitaires, Pasteur et CHU. Le projet EGID (European Genetic Institute of Diabetes) fédère autour du diabète et de la génomique, sur le site hospitalo-universitaire, une équipe CNRS (suite à son départ du campus Pasteur) et deux équipes INSERM, alliant ainsi une recherche fondamentale à une recherche translationnelle ; le cancer est un thème fédérateur

(Lille, IBL, USTL, CHU) associé au cancérpôle Nord-Ouest. Il est à noter l'isolement sur le campus Pasteur d'une équipe de rattachement secondaire, Lille 2 s'intéressant aux aspects fondamentaux du cancer mais sans ouverture vers la recherche médicale. Le centre de recherche et de soins sur les maladies inflammatoires chroniques de l'intestin réunit 14 équipes, des associations de patients et de professionnels de santé, le CHU, l'INSERM, Lille 1 et le monde industriel ; une fondation nationale des maladies digestives (DIGEST) est en projet ;

- des thématiques de recherche en cours de restructuration ou de maturation s'appuyant sur des équipes reconnues : dans le domaine des Neurosciences, Lille 2 a renforcé la thématique "maladie d'Alzheimer", justifié par des équipes existantes reconnues ; le Centre d'infection et d'immunité de Lille (CIIL) est en création et ses équipes sur l'infection et l'immunité sont complémentaires de celles localisées sur le site CHU ; le Programme de recherche et d'innovation sur le médicament (PRIM) regroupe autour de la chimie du médicament divers partenaires du PRES.

Dans le secteur SHS, les regroupements concernent :

- des thématiques de recherche d'excellence s'appuyant sur des équipes matures de haut niveau : en Gestion, précisément l'axe Finance, banque et comptabilité, ainsi qu'en Droit et en Sciences politiques, avec les deux UMR CNRS (CERAPS et CHJ) ;
- des thématiques de recherche en cours de restructuration et/ou de maturation s'appuyant sur des équipes reconnues : en Sciences juridiques, politiques et sociales, en Droit et par la promotion de l'axe Marketing et distribution.

De plus, Lille 2 a choisi de faire émerger et de consolider des axes de recherche transversaux :

- Santé publique ;
- Santé-environnement ;
- Droit-Santé et Economie-Santé, Activités physiques ;
- Sport et Santé et Droit ;
- Sciences politiques, Gestion ;
- les nouvelles technologies en Santé (imagerie fonctionnelle et des technologies biomédicales).

En conclusion, la recherche, notamment en SDVS, est assurément un domaine d'excellence de l'université Lille 2. L'établissement s'est donné les moyens d'élaborer une stratégie de recherche avec la mise en place d'un CSI et a suivi ses recommandations. Il devra néanmoins consolider ses orientations stratégiques ainsi que les axes transversaux en émergence, notamment ceux en lien avec le Droit. De même, les efforts de restructuration de la recherche en Droit et en STAPS devront être suivis. Enfin, il conviendrait de rapprocher la recherche fondamentale et la recherche clinique dans certaines thématiques et d'y cibler le recrutement d'hospitalo-universitaires.

### III – La formation par la recherche

Au cours du contrat quadriennal 2006-2009, pour développer leur lisibilité et leur attractivité à l'international, les six écoles doctorales de l'académie de Lille se sont dotées d'une structure de coordination, la Conférence régionale des écoles doctorales (CRED), ainsi que d'un Collège doctoral européen (CDE)<sup>1</sup>. Les six ED co-accréditées sont rattachées au PRES Lille-Nord de France depuis sa création en 2009 et sont passées d'une logique de site à une logique thématique. Les deux ED dont Lille 2 est l'acteur principal accueillent, pour les deux tiers, des étudiants diplômés de masters de l'établissement. 579 doctorants sont inscrits en 2007 à Lille 2 dont 235 en Santé, 15 en STAPS et 329 en Droit, Sciences économiques et Gestion.

L'ED Sciences juridiques, politiques et de gestion comprend 350 inscrits en 2009, dont 300 à Lille 2. 70 % des thèses concernent le Droit, 15 % la Science politique et 15 % la Gestion. En moyenne, 29 thèses sont soutenues par an après une durée de 5 ans et 4 mois. Seul un quart des thèses est financé. Pour la période de référence, 13 thèses sont en cotutelles, dont deux ont été soutenues.

---

<sup>1</sup> Associant l'Université libre de Bruxelles et l'Université catholique de Louvain

L'ED Biologie-Santé de Lille-Nord de France comprend 281 inscrits en 2009 dont 74 % d'inscriptions à Lille 2, 23 % à Lille 1 et 1 % à l'ULCO. Les étudiants viennent de l'Europe pour 7 % et 15 % hors Europe. Les thèses sont soutenues (82/an) après une durée moyenne de 3 ans et 6 mois. Sur la période quadriennale, 17 thèses sont en cotutelle.

Les trois quarts des thèses sont financées pour l'essentiel par le MESR et le conseil régional et le reste par les partenaires (EPST, IPL, CHU, CIFRE et entreprises). L'insertion professionnelle s'avère très bonne puisque, dans les deux ED, la quasi-totalité des doctorants financés sont insérés en trois ans après leur thèse.

Pour leur gouvernance, les ED associent, au sein de leur conseil, leurs divers partenaires (vice-président recherche, représentants des fédérations, CHU, région) ainsi que des doctorants. L'université a manifesté très tôt une volonté politique de donner une vie aux deux ED et elle a mis à leur disposition des locaux dédiés et du personnel administratif.

D'une manière générale, ces deux ED ont su faire évoluer les contenus de formation doctorale. Elles proposent aux étudiants des formations spécialisées, transversales et mutualisées. Elles sensibilisent les étudiants à l'insertion professionnelle au travers des Doctoriales, qui permettent à tous les étudiants de se connaître et de confronter leurs situations, expériences et projets de séjours de formation et de congrès scientifiques en France et à l'étranger. Si les doctorants reconnaissent en l'ED un véritable accompagnement des laboratoires pour leur formation, ils ne font pas état des dispositifs d'aide à l'insertion professionnelle. Le projet d'association des doctorants et de docteurs en cours pourrait contribuer à informer les étudiants sur la thèse et l'après-thèse.

# La stratégie en matière de valorisation



Le pilotage structurant des activités de recherche de Lille 2, en liaison avec les principaux acteurs de la recherche de la région Nord - Pas-de-Calais, s'accompagne d'une stratégie ambitieuse de valorisation de ses activités de recherche, au niveau local et régional.

## I – Le SeRVIS, le service de la recherche, de la valorisation et de l'information scientifique de l'Université Lille 2

Doté d'une quinzaine de personnes et rattaché au VP du conseil scientifique, ce service remplit quatre types de missions : une assistance en matière technique, financière, juridique et un rôle de conseil stratégique. Les chercheurs bénéficient ainsi d'un soutien dans leurs relations avec des tiers pour différentes opérations spécifiques comme :

- des prestations à façon pour un tiers, par exemple, une compagnie industrielle qui aurait besoin de l'expertise et du savoir-faire de l'université ; ces prestations sont facturées au-delà du prix de revient avec une marge pour rémunérer le savoir-faire (multiplicateur de 1,8) ;
- des projets de recherche communs entre l'université et un tiers, dont la contribution s'établit alors en fonction du prix de revient de l'université ;
- la recherche de financements auprès d'organismes extérieurs, agences de moyens ou autres, par le biais de réponses à des appels d'offres recherche.

Ce service accompagne également les chercheurs pour la protection de la propriété intellectuelle. Il les aide dans leurs relations avec les cabinets de brevets auxquels Lille 2 a recours et gère une centaine de brevets.

Pour mener à bien son activité, le SeRVIS dispose d'un personnel dont les compétences sont adaptées à ses différentes missions, notamment une juriste détachée du CNRS. En revanche, le service devra procéder à un recrutement afin de pallier la perte de compétences liée au départ d'un ingénieur brevet.

Enfin, la présence en son sein d'un enseignant-chercheur en quasi-détachement contribue à établir et maintenir les relations utiles avec les chercheurs. Des actions de communication y contribuent également.

## II – BIO VALO, guichet unique de valorisation Biologie Santé en partenariat avec le CHRU, l'INSERM et Eurasanté

Comme pour l'activité de recherche, la valorisation est l'objet d'une approche partenariale avec les principaux instituts de recherche de la région. C'est cette démarche qui a présidé à la mise en place de BIO VALO. Guichet unique de valorisation en Biologie Santé, BIO VALO est un dispositif opérationnel de valorisation économique de la recherche associant le CHRU de Lille, l'Université Lille 2, l'INSERM et Eurasanté.

Conçu comme un instrument mis à la disposition de ces différents partenaires pour réaliser leurs opérations de valorisation, BIO VALO a été récemment missionné par la Plate-forme régionale pour l'innovation et la valorisation de la recherche afin de porter un appel à projet sur la thématique Biologie Santé. D'une manière générale, sa mission est portée à la connaissance de la communauté scientifique par le biais d'un document largement diffusé auprès des chercheurs.

Si BIO VALO est indiscutablement un succès, sa structure juridique et administrative mériterait d'être confortée, notamment dans le cadre du PRES dont il a vocation à devenir le département de valorisation en biologie-santé.

Le passage de Lille 2 aux responsabilités et compétences élargies, allié à la qualité reconnue des personnels rencontrés, permettront de valoriser et d'exploiter encore davantage le potentiel de recherche.

### III – L'engagement historique et actuel de Lille 2 dans la création d'entreprise issue de la recherche publique du Nord – Pas-de-Calais, notamment en biologie santé

L'activité de recherche de la région Nord - Pas-de-Calais, notamment en Biologie Santé, a permis de faire émerger quelques entreprises de haute technologie. Il en est ainsi de :

- la société biopharmaceutique GENFIT : créée en 1999 et engagée sur la découverte et le développement de médicaments dans des domaines thérapeutiques très porteurs liés aux désordres cardiométaboliques et neurodégénératifs (prédiabète/diabète, athérosclérose, dyslipidémies, obésité, Alzheimer...), cette société, dont le siège social est à Lille, emploie 130 personnes ;
- la CEREP, entreprise qui apporte aux sociétés biopharmaceutiques des prestations de services dans le domaine de la découverte et du développement de médicaments ; son effectif est de 290 personnes ;
- la société IBD, pour la mise au point de molécules ciblées sur le traitement des maladies inflammatoires du tube digestif, maladie de Crohn, rectocolite hémorragique ;
- la start-up, AlzProtect, créée en 2008 par l'INSERM et Lille 2 et dédiée au développement de molécules ciblant la maladie d'Alzheimer ; Lille 2 y a consacré un investissement de 300 000 euros.

Ces résultats témoignent de l'esprit d'entreprise bien connu de la région et sont révélateurs d'une réelle dynamique.

Par ailleurs, au cours des cinq dernières années, Lille 2, associée à ses partenaires de la région, a déposé pour le domaine biomédical et clinique, quelque 18 demandes de brevet. Début 2009, trois avaient été délivrés, deux abandonnés et 13 sont en cours d'instruction.

BIO VALO et la création d'entreprise sont indéniablement des points forts de l'Université Lille 2. Les actions de valorisation sont entrées dans la culture des chercheurs. Dans le futur, ces actions seront intégrées dans le PRES de manière à créer un guichet unique de valorisation, ce qui évitera la dispersion de structures. Ce groupement semble d'autant plus indispensable que l'université seule peine à réunir les moyens d'une intervention à la hauteur de ses ambitions, du fait de la lourdeur des structures universitaires et de la rigidité des niveaux de rémunérations. On peut espérer qu'un tel dispositif permette de résoudre les difficultés à embaucher les compétences indispensables comme celles concernant les brevets.

# La stratégie en matière de formation



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

Dans tous les documents déposés par l'établissement (contrat quadriennal 2006-2009, auto-évaluation de l'établissement en 2008 et projet d'établissement 2010-2013), la notion d'un pilotage de l'offre de formation à l'échelle de l'université émerge progressivement. En effet, à peine évoquée dans le contrat en cours, la question du pilotage est davantage développée dans le projet d'établissement.

Cette situation est la principale conséquence de la logique facultaire qui caractérise le pilotage des formations, réalisé de fait au niveau des composantes.

Ce constat est renforcé par l'analyse de la mise en place du LMD dont la logique s'applique de manière très inégale en fonction des composantes : l'enseignement des langues vivantes étrangères n'est pas organisé au niveau de l'université, la question n'étant traitée qu'au niveau des UFR et facultés (niveau, volume horaire, certification...). Il en va de même pour la certification informatique. S'il existe aujourd'hui un projet de constitution d'un Centre de ressources en langues pour l'ensemble de l'université, ce projet est peu détaillé.

Bien que l'idée de pilotage pour l'ensemble de l'établissement semble admise, les moyens de ce pilotage ne se trouvent pas forcément réunis. Ainsi, le rapport réalisé en 2007 par l'AMUE sur la mise en place d'APOGEE fait-il état de grandes différences selon les UFR et les départements ; or, les étapes et le calendrier de l'important travail qui reste à mettre en œuvre pour remédier à cette situation ne sont pas présentés. La généralisation à l'échelle de l'établissement de l'ensemble des applications d'APOGEE, est indispensable à l'obtention des indicateurs comme les sorties d'études, les abandons, les redoublements, les réorientations, etc. nécessaires au pilotage de l'offre de formation.

De même, les enseignements ne font pas l'objet d'une évaluation coordonnée et, bien qu'elle ait connu, dans un passé récent, une inflation des heures complémentaires, l'université ne dispose pas d'outils pour évaluer le coût consolidé des formations.

Il convient cependant de souligner une évolution au niveau du conseil des études et de la vie universitaire. Membre actif du comité de direction de l'université, la vice-présidente réunit régulièrement le CEVU et son bureau pour traiter l'ensemble des dossiers relatifs à l'enseignement et à la pédagogie, elle a mis en place un travail de commissions thématiques particulièrement apprécié, même si les élus de ce conseil regrettent l'attitude quelque peu passive de la plupart des membres. En outre, la mise en place d'un bureau d'aide à l'insertion professionnelle peut augurer d'un début de pilotage en relation avec les entreprises et les employeurs.

Bien qu'il ne se réalise pas au niveau central, le pilotage de l'offre de formation est effectif, au niveau des composantes, selon des logiques sectorielles.

### 1 • En licence

D'une manière générale, les licences "classiques" font l'objet de dispositifs de pilotage satisfaisants, certains d'entre eux se veulent spécifiques et innovants comme par exemple en Droit la désignation d'un chargé de mission auprès du doyen et de responsables pour les parcours spécifiques. Il ressort cependant un défaut d'indicateurs de suivi et une faiblesse des dispositifs d'évaluation qui restent très hétérogènes. On peut faire le même constat quant à la connaissance de la population étudiante. Notons cependant, pour certaines mentions, la connaissance du taux de poursuite d'études en master. Si l'adossement à la recherche traduit un effort louable de conception de l'offre de formation, les perspectives professionnelles pourraient être plus approfondies pour les domaines de la Gestion et des APS. La politique de mutualisation au sein des composantes manque de clarté dans l'offre de formation qui demeure éclatée et perd en lisibilité pour certaines formations. La recherche de partenariats caractérise l'ESA qui, de concert avec l'ESC de Lille, pilote l'offre de formation pour les Sciences de gestion.

Les dispositifs d'aide à la réussite sont bien développés avec des procédures de lutte contre l'échec et des efforts de suivi et d'encadrement des étudiants. D'importants partenariats industriels ont été mis en place dans toutes les licences avec quelques différences dans leurs modalités d'application, s'agissant notamment du caractère obligatoire du stage au sein du cursus. Les réorientations et les passerelles possibles pour les étudiants ne sont pas indiquées.

## 2 • En master

Dans le domaine Sciences, technologies, santé, l'Université Lille 2 présente une offre de masters comprenant six mentions, souvent cohabilitées avec les autres universités de la région selon les domaines scientifiques. D'une manière globale, il en résulte une offre régionale cohérente, structurée, lisible et en adéquation avec les besoins de la région. Ce processus de regroupement institutionnel reste cependant jeune et perfectible. Dans le domaine de la Santé, les cohabilitations sont plus marginales : deux seulement sur l'aspect recherche avec l'USTL et l'Ecole Centrale. Cependant, l'adossement à la recherche varie en fonction des mentions et des spécialités. Il conviendrait de proposer au moins une unité de formation à la recherche dans les spécialités professionnelles et de renforcer le côté professionnel des spécialités recherche.

Dans le domaine des Sciences humaines et sociales, l'offre de masters de l'Université Lille 2 est importante et diversifiée : 14 mentions dont certaines comportent trois ou quatre spécialités. Pour les Sciences juridiques, les titres des cinq masters sont classiques. Les trois formations liées au domaine de la Gestion et des Finances bénéficient d'une bonne insertion dans le milieu économique local. Le très bon adossement à la recherche du master Finances constitue visiblement l'un des points forts de l'offre de l'Université Lille 2. On note enfin une tentative d'élargissement à partir du Droit vers les métiers de l'urbanisme, de la promotion immobilière et des collectivités locales avec le master "Urbanisme, construction, environnement et risques". Enfin, deux formations non juridiques en Santé publique et en STAPS posent des problèmes d'adossement à la recherche.

## II – Quelques spécificités des domaines de formation

Le pilotage facultaire amène à signaler quelques spécificités des formations dans chacun des domaines.

### 1 • Domaine de la Santé

Il existe une importante augmentation des effectifs étudiants en première année de médecine (2 890 étudiants) avec un *numerus clausus* qui est passé à 424 en Médecine, 85 en Odontologie et 29 en Maïeutique. Cette augmentation répond à la politique du ministère de la Santé d'accroître la démographie médicale dans les départements du Nord de la France. Les étudiants sont donc répartis en deux groupes et les enseignements sont simultanément retransmis par vidéo dans un deuxième amphithéâtre. Cette technique sera imposée l'année prochaine avec la mise en place du LMD Santé, puisque les effectifs en première année devraient avoisiner les 5 000 étudiants. L'UFR de Médecine dispose d'une structure performante de production d'outils pédagogiques. La performance globale de l'UFR de Médecine peut être jugée sur ses résultats à l'examen national classant : l'Université Lille 2 occupait en 2007 le 28<sup>e</sup> rang sur 40. Il existe donc probablement une marge d'amélioration de la préparation à cet examen pendant le deuxième cycle.

La préparation du LMD Santé a donné lieu à une plus grande collaboration entre Médecine et Pharmacie.

L'UFR de Pharmacie, si elle se caractérise classiquement par la préparation du diplôme d'Etat de Docteur en pharmacie (1<sup>ère</sup> année 717 étudiants, 2<sup>e</sup> année 221 étudiants), développe également deux DEUST, une licence professionnelle, un diplôme de Biologie médicale, un diplôme de Pharmacie hospitalière et des collectivités, un diplôme de Pharmacie spécialisée et quatre masters ayant pour cible différents secteurs de la Santé.

Il convient de mettre en exergue une spécificité lilloise à savoir que la faculté d'odontologie possède une salle bien équipée de fantômes (référence nationale). On peut cependant regretter que la couverture financière pour l'acquisition de la trousse dentaire laisse à la charge de l'étudiant une contribution partielle mais néanmoins non négligeable, malgré une dotation de 80 000 euros attribuée par l'université à la faculté de chirurgie dentaire.

### 2 • Domaine des Sciences juridiques

Il y a deux sections de 650 étudiants en L1. Les étudiants voudraient que soit créée une troisième section en L1 et une deuxième section en L2. Le nombre des étudiants en TD a été diminué, grâce au plan "Réussite en licence". Un tutorat sur la base du volontariat étudiant a été institué en L1. Des initiatives louables ont été prises : journée de prérentrée, séances d'encadrement pendant la première semaine, journées portes ouvertes (ce sont des universitaires qui vont dans des lycées à la demande). Le système des enseignants référents sera mis en place à la rentrée 2009. Les étudiants de M1 doivent rédiger un rapport destiné à soutenir leur orientation en M2 (15/20 pages).



Malgré la position géographique de Lille 2, il faut noter qu'en M1 il n'y a pas d'enseignement de Droit européen (Droit du Conseil de l'Europe), et qu'un certain déséquilibre s'établit entre Droit international public et Droit international privé (au profit du second). En outre, il n'existe pas, dans cette Université Droit et Santé, de M2 de Droit de la Santé. Enfin, on signalera une situation tout à fait étonnante : il n'y pas de deuxième session en licence.

### 3 • Domaine des Sciences de gestion

L'Ecole supérieure des affaires (ESA) a plus de 2 000 inscrits. Elle se présente comme une composante où les effectifs étudiants sont particulièrement importants à partir de la troisième année. L'environnement concurrentiel local (BTS, Ecole de commerce) peut être explicatif de cette situation pour la licence. Conscient de cette situation, l'ESA a développé sa licence mention "Sciences de gestion" en convention avec d'autres établissements aussi bien en France qu'à l'étranger. Au niveau des masters, l'ESA a un recrutement d'étudiants externes. Les formations classiques sont de très bon niveau (Gestion, Finances, Comptabilité, Management et Marketing). L'ESA a fait le choix en référence à son environnement de se centrer sur les Finances comme domaine d'excellence.

### 4 • Domaine des Sciences et techniques des activités physiques et sportives (STAPS)

La 1<sup>ère</sup> année de licence se caractérise par d'importants effectifs étudiants (410 pour la 1<sup>ère</sup> année spécifiquement STAPS ; 496 pour l'année STAPS Kinésithérapie). Le taux d'échec apparaît très important (69 %). La 3<sup>e</sup> année de la licence, avec 293 étudiants, se caractérise par un renforcement de la professionnalisation des étudiants et par une information sur les débouchés socioprofessionnels. L'orientation professionnelle des formations en STAPS est confirmée par l'existence d'un DEUST et d'une licence professionnelle avec trois options. Les étudiants de STAPS bénéficient également d'un plan d'aide à la réussite (suivi par petits groupes, stages de révision, ressources pédagogiques en ligne, outils NTICE). Le master a pour singularité d'être cohabilité entre cinq universités du Nord - Pas-de-Calais et de Picardie. Ce master est adossé aux deux équipes d'accueil lilloises ainsi qu'à celle d'Amiens. Les effectifs globaux des étudiants en STAPS montrent une baisse d'environ 10 % au cours des quatre dernières années. Ce phénomène semble s'être stabilisé.

### 5 • Les instituts

Six instituts, la plupart du temps en relation avec leurs "UFR-partenaire", viennent compléter cette offre par des formations le plus souvent très professionnalisées et aux effectifs variables : l'Institut de chimie pharmaceutique (66), l'Institut d'ingénierie de la santé (960), l'Institut des sciences du travail (20), l'Institut du management de la distribution (506), l'Institut de préparation à l'administration générale (201), et l'Institut universitaire de technologie (1321) qui accueille, en plus de ses missions classiques, neuf licences professionnelles.

## III – La formation continue

L'organisation de la formation continue à l'Université Lille 2 est très opaque en raison de l'existence d'un double système. En effet, trois UFR et trois instituts développent en leur sein, de manière indépendante, des activités de formation continue. Les autres UFR et instituts fonctionnent avec le service commun de formation continue de l'université qui se comporte de surcroît lui-même comme un centre de formation puisqu'il est responsable de fait d'un DEUST (cohabilité avec deux autres universités) et d'une licence professionnelle.

Si le CEVU est sollicité pour donner son avis sur les diplômes ouverts à la formation continue, la politique de formation continue n'est pas examinée par cette instance. Notons que ce service commun fait actuellement apparaître un déficit de fonctionnement s'élevant à 250 000 euros et que l'absence de moyens financiers délégués, pour subvenir aux dépenses des formations habilitées dont il a la gestion, peut expliquer une bonne partie de ce déficit. Pour l'ensemble des dossiers devant attester des activités de formation continue de l'université, et en particulier pour le bilan financier, c'est le service commun qui collecte auprès de l'ensemble des UFR et départements concernés les informations financières pour confectionner un tableau récapitulatif (une fois par an).

## IV – La communication et la visibilité de l'offre de formation

L'université a développé des actions de communication et d'information pour les lycéens : salons, journée de prérentrée, journée portes ouvertes. L'Université Lille 2 s'est associée aux autres universités du Nord - Pas-de-Calais dans le cadre de l'université numérique en région pour mettre en ligne une présentation de l'offre régionale de formation. Cependant, en l'absence d'un véritable système d'information de l'établissement, les informations produites restent trop hétérogènes. L'offre de formation initiale est également présentée sur les sites Internet de l'Université Lille 2 et de ses composantes, mais il n'y a pas de charte commune et les présentations sont quelque peu disparates. En matière de formation continue, la communication de l'établissement est indigente, sauf lorsque les composantes gèrent elles-mêmes leur formation continue. Pour les étudiants étrangers, la lisibilité de l'offre de formation est renforcée grâce à l'adhésion de l'université à Campus France.



L'établissement aurait tout intérêt à développer de véritables campagnes de communication mettant en avant ses qualités et son attractivité (en termes d'environnement scientifique et de professionnalisation), tout en respectant les spécificités de chacune des composantes. Il conviendrait également d'adapter cette communication aux milieux socio-économiques de manière à valoriser, auprès de ces derniers, les cursus et les diplômes de l'établissement.

## V – L'accompagnement de l'étudiant

Récemment, l'ensemble des services à l'étudiant, de l'orientation active à l'insertion professionnelle, ont fait l'objet d'une démarche qualité avec un souci de coordination. Le soutien à l'étudiant prend principalement la forme d'aides sociales. L'accompagnement pédagogique s'effectue par le biais de plusieurs dispositifs allant de l'orientation active à l'insertion professionnelle. L'incitation faite par l'établissement en matière d'aide à la réussite est mise en œuvre à l'initiative des composantes. La disparité des publics étudiants explique certaines difficultés dans la mise en œuvre de ces dispositifs qui ne présentent sans doute pas une adaptabilité suffisante.

Le devenir des étudiants a été l'objet d'une prise de conscience qui a conduit l'Université Lille 2 à la création d'un Bureau d'aide à l'insertion professionnelle (BAIP) dont les statuts ont été votés par le CA le 14 février 2009. Il aura pour mission d'accompagner l'étudiant dès le lycée jusqu'à l'entrée dans la vie active tout en s'appuyant sur l'ensemble des acteurs du monde professionnel dont les anciens font partie. Ce déploiement en cours conduit à une restructuration institutionnelle sous l'égide d'une vice-présidence "insertion professionnelle". Cette initiative devra être soutenue par l'équipe présidentielle de manière à éviter son atomisation dans les composantes.

L'insertion professionnelle diffère entre les quatre secteurs de formation de Lille 2. Les formations médicales et de Gestion connaissent un taux d'insertion avoisinant les 100 %, les diplômés de Droit connaissent eux des taux d'emploi de 70 % à la fin de la licence, pour avoisiner les 90 % en fin de master professionnel. La filière sportive connaît des taux d'emplois très légèrement inférieurs, mais avec un effectif d'étudiants en recherche d'emploi moindre. Le taux d'insertion professionnelle à Lille 2 est donc très bon.

## VI – L'environnement de travail étudiant

L'environnement de travail des étudiants se caractérise par des éléments tout à fait habituels, comme le service de documentation, et par des éléments très récents, par exemple en matière de TICE. Cependant, un effort doit être réalisé pour qu'une politique d'ensemble émerge, là où n'existent que des mesures insuffisamment coordonnées, et que certaines bonnes pratiques puissent se généraliser.

Une charte documentaire a été rédigée et doit être validée par le CA. Le SCD a mis en œuvre des horaires élargis depuis 2008. La plupart des bibliothèques associées sont intégrées dans un catalogue ; les usagers disposent d'un espace de travail et d'un volume d'impression gratuit. On peut en revanche déplorer l'existence d'un espace spécifique dédié aux Sciences juridiques, dont les collections sont acquises sans coordination avec le SCD, ce qui conduit à des doublons. Une meilleure intégration dans un SCD plus unifié paraît nécessaire.

Dans le domaine des Sciences de la vie et de la santé, l'expérience de l'Université médicale virtuelle francophone (UMVF) est très positive et constitue un bel exemple pour les autres domaines scientifiques de l'université. On constate cependant un pilotage politique insuffisant pour la mise en œuvre des thèses en ligne et pour la mise au point du dispositif "archives ouvertes".

L'université ayant procédé à la création d'une cellule TICE, un schéma directeur est en cours de négociation ; mais, là encore, le recours aux ressources électroniques varie trop fortement selon les disciplines. Enfin, si l'on peut se féliciter de voir l'université disposer d'un environnement numérique de travail et être partenaire d'une Université numérique en région en plein développement, les services disponibles via l'ENT sont peu nombreux et la coordination entre les composantes inexistante.

## VII – La démarche qualité pédagogique

Si la démarche qualité pédagogique fait l'objet de quelques remarques dans le contrat quadriennal 2006-2009 de l'Université Lille 2, aucune stratégie globale visant à faire évoluer la qualité pédagogique n'est mentionnée. La culture de l'évaluation, en matière de formation et d'enseignement, est toute récente pour l'université.

La création d'une vice-présidence "mission qualité" à côté de la vice-présidence du CEVU et de celle de l'insertion professionnelle atteste bien d'un souci de la qualité de l'offre de formation. Il existe d'ailleurs au niveau des composantes des correspondants qualité qui constituent un réseau. Ce dispositif devra être renforcé afin de diffuser à l'échelle de l'établissement les bonnes pratiques constatées dans certaines UFR (enquêtes d'évaluation des enseignements, suivis de bilans pédagogiques, définition des principes à respecter lors de l'établissement des conventions de partenariats pédagogiques portant sur un diplôme délivré par l'université, etc.). Il faut mentionner à ce titre, le master "Sciences de gestion-administration des affaires" de l'ESA qui bénéficie d'une certification ISO 9001.

A l'occasion de la définition de la future offre de formation, les cursus d'études ont été décrits en termes de connaissances et de compétences. En revanche, il n'existe pas de définition du rôle des équipes pédagogiques, de contrôle de la conformité entre les dispositions votées et leur mise en œuvre ou de possibilités d'analyse globale, en raison d'une utilisation très limitée du système APOGEE. Les enquêtes d'insertion professionnelle, outre le fait qu'elles soient segmentaires, ignorent l'opinion des employeurs et leurs résultats ne paraissent pas pris en compte dans l'évaluation de l'offre de formation.

Il n'existe pas de charte des examens et celle des stages n'est pas utilisée par l'ensemble de l'établissement. Enfin, quoiqu'il n'existe que très peu de contentieux concernant la conformité entre les dispositions votées et la mise en œuvre des formations, la responsabilité du contrôle de cette conformité n'apparaît pas avoir été clairement attribuée à une instance déterminée.

Ainsi, il n'y a pas de pilotage de la démarche qualité en matière d'offre de formation et la multipolarité des responsables concernés (trois VP) et de leurs services respectifs peut rendre difficile la définition d'une stratégie globale, cohérente et coordonnée.



# La stratégie en matière de vie étudiante



## I – Le pilotage et l'organisation de la vie étudiante

Dans son projet stratégique 2010-2013, Lille 2 affirme sa volonté de développer l'accompagnement étudiant au travers de différentes actions : orientation active, accueil, aide à la réussite et à l'insertion professionnelle.

L'université dispose d'un service de vie étudiante situé dans le bâtiment qui abrite les services centraux. Deux permanents, sous la responsabilité du vice-président étudiant, proposent deux types de prestations : d'une part, des activités dites de "service", allant de l'accueil des étudiants ERASMUS et étrangers, à la chaîne d'inscription en première année ou encore au prêt de micro-portable ; et d'autre part, un appui à l'animation de la vie étudiante.

La gestion de ce service se caractérise par une absence de budget propre et d'évaluation de son activité. Des évolutions dans l'animation de la vie étudiante apparaissent incertaines : il y a en effet reconduction des activités de l'année précédente.

L'université s'est dotée d'un vice-président étudiant, proposé par le président à l'approbation du congrès. Le titulaire actuel du poste est interne au CHU de Lille et ses contraintes réduisent notablement sa disponibilité, pourtant nécessaire à l'accomplissement de ses missions. Il ne peut donc pas assurer pleinement son rôle de représentation des étudiants au comité de direction, ni coordonner la stratégie et la politique globale du service de la vie étudiante. Les services de la vie étudiante s'adaptent à cette situation et sollicitent ponctuellement le président de l'université pour les questions relatives à leur mission. Il n'existe pas de comité de la vie étudiante ; le VPE n'a donc pas de contacts directs et réguliers avec les autres responsables élus et associatifs.

Le taux de participation aux élections est voisin de 11 %, ce qui est classique dans les universités Droit et Santé en raison de leurs associations dites "corporatistes". Il convient donc de ne pas négliger l'ampleur du travail d'information qu'il reste à faire à destination de l'ensemble de la population étudiante.

Si le défaut d'assiduité caractérise la participation des étudiants aux conseils, ces derniers sont écoutés et leur parole est prise en compte. Une journée de formation au début du mandat des élus est assurée par le secrétaire général de l'université. Le service de vie étudiante met également en place, une fois par an, des formations assurées par des professionnels à destination des membres des associations.

Selon les chiffres présentés par le service de la vie étudiante, l'Université Lille 2 compte 72 associations dont les objectifs sont divers : associations disciplinaires, solidarité internationale et sport. En l'absence de "maison des associations" ou de "maison des étudiants", le caractère multisite de ces associations limite leur visibilité et leur mutualisation. Une commission de réflexion a néanmoins été mise en place en vue d'instaurer, pour les associations de Lille 2, un label ainsi qu'une charte dont les critères restent à établir. Seules les associations labellisées pourront demander des fonds au FSDIE. Ce label devrait par conséquent permettre de limiter le nombre d'associations et de faire apparaître de nouveaux projets étudiants.

Le FSDIE est réparti entre le financement des projets et l'aide individuelle. Deux commissions se tiennent chaque année afin de répartir les fonds entre l'aide aux projets (136 619 euros) et l'aide sociale aux étudiants (58 558 euros). Pour l'année 2007-2008, 18 associations ont été aidées à hauteur de 107 549 euros et 93 aides individuelles ont été financées à hauteur de 28 450 euros. Le FSDIE de Lille 2 est donc largement excédentaire, ce qui est probablement le résultat d'un défaut d'information des associations et des étudiants qu'elles représentent.

## II – La qualité de vie étudiante

Le service de la vie étudiante assure la chaîne d'inscription des primo-entrants et embauche quelques étudiants pour mener à bien cette mission. Au cours de l'année, les inscriptions pédagogiques sont laissées à la discrétion de chaque UFR. Il n'existe pas de carte multiservices.

L'absence de dispositifs spécifiques pour les étudiants salariés oblige les services de scolarité des UFR à traiter au cas par cas, et selon des critères propres à chaque composante, les dispenses d'assiduité.

Les étudiants étrangers, hors ERASMUS, ont accès au service de la vie étudiante qui les accompagne dans leurs démarches, puis centralise les dossiers et prend en charge la médiation avec la préfecture, facilitant ainsi l'obtention d'un titre de séjour. Les étudiants ERASMUS, quant à eux, se plaignent d'un manque d'accompagnement. L'université ne leur offre pas d'autres services personnalisés que celui des relations internationales. Ils n'ont par ailleurs pas de structure associative pour faciliter leur accueil et leur intégration.

L'Université Lille 2 a particulièrement bien développé sa politique sportive (67 disciplines proposées). Le SUAPS, au-delà de ses missions d'ordre organisationnel, doit aussi travailler avec l'association sportive et créer l'événement tout en valorisant la pratique. La politique incitative de l'université s'est notamment traduite par l'obligation d'une pratique sportive en première année. Le SUAPS a une réelle politique d'évaluation. Le statut d'étudiant sportif de haut niveau permet des aménagements d'horaires qui sont négociés au cas par cas. Cela concerne les 30 à 40 étudiants inscrits sur les listes du ministère de la Jeunesse et des Sports. Les aménagements sportifs sont un point fort de l'université qui possède des structures de qualité. Dotée d'un budget important (114 058 euros en 2008), l'association sportive a pour mission de promouvoir le sport sur le campus, d'ouvrir l'accès des associations sportives aux anciens étudiants et d'organiser des événements.

L'université affiche également beaucoup d'objectifs en matière culturelle. Le service d'action culturelle (SAC) a deux missions : l'incitation à la pratique artistique par la mise en place d'ateliers et la formation artistique, à l'Antre-2, lieu de programmation et de diffusion propre à l'Université Lille 2. Son budget annuel, constant depuis 10 ans, est de 60 000 euros. Au cours de l'année 2007, le SAC a organisé 14 ateliers (danse, théâtre, photo, etc.) auxquels ont participé 312 étudiants pour un budget de 52 141 euros et 51 spectacles (théâtre, jazz, musique classique), qui ont totalisé 1 523 entrées dont un tiers des étudiants de Lille 2 et qui ont représenté le reste des dépenses budgétaires. Alors que sept associations sont référencées comme "culturelles" auprès des services de la vie étudiante, la pratique culturelle dans le cadre associatif n'est pas très importante, ce qui est lié aux contraintes d'emploi du temps des étudiants et à la concurrence de l'offre culturelle de l'agglomération.

Pour développer la vie culturelle, il conviendrait d'instaurer un dialogue avec les étudiants, ou, mieux encore, de les faire participer à l'action du service culturel (bénévolat, propositions de programmation, commissions...).

La collaboration entre l'Université Lille 2 et le CROUS s'effectue non pas au travers d'une convention globale, mais au travers de conventions signées avec différents services comme le service de médecine préventive. Il passe également par la commission culture-action.

Pour la gestion des bourses, le CROUS est en relation avec le service de la scolarité. A noter que Lille 2 ne compte que 6 700 boursiers parmi ses inscrits, soit 26 % de ses effectifs.

Par ailleurs, 2 300 logements étudiants seulement sont disponibles pour l'agglomération lilloise, ce qui traduit une pénurie puisque, selon le CROUS, 1 000 logements supplémentaires seraient nécessaires pour faire face à la demande.

Concernant la santé des étudiants, l'université est dotée d'un Centre universitaire de promotion de la santé dont les missions sont purement préventives et permettent principalement la réalisation de bilans de santé. Ce centre répond aux différents besoins des étudiants par des consultations individuelles et des actions collectives. Dans le futur, les services de médecine préventive des trois universités lilloises devraient être intégrés dans le PRES, ce qui permettra de mutualiser les moyens et d'ajouter une dimension de soins à la mission préventive déjà existante.

Une mission handicap, prévue dans le contrat pluriannuel, a récemment vu le jour. Un chargé de mission nommé par le président doit en assurer la mise en place. Les 94 étudiants handicapés qui se sont déclarés sont donc accompagnés au quotidien s'ils le demandent. Parmi eux, 82 peuvent bénéficier d'aménagements pour les examens (tiers-temps, secrétariat, salle particulière, etc.) et 18 d'un suivi (de l'aide dans les démarches administratives à l'accompagnement sur le campus ou encore la photocopie des cours) Un plan de compensation du handicap pour études a été demandé par 10 étudiants, celui-ci est financé, après validation, par des allocations spécifiques. L'audit de l'accessibilité des locaux par les handicapés envisagé est tout à fait souhaitable et doit être mis en place dès que possible.

# La stratégie en matière de relations extérieures



## I – Le développement des relations entre établissements d'enseignement supérieur

Si la coopération avec les autres universités de la métropole lilloise a parfois été difficile en raison de concurrences directes, notamment dans le domaine de la recherche (par exemple, en Biologie) ou de la formation (par exemple, en Gestion), la Conférence régionale des présidents d'université d'une part et les collectivités territoriales, d'autre part, ont joué un rôle décisif pour favoriser une meilleure mutualisation, voire la gestion en commun de certaines formations ou activités de recherche. Cette démarche s'applique également, même si c'est dans une moindre mesure, aux autres universités de la région. Cependant, diverses structures instituées avec un fort soutien du conseil régional (groupements scientifiques régionaux, instituts fédératifs, MESHs...) ainsi que la mise en place du CPER ont contribué à structurer la recherche en favorisant les approches pluridisciplinaires et les partenariats interétablissements. Le volet inter-u du quadriennal en cours a encouragé cette approche. La mise en place récente du collège doctoral européen ainsi que des pôles d'excellence en sont d'autres illustrations. De même, l'élaboration de l'opération Campus Grand Lille, qui a obtenu le label de campus prometteur, a favorisé le rapprochement des trois établissements lillois.

La création du PRES régional permet désormais une véritable coordination. Même si celui-ci peut apparaître comme une préfiguration de la fusion des trois universités de la métropole, en l'état actuel, les trois établissements ne sont pas prêts à franchir ce pas et n'en font pas un préalable aux actions du PRES. Dans ce cadre il faut noter le pilotage actif, par l'Université Lille 2, de la commission recherche du PRES, qui a permis, au travers de multiples réunions, la mise en place d'une réelle structuration entre les équipes de divers partenaires et qui sera affichée dans le futur contrat. Il convient aussi de mentionner le projet de rattachement de l'ESC de Lille au sein de l'université.

## II – Les relations avec le CHU

Les relations entre l'Université Lille 2 et le CHRU sont exemplaires. Les trois composantes de Santé sont localisées à proximité du CHU de Lille formant le campus hospitalo-universitaire Biologie-Santé. Deux autres structures sont associées à la politique de l'université dans le domaine biomédical et clinique : l'Institut Pasteur et l'Institut de Biologie de Lille situés dans le centre-ville.

L'Université Lille 2 et le CHU de Lille ont développé depuis plus de dix ans une politique de recherche coordonnée et complémentaire sur l'ensemble du site hospitalier universitaire de Lille. Bien que la convention de structure qui lie le Centre hospitalier régional et l'UFR de médecine n'ait pas encore été réactualisée, le directeur général du CHRU a totalement intégré la dimension universitaire et la recherche dans sa stratégie.

Le directeur général du CHRU fait partie des membres du conseil de l'UFR de Médecine en tant que personnalité extérieure. Il est également membre du conseil scientifique de l'université où il est représenté par le délégué à la recherche clinique. Il représente enfin le CHU qui est membre associé du PRES Lille-Nord de France. Le doyen de l'UFR de Médecine fait partie du conseil exécutif du CHRU. Des réunions sont organisées régulièrement entre le directeur général, le doyen et le président de la CME.

La mise en place d'un Comité de recherche en matière biomédicale et en santé publique (CRBSP) a permis de fédérer les forces vives de l'établissement de santé, de l'université et des EPST et de coordonner les efforts de recherche. Ce comité, présidé par un PU-PH, est composé de 12 membres dont quatre membres représentant le CHRU, quatre membres représentant l'Université Lille 2 et quatre membres représentant les organismes de recherche. Le directeur général de l'Institut Pasteur de Lille et le directeur du centre anticancéreux sont également invités à ce comité.

La cohérence de la politique conduite par l'université, le CHU et les EPST, en particulier l'INSERM, ont abouti à un certain nombre de réalisations en commun, notamment :

- le renforcement de l'IFR 114 (IMPRT) ;
- le développement de plateaux techniques dédiés à la recherche de haut niveau et une gestion mutualisée des équipements lourds et mi-lourds ;

- l'acquisition d'une IRM 3T, mise à disposition au CHU par l'université et qui sera utilisée à temps partagé pour la recherche ;
- une politique commune d'accès à la documentation scientifique ;
- la mise en place d'une maison de la recherche clinique accueillant, outre certaines équipes et plateaux techniques, le dispositif de la fédération de la recherche clinique, la délégation à la recherche clinique de l'hôpital, l'administration déléguée de l'INSERM et une représentation du service de la recherche de l'université en charge de l'interface hospitalo-universitaire ;
- la création d'un centre de ressources biologiques associant l'université, le CHU et l'INSERM pour mieux coordonner la conservation des collections biologiques ;
- enfin la création d'un guichet unique de valorisation (BIOVALO).

Le CHU participe depuis plusieurs années au volet recherche du contrat quadriennal sous la forme d'une annexe intégrée. De même, le contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens du CHU intègre la dimension recherche en adéquation avec le contrat quadriennal de l'université. Le CHU a ainsi détaché une cinquantaine de personnels médicaux (dont de nombreux praticiens hospitaliers) et techniques dans les unités de recherche du site. Chaque pôle du CHU dispose d'un référent recherche pour coordonner les actions de recherche clinique. Le CHU a engagé plus de 70 attachés de recherche clinique. Les deux établissements ont ainsi établi un partenariat gagnant-gagnant, les unités de recherche du site HU alimentant la banque de publications Université-CHU de Lille qui rentre dans le calcul de la part variable des Missions d'enseignement, recherche, référence et innovation (MERRI) du CHU. Le CHU de Lille a ainsi disposé d'environ 42,4 millions d'euros en 2008 pour financer l'activité de recherche de l'établissement, ce qui s'est traduit par la publication de 3 362 articles, la soutenance de 72 thèses et des contrats de cession de brevet de 68 600 euros hors taxe et de valorisation de licence de 12 294 euros.

L'ensemble campus hospitalo-universitaire et campus Pasteur représente la structure Biologie-Santé la plus importante au Nord de Paris dans le domaine de la formation et de la recherche. La dynamique de recherche du campus hospitalo-universitaire a permis de positionner le CHU de Lille en quatrième position en termes de production scientifique.

### III – Les relations avec les collectivités

Des relations réelles existent entre l'université et la région, mais essentiellement avec la composante Santé (notamment pour la valorisation de la recherche, en particulier à propos du Plan cancer). Ainsi, dans le CPER en cours, sur les dix contrats, quatre concernent la santé (cancers ; diabète ; plate-forme médicaments ; neurosciences) et intéressent donc directement Lille 2. En outre, depuis 2007, le CR a mis en place une Conférence régionale permanente de la recherche (dont le président de l'UL2 est membre). Autrement dit, le CR manifeste la volonté de soutenir les projets forts de l'université (cela s'est vérifié avec le plan Campus). Il existe ainsi une politique régionale active de soutien à la recherche (dépassant certes le cadre de Lille 2), qui s'exprime non seulement dans le cadre de la contractualisation, mais également par des actions et des initiatives régionales (comme les allocations régionales de thésards et l'accompagnement des bourses ERASMUS). Le partenariat significatif entre le conseil régional et l'université apparaît manifestement comme un point fort de Lille 2, d'autant plus que celle-ci a actuellement un rôle de "locomotive", la présidence du PRES étant assurée par son président.

### IV – Les relations avec les milieux socio-économiques

Dans ses relations avec les milieux socio-économiques, l'établissement témoigne d'une réelle implication, qui pourrait toutefois être renforcée par une participation plus affirmée et plus technique de ceux-ci à la définition des objectifs et priorités en matière de formation. Des représentants des milieux socio-économiques sont présents dans les conseils ; leur assiduité est favorisée par la mise en œuvre de leurs compétences spécifiques dans divers registres de discussion et l'existence à l'ordre du jour de points d'intérêt. La préparation du projet de contrat 2010-2013 s'est réalisée en étroite collaboration avec les personnalités extérieures membres du conseil.

Dans le domaine de la recherche, les liens avec l'industrie constituent une dimension incontournable de la politique scientifique. De nombreux partenariats s'inscrivent dans des logiques de renforcement de l'excellence scientifique tant au niveau régional, national ou international. Ils contribuent au financement de la recherche de manière substantielle. Ils sont la source de l'activité de valorisation de l'université et contribuent à la formation des doctorants. Cette réalité peut également se décliner de manière spécifique dans le domaine des sciences de l'homme plus en prise avec le secteur institutionnel, consulaire, ou territorial. Il n'existe pas de dispositif intégré de mesure de l'efficacité de cette politique.

Lille 2 est en outre membre très actif de trois des six pôles de compétitivité régionaux, notamment le pôle Nutrition-Santé-Longévité (66 projets représentant 160 millions d'euros dont 57 avec Lille 2 pour 85 millions d'euros), le pôle Industries du commerce qui rassemble 60 grandes entreprises et 17 établissements d'enseignement supérieur (pour lequel la région est un des premiers pôles mondiaux) et enfin le pôle UPTEX pour le développement de textiles à propriétés antivirales.





# La stratégie en matière de relations internationales



La promotion du rayonnement et de l'attractivité de l'université est un objectif explicite du contrat 2006-2009, fondé sur une stratégie articulant le développement de la dimension internationale des activités de formation et de recherche.

Lille 2 possède une structure de pilotage politique de la stratégie en matière de relations internationales : la commission des relations internationales, dirigée par un VP ; elle dispose également d'une structure technique de coordination de sa mise en œuvre : un service central de RI avec des correspondants dans chacune des composantes. Il faut remarquer en outre qu'est associé au CS de l'université un comité stratégique international. L'ensemble du dispositif bénéficie d'un budget spécifique.

## I – En matière de recherche

Un nombre important de laboratoires, surtout dans le domaine des Sciences de la vie, de la santé et de l'environnement, sont d'un très bon niveau international et reconnus comme tels. On observe par ailleurs l'existence de structures d'appui à la réponse aux appels d'offres avec recours au Réseau Europe-régions dans le pilotage duquel Lille 2 est très impliquée. L'établissement a participé, en tant que pilote ou associée, à des programmes de l'Union européenne ou à d'autres programmes internationaux : en 2006 et 2007, il a participé à cinq projets financés par les programmes cadres de R&D de l'UE et, en 2008, à trois projets ; chaque année, l'université a assumé la gestion de l'un de ces projets. Il faut aussi souligner la production de co-publications de chercheurs de nombreux laboratoires de Lille 2 avec des chercheurs de laboratoires d'autres pays.

Cependant, la dimension internationale de la recherche manque de visibilité globale et d'homogénéité. En effet, l'envergure internationale de certaines unités de recherche en termes de projets communs, de publications conjointes dans des revues avec un bon facteur d'impact, ainsi que de participation à des manifestations scientifiques internationales est très faible.

Ainsi, il serait important d'investir avec plus de détermination dans l'internationalisation des activités des unités de recherche en Sciences humaines et sociales et de veiller à l'accroissement des co-publications dans des revues avec un bon facteur d'impact. L'articulation entre la dimension internationale en matière de recherche (et en tenant compte aussi des écoles doctorales) et celle en matière de formation et de mobilité mériterait aussi une attention particulière.

## II – En matière de formation

Certaines composantes de l'université se sont engagées dans l'octroi de doubles diplômes et dans la délocalisation de leurs formations, en partenariat avec neuf universités de cinq pays (Allemagne, Angleterre, Espagne, Roumanie et Chine) Cette politique s'est globalement traduite par un accroissement de la mobilité entrante : le nombre d'étudiants étrangers accueillis dans ce cadre passant de 68 à 166 entre les années 2006-2007 et 2007-2008. Sur cette même période, le nombre d'étudiants français partis en mobilité est passé de 138 à 92. On remarque que le taux de réussite des étudiants étrangers de L et de M est très proche de celui des étudiants français et dépasse l'objectif national fixé pour 2012.

Il faut aussi souligner l'existence d'une charte à respecter pour l'établissement des conventions de partenariat pédagogique : la réalisation de bilans annuels de ce type de partenariats a déjà été mise en place à partir de 2009.

Cette démarche double diplômes et délocalisation est cependant limitée : d'une part, elle est portée par trois composantes, l'UFR de Droit, l'ESA et l'IEP (article 43) d'autre part, le nombre de pays des universités partenaires est réduit et un seul se situe en dehors de l'Union européenne ; la plupart des étudiants étrangers accueillis proviennent de Chine et la plupart des étudiants français en mobilité vont en Allemagne et en Angleterre.

Par ailleurs, les dispositifs de cotutelles de thèses restent peu attractifs : on ne constate pas d'accroissement des inscriptions annuelles de doctorants en cotutelle internationale de thèse (15 en 2006 et 2 en 2007) et leur nombre est encore très loin de la cible définie par l'université pour la durée du contrat ; en outre, les abandons sont nombreux.

Le recrutement d'enseignants-chercheurs de nationalité étrangère est faible : ils sont 17 en 2007-2008 (près de 2,5 % du total de l'université à comparer avec le taux de 7,8 % dans le total des universités du pays). Près de deux tiers de ceux-ci appartiennent au domaine de la Santé, un tiers provient de pays d'Afrique du Nord (Algérie, Maroc et Tunisie) et un tiers de pays limitrophes (Allemagne, Belgique et Luxembourg) et leur date d'entrée à l'université est antérieure à 2003, dans 82 % des cas. Le nombre d'allocataires de recherche de nationalité étrangère est aussi réduit : leur pourcentage (9,5 %) est inférieur à celui de l'ensemble des universités (19,9 %) en 2006-2007. En fait, on remarque l'absence d'une politique explicite de recrutement international d'enseignants-chercheurs et un manque de publicité à l'étranger des offres d'emploi.

Il serait donc important de soutenir la dynamique ainsi initiée et de viser une plus grande diversité dans la création de doubles diplômes et dans la délocalisation de formations. Des mesures adéquates pour attirer et maintenir le nombre souhaité de cotutelles de thèses sont nécessaires. L'explicitation d'une politique de recrutement international d'enseignants-chercheurs et d'allocataires de recherche, ainsi que la publicité à l'étranger des offres d'emploi et l'élargissement du recrutement d'étrangers contribueraient de façon significative au développement de la stratégie internationale en matière de formation.

D'une manière générale, la visibilité des formations à l'étranger a besoin d'être améliorée pour développer l'attractivité de Lille 2.

### III – En matière de mobilité

La mobilité institutionnelle des enseignants ne représente probablement qu'une faible partie de la mobilité sortante, ce qui ne permet pas d'avoir une appréciation raisonnable de la situation.

Le nombre d'étudiants étrangers a augmenté : en 2007, ceux-ci représentaient 10,6 % des effectifs de l'université et se distribuaient en quantités équivalentes dans les trois cycles, bien que le pourcentage soit encore inférieur à celui observé dans l'ensemble des universités françaises, surtout en M et D. L'origine géographique des étudiants étrangers est diversifiée : 20 % sont de nationalité européenne, 50 % de nationalité africaine (Maroc, Algérie et Cameroun, surtout) et un quart d'origine asiatique ; on remarque une forte augmentation des étudiants chinois qui, en 2007-2008, représentaient déjà presque 20 % du total des étudiants de nationalité étrangère.

De 2006 à 2008, la mobilité sortante globale des étudiants (800) a augmenté, les cibles pour l'échéance 2009 ayant déjà été presque atteintes. Elle concerne, dans la moitié des cas, le niveau L. Elle se traduit par des séjours d'études (55 %) et par des stages (45 %), 57 % de ceux-ci se déroulant hors de l'UE.

L'université a pris des mesures pour améliorer l'accueil des étudiants entrants : service d'aide aux étudiants étrangers, en interface avec les services de la préfecture pour l'obtention du permis de séjour ; aide à l'hébergement, soutien linguistique (cours en FLE fréquentés par près de 2/5 des étudiants entrants), cours dispensés en langues étrangères, appui à l'intégration grâce à une politique d'information et à l'organisation d'événements favorisant les échanges interculturels.

On constate par ailleurs une stagnation de la mobilité entrante et sortante ERASMUS (171), mobilité concentrée, en 2007-2008, dans cinq pays : Allemagne, Espagne, Italie, Belgique et Turquie. Cette stagnation témoigne d'une sous-utilisation des possibilités de mobilité ouvertes par les accords et conventions : la mobilité réelle ne couvre en effet que 41 % des possibilités théoriques. Par ailleurs, la mobilité entrante est inférieure à la mobilité sortante. Celle-ci néanmoins est essentiellement le fait de l'IEP, dont le cursus inclut une année obligatoire à l'étranger.

L'investissement que l'université fait dans des bourses de mobilité sur fonds propres est tout aussi réduit : un total de 51 150 euros a été attribué à 8 % des étudiants en mobilité sortante, de 2005-2006 à 2007-2008.

Afin d'inciter à la mobilité étudiante, les composantes doivent diffuser des informations, en particulier aux étudiants en M et en D, sur les potentialités que donnent les conventions existantes entre Lille 2 et ses partenaires étrangers. La mobilité sortante et entrante ERASMUS mérite une attention spéciale pour augmenter le nombre d'étudiants bénéficiaires de ces programmes et diversifier les pays de destination et d'origine. La position géographique et la volonté politique exprimée par l'agglomération lilloise devraient inciter chacun à promouvoir les programmes ERASMUS.

L'engagement du service des relations internationales dans un processus de qualité permettrait d'accroître la capacité de l'université à identifier la valeur ajoutée de sa stratégie d'attractivité et de rayonnement international, ainsi qu'à prendre les mesures jugées nécessaires pour l'améliorer.

# La stratégie en matière de gouvernance



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

Le président est entouré de quatre vice-présidents institutionnels (CA, CS, CEVU, Etudiant) et de six vice-présidents thématiques (Affaires juridiques, Transversalité, Insertion professionnelle, Qualité, Communication et relations internationales, Prospective et développement).

Le président en exercice a été élu en mars 2004 et confirmé jusqu'en mars 2012, ce qui devrait lui permettre de développer sa politique.

Bien que l'université ait voté, en conformité avec la loi du 10 août 2007, le cadre relatif à l'élection de ses conseils, les nouveaux statuts de l'université demeurent curieusement à l'état de projet. Ce projet prévoit que le président est assisté d'un bureau incluant, outre les membres du comité de direction, les directeurs des composantes, les directeurs des services communs, un représentant étudiant et un représentant IATOS du CA. Le bureau a pour mission "*d'assister le président dans l'instruction des affaires relevant de la compétence du CA*". En pratique, le bureau n'a pas encore été constitué et c'est le comité de direction qui assure ses missions. Ce comité, composé du secrétaire général, de l'agent comptable et des 10 vice-présidents, ne comprend pas de représentant IATOS ni étudiant. Il se réunit une fois par semaine. Il existe également un comité de direction élargi aux directeurs de composantes et de services communs qui se réunit quatre fois par an pour discuter des postes du budget et des objectifs du contrat quadriennal. Selon les directeurs de composantes, le CoDir élargi est surtout une instance d'information, assistant le président dans la gestion courante de l'université.

Le secrétaire général est en fonction depuis plus de 19 ans et a travaillé sous l'autorité de cinq présidents. Ses missions ont été variables en fonction des présidents. Depuis 2004, chacun a retrouvé des fonctions conformes à la loi. Dans les faits, les responsables administratifs des composantes sont sous l'autorité des directeurs d'UFR et d'instituts et le secrétaire général ne les réunit que quatre fois par an, essentiellement pour leur donner des informations. Il n'y a pas de réunion régulière des responsables de service centraux et communs. Le SG reste l'interlocuteur incontournable pour les questions de ressources humaines et de patrimoine.

A l'exception des vice-présidents du CS et du CEVU qui ont des fonctions bien définies, le rôle des autres vice-présidents est plus difficile à cerner. Aucun (à l'exception du VP prospective) ne dispose d'une lettre de mission. La vice-présidente du CA s'occupe principalement des relations avec les Sciences humaines et de la mise en place de la commission de recrutement des enseignants-chercheurs. Elle ne préside aucune commission. Le VP étudiant est un interne en médecine qui a peu de temps disponible. Il existe une vice-présidence transversalité qui a pour mission d'établir des liens entre les disciplines de Santé et celles de Sciences humaines, mais qui ne dispose pas d'une véritable délégation et dont les missions actuelles sont restreintes. Le VP Prospective et développement, qui a longtemps été vice-président du CA, a pris conscience de la situation de l'université et de l'importance de sa mission pour la modernisation de l'établissement et sa projection dans l'avenir.

Lille 2 conserve une structure facultaire et fonctionne sous la forme d'une fédération d'UFR et d'instituts qui ont d'ailleurs peu de relations entre eux en dehors des conseils. Cette caractéristique est un véritable obstacle au développement de l'établissement et a des répercussions sur sa stratégie en matière de formation et à un moindre degré de recherche. Les directeurs de composantes (qui, dans les UFR, prennent le titre de "doyens") revendiquent en effet une large autonomie de moyens et de gestion et se sentent un peu en dehors de la gouvernance de l'établissement. Ils déclarent d'ailleurs que "*l'université a bien compris la spécificité de leurs disciplines*". Ils ne participent pas aux réunions du CA et préfèrent discuter de leur budget et de leurs problèmes directement avec le président ou le secrétaire général, avec lesquels ils entretiennent d'excellentes relations. Cette structure facultaire se retrouve dans l'élaboration du budget et dans l'organisation des services.



Ainsi, pour la préparation du budget 2009, le président a indiqué au CA que "les composantes recevraient 100 % de la DGF du budget 2008, mais qu'elles devront rédiger une note dans laquelle chaque composante inscrira ses priorités en cohérence avec les objectifs du contrat ainsi que les indicateurs permettant de mesurer l'efficacité des actions". Il n'existe pas non plus d'analyse des véritables besoins des composantes ni de véritable politique de mutualisation des résultats. Ainsi, les directeurs de composantes considèrent qu'ils ont un droit de tirage sur les résultats de l'exercice précédent qui ne sont donc pas répartis sur des projets structurants de l'établissement. Les comptes financiers ne sont pas analysés dans le détail et les administrateurs n'ont pas jugé utile de discuter de l'origine et de l'utilisation future des 1,9 million d'euros de reliquat de l'exercice 2007. Il n'existe pas non plus de commission des finances, dont personne ne voit l'intérêt.

L'organisation des services centraux est également marquée par cette organisation facultaire. Les grandes directions conservent dans les composantes une antenne qui est le plus souvent placée sous la responsabilité du directeur de la composante, ce qui ne leur permet pas d'avoir la maîtrise de toutes les opérations.

Pourtant, l'ensemble des acteurs semble satisfait du fonctionnement actuel de l'université et de son mode de pilotage. La lecture des comptes rendus des conseils d'administration indique une ambiance sereine et tranquille avec peu de discussions, les délibérations étant le plus souvent prises à l'unanimité. Lors des élections du CA d'avril 2008, une seule liste de professeurs a été constituée, "dans le respect d'une bonne représentativité des composantes". Dans certaines composantes, la désignation du candidat à la liste du CA a donné lieu à des "primaires". Les membres du CA se considèrent essentiellement comme les représentants de leur composante. D'ailleurs la configuration actuelle du CA facilite les choses, car beaucoup d'administrateurs ont une fonction dans une autre instance de l'université (UFR, service commun ou CoDir). Si les personnalités extérieures participent activement à toutes les séances, les BIATOS et les étudiants ne sont pas suffisamment associés au pilotage de l'établissement.

D'une manière générale, bien qu'il existe un projet politique porté par l'équipe présidentielle, ce projet n'est pas vraiment partagé en raison de la faible implication des composantes. Ces dernières vivent en bonne entente avec l'établissement tant que celui-ci respecte leur périmètre d'intervention. Le président en exercice est pleinement conscient de cet état de fait, mais considère qu'il ne faut pas brusquer les évolutions, qui doivent se faire progressivement.

L'équipe de direction devrait pourtant essayer d'améliorer le dialogue avec les composantes et les règles de répartition des moyens en organisant, par exemple, une réunion en début d'année universitaire avec chacune des composantes pour discuter de l'attribution des moyens humains et budgétaires et les besoins en personnel en fonction des indicateurs préparés par le contrôle de gestion et des priorités de l'établissement. Une telle organisation favoriserait le développement d'une culture de projet commune et aiderait ainsi l'établissement à mieux affirmer son identité.

Enfin, dans un objectif de maîtrise des dépenses et de mutualisation des moyens une restructuration en profondeur des services centraux apparaît nécessaire : l'acquisition des responsabilités et compétences élargies suppose en effet que l'établissement accroisse la transversalité de ses modes de fonctionnement et renforce ses grandes directions, notamment la DRH, le patrimoine et les systèmes d'information (cf. *infra*). Il convient d'opérer non seulement une simplification, mais également un décloisonnement des services centraux et de renforcer la coordination entre les services. Cette réorganisation devrait s'appuyer sur une véritable politique de gestion prévisionnelle des emplois.

## II – L'auto-évaluation et les outils de pilotage

Le portage politique de l'auto-évaluation est assuré par deux VP : d'une part, le VP qualité, qui intervient notamment dans le domaine de la formation et du service à l'étudiant ; ce dernier, qui ne dispose pas de lettre de mission du président, est assisté par une mission qualité composée de deux personnes chargées de l'évaluation des enseignements et des services à l'étudiant ; d'autre part, le VP prospective et développement qui dispose d'une lettre de mission et qui se qualifie également de "VP aux conflits et à l'avenir".

L'université dispose en outre d'un contrôleur de gestion depuis 2006. Le poste est occupé actuellement par une IGE stagiaire qui agit sous la hiérarchie du secrétaire général, mais aussi du VP prospective et développement, ce qui ne manque pas d'occasionner quelques interférences. Elle dispose d'une fiche de mission qui mériterait d'être renouvelée et transformée en véritable lettre de mission. Un ASI est en voie de recrutement pour la prochaine rentrée afin d'étoffer le service.

La construction de l'entrepôt de données et le système d'information développé permettent d'obtenir les éléments nécessaires à la production d'indicateurs pertinents. La culture du travail en mode projet se développe et le contrôleur de gestion s'implique fortement tout en souhaitant vivement que le soutien politique à cette démarche soit mieux affiché.

Il convient de noter que si la collaboration entre le contrôle de gestion et les services financiers est satisfaisante, il n'en n'est pas de même avec la DRH qui construit ses indicateurs sans utiliser l'entrepôt de données. Cela constitue un problème, notamment pour la production du RAP. Il semble également que la collaboration avec la mission qualité soit réduite.

Il reste à mettre en place un travail de mise en cohérence des structures. Le déploiement de SIFAC relève de cette démarche en harmonisant les sources d'informations financières. La comptabilité analytique permettra d'enrichir le besoin d'auto-évaluation.

La pratique du reporting au comité de direction n'est pas assez développée puisqu'elle s'exerce une fois par an au niveau des indicateurs stratégiques.

Des sessions de formation à l'audit interne sont mises en place par un cabinet privé. Une première vague de six auditeurs a été déployée et une seconde vague est en cours de préparation. Elle concernera douze personnels enseignants et BIATOS.

Les efforts consentis dans la capacité de l'université à développer l'auto-évaluation sont incontestables et révèlent la volonté d'améliorer le pilotage et la gouvernance. Les outils existent. Il convient désormais d'apporter plus de coordination dans l'organisation. La LRU et la préparation à l'exercice des compétences élargies ont permis de progresser dans ce domaine. On perçoit un réel besoin et l'exemple du service patrimoine, qui a entrepris une démarche volontaire auprès de la mission qualité, tend à l'exprimer. Tout cela est prometteur pour l'avenir dès lors que le portage politique de la démarche stratégique sera amélioré. L'équipe de direction devrait utiliser régulièrement les données mises à jour par le contrôle de gestion pour l'aider dans la prise de décision. La diffusion de ces indicateurs serait également un levier pour une meilleure attribution aux composantes des moyens et des personnels dont elles ont réellement besoin pour assurer leurs missions fondamentales.

### III – Le pilotage et le développement des TIC

Le centre de ressources informatiques a été créé en 2006 et constitue un service général de l'université. La direction est assurée par le vice-président prospective et développement. Le CRI est doté d'un directeur adjoint et d'un responsable administratif. Il se compose de 40 agents et se situe dans les locaux de la présidence. Un correspondant du CRI assure une mission de proximité et parfois une mission transversale dans chaque composante. Le comité de gestion, qui constitue l'organe opérationnel, se réunit chaque mois. Le comité d'orientation assure l'organe politique de la structure.

Le service assure la plénitude de ses missions depuis 2008. Les correspondants dans les antennes relèvent de l'autorité du directeur de la composante, mais leurs évolutions de carrière et leurs avantages indemnitaires relèvent d'une concertation entre le responsable de la composante et le directeur du CRI. Le schéma directeur informatique est en cours de finalisation et doit être soumis aux instances de l'université. De même, le recrutement de quatre IGE, dont deux sur ressources propres, est en cours afin d'étoffer le service.

La participation active de l'université à l'université numérique en région a favorisé la mise en place de l'ENT (2006) et on constate une augmentation des services proposés aux étudiants et personnels. Le parc informatique à destination des étudiants s'élève à plus de 1 000 postes et l'installation de 120 bornes WIFI actuellement ne permettra pas d'atteindre l'objectif contractuel des 300 bornes en 2009. La production de cours en ligne dans le cadre de l'ENT concerne principalement les secteurs Santé et Gestion.

On constate une réelle volonté des dirigeants du CRI, et en premier lieu de son directeur, de mieux coordonner les actions en liaison avec les composantes et de développer les services aux étudiants et aux personnels. Il est regrettable qu'un retard important ait été pris alors que l'université a consenti des efforts pour se doter des outils performants nécessaires à la cohérence du système d'information. Il convient d'accentuer l'effort amorcé pour dégager une politique d'établissement. Pour ce faire, l'ensemble des compétences et personnels informatiques devrait être regroupé dans une grande direction des systèmes informatiques.

### IV – La politique de gestion des ressources humaines

Actuellement, la Direction des ressources humaines, créée en 2007, est composée de 24 personnes (une attachée principale, un ingénieur d'étude, une assistante ingénieur, cinq cadres B et 16 cadres C). Elle se structure en trois pôles : IATOS, enseignants et formation continue ; on compte également un pôle transversal regroupant les cellules de la gestion collective, de la gestion du système d'information RH, de la gestion des pensions et de celle des vacances diverses. Trois logiciels dont deux applications nationales sont utilisés : HARPEGE, ASTRE et Winpaie.



La directrice des ressources humaines assure le fonctionnement technique du service tandis que le secrétaire général en assume directement le pilotage. La masse salariale des titulaires s'élève à 87,3 millions d'euros. La masse salariale sur ressources propres atteint en 2008 13,6 millions d'euros et enregistre une augmentation de 44,7 % entre 2004 et 2008. L'université s'est dotée d'un bilan social fin 2007. Une enquête fonctions a été produite en 2008.

S'agissant des enseignants-chercheurs, plusieurs problèmes se posent :

- l'entrepôt de données en cours de construction ne permet pas encore de disposer des éléments statistiques nécessaires à améliorer la gestion ;
- la maîtrise des heures complémentaires n'est pas réalisée, comme en témoigne l'augmentation constante constatée de 2005 à 2008, de l'ordre de 22,1 % en masse financière ; cette augmentation ne peut être totalement justifiée par l'augmentation des effectifs d'étudiants ; d'ailleurs les états prévisionnels de service enseignant sont une pratique très récente (2008) et les rapprochements de ces états de service avec les maquettes des diplômes n'ont pas encore été effectués pour déterminer les heures complémentaires réellement nécessaires et préparer la campagne de recrutement ;
- la pratique du redéploiement d'emplois n'est pas facilitée par la diversité des statuts ; au mieux, les composantes se prêtent des supports considérant qu'elles en sont propriétaires bien que la présidence dise reverser dans un "pot commun" les emplois vacants. L'université compte plus sur les créations d'emplois dont elle continue à bénéficier pour les affecter aux priorités en matière de formation et de recherche.

La situation évolue et la commission mixte CS/CEVU, qui ne s'est pas encore réunie au moment de la visite, doit émettre des propositions au conseil d'administration dans le cadre des prochaines campagnes d'emplois et ainsi affirmer son rôle majeur en matière de recrutement, de promotion et de politique indemnitaire.

Pour les personnels BIATOS, le problème le plus crucial concerne la structure des emplois.

Le potentiel se compose de 18,5 % d'emplois en catégorie A, de 20,2 % en catégorie B et de 61,2 % en catégorie C ; ce qui pose le problème de l'encadrement, notamment dans le cadre de l'exercice prochain des compétences élargies. L'université est restée étrangère à la politique de repyramidage proposée pendant plusieurs années par le ministère. La présidence s'en remet aux créations d'emploi pour y parvenir. Par ailleurs, la requalification des emplois est perçue comme un "don" du ministère alors qu'elle doit relever d'une réelle volonté interne en proposant des échanges lors de la campagne annuelle. Il n'y a donc pas ou peu de GPEC, alors que l'enquête fonction, le bilan social ainsi que les fiches de postes constituées totalement pour la filière ASU et en voie d'achèvement pour la filière ITRF s'avèrent un outil précieux. L'université ne semble pas connaître les emplois des EPST en son sein.

Le mouvement interne des personnels peut également être amélioré. La mobilité fonctionnelle est faible. Le dernier mouvement de 2008 a concerné 20 agents sur les 819 personnels IATOS (fonctionnaires et contractuels).

La maîtrise du nombre de contractuels n'est pas assurée. L'objectif de réduction affiché au contrat actuel n'est pas atteint. En 2005, le nombre d'ETP sur budget propre était de 122,5. Il atteint 180 en 2008. Sur le budget Etat, il stagne à hauteur de 68,7 ETP malgré l'inscription au concours des postes vacants. Les besoins de la recherche et l'émergence de compétences nouvelles sont invoquées pour justifier cette situation. Bien que la situation financière soit saine, se pose la question de la pérennité des emplois de contractuels sur budget propre dans le cadre de la gestion de la masse salariale en 2010.

Le plan de formation qui associe enseignants et BIATOS sur les thématiques prioritaires de l'établissement est perfectible. Le recrutement prochain d'un personnel chargé d'exploiter les fiches de poste et les comptes rendus des entretiens professionnels devrait améliorer la performance dans ce domaine.

La politique indemnitaire doit être également améliorée même si une enveloppe est attribuée à chaque composante et dont la répartition fait l'objet d'une régulation par la présidence.

En résumé, la direction des ressources humaines dispose des outils nécessaires et suffisants pour exercer sa mission, mais n'a pas de politique à moyen terme de gestion prévisionnelle des emplois. L'établissement s'appuie trop sur les créations d'emploi pour développer une véritable politique d'établissement et renforcer les grandes directions. A l'aune de l'exercice des compétences élargies, la direction de l'université doit consentir un effort important pour étoffer le service et développer une véritable culture d'établissement dans ce domaine.

## V – La politique budgétaire et financière

Le service financier et l'agence comptable ne sont pas séparés. Le responsable de ces services a été nommé en mai 2008. Il dispose d'un contrat énonçant les missions qui lui sont confiées relevant de la compétence de l'ordonnateur pour lesquelles il ne dispose d'aucune délégation de signature. Les services disposent de cinq personnels de catégorie A, trois de catégories B et de 20 de catégorie C. Le logiciel SIFAC a été déployé au 1<sup>er</sup> janvier 2009. Le dernier quitus de la chambre régionale des comptes date de 2001. Aucune réquisition de l'ordonnateur n'est enregistrée. Les placements des fonds disponibles sont bien gérés et fournissent à l'université des ressources non négligeables de l'ordre de 1 261 816 euros en 2008.

Le service central n'a pas la responsabilité des services financiers décentralisés au niveau des composantes. Le déploiement du logiciel SIFAC a permis d'institutionnaliser cette année des réunions trimestrielles avec les responsables des services financiers des composantes.

La conduite des opérations budgétaires est assurée par le président, le secrétaire général et, dans une moindre mesure, le VP prospective et développement. Pour la première fois, en octobre 2008, une lettre de cadrage a été transmise aux composantes pour la préparation du budget 2009. La politique budgétaire n'est pas vraiment définie et donc méconnue par la plupart des directeurs de composantes, ce qui révèle une quasi-absence de dialogue de gestion. Les grandes masses sont votées par le CA. La préparation se fonde plus sur les prévisions de l'année précédente que sur les dépenses réelles de l'exercice. Le logiciel APOGEE, non encore déployé dans toutes les composantes, constituerait l'outil d'analyse des charges d'enseignement. Aujourd'hui, le contrôle de la réalisation des heures complémentaires n'est pas exercé au niveau central ce qui exclut toute maîtrise.

Le budget primitif est voté en décembre et trois DBM sont présentés au cours de l'exercice.

Le taux d'exécution des dépenses de fonctionnement est régulièrement en deçà des 90 % alors que celui des recettes dépasse les 100 %. Cette constatation aboutit à ce que l'université dispose d'une assise financière solide reposant sur un confortable fonds de roulement généré par des excédents d'exercice qui atteignent le niveau record en 2008 de 6 406 255 euros. A la fin de l'exercice 2008, le montant du fonds de roulement s'élève à 27 089 000 euros, soit plus de 8 mois de fonctionnement, alors que 3 mois suffisent. Ces chiffres sont expliqués en partie par une budgétisation en 2008 de subventions laissées en compte d'attente, certainement depuis plusieurs exercices et qui n'ont pas été utilisées. Ils traduisent en grande partie la gestion facultaire de l'université. Bien que le président affirme que les réserves sont affectées à l'établissement et financent uniquement des opérations d'investissement, la plupart des directeurs de composantes bénéficient d'un droit de tirage sur ce qu'ils n'ont pas dépensé depuis plusieurs années.

Il convient de noter que la cellule marchés publics ne dépend pas directement des services financiers, mais est placée sous la responsabilité directe du SG.

Force est de constater le décalage de perception de la "politique" budgétaire entre l'équipe présidentielle et la plupart des directeurs de composantes. Le président, qui souhaite faire un effort de communication et engager un dialogue de gestion, devra utiliser le levier de la nouvelle réglementation budgétaire issue de la LRU et s'appuyer encore plus sur la vice-présidence prospective et développement, à défaut de nommer une vice-présidence finances et mettre en place une commission des finances pour asseoir une véritable politique budgétaire d'établissement.

## VI – La politique immobilière

Le patrimoine immobilier de l'Université Lille 2 occupe 187 500 m<sup>2</sup> de surface de bâtiments et une superficie de 95 646 m<sup>2</sup> d'installations sportives extérieures. Globalement, les bâtiments sont en bon état. Les locaux des services centraux sont vastes et fonctionnels.

Le taux d'occupation des salles banalisées est de 55 % et de 65 % pour les amphithéâtres. Des mises à disposition de locaux entre composantes, notamment au profit du secteur Santé, sont réalisées. Il convient de noter que le pôle Recherche est actuellement en cours de restructuration et de mise en sécurité, ce qui diminue les taux d'occupation. Deux logiciels (CELCAT et un logiciel interne) sont utilisés dans les composantes pour la gestion des emplois du temps et la réservation de salles.

La maintenance est gérée, pour les charges du propriétaire, par le service du patrimoine et, pour les charges du locataire, par les composantes. Les personnels sur sites sont rattachés hiérarchiquement aux responsables administratifs de ceux-ci. La valorisation comptable du patrimoine a été réalisée par les services des domaines en 2002.



Le service du patrimoine est dirigé par un IGR et dispose de cinq agents dont deux IGE. Ses missions concernent le montage et le suivi des opérations de construction et de grosse maintenance. Il assure la maîtrise d'ouvrage des travaux du CPER.

Les relations avec les collectivités territoriales dans ce cadre sont très satisfaisantes. Celles avec le rectorat sont plus compliquées du fait d'un manque de communication et de concertation.

Le schéma directeur immobilier a été co-rédigé par le secrétaire général et le chef du service du patrimoine. Il a fait, en amont, l'objet d'une réflexion avec les composantes, dans le cadre d'une maturation de plusieurs années. Malheureusement, celui-ci n'a pas franchi le cap de la validation par les instances délibératives de l'établissement. Par ailleurs, l'opération campus ne manquera pas d'interférer dans les dispositions de ce SDI.

Un plan de maintenance programmable vient d'être achevé récemment et porte la prévision des travaux à l'échéance de huit années. Il n'a pas encore été validé par le CA. Il inclut la mise en conformité en matière de sécurité incendie ainsi que l'accessibilité des bâtiments aux handicapés. L'ensemble des plans de l'établissement a été vectorisé (logiciel AUTOCAD). Le diagnostic des travaux d'accessibilité a pris du retard et les travaux ne seront pas achevés fin 2010 comme prévu. Par ailleurs, l'objectif de conformité des bâtiments aux conditions de sécurité incendie n'est pas atteint, au contraire, on constate deux avis défavorables supplémentaires durant la période contractuelle.

La maintenance du locataire est assurée par les services de chaque composante qui reçoivent dans leur dotation les crédits nécessaires. Néanmoins, le service du patrimoine assure une mission de conseil permanent très appréciée par celles-ci. Malgré cela, subsistent encore certains manquements en matière de sécurité et d'accessibilité.

La maîtrise des coûts d'exploitation et de fonctionnement a fait l'objet d'une collaboration avec le contrôleur de gestion qui a construit les indicateurs. Ceux-ci ne sont pas encore exploités.

La gestion patrimoniale de l'établissement est assurée avec compétence. Dans un souci de cohérence de la politique immobilière il conviendrait maintenant d'étoffer le service du patrimoine afin de lui confier la totalité des missions avec le budget correspondant ainsi que la responsabilité des personnels techniques, tout en concrétisant le projet d'équipe mobile d'entretien des locaux initié tout récemment. La dimension développement durable est à instituer.

## VII – L'hygiène et la sécurité

Au premier abord, le service hygiène et sécurité paraît bien isolé puisqu'il est constitué uniquement d'un IGE. Un réseau de correspondants a cependant été mis en place dans les laboratoires de l'université et il existe un coordonnateur par site géographique. Actuellement, 23 ACOMO ont été nommés sur les 45 à prévoir.

Le document unique d'évaluation des risques a été rédigé dans 66 % des 109 unités recensées et concerne les locaux les plus exposés. Le nombre d'accidents du travail, qui avait diminué de près de 49 % jusqu'en 2007, tend à augmenter de nouveau du fait de leur déclaration quasi systématique.

Le responsable travaille en bonne collaboration avec le médecin de prévention. Des visites communes sont organisées sur les sites et dans les laboratoires. Il convient en revanche de parfaire la collaboration avec le service du patrimoine, notamment au regard des mises en conformité et de la préparation des visites de la commission de sécurité.

La formation dans ce domaine représente, en heures, 21 % du plan de formation et son coût demeure élevé. L'établissement se rapproche de la cible 2009 de 30 % des personnels puisque 28 % d'entre eux ont bénéficié d'une formation à la sécurité. Il convient de souligner que la plupart de celles-ci sont mises en place au sein du PRES où la collaboration des IHS est fructueuse.

Le comité d'hygiène et de sécurité se réunit trois fois par an et l'ingénieur hygiène et sécurité veille au suivi des décisions.

# Conclusion et recommandations



L'année 2008 marque un tournant pour l'Université Lille 2 : mise en application de la LRU, élaboration du bilan de son contrat quadriennal en cours ainsi que de son projet d'établissement, demande de passage aux nouvelles responsabilités. C'est dans ce contexte qu'elle a décidé d'accélérer la marche vers sa modernisation et sa restructuration et de rattraper le retard pris au cours des dix dernières années.

L'Université Lille 2, université Droit et Santé, devra faire preuve d'originalité afin d'inscrire dans son fonctionnement les principes de la loi LRU tout en préservant l'identité de ses composantes. Une opportunité lui est offerte par sa décision de passage aux nouvelles responsabilités prévues par la loi. L'université devra résolument concevoir une gouvernance, une organisation et un mode de fonctionnement compatibles avec sa volonté d'autonomie, le préalable étant l'adhésion de l'ensemble des acteurs de la vie universitaire au projet politique porté par l'équipe présidentielle.

Reste la question la plus importante : où va l'Université Lille 2 ? Elle ne peut pas en effet faire l'économie d'une réflexion profonde et d'un large débat sur son devenir ; elle devra notamment décider si elle souhaite demeurer une université "Droit et Santé" ou si elle doit avoir pour ambition de se rapprocher des autres établissements d'enseignement supérieur de l'agglomération lilloise pour donner naissance à un ensemble pluridisciplinaire moteur du PRES Lille-Nord de France.

## I – Points forts

- Une offre de formation articulée autour de la professionnalisation qui se traduit par une bonne insertion des diplômés ;
- La présence d'équipes de recherche dont l'excellence est reconnue au niveau international ;
- Une politique scientifique et une stratégie de recherche affirmée qui permet une synergie des relations avec les organismes de recherche et le CHU, et la réalisation d'opérations structurantes ambitieuses ;
- Une réussite indéniable en matière de valorisation.

## II – Points faibles

- Une gouvernance insuffisamment structurée, conséquence d'une gestion encore trop marquée par la tradition facultaire ;
- Un pilotage insuffisant de l'offre de formation et de la vie étudiante ; une offre de formation cloisonnée, qui limite la flexibilité et la transversalité ;
- Des outils de gestion insuffisamment utilisés au service de la politique de l'établissement ;
- Une faible implication des étudiants dans la vie de l'établissement.

## III – Recommandations

- Construire une culture d'établissement fondée sur un renforcement des grandes directions des services centraux et des moyens de pilotage ;
- Créer une véritable politique budgétaire de l'établissement au travers d'une attribution des moyens effectuée dans le cadre d'un dialogue de gestion et permettant une mutualisation des réserves pour la réalisation de projets structurants ;

- Renforcer la participation de toutes les catégories de personnel et étudiants aux instances statutaires ;
- Faire de la pluralité des composantes un point fort par une meilleure intégration de leurs spécificités et une harmonisation de leurs pratiques dans le cadre d'une offre de formation d'établissement ;
- Contribuer à construire une identité universitaire Nord - Pas-de-Calais ;
- Valoriser le potentiel de recherche pour développer l'attractivité et le rayonnement international de l'université.

# Liste des sigles



## A

ACMO	Agents chargés de la mise en œuvre des règlements d'hygiène et de sécurité
AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
AMUE	Agence de mutualisation des universités et établissements d'enseignement supérieur et de recherche
ANR	Agence nationale de la recherche
APOGEE	Application pour la gestion des étudiants et des enseignements
APS	Activités physiques et sportives
ASTRE	(Logiciel de gestion de la paie des personnels rémunérés sur budget d'établissement)
ASI	Assistant ingénieur
ASU	Administration scolaire et universitaire

## B

BAIP	Bureau d'aide à l'insertion professionnelle
BIATOS	(Personnels) de bibliothèque, ingénieurs, administratifs, techniciens, et ouvriers de service
BIATOSS	(Personnels) de bibliothèque, ingénieurs, administratifs, techniciens, ouvriers, de service et de santé
BQR	Bonus qualité recherche

## C

C2I	Certificat informatique et internet
CA	Conseil d'administration
CDE	Collège doctoral européen
CEVU	Conseil des études et de la vie universitaire
CERAPS	Centre d'études et de recherches administratives, politiques et sociales
CG	Conseil général
CHJ	Centre d'histoire judiciaire
CHS	Comité d'hygiène et de sécurité
CHU	Centre hospitalo-universitaire
CHRU	Centre hospitalier régional universitaire
CIFRE	Convention industrielle de formation pour la recherche
CIIL	Centre d'infection et d'immunité de Lille
CME	Commission médicale d'établissement
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CoDir	Comité de direction
CPE	Commission paritaire d'établissement
CPER	Contrat de projets état-région
CPU	Conférence des présidents d'université
CRBSP	Comité de recherche en matière biomédicale et en santé publique
CRED	Conférence régionale des écoles doctorales
CRCT	Congés pour recherche ou conversion thématique
CREPUQ	Conférence des recteurs et des principaux des universités du Québec
CR	Conseil régional
CRI	Centre de ressources informatiques
CROUS	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CS	Conseil scientifique
CSI	Comité stratégique international
CTP	Comité technique paritaire

## D

D	(LMD) Doctorat
DEPP	Direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance
DEUST	Diplôme d'études universitaires scientifiques et techniques
DGES	Direction générale de l'enseignement supérieur
DRH	Direction des ressources humaines

## E

ECTS	<i>European Credit Transfer System</i> (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre)
ED	École doctorale
EGID	<i>European Genetic Institute of Diabetes</i>
ENT	Environnement numérique de travail
EPA	Établissement public à caractère administratif
EPCS	Etablissement public de coopération scientifique
EPIC	Etablissement public à caractère industriel et commercial
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
ERASMUS	<i>European Action Scheme for the Mobility of University Students</i> (programme européen)
ERP	Etablissement recevant du public
ESA	Ecole supérieure des affaires
ESC	École supérieure de commerce

## F

FLE	Français langue étrangère
FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes

## G

GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
------	---

## H

HARPEGE	Harmonisation de la gestion des personnels
HC	Heures complémentaires
HDR	Habilitation à diriger des recherches

## I

IATOS	(Personnels) ingénieurs, administratifs, techniciens, ouvriers et de service
IATOSS	(Personnels) Ingénieurs, administratifs, techniques, ouvriers et de service et de santé
IBL	Institut de biologie de Lille
ICEU	Institut de la construction, de l'environnement et de l'urbanisme
ICPAL	Institut de chimie pharmaceutique Albert Lespagnol
IEP	Institut d'études politiques
IFR	Institut fédératif de recherche
IGAENR	Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche
IGE	Ingénieur d'étude (ITARF)
ILIS	Institut lillois d'ingénierie de la santé
IMPRT	Institut de médecine prédictive et de recherche thérapeutique
INSERM	Institut national de la santé et de la recherche médicale
IPAG	Institut de préparation à l'administration générale
IPL	Institut Pasteur de Lille
IRM 3T	Imageur par résonance magnétique 3 Tesla
ITA	(Personnels) Ingénieurs, techniques et administratifs
ITRF	Ingénieur technique de recherche et de formation
IUF	Institut universitaire de France
IUFM	Institut universitaire de formation des maîtres
IUP	Institut universitaire professionnalisé
IUT	Institut universitaire de technologie

## L

L	(LMD) Licence
L/L1/L2/L3	(LMD) Licence, licence 1 <sup>ère</sup> année, 2 <sup>e</sup> année, 3 <sup>e</sup> année
LMD	Licence-master-doctorat
LRU	Loi relative aux libertés et responsabilités des universités

## M

M	(LMD) Master
M/M1/M2	(LMD) Master, master 1 <sup>ère</sup> année, 2 <sup>e</sup> année
MCF	Maître de conférences
MDE	Maison des étudiants
MERRI	Missions d'enseignement, recherche, référence et innovation

## N

NTICE	Nouvelles technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement
-------	--

## P

P	(Master) professionnel
P/B	Potentiel/besoins
PCEM1	Premier cycle d'études médicales 1 <sup>re</sup> année
PCRDT	Programme-cadre de recherche et développement technologique (programme européen)
PEDR	Prime d'encadrement doctorale et de recherche
PIB	Produit intérieur brut
PR	Professeur des universités
PRIM	Programme de recherche et d'innovation sur le médicament
PRES	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
PU-PH	Professeur des universités-Praticien hospitalier

## R

RAP	Rapport annuel de performance
R&D	Recherche et développement
RI	Relation internationales

## S

SAC	Service d'action culturelle
SeRVIS	Service de la recherche, de la valorisation et de l'information scientifique
SCD	Service commun de documentation
SDI	Schéma directeur immobilier
SDVS	Sciences de la vie et de la santé
SG	Secrétariat général
SHS	Sciences humaines et sociales
SIFAC	Système d'information financier analytique et comptable
SUAPS	Service universitaire des activités physiques et sportives
STAPS	Sciences et techniques des activités physiques et sportives

## T

TD	Travaux dirigés
TICE	Technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement

## U

UE	Union européenne
UFR	Unité de formation et de recherche
ULCO	Université du Littoral Côte d'Opale
UMR	Unité mixte de recherche
UMVF	Université médicale virtuelle francophone
UNR	Université numérique en région
USTL	Université des sciences et technologies de Lille

V

VP

Vice-président

VPE

Vice-président étudiant

W

WIFI

Wireless Fidelity (Fidélité sans fil)



# Observations du président



Université Lille 2  
Droit et Santé

## OBSERVATIONS DU PRÉSIDENT DE L'UNIVERSITÉ

L'Université Lille 2 tient tout d'abord à remercier le comité d'évaluation de l'AERES de cette mission qui lui permettra, en complémentarité avec les conclusions récentes de l'IGAENR et de l'IGF, de continuer sa progression.

Il nous paraît d'emblée nécessaire de rappeler les difficultés et limites inhérentes à ce type d'exercice même si les analyses présentées nous semblent généralement pertinentes notamment quand elles se réfèrent aux statistiques nationales.

*Il s'agit d'une photographie de Lille 2 en Mars 2009* qui, même comparée à d'autres perspectives antérieures ou projections à venir, ne donne pas le reflet exact de l'accélération des changements en cours à l'interne ou dans le périmètre du PRES Université Lille Nord de France, c'est toute la différence qu'on retrouve entre études cinétiques et thermodynamiques.

L'organisation facultaire de l'Etablissement semble parfois étonner les rapporteurs extérieurs, pourtant, elle marque la culture de Lille 2 qui, elle-même, s'explique par son histoire, par le caractère très différencié des composantes et leur éloignement géographique.

Une telle organisation ne doit pas pour autant fausser l'image de l'Université et de son pilotage. Dans tous les organes officiels de gouvernance, il a toujours été veillé à ce que tous les secteurs de formations ou les catégories de personnels soient équitablement représentés ce qui permet à tous les acteurs de se motiver autour des grands objectifs de développement et de mettre en place des politiques communes ou transversales dans les domaines aussi variés que l'informatique (CRI), de l'insertion professionnelle (BAIP) que dans celui de la communication (charte graphique commune), de la vie étudiante (charte de l'élue étudiant) ou des relations internationales. Par ailleurs, la multiplicité des réunions et les échanges fructueux qui ressortent de ces instances (Comité de Direction, Comité de Direction élargi, CA, CS, CEVU, Commission mixte CS-CEVU, Commission Emploi, CTP, CPE, CHS, réunions des responsables administratifs), témoignent de l'importance du dialogue instauré au sein de l'Etablissement. Dès lors, les auditeurs de l'AERES ont raison d'affirmer que « l'ensemble des acteurs de l'Université semble satisfait du fonctionnement actuel de l'Université ».

*Certaines démarches sont présentées par les rapporteurs comme de simples projets, alors que des concrétisations marquent une avancée significative vers les objectifs programmés :*

- la commission mixte CS-CEVU s'est déjà réunie à 2 reprises et affirme son rôle majeur en termes de recrutement, de promotion, de politique indemnitaire, voire de recours.
- l'attribution des moyens budgétaires aux composantes fait désormais l'objet d'un véritable dialogue de gestion : un contrat d'objectifs et de moyens sera signé avec chaque composante suite aux échanges « Université - Composantes » qui ont débuté en juillet.
- le rattachement de l'ESC a été acté par le CA.
- l'absence de définition du rôle des équipes pédagogiques n'est plus d'actualité puisqu'à la faveur de la réflexion sur le service des enseignants-chercheurs et sur leur politique indemnitaire, une fiche type d'activité des responsables pédagogiques est établie.

Si nous enregistrons avec satisfaction les conclusions émises à propos de la recherche et de la valorisation, les constats opérés en matière de formation initiale nous paraissent en général sévères, voire contradictoires.

Les propos concernant la gouvernance nous semblent appropriés rejoignant en cela ceux de l'IGAENR qui a cependant davantage tenu compte des progrès effectués.

Seules seront exprimées ci-dessous les réponses aux points faibles signalés et aux recommandations effectuées.

### La stratégie en matière de formation

Les constats opérés ne tiennent pas compte en particulier des efforts accomplis dans la préparation du prochain quadriennal en termes de lisibilité et de cohérence de l'offre de formation.

Droit - Science Politique - Gestion - Santé - Sciences du Sport

Université Lille 2 Droit et Santé - 42, rue Paul Duez - 59000 Lille - France  
Tél. : +33 (0)3 20 96 43 43 - Fax : +33 (0)3 20 88 24 32 - Courriel : [administration@univ-lille2.fr](mailto:administration@univ-lille2.fr)  
Site Internet : [www.univ-lille2.fr](http://www.univ-lille2.fr)



Le nombre de mentions et de spécialités a ainsi considérablement diminué, conformément à une volonté affichée au niveau central et bien relayée par le CEVU et les composantes.

Depuis la visite du comité, un nouveau dispositif a été mis en place : le Conseil Pédagogique qui réunit autour du VP CEVU et de son bureau, les responsables des diplômes de Licence et des mentions de Master, afin d'intégrer les thèmes transversaux (*certification en langues, en informatique, utilisation des TICE, démarche compétence, supplément au diplôme, mobilité internationale des étudiants*). Ce Conseil se veut un lieu de dialogue et d'échange de bonnes pratiques. Ses avis sont remontés à la commission mixte CS-CEVU qui statue avant passage au CA notamment sur la politique indemnitaire des porteurs de diplômes.

Le Centre de Ressources en Langues a fonctionné sur 2 sites (*Santé et Moulins*) au cours du second semestre, à titre expérimental et sera pleinement opérationnel pour la rentrée 2009.

Parallèlement, une modélisation des charges d'enseignement en rapport avec les maquettes est en voie d'achèvement.

Aujourd'hui, l'audit réalisé à notre demande par l'AMUE a fait en sorte que l'usage d'APOGEE soit généralisé et qu'un responsable APOGEE pour l'Établissement ait été désigné.

## **Diplômes**

### *Licence*

Les réorientations sont favorisées par l'harmonisation des calendriers académiques des différentes formations, notamment pour les dates de début de second semestre. La question des réorientations et passerelles est aussi traitée au sein de la Commission FTLV du PRES, dans la mesure où la spécialisation des universités métropolitaines génère souvent des réorientations d'un établissement à l'autre (*ex : de santé à biologie*).

### *Master*

Si l'intégration d'une UE Recherche dans les masters pros de Santé et STAPS est très pertinente, c'est moins le cas pour l'UE professionnelle en Master Recherche puisqu'en ce domaine, les étudiants concernés sont soit de futurs médecins, peu concernés par cette question, soit de futurs doctorants, qui bénéficieront d'un fort accompagnement au sein de l'École Doctorale Biologie-Santé.

S'agissant de l'enseignement de droit européen, la critique opérée n'est pas fondée, celui-ci est en effet assuré du L1 au M2 ; en M1, il s'agit du cours de pratique française du droit international et européen.

Le M2 de Droit et santé sera proposé dans la mention Santé Publique du nouveau quadriennal. Il existe déjà au titre de spécialité (*Droit de la Santé en milieu du travail*).

En Droit, l'absence de seconde session n'est pas préjudiciable du fait de l'existence d'un système de calcul des compensations. Le dispositif donne satisfaction aux étudiants.

### *Formation continue*

L'université s'est saisie de ce véritable problème en sollicitant un audit interne. Remis en mai dernier, il va engendrer des réformes de structures importantes dès la rentrée universitaire prochaine.

### **Communication sur l'Offre**

La communication sur l'offre est de plus en plus assurée par le site du SUAIO, qui a été récemment reconnu comme l'un des plus visités et des plus appréciés de sa catégorie au niveau hexagonal. Un travail est aussi en cours au niveau du PRES, en cohérence avec l'UNR pour mettre en ligne une offre de formation complète des universités de la région, selon des formats concertés.

De même, la campagne de communication relève aujourd'hui en grande partie d'une démarche collective portée par le PRES (*Salon de l'Étudiant à Lille, salons internationaux...*)

Les axes de communication propres à Lille 2 sont la professionnalisation et l'excellence en recherche. L'attractivité de Lille 2 n'est pas à démontrer, elle a été l'université française présentant entre 2004 et 2007 le plus fort accroissement en effectif étudiant (+18,5%).

### **L'accompagnement des étudiants**

Le comité a justement relevé la qualité de l'insertion professionnelle des étudiants de Lille 2.

Si la situation de l'insertion au niveau des diplômés des STAPS, apparaît moyenne au regard des résultats de l'ensemble de l'Université, elle reste très honorable au regard des résultats nationaux.

D'importants efforts ont été consentis dans ce domaine, avec l'ouverture en 2008 d'un portail dédié à la publication des CV étudiants et des offres d'emplois dans le domaine des STAPS.

L'affirmation sur la disponibilité des services via l'ENT et la coordination entre les composantes est en complet décalage avec la multiplication soutenue de ces services et le pilotage central assuré par le responsable TICE.

#### Démarche qualité pédagogique

L'interprétation de la qualité à Lille 2 diffère sensiblement de l'approche « qualité pédagogique » dominante dans la plupart des établissements. Les services directs à l'étudiant sont au centre de la démarche de l'Université. Un nouveau schéma directeur pour redéfinir et redynamiser cette stratégie, s'articulant autour de 5 processus centrés sur l'étudiant, a été présenté et validé par le CEVU du 16 juin dernier.

Par ailleurs, en matière d'évaluation des enseignements, les procédures techniques sont au point et disponibles sur l'intranet.

### La stratégie en matière de vie étudiante

L'Université Lille 2 se targue d'avoir été l'une des premières universités à mettre en place une Vice-Présidence Etudiante. L'actuel VPE est le 4<sup>ème</sup> à avoir été désigné par l'ensemble des étudiants des conseils centraux. S'il a été noté que le VPE a été peu présent en fin d'année pour cause de stage, il a assuré ses fonctions avec le sérieux et la compétence attendus. Actif et réactif, il s'investit pleinement dans ses missions et donne par sa présence une légitimité encore plus grande au Comité de Direction.

Sur le caractère excédentaire du FSDIE, il est possible qu'il ne soit pas assez connu des étudiants, mais d'autres explications peuvent être avancées : nombre de boursiers plus limité que dans d'autres établissements, travail efficace avec les assistantes sociales et le CROUS permettant de régler de nombreux dossiers à ce niveau, exonérations de droits assez faciles à obtenir.

Le label pour les associations étudiantes a déjà été voté et la logique de labellisation mise en place pour les projets étudiants, peut aussi en tant que facteur d'amélioration de leur qualité, avoir pour effet la diminution du nombre de projets soutenus.

L'obligation de la pratique sportive en 1<sup>ère</sup> année favorise une dynamique qui encourage la poursuite de cette pratique par bon nombre d'étudiants (8 000 environ).

L'accueil des étudiants étrangers est désormais intégré à la démarche qualité des services à l'étudiant et des programmes ont été lancés pour améliorer leur insertion (*parrainage systématique par des étudiants français, organisation de visites de la région...*). Cette démarche s'ajoute aux efforts développés par le PRES régional.

### La stratégie en matière de relations internationales

S'agissant de la stratégie internationale de la Recherche, outre une augmentation significative des contrats obtenus avec des organismes internationaux, des résultats remarquables ont déjà été obtenus par la stratégie mise en œuvre par le conseil scientifique éclairé par les recommandations du conseil stratégique international. L'ensemble des unités de recherche a été sensibilisé aux enjeux d'une visibilité mondiale. D'ores et déjà des structures s'inscrivant dans cette logique ont été créées (*LEA, LJA...*). Un accompagnement adapté sera déployé en direction des structures relevant plus particulièrement des secteurs des SHS. Enfin, la forte implication de l'Établissement dans le PRES, notamment dans la mise en œuvre d'une politique doctorale soucieuse de l'insertion internationale, garantira une plus grande lisibilité tant de la recherche que de l'offre de formation doctorale.

Les nouveaux appels d'offres allient souvent formation (niveaux M et D) et Recherche, ce qui implique une synergie entre le Service RI et le service Recherche (*travail sur la valorisation de l'information, l'ingénierie de projets, le suivi de la réponse aux appels d'offres européens et internationaux, la globalisation des informations sur les coopérations internationales en y incluant les liens scientifiques*).

Concernant la formation, et particulièrement les doubles diplômes, l'évaluation de la mobilité sortante des étudiants français dans ce type de programmes, doit être considérée sur l'intégralité de la durée de la formation, et non annuellement, car la mobilité peut être programmée différemment, d'une formation à une autre.



## La stratégie en matière de gouvernance

### Pilotage

La remarque sur les statuts est fondée mais elle ignore les travaux en cours de la commission des statuts dont les conclusions seront soumises au CA en septembre.

Si la mission des VP n'est pas toujours définie par une lettre de mission, c'est que le Comité de Direction est une instance collégiale bien soudée assurant le suivi hebdomadaire des objectifs fixés régulièrement en son sein.

### Politique budgétaire et financière

L'excédent de l'exercice 2008 résulte principalement de la régularisation de recettes antérieures figurant sur des comptes d'attente. Quant au fonds de roulement, s'il est confortable pour le budget actuel, il ne représentera plus que 2,5 mois de fonctionnement après le passage aux RCE.

Depuis 5 ans, une part de DGF a été répartie sur projets mais fin 2008, pour le budget 2009, c'est l'ensemble de ces moyens qui a été réparti sur la base d'une politique structurante des composantes avec critères d'évaluation à la clé, en prévision de la mise en place des contrats d'objectifs et de moyens pour lesquels les discussions ont déjà largement abouti.

### Politique GRH

Lille 2 souffre d'un sous-encadrement patent et d'une proportion trop importante de personnels de catégorie C.

Cependant, comme le souligne le très récent rapport de l'IGAENR, l'importance numérique de cette catégorie de personnels ne doit pas laisser croire à une faiblesse de qualification car se serait méconnaître le professionnalisme et la stabilité des agents en poste. Plusieurs d'entre eux ont des compétences supérieures à celles requises par l'emploi occupé et assurent des fonctions plus complexes que celles correspondant à leur emploi et à leur grade. Néanmoins, elle a mis en œuvre une politique de repyramidage qui a déjà porté ses fruits avec de nombreuses transformations d'emplois (en 2008, 16 emplois de catégorie C en 12 emplois de catégorie A et 4 de catégorie B et en 2009, en plus des 13 emplois BIATOSS créés - 11 emplois de catégorie A et 2 emplois de catégorie B contre la restitution de 2 emplois de catégorie C -), l'Université a demandé la transformation de 2 emplois de catégorie C en catégorie B, un emploi de catégorie C en catégorie A, et un emploi de PRAG en catégorie A BIATOSS.

L'acquisition des nouvelles compétences au 1<sup>er</sup> Janvier 2010, laissera par ailleurs plus de latitude à l'Université pour effectuer ce repyramidage des emplois

Concernant les heures complémentaires et les charges d'enseignement, le travail actuel sur les RCE et l'utilisation du logiciel Geisha permettront une meilleure maîtrise des heures complémentaires au regard des nouvelles maquettes. La DRH est très présente sur le sujet et travaille étroitement avec la mission qualité sur la formalisation de l'ensemble des procédures.

### Patrimoine

Les deux avis défavorables supplémentaires étaient purement administratifs et correspondaient à la non remise de documents à la commission de sécurité. Ils ne le sont plus et une procédure a été mise en place pour empêcher ce type de dysfonctionnement.

Si les travaux de mise en sécurité ne sont pas achevés, notamment en pharmacie, les choses progressent méthodiquement mais seul un appui de l'Etat permettra de venir à bout de ce vaste chantier.

Le Schéma Directeur Immobilier, finalisé par la SCET, sera présenté, à l'automne, au Conseil d'Administration.

### En conclusion,

L'audit IGAENR/IGF, l'expertise AERES, et très prochainement l'audit de la Chambre Régionale des Comptes, constituent pour l'Université un véritable stimulant pour parfaire son organisation et son management. Elle espère ainsi bénéficier à plein des possibilités offertes par le passage aux RCE et gérer avec efficacité les concours que l'Etat voudra bien lui consentir dans le cadre du contrat, au service des objectifs fixés d'un commun accord.

Lille le 21 septembre 2009  
Le Président de l'Université  
Christian SERGHEAERT



4

# Organisation de l'évaluation



L'évaluation de l'Université Lille 2 a eu lieu du 25 au 27 mars 2009. Le comité d'évaluation était présidé par Alain **Uziel**, professeur des universités (Université Montpellier 1).

## Ont participé à l'évaluation :

Philippe **Baetz**, industriel ;

Michel **Belanger**, professeur à l'Université Bordeaux 4 ;

Bàrtolo **Campos**, professeur à l'Université de Porto ;

Bernard **Michon**, professeur à l'Université de Strasbourg ;

Patrick **Prieur**, secrétaire général adjoint de l'académie de Nancy-Metz ;

Nadine **Theze-Thiebaud**, professeur à l'Université Bordeaux 2 ;

Zineb **Soulaimani**, étudiante à l'Université de Poitiers.

Annick **Cartron** déléguée scientifique et Célia **Alfonsi**, 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.