



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

Section des établissements

Rapport d'évaluation de l'université Charles-de-Gaulle Lille 3



Septembre 2014



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

Section des Établissements

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

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

Au nom du comité d'experts,

- Albert Hamm, président du comité

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

Sommaire



Présentation.....	9
I – Un tissu d'établissements d'enseignement supérieur particulièrement dense	9
II – Quelques données sur l'université Lille 3.....	9
III – Le contexte de l'évaluation	10
La stratégie et la gouvernance.....	11
I – Une stratégie de développement cohérente à poursuivre.....	11
II – Des partenariats solides et efficaces, pour l'université, la Comue et le projet d'université de Lille.....	11
1 ● Les partenariats universitaires.....	11
2 ● Le rôle des collectivités territoriales.....	11
3 ● Le CROUS.....	12
4 ● Les institutions et entreprises culturelles	12
III – Une gouvernance à affiner, une organisation interne à clarifier en lien avec la stratégie	12
1 ● Gouvernance	12
2 ● Organisation interne	12
3 ● Rôles de la sphère politique et de la sphère administrative	13
IV – Une identité à assumer et une communication à améliorer en interne et en externe	13
1 ● Identité	13
2 ● Communication	13
V – Une politique de la qualité à amplifier, des services à renforcer	14
1 ● Les structures d'appui : le Service d'Aide au Pilotage (SAP) et les autres directions	14
2 ● Les évolutions	14
La recherche et la formation.....	15
I – Une recherche structurée, affichant des objectifs ambitieux	15
1 ● L'activité et les axes de recherche.....	15
2 ● Les partenariats de recherche dans la politique de site	15
3 ● Le pilotage de l'activité de recherche.....	16
II – Une politique de formation initiale et continue volontariste	17
1 ● L'offre de formation initiale	17
2 ● Une politique de Formation Tout au Long de la Vie (FTLV)	17
3 ● L'offre de formation continue (FC)	18
4 ● Des dispositifs et des services	18
III – Des études doctorales performantes, qui sont un atout de la politique de site.....	19
1 ● L'école doctorale SHS 473.....	19

2 ● Une politique de site au niveau du collège doctoral	19
IV – Une politique documentaire adaptée aux spécificités de l'établissement mais pénalisée par une dispersion des ressources	20
La réussite des étudiants.....	21
I – Des étudiants bien accompagnés et suivis	21
II – Un constat de désenchantement malgré un fort soutien à la vie étudiante	21
La valorisation et la culture scientifique.....	23
I – Le défi de la valorisation des résultats de la recherche en SHS : des acquis à conserver et des potentiels à exploiter	23
1 ● La publication scientifique, ouvrages et revues	23
2 ● D'autres voies de valorisation, divulgation et de diffusion.....	23
II – Diffusion et développement de la culture scientifique et technique : une dynamique culturelle riche à convertir en un « halo » symbolique puissant et attractif	24
Les relations européennes et internationales.....	25
I- Une stratégie et un pilotage des relations internationales à consolider et à intégrer au sein de l'université et au niveau du site	25
II- Une mobilité étudiante et enseignante à faire progresser	25
III- Une coopération Internationale en recherche à prioriser et à hiérarchiser	26
Le pilotage et la gestion.....	27
I - Prospective pluriannuelle, programmation et dialogue de gestion : une démarche en cours avec des forces et des faiblesses.....	27
1 ● Le dialogue de gestion	27
2 ● La gestion prévisionnelle	27
3 ● Le pilotage des opérations.....	27
II – Une fonction ressources humaines bien maîtrisée dans le cadre du passage aux RCE mais en attente de définition d'une politique.	28
1 ● Les emplois et la masse salariale.....	28
2 ● La politique de recrutement et d'accompagnement des personnels.....	28
3 ● Le dialogue social et les conditions de travail des personnels	28
III – Une situation financière saine, résultat d'une gestion prudente, qui appelle à un renouvellement du pilotage	29
1 ● Le budget et son exécution	29
2 ● Les résultats financiers.....	29
3 ● La qualité comptable.....	29
4 ● Des projets de restructuration dans la perspective de l'UdL.....	29
IV – Fonction immobilière et logistique : un patrimoine immobilier bien géré qui nécessite des investissements.	30
1 ● Le schéma pluriannuel de stratégie immobilière	30
2 ● La maintenance immobilière.....	30

V – Le système d'information : un pilotage efficace, une prise en main de la fonction renouvelée et positive.	31
1 ● Un portage politique soutenu	31
2 ● Le schéma directeur du système d'information.....	31
Conclusion	33
I – Les points forts.....	33
II – Les points faibles.....	33
III – Les recommandations	34
Liste des sigles.....	35
Observations de la présidente	39
Organisation de l'évaluation.....	43

Présentation

I – Un tissu d'établissements d'enseignement supérieur particulièrement dense

L'université Charles-de-Gaulle Lille 3 (ci-après Lille 3) résulte de la scission intervenue en 1970 au sein de l'ancienne université de Lille, avec la création des trois universités sous le régime de la loi Edgar Faure de 1968.

Elle s'inscrit depuis janvier 2009 dans le pôle de recherche et d'enseignement supérieur (PRES) « Université Lille Nord de France », fondé par les six universités de la région et deux grandes écoles¹, qui réunit 30 établissements. En application de la loi du 22 juillet 2013, ce PRES s'est transformé en une communauté d'universités et d'établissements (Comue) dont les statuts sont en cours d'élaboration. Le principe de l'unification des trois universités lilloises au sein d'une université de Lille (UdL) semble désormais acquis, même si les modalités n'en sont pas encore arrêtées.

En 2009, la région Nord-Pas de Calais occupe le quatrième rang national, tant par sa population que par le nombre de ses étudiants (158 000)², et se caractérise par des taux élevés de chômage et de pauvreté. Elle présente une forte densité urbaine (325 hab/km²) et un nombre important d'établissements d'enseignement supérieur (31). Elle se situe également au quatrième rang national pour le nombre d'enseignants-chercheurs (EC), mais seulement au dixième pour celui des personnels de recherche et au huitième pour sa production scientifique.

II – Quelques données sur l'université Lille 3

Lille 3 est constituée pour l'essentiel de l'ancienne faculté des lettres de Lille et regroupe les champs disciplinaires suivants : lettres modernes, philosophie, histoire et histoire de l'art, langues et cultures antiques, langues littéraires et civilisations étrangères (LLCE) et langues étrangères appliquées (LEA), arts et culture, information-communication, sciences de l'éducation, psychologie, mathématiques, informatique, économie et management.

L'établissement a restructuré en septembre 2012 ses 14 composantes en 7 UFR et 2 autres entités : un institut universitaire de technologie (IUT) tertiaire et un centre de formation de musiciens intervenants (CFMI). Située pour l'essentiel depuis 1974 sur le Campus du Pont de Bois à Villeneuve-d'Ascq, Lille 3 compte deux autres sites, respectivement à Roubaix (UFR LEA et Info-com) et Tourcoing (IUT et département d'arts plastiques). Elle dispose de locaux représentant une surface hors œuvre nette (SHON) de 126 716 m².

En 2012-2013, l'université compte 18 637 étudiants, dont 68 % en licence, 21 % en master et 2 % en doctorat, 4 % étant inscrits dans des formations d'IUT. Les effectifs sont en légère baisse depuis 2011-2012 (18 814) mais en augmentation depuis 2008-2009 (17 532). On dénombre 45 % de boursiers (63 % en L1) et environ 50 % d'étudiants salariés. La proportion d'étudiantes est de 69 %, celle d'étudiants étrangers de 6 %, pour une moyenne nationale de plus de 11 %.

L'effectif total est de 1 473 personnes, dont, pour l'année 2012, 530 EC (139 PR et 391 MCF) et 83 enseignants du second degré. Elle emploie 441 personnels Biatss titulaires (dont 44 % de catégorie C) et 172 personnels Biatss contractuels³.

Lille 3 compte 14 unités de recherche (UR) : quatre unités mixtes de recherche (UMR) associées au CNRS et 10 équipes d'accueil (EA). Elle cofinance et copilote avec le CNRS la Maison européenne des sciences de l'homme et de la société (MESHS), dotée du statut d'unité de service et de recherche (USR/CNRS), et l'école doctorale (ED) en SHS, l'une des 6 ED co-accréditées du collège doctoral commun placé sous la responsabilité de la Comue.

¹ Les universités Lille 1, Lille 2, Lille 3, d'Artois du Littoral Côte d'Opale, de Valenciennes et du Hainaut-Cambrésis, l'École centrale de Lille et l'École des mines de Douai.

² Sauf indications contraires, les données statistiques sont extraites de PapESR 2012-2013 et de la version provisoire du diagnostic territorial de la Région Nord-Pas de Calais, Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche (MESR) 2014.

³ Source : fiche ressources humaines, direction générale des ressources humaines, MESR (DGRH).

L'offre de formation présente 16 mentions de licence, déclinées en une cinquantaine de parcours, ainsi que 7 licences professionnelles et 16 mentions de master comportant, elles aussi, une cinquantaine de parcours. Une particularité de l'établissement est son investissement dans l'enseignement à distance. Par ailleurs, outre la bibliothèque universitaire centrale (BUC), l'établissement dispose de 23 bibliothèques associées et de plusieurs fonds spécialisés, et est engagé dans un projet de *learning center*. Lille 3 abrite et gère l'Atelier national de reproduction des thèses (ANRT) et les Presses universitaires du Septentrion (PUS).

L'établissement a accédé aux responsabilités et compétences élargies (RCE) en janvier 2012. Pour l'année 2012, l'exécution budgétaire s'établit à 113 M€, dont 88 M€ de masse salariale, ce qui représente plus de 81 % du budget de fonctionnement.

III – Le contexte de l'évaluation

La précédente évaluation, réalisée en 2009, avait mis en évidence des points forts : richesse scientifique et priorité donnée à la recherche évaluée ; offre de formation très complète et important potentiel documentaire ; soutien des collectivités et insertion dans la politique régionale ; volonté d'insertion professionnelle et de prise en compte des besoins des étudiants.

Les points faibles relevés : la dispersion des structures ; la faiblesse du rayonnement international ; les difficultés d'animation du campus ; la forte intériorisation d'un déficit d'image et un déficit participatif important à la vie de l'établissement.

Le rapport d'autoévaluation pour cette campagne a été rédigé suite à une intense campagne de discussion et de rencontres qui a largement mobilisé la communauté dans son ensemble.

La présente évaluation s'est attachée à examiner plus particulièrement les points suivants : analyse des marges de manœuvre dégagées en matière de fonctionnement par la réorganisation des services, des composantes et des structures de gouvernance dans le contexte du passage aux RCE, et ce à la lumière des objectifs définis dans le contrat passé avec l'État pour la période 2010-2014 ; analyse des forces et faiblesses de l'établissement en relation avec le projet d'université unifiée dans le cadre de la Comue.

La stratégie et la gouvernance



I – Une stratégie de développement cohérente à poursuivre

Lille 3 a pris en compte les recommandations du rapport Aeres de 2009 en réorganisant ses composantes. Elle a aussi entamé la restructuration de ses services, dont certains travaillent déjà en concertation avec ceux des autres universités lilloises ou de la Comue.

L'établissement a mis en œuvre avec succès une rénovation de sa recherche et engagé celle de ses formations et de la vie étudiante, de ses structures et de sa gouvernance, et travaille au renforcement de sa stratégie internationale.

L'université affiche l'ambition de devenir le pôle de référence en SHS du site Lille-Nord de France. En accord avec les collectivités, elle entend assurer des enseignements qui prennent en compte les spécificités du public local. Elle s'inscrit résolument dans un « projet de co-construction en mode projet¹ », annoncé de longue date et désormais confirmé, d'unification des trois universités lilloises au sein de la Comue.

La présidence, très présente et incarnant une université en mutation, ouverte à la transdisciplinarité et à la professionnalisation, inscrite dans la cité et dans son territoire, a réussi à imposer cette nouvelle image et à susciter de nouvelles coopérations avec des collectivités qui lui apportent déjà des soutiens conséquents.

Les personnels de Lille 3 partagent désormais la même vision positive de leur université, favorisée par la forte cohérence disciplinaire et l'implantation principale sur un unique campus, malgré des lacunes de communication tant interne qu'externe. En dépit d'un conservatisme constaté, l'adhésion au projet de l'établissement et à l'équipe qui le porte est manifeste, aussi bien dans les débats et votes des conseils que lors des entretiens conduits pour cette évaluation.

II – Des partenariats solides et efficaces, pour l'université, la Comue et le projet d'université de Lille

1 • Les partenariats universitaires

Malgré les difficultés liées à sa taille, son hétérogénéité, l'échec d'une candidature commune à l'appel d'offres initiative d'excellence (Idex) et une tendance à l'immobilisme, la Comue a permis la poursuite du dialogue au niveau régional, cependant que les universités lilloises renforçaient leur coopération en matière de recherche, d'enseignement, de vie étudiante et d'adaptation des services administratifs. Les conseils d'administration (CA) des trois universités lilloises viennent d'adopter, avec de rares abstentions, le même texte d'orientation stratégique.

Cette volonté, symbolisée par un logo et une charte graphique commune dès la rentrée 2014, crédibilise le projet UdL. Les trois universités ont, par ailleurs, fait du projet de restructuration de la bibliothèque (BUC) de Lille 3 la priorité du Plan campus. Au-delà de cette coopération privilégiée, Lille 3 entretient de bonnes relations avec ses nombreux autres partenaires académiques (CNRS, INRIA, Inserm, Espé ; cf. infra, La recherche et la formation).

2 • Le rôle des collectivités territoriales

Le Conseil régional Nord-Pas de Calais, le Conseil général du Nord et, plus récemment, Lille Métropole Communauté Urbaine (LMCU) apportent un soutien fort aux projets (co-)portés par Lille 3 : soutien financier aux unités de recherche, co-financement de contrats doctoraux et post-doctoraux, financement de projets du contrat de projets État-Région (CPER) et des projets portés par la MESHS, soutien aux dispositifs d'aide à la réussite étudiante, etc. La forte implication de l'université dans le projet UdL et dans les Assises territoriales de l'enseignement supérieur et de la recherche (cf. rapport Dubrulle) l'a placée en position d'acteur incontournable de la stratégie de développement territorial.

¹ Source : texte présenté au CA de l'université de Lille 3, le 21 février 2014.

Compte tenu des caractéristiques de la région, de la densité du tissu académique et des intérêts parfois contradictoires tant des établissements que des collectivités, l'unification des universités lilloises a longtemps été un sujet sensible. L'installation du collège doctoral et de l'École supérieure du professorat et de l'éducation (Espé) dans la Comue, les précisions apportées en matière d'implantations universitaires, de recherche et de préparation du nouvel appel d'offres IDEX ont apaisé les craintes suscitées par ce rapprochement, désormais voulu par les collectivités.

3 • Le CROUS

Le CROUS, déjà associé au PRES, accompagne le développement de Lille 3 dans ses implantations à Roubaix et à Tourcoing, comme sur le campus lillois où un projet de constructions de 200 logements côté boulevard de l'ouest vient d'être confirmé. Celui situé côté pont de Bois est retardé faute de financements.

4 • Les institutions et entreprises culturelles

Les acteurs culturels sont les partenaires naturels de Lille 3, en raison de sa dominante SHS, de ses formations et de sa recherche. Les coopérations sont nombreuses avec la direction régionale des affaires culturelles (DRAC), le théâtre du Nord, le studio national des arts contemporains du Fresnoy, la maison des écrivains Marguerite Yourcenar, etc., comme avec les milieux socio-économiques : caisse des dépôts, conseil régional des chambres régionales d'économie sociale et solidaire, Norpac¹, Pictanovo², etc. L'université possède plusieurs équipements culturels sur le campus et bénéficie de l'environnement dense et attractif des institutions en région qui participent à l'animation de ce campus et lui permettent d'élargir ses activités à d'autres lieux dans la cité.

La vice-présidence vie culturelle a ainsi entrepris un travail de développement de synergies, reconnu et apprécié, avec les institutions culturelles de la région (cf. infra, la valorisation et la culture scientifique).

Les relations sont importantes et réciproques, en formation (masters spécialisés, formation de haut niveau en pratiques artistiques, y compris en doctorat), en recherche (pôle image) et pour l'insertion professionnelle (stages, alternance, VAE), comme pour l'animation culturelle.

III – Une gouvernance à affiner, une organisation interne à clarifier en lien avec la stratégie

1 • Gouvernance

L'équipe présidentielle, composée de la présidente et de sept vice-présidents (VP), témoigne d'une ambition forte pour l'université et travaille à son organisation. L'amélioration de la concertation et de l'information, un de ses objectifs, est très attendue par la communauté universitaire où sont présents des signes de résistance au changement.

Les instances statutaires jouent bien leur rôle, y compris les nouvelles à l'instar du comité technique (CT). La présidence est assistée d'un bureau qui est élargi aux VP délégués, au directeur général des services (DGS), à la directrice et au chef de cabinet et à l'agent comptable pour constituer l'équipe de direction. Mais l'organigramme actuel ne reflète pas le mode d'organisation politique et n'indique pas le positionnement de ces différents acteurs. Les VP et chargés de mission bénéficient de lettres de mission, pratique qui pourrait avantageusement être étendue à la direction des services.

2 • Organisation interne

La recomposition (tardive) des UFR (cf. rapport Aeres 2009), conduite de façon très autonome dans les composantes et sans cadrage politique, est effectuée juridiquement et doit devenir pleinement opérationnelle. Des réorganisations de services sont envisagées à court terme en accompagnement des priorités stratégiques, à l'exemple de la création d'une direction du numérique, ou encore de missions de soutien au pilotage.

Des commissions³ et nombre de groupes de travail ont été créés. Ils apparaissent comme des organes d'aide à la décision et au suivi. Néanmoins, et alors que leurs travaux sont d'importance, leur composition (présence ou non

¹ Entreprise régionale de référence dans le secteur de la construction ; filiale Nord de Bouygues construction.

² Communauté de l'image en Nord-Pas de Calais.

³ Ex : le bureau des systèmes d'informations, la commission finances.

d'élus) et leur rôle ne sont pas clairement définis : ils constituent plutôt des groupes de coordination auprès des VP, sans positionnement précis dans l'organigramme.

L'université aurait intérêt à formaliser leur fonctionnement et leur rôle : le travail en cours sur les statuts de l'université, la mise en place d'un règlement intérieur et la réorganisation des services sont autant d'éléments qui permettront de clarifier le rôle de chacun.

3 ● Rôles de la sphère politique et de la sphère administrative

Il existe une pratique de cumul de différentes missions et fonctions politiques, ce qui rend la chaîne de décision peu lisible. Ainsi, certains VP apparaissent comme les responsables d'une direction administrative et les responsables administratifs des directions sont parfois insuffisamment informés des orientations politiques et cantonnés à des missions techniques. Par ailleurs, la couverture de la fonction ressources humaines (RH) est partagée entre la DGS et la vice-présidence CA (Biatss, d'un côté, et enseignants, de l'autre), alors que la DRH et les instances sont communes (nouveau CT, par exemple), ce qui nuit à une politique et un pilotage RH globaux.

L'université gagnerait, notamment dans la perspective de l'UdL, à ce que les élus se consacrent à la définition et au suivi des orientations politiques avec l'appui des services et à ce que ces derniers soient mieux associés à la mise en œuvre des orientations et des décisions. La collaboration existante entre la présidence, les vice-présidents et la DGS est un atout pour assurer l'interface entre le politique et l'administration, mais aussi pour mieux expliquer et communiquer à tous les niveaux (services centraux et composantes) sur les grands projets de l'université et les travaux qu'ils supposent, sans oublier la formation des personnels.

Les missions des cadres administratifs appellent une clarification et un renforcement au service de la gouvernance, tant dans les services centraux que dans les composantes. La DGS nécessite l'identification de postes d'adjoints réunis dans un comité de direction et une organisation en pôles, de façon à ce que le champ administratif couvre l'ensemble des missions de l'université et intervienne bien en appui aux équipes politiques.

IV – Une identité à assumer et une communication à améliorer en interne et en externe

1 ● Identité

Les efforts de la gouvernance pour faire partager une même vision de l'université et surtout le même projet, notamment la fusion, commencent à porter leurs fruits et le sentiment d'appartenance se développe. Malgré tout, cette identité s'accompagne d'une image assez négative, liée en particulier à l'ampleur des problèmes de fonctionnement du campus (cf. infra, le pilotage et la gestion) et à une reconnaissance externe encore insuffisante.

2 ● Communication

La nouvelle équipe présidentielle mesure les enjeux de la communication. L'un d'eux est de communiquer en direction de tous les publics : usagers au sens large, mais aussi milieux socio-économiques (rencontres universités-entreprises, journées d'études et autres). Par ailleurs, les projets d'excellence (PIA) sont au centre de la communication-presse, la volonté actuelle de la présidence étant de mettre en valeur le volet recherche.

Pour autant, on ne saurait parler actuellement d'une véritable stratégie de communication, bien qu'il existe depuis septembre 2012 un réseau de correspondants communication. Un premier point faible reconnu est, en effet, celui de la communication interne. Un constat partagé par les étudiants rencontrés qui s'estiment laissés pour compte dans le projet de fusion dont ils apprennent l'avancée par la presse locale. Le second est l'absence d'une stratégie réfléchie et efficace à l'international. Enfin, il serait utile que les formations proposées à l'ensemble des personnels intègrent les nouvelles pratiques de la communication.

Le service communication fonctionne en lien direct avec la présidence et le premier VP, ainsi qu'avec la direction du cabinet. Il est composé de 4 personnes et travaille en lien avec l'animateur web de l'université rattaché au CAVUL (centre audiovisuel). Celui-ci est aussi responsable des contacts avec les réseaux sociaux qu'il gère sans réel cadrage politique.

Dans la perspective de l'UdL, une collaboration a été engagée il y a quelques années sur des projets communs, un premier résultat étant la carte multiservices mise en place par le PRES. Depuis 2011, une réunion mensuelle des services de communication et une participation commune à des événements extérieurs ont été mis œuvre. Des pilotes ont été désignés pour mener différents projets, Lille 3 ayant la responsabilité de la politique événementielle.

V – Une politique de la qualité à amplifier, des services à renforcer

L'université met en avant l'importance de la concertation, du décloisonnement et de la collaboration entre personnes et services en tant que gages de l'amélioration de la qualité de fonctionnement recherchée comme le montrent les commissions signalées précédemment (cf. supra, III, 2). Proposition de rédaction : Pour remédier à ces lacunes, l'université a développé des démarches et outils qui relèvent du champ de la qualité : définition du référentiel d'activités des enseignants, pilotage des emplois et de la masse salariale, refonte de la procédure d'élaboration du budget basée sur le dialogue de gestion, mise en place du contrôle interne comptable. D'autres sont en cours comme l'élaboration d'un règlement intérieur prévu pour juin 2014 et d'un règlement des études.

1 • Les structures d'appui : le Service d'Aide au Pilotage (SAP) et les autres directions

Créé il y a quatre ans avec une mission très large dans des champs variés, le SAP est appelé à travailler en étroite collaboration avec les services centraux et les composantes. L'un des principaux chantiers concerne la gestion de l'offre de formation. Grâce à un outil informatique très complet de référentiel des formations, il permet, de maîtriser les coûts, de suivre les services des enseignants et la constitution des groupes, ainsi que de préparer des choix politiques pour le cadrage des formations.

Ce service produit également les documents d'appui pour le dialogue de gestion avec les composantes, la revue de gestion à l'intention de la direction et des membres du CA, de même que le suivi de nombreuses enquêtes. Le calcul du coût de certains services ou prestations est effectué en vue de développer une comptabilité analytique.

Le SAP est aussi le service centralisateur du contrôle interne comptable : contrôle de la paye, modélisation des procédures, mise en place de contrôles systématiques ou thématiques, élaboration d'une cartographie des risques. Il est l'un des piliers de l'aide au pilotage et à la gestion, s'empare de nombreux dossiers et, très sollicité, répond aux demandes.

D'autres services, comme la direction des ressources humaines, avec un bureau dédié aux études et moyens, fournissent des indicateurs de gestion et de résultat, tels que le bilan social ou le suivi des emplois et de la masse salariale.

La définition d'un plan de travail et d'une programmation des travaux essentiels pourrait s'avérer précieuse, surtout dans la perspective des évolutions futures.

2 • Les évolutions

L'université envisage de développer sa politique de la qualité en priorisant deux champs d'investigation : service à l'étudiant (accueil physique et développement du portail étudiant), d'une part, et mise en place d'une charte qualité internationale, d'autre part. Elle prévoit aussi la création d'une structure d'audit commune avec les autres universités et d'un service de prospective et développement dans l'établissement.

Les orientations choisies et les travaux de Lille 3 vont dans le bon sens. Néanmoins, une approche globale du management de la qualité fait encore défaut. Ainsi, le suivi de certains résultats, l'évaluation d'activités, ou encore la construction d'indicateurs existent bien mais de façon très dispersée, ce qui nuit à la vision globale, à l'analyse et à la prospective. La politique de la qualité mériterait d'être partagée par les services, les composantes et les personnels.

La recherche et la formation



I – Une recherche structurée, affichant des objectifs ambitieux

Avec 14 laboratoires (4 UMR et 10 EA), 561 EC titulaires, dont certains jouissent d'une forte reconnaissance nationale (35 PES et 10 IUF)¹, Lille 3 offre un potentiel de recherche important qui ne souffre pas du déficit d'image évoqué dans le rapport d'autoévaluation. La recherche de Lille 3, fortement soutenue lors des précédents contrats, recueille à présent les bénéfices de ce soutien, comme le montre l'évaluation de ses équipes par l'Aeres. Elle constitue un atout majeur pour le contrat à venir et pour l'objectif affiché de devenir le pôle de référence en SHS du site Lille-Nord de France et de faire émerger des points d'excellence.

La politique scientifique est à la fois impulsée par la présidence et soutenue par une procédure de large concertation (rencontres VP/directeurs d'unités, ateliers du conseil scientifique - CS). Toujours présidé par la présidente, qui l'informe largement des projets de l'établissement et du site, le CS est un lieu d'information, de débat et de concertation, qui valide l'ensemble de la politique scientifique de l'université et dont les avis sont respectés par le CA.

1 • L'activité et les axes de recherche

L'établissement a défini, à partir des compétences des unités, trois thématiques prioritaires pour le prochain contrat : santé et SHS ; image et études visuelles ; création et innovation. Celles-ci sont indéniablement structurantes et porteuses, même si elles ne présentent pas la même puissance ni le même degré de formalisation.

Les deux premières, portées par des unités innovantes, ont des effets de synergie sur le site avec les informaticiens de Lille 1, les unités de santé de Lille 2 et le SIRIC Onco-Lille². Elles bénéficient du fort soutien des organismes de recherche (CNRS, INRIA et Inserm), s'appuient sur les succès remportés au PIA (Equipex IrDIVE³, Labex Distalz⁴) et s'inscrivent dans des programmes nationaux (programme CNRS sciences et cultures du visuel, plan cancer).

La troisième thématique, qui couvre un large secteur créatif et culturel (arts et littératures), sans Labex, est moins organisée (le projet ADA « Argumenter, Décider, Agir », n'a pas été retenu). Elle bénéficie cependant des synergies créées par ce projet, du fort soutien des collectivités (financement LCMU pour le projet ADA à la MESHS) et de coopérations étroites avec les institutions culturelles en région.

Cette politique dynamique est soutenue par des moyens incitatifs variés : appels à projets bonus qualité recherche (BQR) interdisciplinaires et inter-unités sur les thématiques prioritaires, soutien aux gros projets (Equipex, SIRIC), incitations budgétaires et profilage de postes (histoire de la santé, économétrie de la santé, arts, études visuelles).

Dans l'ensemble, les unités de Lille 3 adhèrent à cette politique. Si certaines sont au cœur ou à la pointe de celle-ci (unités de psychologie, histoire, arts, Info-com, par le biais de l'Equipex IrDIVE et du Cluster ICAVS « *Visual Studies* »), d'autres, qui ont leurs propres réseaux et thématiques, entretiennent un rapport plus distant avec ces axes (UMR Halma-IPEL et STL, CIREL). Cependant, toutes entendent participer à la politique de l'établissement et peuvent se reconnaître dans l'une et/ou l'autre des trois thématiques, dont la seconde (santé), semble avoir le pouvoir fédérateur le plus important, lequel est traduit par la création d'une vice-présidence santé/SHS.

2 • Les partenariats de recherche dans la politique de site

Pour soutenir son ambition d'être le moteur de la recherche en SHS du site lillois et de la Comue, Lille 3 s'appuie sur une politique diversifiée de partenariats et un engagement affirmé dans la politique de site.

¹ Source : rapport d'autoévaluation.

² SIRIC ONCOLille : site de Recherche Intégrée sur le Cancer.

³ Equipex IrDIVE : recherche et Innovation dans les Environnements Visuels Numériques et Interactifs.

⁴ Labex Distalz : développement de stratégies innovantes pour une approche transdisciplinaire de la maladie d'Alzheimer.

Un atout, la MESHS

La MESHS a été fondée en 2008 sous la direction de l'actuelle présidente, avec pour objectif de fédérer les SHS et de promouvoir les recherches interdisciplinaires en région. Lille 3 en est l'établissement porteur avec le CNRS et le premier contributeur universitaire, en termes de forces scientifiques (tous les laboratoires de Lille 3 sont partenaires de la MESHS), de personnels administratifs et de moyens financiers (dotations 2014 : Lille 3 166 K€; CNRS 84 K€).

La MESHS est une réussite incontestable et un bel atout pour la visibilité des SHS. Il importe maintenant que Lille 3 et la MESH harmonisent leurs politiques, s'agissant tant des thématiques et programmes que des missions d'appui à la recherche, de valorisation et diffusion scientifiques. Les deux directions manifestent une volonté commune de structurer ce partenariat et d'en faire un atout partagé pour la promotion des SHS.

L'engagement des organismes

L'université entretient des rapports étroits avec les organismes de recherche (CNRS, Inserm, INRIA), lesquels affirment la place stratégique des SHS dans la recherche interdisciplinaire de site. Le CNRS est un partenaire essentiel à travers son soutien à la MESHS, aux UMR et aux laboratoires engagés dans l'Equipex. Il s'apprête à examiner deux demandes d'UMR – l'une en santé/SHS (future SCA-Lab, fédérant des EA de sciences cognitives et de neurosciences), l'autre en économie – ainsi que la constitution d'une nouvelle UMR d'informatique CRISTAL en partenariat avec l'INRIA. Ce soutien se traduit également par l'ouverture de postes dédiés à une discipline et d'une chaire d'excellence (Études visuelles), de même que par huit délégations sur les quatorze du site.

L'Inserm est partenaire de Lille 3 avec un projet de chaire mixte, le Labex Distalz, la dimension SHS du Canceropole (psychologie de la santé, inégalités sociales de santé, éthique) et, plus largement, les projets portant sur l'amélioration de la prise en charge psychosociale et clinique des patients ». Lille 3 s'est ainsi imposée comme un acteur incontournable dans les liens entre sciences, santé et SHS.

Lille 3 dans l'UdL

Lille 3, engagée avec conviction dans la fusion des trois universités lilloises, est reconnue par ses partenaires académiques comme un moteur de la construction de l'UdL. Sur le plan de la recherche, ce projet d'unification est largement partagé par la communauté et la majorité des unités. Il subsiste cependant un contraste flagrant entre les unités qui ont déjà noué des collaborations avec les autres universités lilloises et celles dont la stratégie demeure peu dépendante de la perspective de l'unification. Dans ce dernier groupe, celle-ci reste parfois source d'inquiétude quant à leur autonomie. Dans le premier groupe, elle est perçue, au contraire, comme le moyen d'élargir et de consolider leurs relations avec les autres institutions et d'inscrire leur recherche au cœur de thématiques interdisciplinaires.

3 • Le pilotage de l'activité de recherche

Des fonctions d'appui efficaces et à renforcer

La direction de la recherche fonctionne bien même si un rééquilibrage entre pilotage politique et administratif pourrait être opéré. Le service, doté de 18 personnels titulaires, est organisé en cinq pôles : études doctorales (pôle hébergé à la maison de la recherche du campus de Villeneuve d'Ascq - et non à la MESHS - qui jouit d'une large autonomie) ; gestion ; médiation et communication ; valorisation et partenariat ; service éditorial. À l'exception du pôle éditorial en restructuration, leurs missions sont claires et efficaces. Les réunions de service, fréquentes et régulières, sont menées par la vice-présidente. La gestion financière des unités, dont la dotation de base va de 10 à 90 K€, maîtrisée, est déconcentrée. Le budget prévisionnel est fiable.

Les unités sont dotées de locaux confortables et de personnel administratif (au minimum un ½ temps plein). La présidence souhaite améliorer son soutien en moyens humains, jugé insuffisant pour les unités à forte activité contractuelle. Les unités sont assistées efficacement par la cellule gestion et le pôle valorisation pour le montage et la gestion des projets. Leur dotation de base pour 2014 va de 10 à 90 K€ et Lille 3 les incite à chercher des financements externes. Certaines, en phase avec la recherche sociétale et l'environnement socio-économique (psychologie, sociologie, information-communication, histoire, études visuelles), ont d'importantes ressources contractuelles, alors que la recherche de financements doit être accompagnée pour d'autres.

Une politique d'allocation des moyens à poursuivre et conforter

Un premier pas a été fait dans la politique des emplois, avec le redéploiement de postes vers des axes prioritaires de l'établissement, en articulant recherche et formation. Ces redéploiements, encore timides, devraient se fonder sur une politique pluriannuelle et, surtout, prendre en compte la politique de site. La révision pour 2014 du budget des unités, sur la base d'une pondération par une batterie de critères évaluatifs, a fait débat au sein du CS et

abouti à un compromis prudent (reconduction du budget 2013 pour 75 % et pondération sur 25 %). Le principe semble cependant acté d'un budget critérisé pluriannuel et d'une concertation de la politique de dotation des unités avec Lille 1 et Lille 2, ainsi que la gestion unique des unités en co-tutelle.

II – Une politique de formation initiale et continue volontariste

1 • L'offre de formation initiale

Lille 3 a conscience du retard accumulé dans la rénovation de son offre de formation. Profitant de la nouvelle nomenclature à mettre en place, elle propose dès la rentrée 2014 une offre de formation renouvelée, structurée en trois domaines (Sciences humaines et sociales ; Arts, lettres, langues ; Droit, économie, gestion) d'importance inégale¹. Certaines formations sont bi-disciplinaires et répondent au souci d'interdisciplinarité affirmé dans le document de politique des formations rédigé par l'université.

La multiplicité des parcours traduit la richesse de l'offre de formation et l'étendue du champ scientifique couvert. Il reste que le nombre parfois très restreint d'étudiants inscrits dans certains parcours ou diplômes pose la question de leur survie². La nouvelle offre des licences proposée pour la rentrée 2014 prévoit un cursus en 10 UE dont deux UE transversales à toutes les mentions : l'une permet une meilleure structuration pédagogique des langues pour spécialistes d'autres disciplines (LANSAD) (UE 9), l'autre (UE 10) est consacrée au parcours personnel de l'étudiant³. La politique des LANSAD qui inclura une certification - CLES gratuite, est placée sous la responsabilité collective de trois chargés de mission (LANSAD, certification, CLES anglais). Les résistances historiques semblent surmontées et la diversité des 23 langues proposées par Lille 3 pourra pleinement profiter aux autres universités du site.

L'offre de formation de licence professionnelle ne subit pas de transformations notables. Les taux d'emploi à 30 mois et à 6 mois restent élevés⁴. Tout au plus peut-on regretter le nombre limité d'étudiants en formation continue, malgré l'existence de trois parcours ouverts en alternance. Il conviendrait de vérifier auprès des employeurs potentiels et des personnes intéressées l'adéquation des contenus et des conditions d'organisation de ces formations.

L'offre de formation de master est diverse, originale et foisonnante. Elle couvre cinq domaines des SHS et une mention en sciences et technologie. Cette variété a un effet de dispersion des étudiants et certaines formations présentent des effectifs faibles, voire très faibles dans quelques parcours. Ce fait est corrélé à la diminution constante depuis 2009-2010 du nombre d'étudiants inscrits en master, diminution qui pourrait s'accroître avec le rattachement des masters métiers de l'enseignement, de l'éducation et de la formation (MEEF) à l'Espé. La mutualisation de certains enseignements s'avère nécessaire pour l'équilibre coûts/ressources qui conditionne l'objectif affiché de leur pérennisation. De même, l'effort de rapprochement et de co-habilitation avec les autres universités lilloises ou du site devrait être poursuivi dans ce contexte. La collaboration transfrontalière pourrait être accrue, le taux de mobilité vers l'étranger des étudiants de master étant assez faible.

Les formations de master sont appuyées sur des unités reconnues, mais la participation des étudiants de M2 aux séminaires et travaux est variable selon les mentions.

Constituée depuis peu (mars 2014) par la Comue, la carte régionale des formations contribuera largement à une réflexion portant sur l'organisation et la distribution de l'offre en région. La formation doctorale est d'ores et déjà régionalisée dans le cadre des ED et du collège des écoles doctorales rattaché à la Comue. Elle est plébiscitée par les étudiants.

2 • Une politique de Formation Tout au Long de la Vie (FTLV)

La FTLV est un axe fort de la politique des formations de Lille 3⁵. Elle n'est pas une réponse contingente mais s'inscrit dans une des missions que l'université revendique et promeut, celle de son rôle économique, social et

¹ Pour l'année 2012-2013, 10 365 inscrits dans le domaine SHS, 7 833 inscrits dans le domaine Arts, Lettres, Langues, 425 inscrits dans le domaine Droit, économie, Gestion. Source : point de repère sur les effectifs, bulletin n°13 de mars 2014, édité par l'OFIVE.

² 19 étudiants en licence (L1, L2, L3) Economie Quantitative et Econométrie ; 26 étudiants en licence (L3) de Sciences du Langage pour 4 parcours ; 21 inscrits en licence (L3) MIASHS pour 4 parcours. Source : Tableau de bord des formations 2013, édité par l'OFIVE.

³ Document de politique en matière de formation, Aeres, 2015-2019.

⁴ Tableau de bord des formations 2013 édité par l'OFIVE.

⁵ Document de politique en matière de formation, Aeres, 2015-2019.

sociétal, confirmée par la nomination d'une vice-présidence FTLV. Ce choix est justifié par une population étudiante particulière, dont les 3/4 sont originaires de la région : majorité d'étudiants issus de catégories socioprofessionnelles (CSP) défavorisées, taux important de bacheliers technologiques et professionnels ; éléments fortement corrélés à un faible taux de réussite en première année de licence¹. Il en résulte une nécessaire adaptation des études : reprises d'études *via* la modularisation et la transversalité. Il reste que la réorganisation mise en place à la rentrée 2014 nécessitera un suivi dans sa réalisation et une évaluation de ses effets.

Le deuxième socle de la FTLV est constitué par la mise en œuvre de dispositifs complémentaires à l'enseignement présentiel. Une offre plus étoffée d'enseignements à distance s'impose, même si ce type de formation ne recueille pas un assentiment général de la part des enseignants. Le recours à *l'e-learning* et à l'utilisation généralisée des possibilités de l'ENT est une réponse à systématiser.

Le *learning center* en projet n'a de sens que s'il intègre dès sa conception la préoccupation d'aide à l'auto-formation pour l'étudiant. Il doit être le médium entre l'université et son environnement (scolaire, professionnel, culturel et social), mais on ne peut ignorer le premier lien d'un tel dispositif : celui qui relie l'étudiant à sa formation.

Le projet est formulé de manière ambitieuse. Toutefois, cette innovation pédagogique reste à construire avec l'implication des directeurs de composantes et des responsables de formation à côté des personnels scientifiques du SCD. Une forme de conversion pédagogique doit être opérée, les rôles des différents acteurs précisés et les retours d'expériences évalués.

3 • L'offre de formation continue (FC)

Le nombre des formations accueillant des stagiaires en FC a augmenté et elles doivent être promues. Le projet de convention avec la municipalité de Lille portant sur les rythmes scolaires est, à ce titre, exemplaire en ce qu'il combine quatre volets : un volet recherche, un volet formation des maîtres, un volet FC des animateurs municipaux et un volet emplois à temps partiel pour les étudiants salariés, accompagné d'une préparation aux concours de la fonction publique territoriale.

La validation des acquis de l'expérience (VAE) s'effectue dans le cadre d'une collaboration entre universités. On observe une stagnation de dossiers déposés, malgré l'installation du portail régional de la VAE. Le centre de bilans de compétences est un outil complémentaire d'évaluation. La confection et le dépôt des dossiers de VAE sont accompagnés par le service universitaire de validation des acquis et des compétences (SUVAC), ce qui a permis de valider totalement ou partiellement nombre de dossiers. L'ED SHS 473 a mis en place une procédure de validation du doctorat SHS par VAE tout à fait innovante.

4 • Des dispositifs et des services

La vice-présidence FTLV pilote de nombreux services : le bureau d'aide à l'insertion professionnelle (BAIP), le service universitaire de formation continue et d'éducation permanente (FCEP), le SUVAC, le service d'enseignement à distance (SEAD). Ce pilotage renforce la cohérence et la mise en œuvre des dispositifs évoqués. Par ailleurs, la structuration de la direction de l'administration des études et de la vie universitaire (DAEVU) est complexe et traduit le souci de couvrir tous les champs administratifs concernés. Certaines prérogatives qui pourraient relever des composantes sont cependant assumées par la DAEVU (calendrier des examens terminaux, gestion des épreuves écrites terminales, gestion des surveillances). Une implication plus directe des directeurs de composantes et des responsables de formation permettrait de rendre les applications plus souples et le contrôle moins pesant. Le dialogue de gestion est certainement un des moyens pour y parvenir (cf. le pilotage et la gestion).

La FTLV trouve un autre point d'appui auprès du service universitaire d'accueil, d'information et d'orientation (SUAIO), qui développe dorénavant le contenu des diplômes, non seulement sous l'angle académique mais aussi et parallèlement, par le biais de la déclinaison des compétences acquises (ou pré-requises). Ce choix accentue la lisibilité des diplômes et permet la présentation commune par les trois universités lilloises de leur offre de formation.

Enfin, le BAIP occupe de plus en plus une fonction d'interface entre les formations universitaires et les partenaires professionnels. Il récolte la taxe d'apprentissage, facilite les stages offerts aux étudiants, surtout ceux de master. SUAIO et BAIP sont en relation directe avec l'observatoire des formations, de l'insertion et de la vie étudiante (OFIVE), service dont les analyses statistiques constituent un outil majeur pour le pilotage de l'université. Ces

¹ La réussite des bacheliers 2012 en 1^{ère} année de licence. Source : fascicule n° 11, février 2014, édité par l'OFIVE.

données complètent celles du service d'aide au pilotage (cf. La stratégie et la gouvernance ; le pilotage et la gestion) offrant des outils d'aide à la décision.

L'évaluation des formations¹ est effectuée à un double niveau : par l'OFIVE dans ses enquêtes générales et, éventuellement, par les composantes *via* les responsables de formation, avec des modalités variables. L'évaluation des enseignements semble, en revanche, souvent négligée. En conséquence, ce sont les commissions mixtes ou les commissions pédagogiques qui pourraient devenir des forces de proposition pour le changement ou les adaptations pédagogiques, ainsi que pour la mise en œuvre de la politique des formations de l'université.

III – Des études doctorales performantes, qui sont un atout de la politique de site

1 • L'école doctorale SHS 473

Avec 438 doctorants pour 145 EC HDR², Lille 3 rassemble près de 20 % des 2 500 doctorants de la Comue. Le nombre de doctorants semble avoir connu une érosion au cours du précédent contrat, passant de 524 inscrits en 2008-2009 à 446 en 2010-2011, les chiffres se stabilisant ensuite autour de 440 étudiants.

Lille 3 est l'établissement support de l'ED 473 SHS³, à laquelle elle apporte 80 % des doctorants, 61 % des HDR et 10 unités de recherche, dont 3 UMR sur les 20 unités de l'ED. La durée moyenne des thèses est désormais de 4,1 ans, avec une limite fixée à 6 ans, exceptionnellement 7. Lille 3 soutient fortement l'ED en moyens et en personnels : dotation de 50 K€ ; direction de l'ED et 5 personnels administratifs ; 400 h de formation doctorale ; 160 m² de locaux sur le site lillois de la MESHS. S'y ajoutent une contribution pour 2000 € de Lille 1 en 2013 et les financements de LCMU et de la Région. L'ED bénéficie de correspondants EC, de personnels et de locaux dans les universités partenaires hors site lillois (ULCO, Artois et Valenciennes). Le rôle central joué par Lille 3 pour l'ED 473 est assumé par Lille 1 pour les ED SESAM et SPI dans lesquelles sont inscrits les autres EC et doctorants de Lille 3.

Le conseil de l'ED conduit une politique scientifique dynamique associant les membres des universités partenaires et en rapport étroit avec les directeurs d'unités (7 directeurs de Lille 3 sont au conseil) et les doctorants (un doctorant de Lille 3 élu au conseil). La visibilité de l'ED est assurée par un site Internet bien informé, hébergé par la MESHS.

Au sein du conseil de l'ED, les décisions sont prises de façon collégiale, tant pour les orientations scientifiques que pour l'encadrement de thèses, la politique de formation (avec un accent fort sur les séminaires interdisciplinaires et la formation en langues) et la répartition des contrats doctoraux et des moyens

Les doctorants sont étroitement associés à la politique de l'ED dont ils se déclarent satisfaits. Ils montrent une grande maturité dans leur choix de formation et leur projet professionnel. On soulignera enfin la mixité SHS/non SHS des doctorants au sein des formations, qui constitue un atout pour leur insertion professionnelle.

2 • Une politique de site au niveau du collège doctoral

La Comue se caractérise par une convergence forte entre le périmètre disciplinaire des ED et celui des établissements porteurs, notamment à Lille. Cette répartition pourrait conduire à une politique autarcique des ED, chacune pilotée par le seul établissement porteur. Il n'en est rien et les directeurs d'ED sont unanimes dans leur appréciation très positive de la fédération des ED au sein du collège doctoral, un atout pour la construction de l'UdL.

Avec en moyenne un quart d'étudiants étrangers et 14 % de cotutelles⁴, les ED paraissent attractives. Cette dimension internationale, qui connaît des réussites certaines, doit être une priorité pour Lille 3 au cours du prochain contrat.

Il reste des ombres au tableau, tenant tout d'abord aux financements qui dépendent quasi-exclusivement des établissements porteurs, malgré quelques signes de coopération comme l'affectation d'un demi-contrat à l'ED SESAM par Lille 3 et la contribution de Lille 1 pour 2013. Les directeurs d'ED souhaitent une véritable mutualisation de leurs ressources. L'autre problème, crucial surtout pour les ED de SHS, a trait au financement de la thèse et à la nécessité d'en diversifier les sources.

¹ Source : charte qualité de l'évaluation des formations et des enseignements.

² Source : document collège doctoral. Source PapESR : 138 PR en 2010-2011.

³ Source : rapport d'évaluation de l'ED 473.

⁴ Source: rapport d'évaluation des ED.

IV – Une politique documentaire adaptée aux spécificités de l'établissement mais pénalisée par une dispersion des ressources¹

Pénalisé par la dispersion des ressources, le service commun de documentation (SCD) repose largement sur le bon fonctionnement de la BUC et les innovations qu'elle promeut. La politique documentaire semble bien adaptée à la spécificité de l'établissement, tant en appui à ses activités de recherche qu'aux formations. Le ratio nombre d'inscrits/nombre d'étudiants est en diminution constante², mais les chiffres montrent une augmentation annuelle notable des prêts à domicile (+5,15 %) et un accroissement fort du nombre des consultations sur place (+36 %) d'une année à l'autre³. La mise en œuvre d'un service de renseignements à distance et de demande en ligne de documents concourt certainement à un tel succès. Il en sera de même lors de la réalisation du RFID (Identification par radio fréquence) prévu. La proportion importante (15 %) d'étudiants inscrits à la BUC qui ne dépendent pas de l'université Lille 3 souligne l'intérêt de ses ressources documentaires (près d'un million d'ouvrages) dont la qualité se traduit par un taux de rotation appréciable (32,23 % de rotation générale, 39,80 % pour les fonds récents). La direction du SCD travaille, par ailleurs, à une procédure d'évaluation de la consultation sur place. Sa conduite est délicate, même si les données renseigneraient utilement sur l'utilisation des collections en libre accès à la BUC et fourniraient des indications pour une politique de mobilité des collections. La formation pour tous les étudiants à la recherche documentaire est certainement le moyen de lutter contre la désaffection, mais celle-ci doit être encadrée par des professionnels de bibliothèque. La formation à la maîtrise de l'information documentaire et scientifique, y compris celle au dépôt des publications dans HAL, pour l'ensemble des doctorants de la région demeure un objectif.

La politique d'acquisition des documents reste ambitieuse (8615 ouvrages acquis en 2012) mais a opéré un basculement vers le numérique (50,26 % du budget) qui rencontre un certain succès auprès des lecteurs.

Si la BUC soutient une politique documentaire claire, l'ensemble du fonds demeure partagé avec 23 autres bibliothèques (d'UFR ou unités), simplement associées à la BUC⁴. Cette dispersion des ressources documentaires répond certainement au besoin d'un service de proximité (48 % des places en bibliothèques sont implantées dans une bibliothèque d'UFR ou d'unité), mais l'éparpillement des collections nuit au signalement des ressources et favorise un fort taux de recoupement des collections⁵. Par ailleurs, les horaires d'ouverture de ces bibliothèques sont très variables et souvent réduits, loin des 59H30 hebdomadaire pour un empan annuel de 265 j. de la BUC. La question de la dispersion du financement se pose, tout comme celle de l'encadrement en personnel qualifié. La création de l'UdL pourrait être précédée par celle d'un service inter-universitaire de coopération documentaire (SIGB) avec interconnexion des bases et carte de lecteur unique. Le centre régional de formation aux métiers des bibliothèques, Médialille, qui travaille déjà sur les réponses aux besoins et à la demande, devra offrir aux personnels les formations nécessaires pour accompagner ces changements.

Le SCD doit, avec ceux de Lille 1 et 2, s'engager activement dans le projet de réseau de *learning center*, en participant directement à son conception et sa réalisation. Le projet de *learning center* Lille 3, prévu de longue date et particulièrement complexe, ne peut pas être confondu avec une simple restructuration physique de la BUC, pourtant absolument indispensable. En outre, ce projet peut contribuer à la création d'une structure documentaire intégrée (SICD), nécessaire dans le cadre de la fusion des universités lilloises, en coordination avec la Comue.

¹ Pour l'essentiel, données PapESR ou ESGBU 2012.

² Source PapESR : 9 420/18 357 pour 2010 ; Source ESGBU et tableau de bord des formations - OFIVE : 8 034/18 806 pour 2012.

³ Les données PapESR signalent une diminution constante des emprunts jusqu'en 2010, année où ces emprunts restent supérieurs à 2012 (193 000 en 2010, 180 967 en 2011). En revanche, le nombre moyen de documents empruntés par lecteur passe de 20.4 à 22.5.

⁴ Source : documents du conseil documentaire du 28/01/2013.

⁵ Le travail de rétroconversion des collections, allégé à la BUC durant la dernière période, doit constituer un chantier prioritaire pour les bibliothèques périphériques.

La réussite des étudiants

I – Des étudiants bien accompagnés et suivis

Les parcours des étudiants, depuis leur orientation jusqu'à leur insertion professionnelle, sont organisés pour favoriser leur réussite. Lille 3 et ses composantes favorisent l'orientation des lycéens et des étudiants avec une présentation des formations, des savoirs et compétences attendues comme des métiers visés dans le cadre de salons et de l'organisation de journées portes ouvertes. Le pilotage de cette mission a été porté jusqu'en janvier 2014 par la VP vie étudiante, directrice du SUAIO. Une directrice du SUAIO a été nommée par la suite, également chargée de mission aide à la réussite étudiante/transition lycée-université. Ce service développe et suit, avec les deux autres universités lilloises, un dispositif innovant d'orientation des lycéens (demain l'université, par ex.) et propose au sein de Lille 3 des dispositifs de réorientation ou de renforcement des compétences tout au long des parcours universitaires.

L'établissement propose des dispositifs adaptés aux publics spécifiques : étudiants en situation de handicap, sportifs et artistes de haut niveau, étudiants salariés, chargés de famille, titulaires d'un mandat électif ou ayant des responsabilités particulières dans la vie universitaire ou étudiante. Depuis la rentrée universitaire de 2013, un dispositif « binôme référent handicap » est progressivement mis en place dans les composantes, constitué d'enseignants et d'un secrétariat pédagogique avec l'étroite collaboration du centre de santé¹ et la direction de la vie étudiante.

L'établissement a fait le constat d'une population étudiante peu mobile, en raison principalement d'environ 50 % des étudiants salariés. Il met en œuvre une politique encore timide de recrutement d'étudiants étrangers. En master, il pratique une politique plus active de co-diplômation, notamment dans le cadre des programmes *Erasmus Mundus*.

Une politique volontariste d'aide à la réussite et d'accompagnement des différents publics étudiants (PREL, tutorat, Tremplin, etc.) est mise en œuvre, financée en grande partie par le Conseil régional. Toutes les composantes ne s'en saisissent pas et les dispositifs existants, insuffisamment articulés, n'évitent pas les doublons.

L'insertion professionnelle des étudiants est préparée par différents forums et rencontres (Lilagora : dispositif *on line* lancé récemment permettant l'échange et la collaboration entre les différents acteurs composant la communauté Lille 3 : étudiants, anciens étudiants, personnels universitaires et partenaires extérieurs) et par des dispositifs pédagogiques incitant à l'élaboration d'un parcours et d'un projet professionnel. Depuis 2012, le BAIP porte une politique à forts enjeux pour une université SHS. Cependant, malgré le contexte économique difficile, l'université ne renonce pas à l'accompagnement de l'insertion professionnelle et des partenariats innovants existent, notamment avec l'APEC.

II – Un constat de désenchantement malgré un fort soutien à la vie étudiante

Lille 3 est soucieuse de la qualité de la vie étudiante et sa politique culturelle envers cette population est active. Elle vise à susciter l'adhésion des étudiants au projet de l'université et à sa dimension culturelle, ainsi qu'à la mise en valeur des activités artistiques estudiantines (par ex., festivals inter-universitaires).

Concernant la qualité de la vie étudiante, les problèmes de logements sont importants, notamment sur le campus central (cf. partie stratégie et gouvernance) et, si l'existence de centres de soins répond aux premiers besoins, l'absence d'infrastructures sportives en réduit bien évidemment la pratique (cf. infra, le pilotage et la gestion).

¹ Le Centre de santé côtoie depuis 1996 dans la Maison de l'étudiant, la Médecine de Prévention au Travail pour les personnels BIATSS et les enseignants. Il est agréé, depuis 2010, par l'ARS pour proposer des soins médicaux et paramédicaux. Il propose, sans avance de frais pour l'étudiant, des consultations de médecine générale, de spécialistes et des soins infirmiers sur prescription ou lorsqu'il s'agit d'urgence.

Le périmètre de la vice-présidence vie étudiante pourrait être redéfini, par exemple en rattachant la mission « réussite des études » à la vice-présidence du CFVU afin de recentrer son rôle sur la mission « vie étudiante » et ainsi mieux articuler le binôme avec le VP étudiant (VPE). Le comité déplore le manque d'investissement des étudiants élus au sein des différentes instances, alors que la cinquantaine d'associations présentes sur le campus de Lille 3 développe une dynamique associative très riche mais limitée par le manque de moyens, notamment l'absence de locaux. Le projet de la maison des étudiants (2015-2017) serait une solution pour centraliser tous les services liés à la vie étudiante.

Les projets des étudiants peuvent être soutenus de différentes manières. En partenariat avec la mairie de Villeneuve d'Ascq et le CROUS, des commissions mixtes attribuent des aides aux projets associatifs étudiants.

Le Fonds de solidarité de développement des initiatives étudiantes (FSDIE) est de 90 K€, dont une partie dédiée à l'aide sociale¹. Ses critères d'attribution sont relativement souples : 2/3 seulement des membres du bureau de l'association porteuse du projet doivent être étudiants à Lille 3 et le projet peut être un projet tutoré, lié aux formations. Depuis 2013, les « retombées sur le campus » sont devenues un critère indispensable aux financements.

Les étudiants bénéficient d'une formation depuis 2012. Toutefois, la discussion avec des étudiants élus² fait apparaître un désenchantement vis-à-vis de l'engagement étudiant : représentativité limitée et centrée sur les disciplines des étudiants élus ; difficulté à assurer une relève pour les prochaines élections et manque de vision lié au manque de structuration.

La différence est sensible avec les doctorants rencontrés, très engagés et conscients du rôle qu'ils ont à jouer, tant dans les instances (CS, conseil de l'ED, conseils des unités) que dans l'association des doctorants. Il s'agit pour eux, non pas d'un engagement politique, mais d'un engagement scientifique et professionnel.

Lille 3 soutiendra l'engagement étudiant dans la gouvernance et la vie démocratique de l'établissement par la mise en place d'unités d'enseignement « projets étudiants » (UE 10) dès la rentrée 2014. Encore faut-il que les étudiants soient largement informés de cette possibilité de reconnaissance. L'engagement étudiant nécessiterait sans doute d'être plus soutenu par la présidence de l'université.

¹ Source : « Pour l'année 2012-2013, le montant total de 31 564€ a été attribué sous forme d'aides exceptionnelles ou de remboursements de frais de scolarité à des étudiants de licence, master et doctorat ». Rapport d'autoévaluation, Lille 3.

² Les étudiants, rencontrés en trop petit nombre, n'ont pas permis au comité d'évaluation de prendre connaissance des différentes sensibilités présentes dans les conseils de l'établissement.

La valorisation et la culture scientifique

La future UdL est une réelle opportunité pour donner aux SHS une visibilité accrue mais, à ce jour, Lille 3 dispose de peu d'outils pour communiquer sur son activité scientifique, même si les chercheurs sont encouragés à déposer leurs travaux sur HAL et que l'université comme ses unités développent une communication externe active, notamment par le biais des sites Internet. Les projets phare comme l'Equipex IrdIVE ou la MESHS sont des atouts indéniables pour la promotion de Lille 3.

I – Le défi de la valorisation des résultats de la recherche en SHS : des acquis à conserver et des potentiels à exploiter

Lille 3 dispose d'un service de valorisation bien organisé et doté des compétences appropriées, notamment juridiques en matière de propriété intellectuelle. S'il est difficile de se faire une idée du volume de ses activités, il s'agit d'un axe prioritaire de développement, en partie parce que ce service n'a pas encore atteint son rythme de croisière ni un fonctionnement autonome. Le recensement des activités de recherche est effectué d'une façon artisanale, ce qui rendra difficile à terme toute standardisation avec les services homologues des autres universités lilloises qui utilisent GRAAL. L'aide au montage pour les projets européens est utile, conforme au modèle habituel en SHS. Se pose néanmoins le problème de sa redondance éventuelle avec d'autres structures, comme la société d'accélération et de transfert et de technologies (SATT) créée en 2012 sur une mission de maturation, avec un périmètre géographique qui comprend également Amiens et Reims. La SATT souhaite développer les SHS au sein de l'axe SHS/STIC et offre ainsi une opportunité à ne pas manquer. De nombreuses synergies restent à découvrir entre les chercheurs en SHS et ceux d'autres disciplines, en particulier dans les autres universités lilloises ; elles s'intégreront largement dans les thématiques existantes tout en diversifiant les démarches de valorisation.

Les activités classiques de valorisation (deux dépôts de brevet) sont marginales et inabouties, et il n'y a guère à s'en étonner dans le contexte des SHS pour lesquelles cet indicateur est peu pertinent. On doit souligner que la valorisation de ces disciplines passe surtout par d'autres modes de divulgation et de diffusion de l'innovation.

1 • La publication scientifique, ouvrages et revues

Lille-3 héberge et finance à hauteur de 35 K€ les Presses universitaires du Septentrion (PUS). Elle bénéficie en retour, dans le respect des procédures standards d'évaluation, d'un accès privilégié (dispense au coup par coup de contribution financière pour la publication) et un tiers des ouvrages sont issus de travaux menés à Lille 3. La gouvernance de cette association, qui édite toutes les publications universitaires SHS de la région (hors Presses universitaires de l'Artois) et qui assure le rôle de diffuseur pour plusieurs revues, est satisfaisante, en termes de procédure d'évaluation scientifique, de rythme des réunions des comités éditoriaux et de répartition des quotas de publication. Cette organisation robuste, au chiffre d'affaires stabilisé, est à conforter, car l'amplification de la diffusion et de la valorisation du fonds passe par l'accélération de la numérisation. La situation est moins claire pour les revues, caractérisées par une très grande diversité. Leur coordination au sein de Lille 3 paraît défailante, faute d'une vision de ces ressources et des finalités de ses revues et un groupe de travail vient d'être mis en place. La faiblesse de l'information à cet égard est d'autant plus troublante qu'une structure (centre de gestion de l'édition scientifique) y semble dédiée et qu'il existe un pôle « éditions » dans la direction de la recherche dont les missions ne sont pas apparues au comité.

2 • D'autres voies de valorisation, divulgation et de diffusion

Deux des axes stratégiques de structuration de la recherche (santé et image) sont très pertinents au regard des exigences de la valorisation. Ils caractérisent l'originalité des recherches menées par Lille 3 et ses partenaires, en même temps que leur valeur ajoutée pour la société civile. En revanche, le troisième axe (création) est apparu moins convaincant au regard de la valorisation, dans la mesure où les valeurs d'innovation et de création sont désormais affichées par tous les axes de recherche. Il mériterait d'être précisé ou redéfini en concertation avec les unités et les composantes, afin d'inclure davantage de chercheurs et d'enseignants dans le processus de valorisation. La mise en

place du *Hubhouse*¹, la collaboration avec Pictanovo ou la valorisation de l'accès aux équipements de l'Equipex Irdive attestent que la culture de l'innovation et de la valorisation se diffuse au sein de l'université. C'est signe que les difficultés d'appropriation du concept de valorisation peuvent être surmontées, si ces efforts sont prolongés, diversifiés et amplifiés.

Des progrès importants restent à accomplir pour exploiter au mieux les importants potentiels de Lille 3 et de ses partenaires. Cela passe en particulier par un approfondissement de la communication interne et externe, où le rôle des plateformes numériques peut s'avérer déterminant. Le retard est grand dans ce domaine et la poursuite des efforts entrepris est une priorité.

II – Diffusion et développement de la culture scientifique et technique : une dynamique culturelle riche à convertir en un « halo » symbolique puissant et attractif

Lille 3 dispose d'atouts pour valoriser les SHS par la culture. En particulier huit unités de recherche travaillent en relation étroite avec le domaine artistique et l'université possède plusieurs équipements, tels que le Kino (350 places), le Théâtre des passerelles (90 places), une galerie d'expositions et une bibliothèque susceptible d'être utilisée comme un espace de rencontres culturelles. L'établissement bénéficie surtout de l'environnement dense et attractif des institutions culturelles en région, même si ces partenariats impliquent parfois un décentrement de ses activités par rapport à son site propre.

En outre, la vie culturelle est une priorité reconnue de l'université, que symbolise la création d'un poste de VP dédié. Celui-ci s'attache non seulement à recenser et à encourager les actions, mais aussi à leur imprimer une dimension stratégique, en les coordonnant avec la formation et la recherche. Le service a aussi entrepris un important travail de recherche de synergies au travers des partenariats avec les institutions culturelles de la région (théâtres, orchestres, médiathèques, etc.). Le symbole de cette dynamique est la « rentrée culturelle » qui intervient après la rentrée universitaire avec l'invitation des partenaires à tenir un stand. La précocité de la communication est d'autant plus importante que les contraintes temporelles sont fortes. L'objectif affiché est de susciter l'adhésion des étudiants au projet de l'université au travers de la culture, et l'un des leviers est la mise en valeur d'activités artistiques estudiantines, notamment au travers des festivals inter-universitaires.

Des initiatives témoignent de la conscience des enjeux du rayonnement culturel : l'organisation des festivités à venir pour la célébration des 40 ans de Lille 3, conçues comme une occasion de désenclaver l'université par rapport à son environnement urbain, ou l'organisation de la semaine néerlandophone. Néanmoins, ces efforts sont souvent amoindris par des carences en termes de valorisation de l'image de l'université (cf. supra, la stratégie et la gouvernance). Des améliorations pourraient venir de l'élaboration et de l'utilisation systématique du nouveau logo « Université de Lille », de la mise en place d'une charte graphique intégrant à la fois la parenté et la différence avec les autres universités lilloises. Sa déclinaison sur les sites des unités de recherche et l'imposition d'une affiliation plus claire de leurs chercheurs (signature unique), la mise en place de plateformes numériques pour orienter vers les différentes ressources de l'université, le développement de l'enseignement à distance (au-delà des langues, des sciences de l'éducation et de l'histoire de l'art) et, surtout, la traduction progressive de tous les sites Internet vers l'anglais et d'autres langues, sont autant d'actions qui ne doivent plus être seulement envisagées mais réalisées, afin de capitaliser les dynamiques culturelles en un « halo » symbolique fort. Lille 3 peut et doit devenir un pôle d'excellence de l'intégration des SHS au sein de la culture contemporaine.

¹ Le *Hubhouse* est un projet qui concerne les formations en alternance et sensibilise les étudiants à l'entrepreneuriat.

Les relations européennes et internationales



Favorisée par la situation géographique de la conurbation lilloise, bénéficiant d'une proximité et de moyens de transports commodes vers la Belgique, les Pays-Bas, l'Allemagne et la Grande-Bretagne, Lille 3 vise un rôle de premier plan dans ses relations transfrontalières. Elle reconnaît dans son bilan qu'il reste beaucoup à faire pour sa reconnaissance internationale et que sa stratégie en la matière manque de cohérence et de visibilité, notamment concernant la mobilité enseignante et étudiante et de coopération internationale. Différentes mesures ont été mises en œuvre pour y remédier.

I- Une stratégie et un pilotage des relations internationales à consolider et à intégrer au sein de l'université et au niveau du site

La politique de relations internationales est élaborée depuis 2006 au sein d'un comité stratégique qui associe notamment le service des RI, les directeurs d'UFR et d'unités.

Le VP en charge des relations internationales (RI) pilote le service des RI composé de 12 personnes réparties dans trois pôles (finances, mobilité et développement). Ce service travaille en réseau avec les correspondants d'UFR en charge de l'information des étudiants et des enseignants-chercheurs. Le réseau bi-national franco-néerlandais (RFN), hébergé à Lille 3, est directement rattaché au service des RI.

Le service semble fonctionner de manière satisfaisante et porter des projets d'amélioration : guichet unique pour la mobilité étudiante, charte de qualité de la mobilité, recoupement de la cartographie des mobilités et des collaborations grâce à l'application du logiciel MOVEON, réunion mensuelle des VP RI et recherche en vue d'un appel à projets commun. Le degré d'intégration des activités RI reste cependant faible et la stratégie doit être précisée.

Par ailleurs, la visite a permis de constater des tensions entre les besoins de la recherche et ceux des enseignements, au profit de ces derniers, et la mise en œuvre par certaines unités de politiques propres en matière de recherche et de partenariats internationaux dont le service des RI est peu informé.

L'attractivité de Lille 3 devrait être renforcée par le projet de site si l'université fait l'effort de se porter à un niveau de visibilité internationale satisfaisant, l'absence de portails Internet multilingues présentant l'offre de formation et de recherche faisant notamment considérablement défaut.

II- Une mobilité étudiante et enseignante à faire progresser

La mobilité entrante faisant l'objet de conventions reste insuffisante, malgré une augmentation récente (310 en 2010-2011 ; 451 en 2012-2013), alimentée principalement par des boursiers *Erasmus* ou *Erasmus Mundus*. Peu de cours permettent d'accueillir des étudiants non-francophones et le guichet unique reste à créer. Les étudiants rencontrés se déclarent satisfaits de leur séjour et du soutien des services des RI et du CROUS, mais regrettent le peu de contacts avec les EC (sauf en master). L'association Ulysse, en relation avec les RI, propose un programme d'accueil et d'accompagnement social et culturel apprécié.

La mobilité sortante (en chute de 284 en 2010-2011 à 248 en 2012-2013) ne touche que 2 % de la population étudiante. Pourtant, il existe une mobilité sortante "invisible", celle des étudiants effectuant des semestres de stage à l'étranger, dont la prise en compte permet de retrouver un niveau relativement équivalent à celui de la mobilité entrante. Le service promeut la mobilité par des moyens variés¹, mais semble victime du déficit général de la communication interne. Au nombre des raisons pouvant expliquer la faiblesse des effectifs : les difficultés financières des étudiants ; le peu d'encouragement de la part des EC ; le problème de la maîtrise d'une langue étrangère et la validation de leur séjour à l'international par des crédits ECTS ; la dispersion et la faiblesse des contacts avec les

¹ « Les accords de coopération signés avec les universités européennes et non-européennes, ainsi que les programmes *Erasmus*, ISEP et CREPUQ constituent un vivier important de mobilités. » Université Lille 3, bilan relations internationales.

partenaires étrangers. L'expérience de la mobilité est jugée positive par les étudiants rencontrés. La mobilité sortante enseignante, également faible (14 en 2012), confirme un manque de motivation, difficilement concevable, à la lumière des ambitions affichées par l'université et bientôt de celles de la Comue.

Le développement des doubles diplômes et des programmes *Erasmus Mundus* est de nature à augmenter la mobilité, de même que la mise en place de formations de langues étrangères dès L1 et d'enseignements en langue anglaise. Une internationalisation accrue de l'ED SHS est également prévue. Les ED bénéficient de l'action du département Action internationale (DAI) du Collège doctoral de la Comue, dont la mission est de coordonner et de mutualiser les actions internationales et de les soutenir par des bourses pour la mobilité sortante et entrante.

III- Une coopération Internationale en recherche à prioriser et à hiérarchiser

La stratégie internationale de Lille 3 identifie trois zones pour ses coopérations : l'Europe, plus spécialement l'Europe du Nord-Ouest et, au-delà, essentiellement l'Asie et l'Amérique latine. Le réseau existant se caractérise par sa grande dispersion – plus d'une centaine d'accords de partenariat (dont certains datant des années 1980) – et des coopérations de faible envergure, encore largement initiées par des EC et de peu de pertinence pour la recherche. Le réseau binational franco-néerlandais n'a pas d'effets significatifs en matière d'enseignement et de recherche et, contrairement à certaines de ses semblables, la MESHS pourtant co-fondée par Lille 3, n'a pas contribué significativement à la promotion des projets internationaux de l'université.

Lille 3 a développé un petit nombre de partenariats privilégiés avec Gand (en partage avec Lille 1 et 2), Porto (avec Lille 1), et les universités Estadual Paulista au Brésil et Cheikh Anta Diop au Sénégal. Le rôle de leader de Gand comme pivot de relations avec de nombreuses universités européennes permet le développement de coopérations de haut niveau en recherche. Il en va de même avec Porto pour ce qui est des masters. Il existe aussi depuis longtemps une tradition de coopération dans certaines disciplines avec d'autres universités, comme Cluj en Roumanie.

Il conviendra de mieux définir la stratégie internationale, en privilégiant des partenariats avec un bouquet d'universités d'excellence, et de veiller à une meilleure intégration dans les réseaux internationaux de recherche. Dans ce domaine, la multiplicité des coopérations, comme la diversité de leurs niveaux, rend difficile l'affichage d'une ligne politique lisible. D'où la nécessité de prioriser et hiérarchiser les partenariats, comme celle de valoriser les atouts incontestables de Lille 3 : domaines d'excellence et d'innovation, thématiques, situation transfrontalière, poids et stratégie de la recherche.

Le dispositif de professeurs invités (à peine 12 mois de visites d'EC au total) constitue un outil approprié et la collaboration renforcée amorcée avec les autres universités lilloises permettra d'accélérer le processus, de pallier le déficit d'image existant et de mieux promouvoir la marque de l'université à l'international.

Le pilotage et la gestion



I - Prospective pluriannuelle, programmation et dialogue de gestion : une démarche en cours avec des forces et des faiblesses

Pour remplir ses missions fondamentales, Lille 3 a parcouru récemment un chemin ardu pour l'accès aux RCE et s'attache désormais à renforcer certains aspects du pilotage et à intégrer une prospective pluriannuelle.

1 • Le dialogue de gestion

Initié en 2010, le dialogue de gestion s'est généralisé dans le cadre de la préparation du budget 2014 et sera étendu au secteur de la recherche pour le budget 2015. Il correspond à un moment d'échanges et de concertation privilégié entre la présidence et les composantes en matière financière. Bien documenté par de nombreux indicateurs, il s'est étendu également au secteur de la recherche et il est envisagé d'y intégrer un travail sur les campagnes d'emplois.

L'université prévoit de mettre en place avec chaque composante un contrat d'objectifs et de moyens (COM) avec une dimension pluriannuelle des moyens et des engagements financiers. Cette opération permettrait de sensibiliser tous les responsables à la démarche prévisionnelle et constituerait une avancée certaine.

2 • La gestion prévisionnelle

L'établissement s'est engagé dans une démarche prospective et de programmation au service de sa stratégie, dont l'état d'avancement est très inégal selon les domaines. En matière patrimoniale et de système d'information, les schémas directeurs sont construits, ambitieux, évolutifs et intègrent bien ces dimensions prévisionnelles.

En revanche, dans les domaines essentiels de la gestion des ressources humaines et des finances, les travaux sont menés souvent selon un rythme annuel, voire au coup par coup. Pour une meilleure définition de sa stratégie en matière de GRH, Lille 3 gagnerait à mettre en place une gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences, comme le préconisaient déjà les rapports de l'Aeres en 2009 et de l'IGAENR en 2010. De plus, l'évaluation pluriannuelle de ses ressources et de ses besoins lui permettrait à la fois de mieux programmer ses recrutements, de limiter les risques dans la gestion de la masse salariale et de dégager des marges de manœuvre.

3 • Le pilotage des opérations

Lille 3 dispose de nombreuses données, normalisées pour certaines, fournies par le SAP et par plusieurs directions dans leur domaine de compétences. Elle développe également des études de coûts et bénéficie de multiples informations communiquées *via* la revue de gestion ou le dialogue de gestion. Avec le choix d'un système d'information cohérent et des services aguerris à la production de données, elle apparaît plutôt bien armée pour généraliser cette approche prospective.

Dans la perspective de la création de la cellule d'audit interne et du pôle prospective et développement, mais surtout de l'UdL, et pour parfaire son pilotage, l'université aura à renforcer le management de son dispositif, en définissant précisément les missions et programmes des services sur cet objet ainsi que leur articulation. Le partage des informations entre les responsables concernés aura à être également institutionnalisé.

II – Une fonction ressources humaines bien maîtrisée dans le cadre du passage aux RCE mais en attente de définition d’une politique.

1 • Les emplois et la masse salariale

La direction des ressources humaines fait preuve de rigueur et d’un grand professionnalisme sur des dossiers d’envergure et sensibles pour l’université, comme la gestion de la masse salariale ou celle des emplois. L’établissement dispose d’un plafond en 2013 de 1 287 ETPT dont 1 255 utilisés¹.

S’agissant des emplois, plusieurs campagnes sont menées - enseignants-chercheurs, PAST, enseignants du second degré - en fonction des calendriers de gestion, mais sans réel cadrage politique et surtout sans projection pluriannuelle. Ainsi, Lille 3 a choisi de reporter le recrutement de personnels titulaires en gelant une dizaine de postes d’enseignants, éventuellement pourvus par des ATER, ainsi que des postes de personnels Biatss, parfois pourvus par des contractuels, dans le souci de contenir la masse salariale.

En s’appuyant sur les données existantes, le bilan social et le dialogue renforcé avec les composantes, Lille 3 a les moyens de mettre en place une gestion globale des emplois, en lien avec une stratégie bien définie. Les redéploiements d’emplois d’enseignants déjà initiés, tant entre composantes (18 entre 2010 et 2014), qu’entre sections du CNU (25 pour la même période), ainsi que ceux des personnels Biatss pourraient ainsi être amplifiés et le travail de concertation avec les autres universités du site facilité.

2 • La politique de recrutement et d’accompagnement des personnels

Concernant les EC, les profils de recrutement sont définis le plus souvent en bonne concertation entre la composante enseignement et la composante recherche. Il convient de noter que les recrutements se révèlent très endogènes au niveau des PR. Le régime indemnitaire a été revu après concertation par la définition d’un référentiel d’activités et la révision des critères de répartition de l’enveloppe des primes pour responsabilités pédagogiques.

Pour les emplois Biatss, l’université s’est attachée à mettre en œuvre la loi Sauvadet pour permettre la titularisation d’agents contractuels ou en proposant un CDI aux personnels éligibles. Les entretiens professionnels connaissent un début d’exploitation en vue de la réalisation du plan de formation, des suivis de mobilité ou pour la détection de problèmes éventuels. Le régime indemnitaire des personnels Biatss semble fondé sur des principes égalitaristes et la répartition des nouvelles bonifications indiciaires (NBI) est figée sauf dans le cas d’un changement de titulaire. L’université, qui sera confrontée dans les prochaines années au départ en retraite de plusieurs cadres administratifs, devrait saisir cette occasion pour réfléchir à une nouvelle politique indemnitaire et de répartition des moyens afin d’assurer leur remplacement dans un établissement qui est pour l’heure peu attractif en matière de rémunération.

Le plan de formation professionnelle comporte un volet d’actions porté en partenariat avec les autres universités du site : préparations aux concours ou formations au management et au numérique. Ce plan, ouvert et relativement riche, est bien connu des personnels mais souffre, comme le régime indemnitaire, d’un déficit de priorités RH et d’explicitation des procédures : campagne, calendrier, politique du DIF.

3 • Le dialogue social et les conditions de travail des personnels

Le dialogue social est assuré à travers les instances, les différents conseils, les commissions et groupes de travail divers et, en particulier, le CT et la commission consultative paritaire des agents non titulaires. Ce dialogue semble en nette amélioration, même si les personnels entendus par le comité témoignent d’une forte attente de reconnaissance du travail pour les personnels Biatss. Le CT, en tant que nouvelle instance, a introduit un décloisonnement fort bien perçu du dialogue social et son rôle est bien compris des représentants des personnels. Il constitue une vraie force de proposition dont un élément marquant est la signature du protocole de passage aux RCE et son suivi, à valeur d’exemple pour les prochaines réorganisations.

Le comité hygiène, santé et sécurité au travail (CHSCT), créé conformément à la réglementation, a besoin de stabiliser son fonctionnement. Pour autant, les recommandations du CHSCT sont exécutées et certaines opérations sont à souligner : fonctionnement d’une cellule de veille contre le harcèlement sexuel, médecine du travail, groupe de travail sur la prévention des risques psychosociaux, etc.

En conclusion, l’université possède de réels atouts, un bon climat social et de nombreuses informations en matière de ressources humaines à travers son système et ses outils de gestion, la réalisation des bilans sociaux.

¹ Bilan social 2012.

Dans la perspective de l'UdL, la définition et la formalisation d'une politique de gestion des ressources humaines avec une dimension prospective est souhaitable. Ceci dans tous ses aspects : politique pour les emplois, politique indemnitaire, missions et rôles attendus des personnels et de l'encadrement intermédiaire, management des équipes et des services, formation, communication, conditions de travail, etc. Elle doit être connue de l'ensemble des services, des responsables et de toute la communauté universitaire.

III – Une situation financière saine, résultat d'une gestion prudente, qui appelle à un renouvellement du pilotage

La gestion financière de l'université est organisée de façon très centralisée ce qui a facilité le passage aux RCE au 1er janvier 2012. Pour l'année 2012, l'exécution budgétaire s'établit à 113 M€, pour une subvention de l'État de 93 M€ et un soutien des collectivités et organismes internationaux de 3 M€. Le montant net de la masse salariale s'élève à 88 M€, et représente plus de 81 % du budget de fonctionnement.

1 • Le budget et son exécution

Les orientations budgétaires et la définition des axes prioritaires de l'université sont présentées dans une lettre de cadrage budgétaire soumise au CA. Les choix politiques ainsi que les atouts et contraintes sont largement commentés de façon à être bien connus de la communauté universitaire. Le dialogue de gestion établi avec les composantes comprend un volet financier important et constitue un élément majeur, porteur de qualité dans le processus de construction budgétaire.

Une commission des finances, définie comme une instance d'aide au pilotage, se réunit une fois par mois. Composée du premier VP, du DGS, de l'agent comptable, de la DAF, du DRH et d'autres services en tant que de besoin, elle étudie l'ensemble des sujets financiers. Elle veille à la préparation du budget et en cours d'année au suivi de la masse salariale. A noter qu'un membre du CA fait partie de cette commission et exerce la fonction de rapporteur budgétaire.

2 • Les résultats financiers

La situation financière de l'université est saine, tendance confirmée après les RCE. Les exercices 2011 et 2012 affichent un excédent des recettes de fonctionnement de respectivement 1,7 M€ et 2,7 M€ et une capacité d'autofinancement positive de 3,1 M€ en 2011 et 3,8 M€ en 2012. Le fonds de roulement augmente de 1,5 M€ en 2011 et baisse de 258 K€ en 2012, alors que la section de fonctionnement a triplé avec l'intégration des dépenses de rémunérations et le passage aux RCE. Les travaux comptables de fin de gestion de l'exercice 2013 semblent confirmer cette situation financière avec un résultat positif de plus de 2 M€ et une nouvelle augmentation du fonds de roulement de l'ordre de 1,7 M€. La trésorerie est favorable et permet de couvrir le rythme des dépenses.

Face aux aléas des financements à venir, la direction de l'université est particulièrement vigilante sur les projections budgétaires, tant au niveau de l'évaluation des recettes que pour ses dépenses, la priorité étant d'assurer le versement des salaires. Néanmoins, les écarts entre les prévisions budgétaires et le budget réalisé sont très importants, tant en recettes qu'en dépenses, et appellent une révision des modalités de prévision. Ce mode de fonctionnement reflète certes une gestion sérieuse et prudente mais prive l'université d'une réelle vision des marges de manœuvre existantes. Par ailleurs, d'autres objectifs déjà affichés, comme la rationalisation de l'offre de formation, l'analyse des heures complémentaires ou encore des achats, peuvent aussi générer de nouveaux moyens.

3 • La qualité comptable

Le travail d'amélioration de la qualité comptable inhérente à l'accès aux RCE a été effectué et se poursuit ainsi que la professionnalisation des personnels. A noter que l'agence comptable et le SAP sont fortement impliqués dans le suivi financier, le contrôle interne comptable, la mise en place de cahiers de procédures ; ils apportent leur analyse sur de nombreux dossiers en matière financière et représentent un appui précieux pour les décideurs.

4 • Des projets de restructuration dans la perspective de l'UdL

Des évolutions des missions des services sont envisagées par la direction de l'université. Ils correspondent à des choix politiques forts visant de réelles améliorations : optimisation des opérations de gestion ; déconcentration de certaines opérations financières ; responsabilisation des directeurs et responsables administratifs des composantes ; préparation de la future UdL.

Trois projets reflètent cette ambition : recentrage de travaux sur l'agence-comptable avec la mise en place d'un service facturier ; création de plateformes financières au plus près des composantes ; déploiement et optimisation de l'utilisation du logiciel SIFAC.

Il appartient à la direction de l'universitaire aussi, en se fondant sur des indicateurs existants ou à construire, de réaliser une programmation pluriannuelle indispensable à ses prises de décisions

IV – Fonction immobilière et logistique : un patrimoine immobilier bien géré qui nécessite des investissements.

L'université est affectataire d'un patrimoine immobilier important (de l'ordre de 130 000 m²), implanté essentiellement sur le campus de Villeneuve d'Ascq mais aussi sur les sites de Roubaix et Tourcoing. La gestion patrimoniale est assurée par la direction du patrimoine qui travaille en liaison étroite avec le conseiller prévention, responsable hygiène sécurité ainsi que par le DGA en charge de l'aménagement, de la sécurité et de l'environnement. La politique menée est volontariste. Elle priorise la maintenance du patrimoine mais porte aussi des projets d'envergure qui s'inscrivent dans la perspective de l'UdL.

1 • Le schéma pluriannuel de stratégie immobilière

L'université a établi un schéma directeur immobilier pluriannuel ambitieux qui intègre complètement les évolutions de sa stratégie. Il constitue un bon document de prospective mais aussi de référence pour la mise en œuvre des orientations politiques. Il explicite les besoins impérieux de l'université en matière de maintenance des bâtiments : grosses réparations et mise en sécurité.

Lille 3 participe au projet Campus Grand Lille proposé par les trois universités lilloises mais un seul projet a été retenu. Pour autant, elle défend ses ambitions sur le site de Pont de Bois, comme la création du *learning center*, la construction de deux résidences étudiantes, d'une salle de sport ou la réinstallation des unités de recherche après la déconstruction des bâtiments modulaires. Les sites extérieurs sont également concernés avec l'aménagement de l'UFR LEA et d'un institut de management de l'université Lille 2 dans les nouveaux locaux de l'îlot gare à Roubaix, dans le cadre d'une opération de partenariat public privé.

Le schéma va encore plus loin en affichant une réflexion à l'échelle urbaine et en intégrant une démarche écoresponsable : circulation douce, réfection des réseaux d'eau pluviale, université zéro carbone ou encore la diminution du nombre de véhicules de services qui est passé de 12 à 6.

2 • La maintenance immobilière

Les bâtiments sont globalement agréables à vivre et leur état de propreté est à souligner. Néanmoins, cette vision cache des aspects préoccupants bien connus de l'université qui expliquent la priorité que l'équipe de direction donne à la maintenance immobilière.

En effet, l'université a besoin d'assurer des interventions lourdes sur le clos et le couvert de nombreux bâtiments : réfection de certaines terrasses, rénovation des façades ; renouvellement des châssis de fenêtres. Certains bâtiments sont à démolir, d'autres à restructurer en totalité. Par ailleurs, elle a dû investir dans la sécurité du campus pour améliorer la vie des étudiants et du personnel.

L'accessibilité des bâtiments aux personnes handicapées est possible dans une large majorité de locaux et fait l'objet de travaux de programmation et de chiffrage des coûts bien suivis.

Les aspects hygiène et sécurité sont bien pris en compte. Cependant, malgré un travail assidu de mise en sécurité depuis 14 ans, les avis de la commission de sécurité sont encore défavorables pour 3 bâtiments sur 14, avec le point noir majeur du bâtiment du SCD.

Il convient de noter que l'université a fait de gros efforts en rationalisant son patrimoine, en le concentrant sur le site de Pont de Bois après le déménagement au centre-ville de l'UFR de droit de Lille 2 et en densifiant l'occupation des locaux. Ceci tout en assurant des travaux d'aménagement lourds, comme par exemple ceux accompagnant la récente restructuration des UFR. L'université consacre à ces opérations des moyens financiers importants (par exemple 1 M€ en 2012) mais son budget ne lui permettra pas de prendre en charge toutes les priorités définies.

Le CPER revêt donc, pour Lille 3 comme pour toutes les universités du site, une grande importance et reste l'outil privilégié pour le financement. Les projets qui ont fait l'objet d'un accord de priorisation entre les universités du site dans la perspective de la future UdL, dépendent fortement des arbitrages qui seront effectués, alors que les

reports successifs d'équipement comme le *learning center* ou la salle de sports pèsent lourdement sur la communauté universitaire.

V – Le système d'information : un pilotage efficace, une prise en main de la fonction renouvelée et positive.

1 • Un portage politique soutenu

La transformation d'une charge de mission en une VP dédiée à la coordination du numérique témoigne de l'intérêt que l'université porte à son système d'information. Ce pilotage politique renforcé englobe les missions qui relèvent de la direction des systèmes d'informations (DSI) mais aussi celles de la future direction des usages du numérique (DUNE) en projet. L'université entend prioriser le service aux usagers (étudiants et personnels) tout en amplifiant et dynamisant ses actions de rationalisation de l'organisation, d'harmonisation des outils et d'amélioration de la gestion.

Le pilotage affirmé des SI s'effectue à travers le bureau des systèmes d'information (BSI) composé de la présidente, du premier VP, du VP en charge de la coordination du numérique, du DGS, du directeur du service et du RSSI, qui suit la mise en place de ses choix et fixe les priorités en terme de développement.

2 • Le schéma directeur du système d'information

Un schéma directeur a été élaboré avec l'aide d'un cabinet extérieur et en concertation avec les services et les composantes. Actualisé et réorienté par la nouvelle équipe présidentielle sur certains points, il sert de document de référence, notamment sur les usages du numérique. La direction des systèmes d'information a d'ailleurs construit autour de ce schéma une cartographie de l'existant et une cartographie cible qui montre l'importance du travail à accomplir, essentiel dans la stratégie de l'université.

Ce programme suit les recommandations du rapport de l'IGAENR, en particulier sur le recentrage et l'optimisation de l'utilisation des applications de gestion standard ou de l'AMUE avec l'enjeu d'abandonner de trop nombreux applicatifs locaux tout en assurant la continuité des services. Il va aussi dans le sens d'un partenariat confirmé avec les autres universités lilloises dans la perspective de l'UdL grâce à des collaborations entre les VP et les directeurs des systèmes d'information et une participation active à l'université numérique en région (UNR).

En conclusion, l'université, forte de la réussite du passage aux RCE et du parcours déjà effectué, est à même de poursuivre la consolidation de son pilotage et de sa gestion dans les domaines RH et financiers. Cette démarche lui permettra, tout en maîtrisant sa situation financière, de déployer son action, de renforcer son développement et de conforter son positionnement, y compris dans le cadre de la création de l'UdL.

Conclusion

L'université Charles-de-Gaulle Lille 3 a entamé, au cours du contrat passé avec l'État pour la période 2010-2014, une mutation ambitieuse dont les premiers effets sont manifestes : dynamisation et restructuration de sa recherche, réorganisation de ses composantes et services, simplification et rénovation de ses formations, réforme de sa gouvernance.

Cette stratégie volontariste, efficace au regard des résultats obtenus, s'inscrit dans la perspective d'une unification des trois universités lilloises. Elle rencontre, malgré quelques résistances, l'adhésion et la volonté de changement d'une grande partie de la communauté universitaire et bénéficie d'un soutien fort des collectivités.

Certains points faibles, déjà signalés antérieurement, subsistent, comme la faiblesse du rayonnement international, les problèmes du campus (logement, sécurité, isolement) ou les déficits d'image ou de participation.

En regard, la stratégie articulant la formation et la recherche avec des objectifs affichés d'aide à la réussite des étudiants, de professionnalisation et d'insertion, de formation tout au long de la vie et de responsabilité sociale de l'université, s'avère pertinente et bien adaptée à l'environnement de l'établissement.

Les évolutions internes sont encourageantes et la plupart des dispositifs pour atteindre les objectifs visés ont été mis en place, bien qu'ils restent à améliorer et à généraliser. Les marges de manœuvre sont réelles, même si les effets positifs, incontestables, se trouvent obérés par les contraintes immobilières et financières. Toutefois, subsistent une absence de définition d'une politique de gestion des ressources humaines et une carence dans la gestion prévisionnelle des emplois et compétences.

Le renforcement des partenariats et de l'interdisciplinarité, dont le bénéfice est important dans le domaine de la recherche et de la professionnalisation de certaines formations est, d'ailleurs, plus lent en raison de la spécificité de certaines filières en SHS, mais le gain de l'université en crédibilité et en visibilité est manifeste.

La nature du projet d'unification porté par les universités de Lille reste, largement et logiquement, à préciser, en articulation avec celui de la nouvelle Comue et l'élaboration d'un nouvel appel à projets d'investissements d'avenir.

I – Les points forts

- Une démarche volontariste de l'établissement dans la perspective du projet de l'université de Lille et de la consolidation du site ;
- Une offre de formation initiale diversifiée et de qualité ;
- Des axes stratégiques de recherche pertinents, cohérents avec les priorités régionales, portés par la qualité scientifique des équipes et soutenus par les partenaires de la recherche ;
- Un passage aux responsabilités et compétences élargies globalement réussi grâce à l'investissement important des services de l'établissement ;
- Une vie culturelle riche menée avec des partenaires reconnus.

II – Les points faibles

- Une insuffisance de prospective pluriannuelle et de gestion prévisionnelle, en particulier dans le domaine des finances et des ressources humaines ;
- Une insuffisance d'une politique qualité, due notamment au déficit de la prise en compte des données et des informations produites par différents services (OFIVE, SAP, RH) ;
- Une faiblesse de l'engagement étudiant dans la gouvernance de l'établissement et dans le processus décisionnel ;

- Une absence persistante d'une restructuration des bibliothèques et la faiblesse du projet de *learning center* à la date de la visite.

III – Les recommandations

- Définir une stratégie en matière de relations européennes et internationales : prioriser les partenariats, améliorer la visibilité de la communication externe, notamment en sortant du monolinguisme, organiser les synergies entre formation, recherche et relations internationales ;
- Définir une stratégie de communication, cohérente et originale, au service de l'établissement, du pôle de référence SHS et du projet d'université de Lille ;
- Affirmer l'offre engagée de la formation tout au long de la vie, notamment en y développant une offre de formation continue en lien avec les besoins du territoire ;
- Poursuivre la restructuration interne des services et des composantes en précisant leurs rôles et missions respectives, ainsi que leur mode de relations et remédier aux insuffisances de la communication interne, notamment dans la perspective de la fusion ;
- Mettre en place une politique plus soutenue de la vie étudiante. Diversifier le financement des thèses.

Liste des sigles

A

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
ANRT	Atelier national de reproduction des thèses
ATER	Attaché temporaire d'enseignement et de recherche

B

BAIP	Bureau d'aide à l'insertion professionnelle
Biatss	(Personnels) de bibliothèque, ingénieurs, administratifs, techniciens, de service et de santé
BQR	Bonus qualité recherche
BSI	Bureau des systèmes d'information
BUC	Bibliothèque universitaire centrale

C

C2I	Certificat informatique et internet
CA	Conseil d'administration
CADIST	Centre d'acquisition et de diffusion de l'information scientifique et technique
CAVUL	Centre audiovisuel et multimédia
CEGES	Centre de gestion de l'édition scientifique de Lille 3
CHSCT	Comité d'hygiène et de sécurité et des conditions de travail
CFMI	Centre de formation des musiciens intervenants
CFVU	Commission de la formation et de la vie universitaire
CLES	Certification en langues de l'enseignement supérieur
COM	Contrat d'objectifs et de moyens
Comue	Communauté d'universités et d'établissements
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CNU	Conseil national des universités
CPER	Contrat de projets État-Région
CRI	Centre de ressources informatiques
CRL	Centres de recherche en langues
CROUS	Centre régional des oeuvres universitaires et scolaires
CSP	Catégorie socioprofessionnelle
CT	Comité technique
CUPS	Centre universitaire de promotion de la santé

D

DAEVU	Direction de l'administration des études et de la vie universitaire
DRAC	Direction régionale des affaires culturelles
DBM	Décision budgétaire modificative
DEFI	Département de l'enseignement du français à l'international
DGS	Direction générale des services
DIF	Droit individuel à la formation
Distalz	Développement de stratégies innovantes pour une approche transdisciplinaire de la maladie d'Alzheimer (laboratoire)
DRAC	Direction régionale des affaires culturelles
DSI	Direction des systèmes d'informations
DU	Diplôme d'université
DUNE	Direction des usages du numérique

E

EA	Équipe d'accueil
EC	Enseignant-chercheur

ECTS	<i>European credit transfer system</i> (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre)
ED	École doctorale
ENT	Environnement numérique de travail
Erasmus	<i>European action scheme for the mobility of university students</i> (programme européen)
Equipex	Équipement d'excellence
ESJ	École supérieure de journalisme
Espé	École supérieure du professorat et de l'éducation
ETPT	Équivalent temps plein travaillé
F	
FC	Formation continue
FCEP	Formation continue et de l'éducation permanente
FLE	Français langues étrangères
FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes
FTLV	Formation tout au long de la vie
H	
HALMA	Histoire, archéologie et littérature des mondes anciens (UMR HALMA-IPEL)
HDR	Habilitation à diriger des recherches
I	
IGAENR	Inspection générale de l'administration et de l'éducation nationale et de la recherche
Inserm	Institut national de la santé et de la recherche médicale
IrDIVE	Recherche et Innovation dans les Environnements Visuels Numériques et Interactifs (plate-forme)
IRHiS	Institut de recherches historiques du Septentrion
IUF	Institut universitaire de France
IUT	Institut universitaire de technologie
L	
L	Licence
Labex	Laboratoire d'excellence
LANSAD	Langues pour spécialistes d'autres disciplines
LEA	Langues étrangères appliquées
LLCE	Langues littéraires et civilisations étrangères
LMCU	Lille Métropole Communauté Urbaine
LMD	Licence-master-doctorat
M	
M	Master, master 1ère année, 2e année
MCF	Maître de conférences
MEEF	Masters métiers de l'enseignement, de l'éducation et de la formation
MESHs	Maison européenne des sciences de l'homme et de la société
MESR	Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche
N	
NBI	Nouvelle bonification indiciaire
O	
OFIVE	Observatoire des formations, de l'insertion et de la vie étudiante
P	
PAST	Enseignant associé à temps plein ou à mi-temps
PES	Prime d'excellence scientifique
PIA	Programme d'investissements d'avenir
PR	Professeur des universités
PRAG	Professeur agrégé
PREL	Parcours et réussite en études longues
PRES	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
R	
RCE	Responsabilités et compétences élargies

RFN	Réseau bi-national franco-néerlandais
RH	Ressources humaines
RI	Relations internationales
S	
SATT	Société d'accélération et de transfert et de technologies
SCD	Service commun de documentation
SDSI	Schéma directeur du système d'information
SEAD	Service d'enseignement à distance
SESAM	Sciences économiques, sociales, de l'Aménagement et du management (ED)
SHON	Surface hors oeuvre nette
SHS	Sciences humaines et sociales
SIFAC	Système d'information financier analytique et comptable
SIGB	Système intégré de gestion des bibliothèques
SIRIC	Site de Recherche Intégrée sur le Cancer
SPI	Sciences pour l'ingénieur (ED)
SRI	Service des relations internationales
SUAIO	Service universitaire d'accueil, d'information et d'orientation
SUVAC	Service universitaire de validation des acquis et des compétences
T	
TICE	Technologies de l'information et de la communication pour l'enseignement
U	
UB	Unité budgétaire
UdL	Université de Lille
UE	Unité d'enseignement
UFR	Unité de formation et de recherche
ULCO	Université Côte d'Opale
UMR	Unité mixte de recherche
USR	Unité de service et de recherche
V	
VAE	Validation des acquis de l'expérience
VP	Vice-président

Observations de la présidente



À l'attention de Monsieur Philippe TCHAMITCHIAN
Directeur de la section des établissements

Villeneuve d'Ascq, le 22 juillet 2014

Objet : Réponse de la Présidente de l'université Lille 3 au rapport d'évaluation de l'AERES – Référence ObservationsL3-RAPEvalAERES_V0

Monsieur le Directeur,

L'université Lille 3 remercie les experts membres du comité pour l'attention qu'ils ont portée au bilan et aux projets de notre établissement lors de leur visite du 11 au 13 mars 2014, et pour le rapport d'évaluation de l'AERES concernant notre établissement.

Je vous remercie d'avoir souligné des points faibles dont nous sommes conscients et sur lesquels nous avons commencé à travailler avant même de recevoir le comité d'experts. Votre insistance sur ces faiblesses, tout comme les recommandations que vous nous faites nous aideront à progresser.

Je voudrais toutefois revenir sur deux éléments du rapport à propos desquels il me paraît important d'apporter les précisions suivantes :

1. *À propos de la réussite étudiante, et plus précisément sur la question de l'engagement (p. 19 §8 ligne 4), cette dernière ligne contredit non seulement ce qui est dit avant à propos de l'UE10, qui insiste sur l'engagement étudiant, mais également ce qui est indiqué dans le bilan stratégique 2010-2013.*

— La présidence de l'université a toujours soutenu l'engagement étudiant, en collaborant étroitement avec les associations étudiantes et les associations partenaires. Les liens avec l'AFEV sont renforcés et ont donné lieu à l'organisation de la journée sur l'échec scolaire en septembre 2013. L'unité d'enseignement (UE) 10 « Engagement solidaire et Citoyen » a été pensée avec l'Association de la fondation étudiante pour la ville (AFEV).

Présidence
Université Lille 3
Domaine universitaire
du Pont-de-Bois - BP 60149
59653 Villeneuve d'Ascq Cedex
Tél. : (33) 03 20 41 66 73
Télécopie : (33) 03 20 41 65 97
Mél. : presidence@univ-lille3.fr

www.univ-lille3.fr

Les conventions signées avec l'Institut du Service Civique et l'Union régionale des associations culturelles et éducatives du Nord Pas de Calais (URACEN) montrent également notre volonté de soutenir et de développer les actions citoyennes.

— La faiblesse de l'engagement étudiant dans la vie de l'établissement est un constat que la nouvelle équipe de direction déplore depuis sa prise de fonction. Des actions de sensibilisation à l'engagement pour pallier ce déficit sont prévues dès la rentrée 2014 (exemples : organisation du mois de l'engagement étudiant et valorisation des formes d'engagements par le biais de l'UE10).

2. Pour le Learning center, vous soulignez dans les points faibles « une absence persistante d'une restructuration des bibliothèques et la faiblesse du projet de Learning center à la date de la visite ».

La réflexion sur la restructuration des bibliothèques est en cours. Elle va se concrétiser dans un premier temps par la restructuration des bibliothèques de langues, destinées à constituer un pôle documentaire de langues important, bien visible et plus accessible pour tous les usagers.

Quant au Learning Center, il me paraît nécessaire d'insister sur le fait que le projet a considérablement évolué depuis la visite du comité des experts de l'AERES.

— La définition du projet de Learning Center est maintenant très précise. Il est acté que ce projet est spécifique dans la mesure où il est double. D'une part, il accueillera une grande bibliothèque de conservation (plus de 600 000 ouvrages avec des fonds remarquables en anglais, langues et cultures anciennes, polonaises, néerlandaises, etc.) et la bibliothèque patrimoniale des trois universités lilloises. D'autre part, il assumera pleinement une fonction de Learning center désormais bien définie dans ses trois volets :

- soutien à l'innovation pédagogique (dans ses aspects à la fois numérique et reconfiguration des espaces de travail) ;
- valorisation de la recherche effectuée dans les laboratoires de Lille 3, et lorsque l'opération est pertinente, d'autres laboratoires de l'Université de Lille, en cours de construction ;
- médiation scientifique ouverte à l'ensemble des publics.

— Une série de discussions, entamée dès 2013, avec l'ensemble des institutions impliquées (Conseil régional, Président du Conseil général, Maire de Villeneuve d'Ascq, Recteur, Préfet, Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche) a permis de les convaincre de la nécessité du projet.

— Le projet de Learning Center « Egyptologie, archéologie, SHS », a été priorisé par les 3 universités lilloises dans le cadre du prochain CPER.

— La présentation du projet a été faite à une réunion technique organisée par le Conseil régional le 18 avril dernier, confirmée politiquement par une seconde réunion le 4 juin, à laquelle participaient le chargé de mission auprès du Président du Conseil régional, la Vice-présidente enseignement supérieur et recherche du Conseil régional, des représentants du Rectorat, du Conseil général et de la Mairie de Villeneuve d'Ascq. Ces réunions ont permis de parvenir à un accord sur un scénario définitif de construction d'un bâtiment neuf et de

Présidence

Université Lille 3

Domaine universitaire
du Pont-de-Bois - BP 60149
59653 Villeneuve d'Ascq Cedex
Tél. : (33) 03 20 41 66 73
Télécopie : (33) 03 20 41 65 97
Mél. : presidence@univ-lille3.fr

www.univ-lille3.fr

destruction/désamiantage de la bibliothèque centrale avec aménagement à sa place d'un espace vert. Ce scénario aura pour avantage de rendre le campus plus visible de l'extérieur et plus accessible à tous, notamment aux personnes en situation de handicap. Le Conseil régional en sera le maître d'ouvrage.

— Dans le cadre d'une réunion sur le Plan Campus organisée par le Préfet le 5 juin dernier, le rectorat et le SGAR ont confirmé que la demande de crédits CPER avait été priorisée. Les financements Région, Conseil général sont assurés, reste à confirmer la part État.

— Il s'agit maintenant, pour que l'ensemble de la communauté universitaire (personnels et étudiants) s'approprie le projet, d'organiser la phase de concertation parallèlement à l'avancée de la phase technique. La Caisse des dépôts et consignations, rencontrée le 11 juin dernier, est prête à nous accompagner pour l'organisation de cette concertation.

En vous remerciant de l'attention que vous aurez pu porter à ces observations, je vous prie d'agréer, Monsieur le Directeur, l'expression de ma considération distinguée.

Fabienne Blaise
Présidente de l'université Lille 3

Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'université Charles-de-Gaulle Lille 3 a eu lieu du 11 au 13 mars 2014. Le comité d'évaluation était présidé par Albert Hamm, professeur émérite, linguistique anglaise, université de Strasbourg.

Ont participé à l'évaluation :

- Marie-Joséph Biache, professeur émérite, sciences et techniques des activités physiques et sportives, université Blaise Pascal, Clermont-Ferrand ;
- Vincent Bontems, ingénieur expert, philosophie, commissariat à l'énergie atomique (CEA) ;
- Peter Clark, professeur émérite, histoire de l'Europe urbaine, université d'Helsinki (Finlande) ;
- Nathalie Fournier, professeur des universités, langue et littérature françaises, université Lyon 2 ;
- Guy Morvan, ancien directeur de la formation tout au long de la vie du centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT) ;
- Martine Pohl, ancienne secrétaire générale adjointe de l'académie de Dijon ;
- Zineb Soulaïmani, ancienne responsable d'antenne, Animafac, ancien membre du bureau de la vie étudiante, université de Poitiers.

Xavier Lafon, délégué scientifique, et Marie Salaün, chargée de projet, représentaient l'Aeres.

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

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