

VOLET SPÉCIFIQUE COMMUN AUX UNIVERSITÉS LILLE 1, LILLE 2, LILLE 3

Sommaire

I – Porter une stratégie de recherche pluridisciplinaire d'excellence, à forte visibilité internationale

- 1 - Construire une université de recherche de renommée internationale
- 2 - Accompagner les laboratoires dans cette dynamique d'excellence et d'émergence
- 3 - Développer le doctorat
- 4 - Renforcer l'attractivité d'un espace scientifique euro-régional
- 5 - Mettre en place un pilotage commun des plateformes et des grands équipements
- 6 - Accroître les activités d'innovation et de transfert

II – Une offre de formation innovante, promouvant la réussite étudiante

- 1 - Inventer un modèle pédagogique original et différenciant
- 2 - Organiser un socle de règles pédagogiques communes
- 3 - Elaborer un schéma documentaire commun
- 4 – Disposer de campus attractifs

III – La convergence réussie du pilotage, des structures et des fonctions supports

- 1 - Construire l'Université de Lille
- 2 – Réaliser la convergence des fonctions supports

Récapitulatif des jalons de la trajectoire

Indicateurs et cibles de performance

La création de l'Université de Lille, objectif majeur des universités Lille 1, Lille 2 et Lille 3, est une tâche dont l'ampleur justifie à elle seule que les trois établissements optent d'emblée pour l'élaboration d'un volet spécifique unique au contrat de site.

L'enjeu est fondamental pour la métropole lilloise et pour la structuration régionale de l'enseignement supérieur. L'engagement pris par les instances des trois établissements est clair : la fusion sera effective en 2018. Cette entreprise enthousiasmante, complexe, fédératrice, est capitale pour assurer la visibilité internationale de l'enseignement supérieur, pour accroître la qualité du service rendu aux étudiants et pour améliorer les conditions de travail des personnels.

Les atouts en faveur de la réussite de cette création sont nombreux. L'appui des organismes de recherche, le soutien des pouvoirs publics régionaux et métropolitains, l'intérêt manifeste des partenaires socio-économiques, l'excellence de la recherche dans de nombreux secteurs, l'existence de coopérations anciennes dans le domaine de la recherche et des formations, la mise en œuvre de mentions co-accréditées à la rentrée 2015, sont autant de conditions favorables qui donnent à ce projet une assise réelle et qui témoignent des attentes et de l'ambition que suscite la démarche.

Le projet de fusion mobilise l'ensemble des personnels. L'adoption d'une convention d'association par les instances a constitué, au printemps 2014, le point de départ du processus. La création d'une identité graphique et d'une signature uniques est une première réalisation. D'autres avancées suivront en recherche et en formation. La dynamique est lancée et un cadre méthodologique établi en concertation avec les personnels est posé. Le projet, repris dans la proposition de contrat de site, a été discuté au sein des conseils des trois universités. Il donne le cadrage de la réflexion de groupes de travail politiques qui viennent en appui de la co-construction par l'ensemble de la communauté universitaire du nouvel établissement. Pour les services centraux et communs, une phase d'inventaire des pratiques est également développée. Pour disposer d'un cadre opérationnel commun, la convergence des modes de fonctionnement s'impose. L'université de Lille ne sera pas la simple somme de ses trois parties. La plus-value du projet est d'impulser un élan de changement et d'adaptation au cadre de l'établissement unique conçu pour être efficient, équitable et de qualité.

La mobilisation de tous permettra de préparer au mieux la bascule vers le nouvel établissement. L'objectif est que la majeure partie des difficultés organisationnelles portant sur plusieurs chantiers (système d'information, pilotage, durée du temps de travail, régime indemnitaire, référentiel des activités pour les enseignants/enseignants-chercheurs) soit résolue en amont de la fusion.

La structuration du nouvel établissement est un élément essentiel du projet. Le contrat en présente les prémisses dans le domaine de la recherche, avec une organisation structurée autour de cinq grands domaines.

La construction de l'établissement unique entraînera nécessairement de profondes modifications dans la structuration et l'organisation des liens entre instances centrales et composantes. L'objectif n'est pas de juxtaposer l'existant mais de s'engager dans la recomposition des structures internes propres aux trois établissements. Pour concevoir la structuration la plus cohérente, comme pour tous les chantiers à venir, la concertation sera le maître-mot.

En matière de recherche, la construction de l'Université de Lille permettra de relever les défis d'une grande université internationale. Dans le domaine de la formation, l'objectif est de miser sur la richesse pédagogique et scientifique des établissements pour conforter l'interdisciplinarité. La perspective du doctorat de l'«Université de Lille» participe au renforcement du doctorat dans la politique scientifique. Les réussites enregistrées dans le cadre du Plan d'Investissement d'Avenir (PIA) permettent de tableur sur les domaines d'excellence reconnus, qui entraînent dans leur sillage les secteurs où la qualité de la recherche et de la formation sont en voie de consolidation ou émergents. Le déploiement de la Formation Tout au Long de la Vie est également un objectif partagé et moteur pour l'avenir.

Les trois universités lilloises tiennent une place importante au sein de la COMUE Lille Nord de France, à la fois par la palette disciplinaire des formations offertes, par la place qu'occupent leurs laboratoires et leurs équipes dans la structuration de la recherche et de l'innovation régionale, par le rôle

déterminant qu'elles jouent dans la transformation des campus. Elles participent donc au projet partagé de la ComUE et contribuent aux différents programmes d'actions qui sont déclinés dans le volet commun du contrat de site.

La construction de l'Université de Lille se réalise ainsi «en harmonie avec les universités non métropolitaines, qui s'attachent quant à elles à développer leur propre stratégie en mettant en valeur leurs propres spécificités et en intensifiant leurs dynamiques d'alliances avec les autres universités et écoles régionales. Elle exerce un effet d'entraînement, contribuant au développement équilibré de l'ensemble du territoire régional. Elle constitue donc à la fois un enjeu métropolitain et un enjeu régional»¹.

I – Porter une stratégie de recherche pluridisciplinaire d'excellence, à forte visibilité internationale

Le site de Lille offre l'opportunité de relever les défis de la compétition scientifique internationale en renforçant son excellence. L'ambition est de faire partie des 10 premières universités françaises et des 50 premières européennes à l'horizon 2025.

Les forces de recherche sont importantes ; la qualité des unités ou des fédérations sélectionnées bénéficiant d'expertises indépendantes et un choix de thématiques originales et différenciatrices constituent les éléments fondateurs d'une stratégie de recherche pluridisciplinaire.

Les activités scientifiques seront structurées dans cinq domaines compétitifs où les coopérations et l'interaction entre les disciplines seront renforcées :

- les sciences du vivant (SV),
- les sciences de la matière et de l'environnement (SME),
- les sciences pour l'ingénieur (SPI),
- les sciences humaines et sociales (SHS),
- droit, économie et gestion (DEG).

La mise en œuvre de cette stratégie passe par un pilotage unifié de la recherche et une harmonisation de l'ensemble des outils associés à ses activités.

Cette démarche conduit à définir un ensemble de politiques communes : la structuration des unités de recherche, l'essor de la pluridisciplinarité, le développement de la formation doctorale et celui de l'attractivité internationale, le pilotage commun des grands équipements, l'accroissement des activités liées à l'innovation et au transfert.

1 - Construire une université de recherche de renommée internationale

La stratégie repose sur trois objectifs complémentaires :

- investir sur les équipes de niveau international en renforçant leur impact et leur influence dans les réseaux européens et internationaux ;
- favoriser la mise en réseau interdisciplinaire, la créativité et l'émergence de nouveaux champs de recherche ;
- démultiplier l'impact social, économique et culturel de la recherche en appuyant la mise en réseau des équipes académiques, des acteurs sociaux, économiques et culturels et des utilisateurs.

Cette politique s'appuie sur 98 laboratoires pour la plupart associés à des organismes de recherche (CNRS, INSERM, INRIA, INRA, CNES, IRSN...) qui couvrent quasiment tous les domaines

¹ Volet sur la politique de site Nord Pas De Calais.

scientifiques et sur un périmètre d'excellence, conforté par des succès dans le cadre du Plan d'Investissement d'Avenir (5 LABEX, 7 EQUIPEX²), sur lequel se fonde le projet d'IdEx lillois. Ce potentiel de recherche place le site lillois parmi les 12 principaux pôles universitaires français.

La structuration scientifique retenue pour l'Université de Lille s'effectue autour de cinq grands domaines intégratifs, les Grands Pôles de Recherche (GPR) qui rassemblent les instituts, les structures fédératives et sont constitués d'équipes de recherche disciplinaires et pluridisciplinaires :

- Sciences du vivant (Cancer, Diabète, Glycobiologie et Biologie Structurale, Neurosciences, Inflammation Infection Immunité, Agroalimentaire et Biotechnologies, Sciences et Techniques des Activités Physiques et Sportives, Technologies de la santé et innovation thérapeutique) ;
- Sciences de la matière et de l'environnement (Physique, Chimie et Matériaux, Sciences de l'Environnement) ;
- Sciences pour l'ingénieur (STIC, Mathématiques, Mécanique et Génie Civil) ;
- Droit, Economie, Gestion, en relation avec la Maison Européenne des Sciences de l'Homme et de la Société ;
- Sciences humaines et sociales (Lettres, Arts, Humanités, et autres Sciences Sociales), également en relation avec la Maison Européenne des Sciences de l'Homme et de la Société.

Ces grands pôles de recherche regrouperont l'ensemble des équipes des 3 universités, des écoles, des organismes de recherche autour de projets disciplinaires et interdisciplinaires, avec comme objectifs de renforcer :

- les coopérations scientifiques et l'interaction des disciplines entre des unités de recherche autonomes ;
- les synergies déjà existantes entre ces grands domaines (SV/SME, SV/SPI, SV/SME/SPI/SHS, SV/SHS...) et d'en initier de nouvelles grâce aux projets pluri- et interdisciplinaires.

En raison de leur taille critique, de leur association aux organismes de recherche (CNRS, INSERM, INRIA, INRA...) et de leurs équipements mutualisés de haut niveau, ces grands pôles de recherche joueront un rôle important dans l'animation scientifique, la coordination des recherches, l'attractivité pour les chercheurs et les étudiants.

→ Annexe Jalons →

2 - Accompagner les laboratoires dans cette dynamique d'excellence et d'émergence

L'accompagnement et le pilotage des pôles et des unités de recherche associées s'inscriront dans une démarche partenariale concertée et un dialogue effectif grâce à la mise en place de comités de suivi associant tutelles, organismes et collectivités, de dialogues de gestion approfondis et d'une mutualisation des fonctions supports avec celles du CNRS et de l'INSERM notamment, et des partenaires de l'Université de Lille, universités et écoles.

■ Un pilotage commun des laboratoires

Dans chaque pôle de recherche, un Conseil d'Orientation Stratégique (COS) sera chargé de faire le bilan des activités scientifiques des laboratoires et de leurs perspectives.

Des actions de communication sur les unités de recherche favoriseront leur visibilité à l'international, ainsi que la promotion des résultats de la recherche et de l'innovation.

Les services de la recherche développeront les compétences en communication des chercheurs pour accroître la diffusion de leurs résultats auprès de la communauté ou du grand public. Des cellules de montage de projets internationaux seront créées afin de mutualiser les compétences. Chaque année, une journée scientifique interdisciplinaire sera organisée sur le thème «Sciences, Santé, Société». L'enjeu est de mettre en avant les travaux communs et de susciter les projets pluridisciplinaires.

La gestion unifiée des laboratoires communs aux trois universités sera instaurée par le biais d'un dialogue de gestion et d'un budget unique. Cette procédure s'étendra ensuite à l'ensemble des entités de recherche et elle sera facilitée par l'application d'un modèle unique d'attribution des moyens.

² 5 Labex (EGID, CaPPA, CEMPI, DISTALZ, ParaFrap) ; 7 Equipex (ImaginEx BioMed ; ExCELSIOR, IrDIVE, LEAF, REALCAT, LIGAN, FLUX) ; 1 ITE (IFMAS) ; 1 SATT ; 1 IRT(RAILENIUM).

La démarche des contrats d'objectifs et de moyens (COM) pluriannuels sera poursuivie : ils seront associés à des indicateurs de résultats et feront l'objet d'une évaluation annuelle et d'une renégociation à mi-parcours du contrat quinquennal.

La création d'un "SI recherche" unique facilitera le pilotage, la remontée d'informations, la gestion des équipes et des contrats ; il permettra également de disposer d'un service de meilleure qualité à un coût raisonnable grâce aux économies d'échelle possibles.

■ Une politique d'excellence équitable et partagée

Une politique d'excellence équitable et partagée sera menée en s'appuyant sur des appels d'offres (AO) et des allocations dédiées, notamment :

- AO «Interdisciplinarité» consacré aux projets structurants ou interdisciplinaires, inter-instituts, inter-unités de recherche pouvant aussi associer des unités labellisées par le PIA à d'autres unités (effet d'entraînement) ;
- AO «Emergence–Innovation» dédié à l'amorçage de projets novateurs et originaux, à l'émergence de jeunes équipes et de nouveaux axes de recherche. L'objectif est d'aider les chercheurs à élaborer des démonstrateurs de laboratoire apportant la preuve du concept (pré-maturation) et à renforcer leurs liens avec les entreprises et la SATT ;
- AO Coopération internationale avec des grandes universités et/ou centres de recherche ciblée au niveau international (Etats-Unis, Canada, Brésil, Russie, Liban, Japon, Singapour, Chine...), renforcée avec l'Euro-région transfrontalière (Belgique, Angleterre, Pays Bas...) et l'Europe du nord-ouest (Danemark, Suède, Allemagne...).

Une politique d'allocations de thèses «thématiques» (30% des allocations de thèses), généralement cofinancées et ciblées sur la pluridisciplinarité (sciences et technologies, sciences du vivant et sciences humaines et sociales), sur l'émergence, les projets labellisés PIA et la coopération transfrontalière, sera mise en place et fera l'objet d'une évaluation annuelle.

■ L'accompagnement et le développement des projets européens et internationaux

L'effort de développement des fonctions supports de la recherche et l'accompagnement dans le montage de projets européens (H 2020) ou de candidatures ERC et Institut Universitaire de France (IUF) seront renforcés. Actuellement, chaque université dispose d'une équipe ingénierie de projets travaillant en complémentarité.

Afin de favoriser le montage de projets européens, plusieurs actions sont mises en place pour accroître l'échange d'informations et d'expertises :

- capitalisation des compétences : les parties administratives et budgétaires seront communes et un seul service Ingénierie de projets sera créé ;
- formations communes au montage de projets et à la communication scientifique ;
- mise en place d'un système d'information commun concernant les projets européens à destination des enseignants-chercheurs (ex, Infodays, informations sur les MSCA, ERC et les appels d'offres).

Cette politique s'élabore en cohérence avec une priorité de la ComUE : participer au développement d'un espace euro-régional de l'enseignement supérieur et de la recherche avec les universités de l'Euro-région. La région Nord-Pas-de-Calais bénéficie d'un environnement universitaire international exceptionnel avec la proximité de grandes universités européennes belges, allemandes, néerlandaises ou anglaises. Des projets communs sont donc construits, dans le cadre notamment de programmes européens Interreg.

→ Annexe Jalons →

3 – Développer le doctorat

■ Articuler recherche et formation

L'articulation de la recherche avec la formation est favorisée dès la licence (visites et stages dans les unités de recherche, conférences scientifiques généralistes, affichage des activités de recherche, initiation à la recherche, «label recherche») et avec une intégration croissante en master (bourses de master pré-doc). Dès le master 2, les étudiants titulaires d'une bourse de master pré-doc seront

invités à réfléchir à un sujet de thèse, et à en élaborer l'état de l'art, la problématique et les méthodes. Ils seront informés des possibilités de financement et de mobilité internationale.

■ Affirmer la place du doctorant dans la recherche

L'affirmation de la place du doctorant dans la recherche est confortée par l'implication et les responsabilités des 3 universités de Lille dans les six écoles doctorales régionales. Leurs actions en faveur du doctorat sont déjà nombreuses : charte du doctorant, bilan de compétences, monitorat d'enseignement, comité de suivi des thèses, formations en ligne de haut niveau sur des expertises ciblées, etc.

L'internationalisation du doctorat sera renforcée en incitant à la mobilité sortante notamment par une politique volontariste de bourses.

Dans la perspective de la création du doctorat de l'Université de Lille, les trois universités continuent de délivrer le doctorat et s'attachent à le valoriser par une charte ou un label de qualité.

■ S'appuyer sur et conforter la politique de la ComUE

Cette politique est menée en synergie avec la ComUE. Les écoles doctorales sont régionales. Le collège doctoral de site développe les actions transversales favorisant l'insertion professionnelle des docteurs, le renforcement des relations doctorants-entreprises, la valorisation internationale des formations doctorales et l'accompagnement des mobilités. La délivrance du doctorat reste de la seule compétence des établissements.

→ Annexe Jalons →

4 - Renforcer l'attractivité d'un espace scientifique euro-régional

La future Université de Lille se développera à l'international avec des partenariats ciblés et dans un réseau d'universités européennes renforcé sur l'Europe du nord-ouest et l'Euro-région. La situation transfrontalière doit devenir un élément de différenciation du site lillois dans le paysage national de la recherche.

Les 3 universités ont renforcé leur ancrage dans l'espace européen, notamment grâce à leurs unités de recherche, à la proximité géographique des grands centres universitaires belges, hollandais, allemands et britanniques avec lesquels elles ont développé des coopérations.

Une politique volontariste commune mise en place doit permettre le rapprochement avec les équipes de ces grands centres à travers l'affectation de moyens pour les projets de mobilité et de recherche communs, et grâce à des accords institutionnels.

La politique d'attractivité, qui s'appuiera sur plusieurs actions fortes et significatives, portera sur :

- la mobilité entrante, l'invitation d'enseignants-chercheurs et de chercheurs étrangers ;
- les chaires d'excellence avec l'INSERM et l'INRIA dans le domaine des sciences du vivant et des sciences et techniques ;
- des chaires environnées, académiques et industrielles venant appuyer les projets des laboratoires, afin d'attirer des chercheurs à fort potentiel. Les personnes recrutées bénéficieront d'un package d'accueil comportant des crédits d'installation, un accès privilégié à des équipements scientifiques et / ou un aménagement de service d'enseignement ;
- le financement de cotutelles de thèses et d'accueil de post-doctorants dès lors qu'ils s'inscriront clairement dans les axes stratégiques ;
- le repérage des potentialités et l'accompagnement des candidats à la coordination de grands projets européens Horizon 2020 et ERC, soutenue par des CRCT «Projets européens».

L'objectif est d'engager le site lillois dans un processus de labellisation européen en adhérant rapidement aux principes de la «Charte européenne du chercheur et du code de conduite pour le recrutement des chercheurs» et d'intégrer la Ligue Européenne des Universités de Recherche (LERU).

5 - Mettre en place un pilotage commun des plateformes et des grands équipements

Pour les plateformes technologiques et les services communs, un comité de pilotage commun est mis en place afin d'échanger sur le fonctionnement, la gestion, l'acquisition et la rationalisation des équipements scientifiques. L'objectif est de disposer d'un modèle économique autosuffisant pour l'utilisation des plateformes ouvertes aux autres universités, aux institutions régionales ou aux entreprises.

A terme, un pilotage centralisé et une charte des plateformes technologiques les rendront plus visibles. Un plan pluriannuel d'investissement en faveur des grands équipements scientifiques mutualisés sera élaboré : il s'appuiera sur un appel d'offres avec expertise externe.

Afin de garantir un service toujours performant pour les laboratoires, la mutualisation des moyens de calculs entre les établissements sera effectuée.

→ Annexe Jalons →

6 – Accroître les activités d'innovation et de transfert

L'activité d'innovation et de transfert, déjà importante, doit davantage prendre en compte les besoins économiques et sociaux. L'objectif est d'améliorer la visibilité et la cohérence des dispositifs afin de créer un environnement favorable au service de la recherche et de susciter de nouvelles initiatives.

■ L'atout des dispositifs existants

L'innovation et la création d'activités s'appuient sur le pré-incubateur universitaire Cré'Innov, le bio-incubateur Eurasanté dans le domaine de la biologie-santé, et sur le dispositif régional d'accompagnement et de soutien à la valorisation et à l'innovation SATT NORD pour la maturation de projets et la gestion des brevets.

Les doctorants sont sensibilisés à l'innovation et à l'esprit d'entreprendre grâce aux moyens déployés par la Maison de l'Entrepreneuriat, les HubHouses et Cré'Innov. Le développement du Pôle Etudiant Pour l'Innovation Transfert Entrepreneuriat (PEPITE) et la création du statut Etudiant Entrepreneur favorisent l'enseignement de la culture entrepreneuriale.

Les établissements sont impliqués dans les pôles de compétitivité et d'excellence ainsi que dans le développement des parcs technologiques de la métropole (Eurasanté, Euratechnologies, Haute Borne, Site de l'Union...) qui viennent appuyer les unités de recherche dans la détection et la validation de leur démarche de valorisation. Ces actions seront renforcées, tant dans la recherche que dans la formation, avec la forte implication dans les ITE IFMAS et PIVERT et dans l'IRT RAILENIUM et avec la mise en œuvre des Learning Centers.

L'innovation en termes de développement durable est également une priorité. D'ores et déjà des chercheurs participent au Collectif d'Expertise Régionale sur le Climat et son Evolution (CERCLE). Le PACTE-U.Lille (Penser/Agir/Construire pour la Transition Ecologique), lieu de co-construction, permettra de créer plus de synergies entre la recherche, la formation et la sensibilisation à la gestion environnementale : par exemple, le projet SUNRISE vise à faire des campus un démonstrateur scientifique à la dimension d'un site urbain. Les sciences humaines et sociales sont largement associées à ces projets.

■ Les nouvelles initiatives

Les partenariats avec les entreprises, les collectivités et les associations régionales et nationales, identifiés par les collaborations de recherche, par les stages des étudiants de licence et master et par les thèses CIFRE, sont insuffisamment exploités. La capitalisation de ces relations avec les milieux socio-économiques sera facilitée avec l'essor des activités de la fondation partenariale.

La valorisation de la recherche bénéficiera aussi d'un développement des partenariats avec les acteurs socio-culturels (associations, collectivités territoriales, musées, théâtres). Des congés de recherche pour conversion thématique (CRCT) spécifiques Innovation-Valorisation seront proposés pour favoriser la création de start-up et de laboratoires conjoints avec les entreprises.

La circulation des talents et des compétences entre la recherche et l'entreprise sera favorisée : une convention cadre avec les organisations représentatives des entreprises en déterminera les modalités.

IC 8 – Revenus consolidés de la valorisation de la recherche

II - Une offre de formation innovante, promouvant la réussite étudiante

L'offre de formation des trois universités est foisonnante : l'enjeu porte sur la définition d'une offre plus cohérente et lisible, qui partage un corpus de règles communes d'organisation. L'objectif est d'atteindre une singularité qui distingue le site lillois au niveau européen et international.

Les circonstances particulières du processus de fusion sont également propices à définir un nouveau modèle de formation qui implique les étudiants. Ce modèle met en valeur les pédagogies expérientielles, valorise les parcours spécifiques d'excellence en master et en doctorat, et prend appui sur la Formation Tout au Long de la Vie pour innover le territoire de l'Eurorégion.

Dans leur dynamique de convergence, les trois établissements mettent progressivement en commun leurs compétences.

L'offre de formation des universités lilloises présente des atouts considérables : embrassant l'ensemble des champs disciplinaires, elle s'appuie sur la densité des activités de recherche et la proximité avec les acteurs socio-économiques. Le travail de mise en cohérence des trois offres existantes est conduit pour définir une offre globale à lisibilité nationale et internationale.

La fusion des universités est une opportunité pour rompre avec le modèle antérieur et construire une offre originale et différenciante, qui devienne un marqueur dans le panorama européen des formations.

La nouvelle offre de formation est construite autour de trois concepts : une évolution pédagogique profonde, centrée sur l'implication des étudiants ; une offre de formation tout au long de la vie, ancrée dans le territoire ; la promotion de parcours spécifiques et attractifs, en appui sur une sélection de masters et de doctorats.

Au final, c'est l'étudiant qui doit tirer le meilleur profit de ce renouvellement de la formation : directement impliqué, acteur de son cursus, il est aussi accompagné individuellement pour l'aider à réussir et envisager avec sérénité son insertion professionnelle.

1 - Inventer un modèle pédagogique original et différenciant

■ Personnaliser les parcours et impliquer l'étudiant

Chaque étudiant, s'il le souhaite, doit pouvoir construire son parcours à la carte. Ce choix très large est construit sur la modularité des formations et la cohérence générale des dispositifs. L'engagement personnel de l'étudiant est au cœur des nouvelles formes pédagogiques : susciter l'initiative, valoriser l'engagement, encourager les démarches projet, placer l'étudiant au cœur de communautés d'apprentissage.

Différents formats adaptés aux attentes seront proposés ; apprentissage en mode projet, auto-évaluation, pratiques autonomes offrent les voies de la construction d'une offre de formation dynamique, renforcée par l'utilisation de technologies numériques. Un service d'accompagnement des enseignants sera chargé de la mission de formation à ces nouvelles approches pédagogiques. Il constituera le service support indispensable à la mutation des méthodes d'enseignement et à la vulgarisation des usages du numérique.

■ Capitaliser sur les dispositifs d'aide à la réussite

La démarche commune vise à capitaliser l'expérience acquise pour la systématiser et à coordonner les dispositifs avec comme objectif de favoriser l'aide à la réussite et de diminuer le taux d'échec. Tout en favorisant les passerelles entre les différents parcours, l'enjeu porte sur l'amélioration de la performance des dispositifs d'orientation, d'accompagnement et de remédiation.

La coordination mise en place portera sur l'ensemble des dispositifs concernant :

- l'orientation active pour faciliter la transition du lycée à l'université ;
- l'accueil et l'intégration des étudiants, grâce à l'accompagnement tutoré des étudiants et aux programmes régionaux «Réussite» et «DU Tremplin» du Programme Régional de Réussite en Etudes Longues (PRREL) ;
- le soutien des publics spécifiques (étudiants en situation de handicap, en difficulté sociale, étudiants salariés, sportifs de haut niveau, entrepreneurs) ;
- la généralisation du questionnement de l'étudiant sur son projet de formation et professionnel avec le Projet de l'Étudiant (PE) et le Projet Professionnel de l'Étudiant (PPE) ;
- les acquis de la formation avec le déploiement du Portefeuille d'Expériences et de Compétences (PEC), associé au supplément au diplôme. Une même partie, relative au socle commun de connaissances et compétences préprofessionnelles et transversales au niveau de la mention, constitutive du supplément au diplôme, sera délivrée pendant le contrat.

■ Promouvoir des parcours spécifiques et attractifs

Les trois établissements lillois envisagent la mise en place de « Graduate Schools » qui auront vocation à mettre en réseau l'offre de formation et les ressources aux niveaux masters, grandes écoles et doctorat.

L'excellence des activités de recherche constitue le vivier d'une offre de formation exigeante à ces niveaux. Les liens avec les laboratoires, les collaborations avec le monde socio-économique doivent être la source d'une carte de formations ciblées attirant les meilleurs étudiants.

Des dispositifs garantissant un accueil au standard international de ces étudiants seront mis en place : titres de séjour, hébergement et conditions matérielles de vie au quotidien.

Un label spécifique, permettant de reconnaître et de valoriser le haut niveau atteint en master et en doctorat, sera créé pour ces voies d'excellence.

■ Faciliter la mobilité par la maîtrise des langues

Le programme d'actions en faveur de la maîtrise des langues et du développement de la mobilité étudiante comprend :

- la sensibilisation des étudiants dès leur entrée dans le cursus et l'accompagnement de ceux qui le souhaitent ;
- la promotion de l'offre linguistique, y compris des langues rares dites «modimes» ;
- la possibilité pour l'étudiant non spécialiste d'accéder à deux langues vivantes dans le cadre de sa formation ;
- l'organisation de formation en langue étrangère visant à favoriser la mobilité internationale des étudiants, à renforcer leurs compétences linguistiques spécialisées et à accueillir davantage d'étudiants étrangers ;
- l'harmonisation de la progression de l'étudiant dans son parcours de formation en langues (CLES2 en fin de master) ;
- la généralisation d'un label international aux étudiants volontaires.

Un pôle Langues pour Spécialistes d'Autres Disciplines (LANSAD) valorisera l'enseignement des langues et permettra le développement d'un véritable projet pédagogique, encadré et efficace. Dans cette perspective un dispositif de mutualisation des cours pour 3 ou 4 langues clés, avec exploitation des ressources des centres de ressources en langues (CRL) sera mis en place en vue d'une préparation aux certifications. Les mêmes dispositions seront prises pour le FLE.

Le LANSAD s'appuiera sur la recherche selon une démarche qualité d'expérimentation, à l'exemple du dispositif «Tandem» (dialogue entre deux étudiants de langues maternelles différentes) et «TéléTandem» (dialogue sur internet entre deux étudiants de cultures et langues différentes) et d'évaluation en didactique des langues.

L'harmonisation des pratiques pédagogiques des formations linguistiques est prévue avec :

- la formation à l'évaluation et à l'approche par compétences, la transmission d'un cahier des charges à tout enseignant pour que les objectifs communs soient connus de tous ;
- l'appui sur le centre de ressources en langues (CRL) pour une rénovation des pratiques et une plus grande implication des étudiants dans leur formation linguistique ;
- un travail sur les 4 compétences à acquérir dans l'apprentissage des langues tout au long de la formation ainsi qu'un appui sur le CLES pour dynamiser les pratiques et valoriser les résultats ;
- l'optimisation des ressources pédagogiques (matérielles et humaines) relatives aux langues «modimes» des trois établissements.

■ Renforcer la politique d'aide à l'insertion professionnelle

Il s'agira d'aider les étudiants à préparer leur projet professionnel, de les initier au monde du travail et à l'entrepreneuriat, de développer un réseau de partenaires professionnels apportant leurs conseils, leurs compétences dans les cursus et des offres de stages, d'inclure des enseignements clairement professionnalisés dans les cursus, et de publier des indicateurs et des enquêtes.

En décembre 2012 les BAIP ont été requalifiés sur les campus universitaires et constituent un maillon essentiel entre les étudiants, les enseignants et le monde socio-économique.

L'objectif est de mettre en place une plateforme d'échanges sur les thèmes de l'insertion professionnelle, la formation tout au long de la vie, les partenariats de recherche et l'information-communication auprès des étudiants, des personnels, des entreprises et des institutions. Cette plateforme réunira et harmonisera les dispositifs existants.

Pour faciliter le dépôt des offres de stages, les formations devront être réparties en domaines d'applications professionnels. L'informatisation de la gestion des conventions de stage (à l'exemple de l'application Pstage développée par la DGEIP et l'AMUE) sera généralisée. Une préparation à la recherche de stages et d'emplois, dont les contrats de professionnalisation et d'apprentissage, sera proposée aux étudiants, notamment au premier semestre de L3 et au premier semestre de M2.

Les actions entreprises en direction du monde socio-économique seront développées en s'appuyant sur les référents entreprises des composantes (personnel BIATSS et/ou enseignant).

La création d'un outil de gestion des relations avec les partenaires à l'image de la GRC (Gestion de la Relation Client) ou CRM (Customer Relation Management), permettant de développer les relations avec les partenaires socio-économiques, est également prévue. Des événements, tels que l'organisation d'un forum stage-emploi ou un job-dating annuel, seront programmés pour renforcer le lien avec les anciens étudiants. De même, la collecte de la taxe d'apprentissage sera favorisée par une campagne coordonnée à l'échelle lilloise.

■ Faire de la FTLV un levier d'intégration de l'Université de Lille dans le territoire euro régional

La formation tout au long de la vie représente un enjeu majeur de la mutation pédagogique, à plusieurs titres :

- elle est un levier de promotion sociale, répond à l'accélération du progrès technologique et permet la participation de la société à cette révolution, à tous les niveaux de qualifications ;
- elle est aussi un élément structurant de l'offre de formation : ce n'est plus un service annexe, mais une modalité qui doit toucher le plus grand nombre de personnes et de dispositifs ;
- elle modifie la conception des maquettes de formation qui doivent nécessairement placer les compétences au centre de la formation. Elle aussi doit bénéficier des innovations pédagogiques.

Le chiffre d'affaires issu de la FTLV et le nombre de diplômés de niveau 1 délivrés en formation continue donne au site lillois une réelle visibilité en le positionnant dans les premiers du classement national.

Au cours des dernières années, les trois universités ont convergé en matière de FTLV afin de renforcer leur présence, notamment dans la réponse aux appels d'offres des entreprises.

L'objectif, qui est de construire une université de référence européenne en matière de FTLV, implique la généralisation d'une approche par les compétences, le déploiement de pédagogies alternantes et la structuration de réseaux sous la forme de plateformes d'innovation et de formation ouvertes.

Une lettre de cadrage pour une FTLV commune sera établie par les trois universités ; plusieurs actions seront mises en œuvre de façon coordonnée :

- développer une approche par les compétences dans l'offre en formation et dans les environnements d'apprentissage de l'université qui touche une plus grande variété d'étudiants et d'attentes (diplomation, certification, capacités...). La FTLV crée de nouvelles communautés d'apprentissage qui favorisent l'entraide (entre étudiants, salariés, professionnels, formateur) et les environnements d'apprentissage associant formation et activité professionnelle, savoirs et pratiques (pédagogies alternantes) ;
- promouvoir l'offre existante et l'émergence des formations pluridisciplinaires ;
- améliorer la lisibilité de la carte des formations ;
- améliorer chacun des vecteurs de présentation de l'offre, en particulier numériques, mieux informer les publics par la mise en place d'un guichet unique, numérique dans un premier temps ;
- rendre plus accessible l'offre de formation en la synchronisant avec les temporalités de la formation continue : modularisation de l'offre, blocs de compétences, mixage des formats pédagogiques (présentiel, à distance...).
- développer l'alternance avec les contrats de professionnalisation et les contrats d'apprentissage en aménageant les parcours de formation et les maquettes.

→ Annexe Jalons →

- IC 1 - Taux de réussite en licence en trois ans
- IC 2 - Taux de réussite en licence en quatre ans
- IC 3 - Taux de réussite en master 2
- IC 4 - Taux de réussite en doctorat
- IC 5 - Insertion professionnelle
- IC 7 - Développement de la formation continue

2 – Organiser un socle de règles pédagogiques communes

■ Unifier les règles de fonctionnement des études et des examens

Sur les aspects tels que les modalités de contrôle, le suivi des étudiants dans le parcours et les filières, la convergence des procédures est à la fois un devoir et une nécessité vis-à-vis des étudiants et des personnels. Plusieurs objectifs concourent à obtenir une cohérence d'ensemble :

- identifier les acteurs pédagogiques et administratifs des formations ;
- harmoniser la traduction de toutes les Unités d'Enseignement en ECTS ;
- harmoniser les conditions d'accès aux formations, les possibilités d'orientations et de passerelles et les conditions de validation des unités d'enseignement, des semestres, des années et diplômes ;
- concevoir et appliquer une charte unique des examens.

■ Organiser le pilotage commun de l'offre de formation et son évaluation

Pour assurer le suivi et l'évaluation des formations et de la vie étudiante, **un observatoire unique** sera mis en place, avec pour missions :

- la description des caractéristiques scolaires et sociodémographiques des étudiants ;
- l'évaluation des enseignements et la diffusion des synthèses auprès des responsables de formation ;
- l'étude des cursus (suivi de parcours en licence, master) et ponctuellement des conditions de vie des étudiants ;
- l'analyse de l'insertion professionnelle des diplômés ;
- la production d'indicateurs utiles au pilotage d'ensemble (équipes de direction, conseils d'université, composantes et équipes pédagogiques).

Des **conseils pédagogiques** par domaine et mention, composés d'enseignants, enseignants-chercheurs, personnels administratifs et usagers, seront institués. Ainsi, le pilotage de la formation sera décliné par niveaux, du plus proche de l'étudiant (équipes pédagogiques d'unités de formation, équipes pédagogiques de formation) au pilotage central.

Une charte de qualité des enseignements, une charte des examens et une charte des études accompagnées d'indicateurs de suivi, encadreront les dispositifs d'amélioration de la qualité des formations.

→ Annexe Jalons →

- IC 6 – Evaluation des formations et des enseignements

3 - Elaborer un schéma documentaire commun

Lieux d'accès à la connaissance et essentiels à la réussite étudiante, les bibliothèques universitaires lilloises mènent depuis plusieurs années une réflexion afin d'améliorer leurs offres documentaires et de services et de concevoir les équipements les plus adaptés aux besoins des étudiants.

Les collections appartiennent aux domaines d'enseignement et de recherche de chaque université, et sont complémentaires.

Le schéma documentaire commun qui sera élaboré traduira un ensemble d'actions issues d'une politique documentaire unifiée et structurée autour de grands axes.

■ La mise en place de learning centers

Ces centres de documentation, les learning centers, sont repensés en fonction des nouvelles pratiques de formation et de recherche, notamment numériques. Conçus en réseau, les 3 Learning centers en construction sur les campus lillois offriront un complexe d'apprentissage, de soutien à la recherche et de médiation scientifique remarquable par sa complémentarité :

- le Learning center innovation sera un élément essentiel de l'éco système régional de l'innovation par ses espaces construits en partenariat avec les pôles de compétitivité et son «Xperium» présentant la science en train de se faire (Lille 1) ;
- le Learning center santé, implanté au Parc Eurasanté, constituera une fenêtre ouverte sur le soin et les patients (Lille 2) ;
- le Learning center SHS consacrera une large part de ses missions à l'accompagnement de la mutation numérique et des nouveaux usages (Lille 3).

■ L'optimisation du potentiel documentaire

Une démarche d'optimisation du potentiel documentaire des 3 établissements se déploiera avec :

- une cartographie fine des ressources documentaires pointant les doublons et les lacunes ;
- un accès optimisé à la documentation électronique en garantissant la soutenabilité des coûts ;
- la convergence des systèmes documentaires pour proposer les outils et services les plus adaptés en tenant compte des évolutions portées par l'Abes ;
- une coordination des politiques d'ouverture des bibliothèques, adaptée aux besoins des publics.

→ Annexe Jalons →

4 – Disposer de campus attractifs

■ Les campus lillois

Grâce notamment au plan Campus Grand Lille, les trois universités constituent des campus attractifs offrant aux enseignants chercheurs, aux personnels et aux étudiants des conditions de travail et de vie aux standards internationaux.

Les trois universités sont aussi engagées dans les problématiques de la transition écologique et énergétique. Impliquées dès 2013 dans le projet de la troisième révolution industrielle en Nord Pas-de-Calais (TRI), lancé conjointement par la CCI régionale et le Conseil régional, elles regroupent leurs forces vives en matière de développement durable et de responsabilité sociétale. Les actions qui sont prévues, notamment l'engagement vers le Zéro Carbone et la mise en place d'un Plan de déplacement font partie d'un programme coordonné par la COMUE.

■ Une université solidaire : politique globale pour les situations de handicap

Une politique commune pour accompagner les personnes en situation de handicap est un objectif prioritaire pour les 3 universités. Plusieurs projets à court terme sont programmés :

- la rédaction d'un Schéma Directeur Handicap pour répondre aux 4 objectifs suivants : consolider les dispositifs d'accueil et développer des processus d'accompagnement ; développer des politiques de ressources humaines ; augmenter la cohérence et la lisibilité formation-recherche dans le domaine du handicap ; développer l'accessibilité des services offerts par les établissements ;
- l'accompagnement pédagogique et l'aide à la réussite avec un travail sur les outils et supports pour la préparation des cours et des épreuves ainsi que sur la mise en ligne des cours ;

- la signature d'une convention Handicap-Entreprises-Université avec les entreprises partenaires, le rectorat, la préfecture, l'Onisep, la DIRRECTE, portant sur différents axes (recherche, mobilité internationale, culture, orientation et insertion, culture numérique) ;
- l'organisation d'une biennale du handicap, en partenariat avec le Conseil départemental du Nord, d'une durée d'un mois, avec expositions, tables-rondes, colloques et actions de sensibilisation.

■ L'engagement étudiant

L'engagement étudiant, en particulier associatif, sera reconnu par l'attribution de labels et/ou d'ECTS. Les initiatives fédératrices telles que le Festival Mix Cité, facteur d'enrichissement mutuel et de convivialité, seront soutenues. Une politique incitative, s'appuyant sur le FSDIE et sur un fonds commun interuniversitaire, permettra de densifier les actions associatives, notamment pour les projets se réalisant sur au moins deux campus.

En s'engageant par la signature d'une charte commune, les associations seront appelées à respecter des valeurs communes, les principes de laïcité, d'égalité femmes-hommes, de développement durable...

■ La politique culturelle

La période qui s'ouvre permet de donner une force nouvelle aux programmes existants, de mutualiser les actions et de lancer de nouvelles initiatives, telles que :

- la mutualisation des ateliers de pratiques artistiques qui permettra un élargissement et une augmentation de l'offre à destination des étudiants et des personnels ;
- la mutualisation de la communication autour des actions conduites avec la généralisation d'un Pass'Culture en lien avec des structures culturelles régionales ;
- l'organisation de temps forts ouverts sur la cité (festival des associations étudiantes, fête des étudiants étrangers, festival des arts au printemps...);
- l'essor des expertises culturelles par des universitaires et le développement de coproductions avec les structures culturelles.

→ Annexe Jalons →

III - La convergence réussie du pilotage, des structures et des fonctions supports

La fusion des trois universités lilloises fait l'objet d'un processus adopté par les trois CA des universités (février-mars 2014) qui ont également approuvé en juin-juillet 2014 une convention d'association qui en précise le contenu.

L'université de Lille constituera une des grandes universités de recherche françaises renforçant l'attractivité du Nord Pas-de-Calais. Sa construction s'effectue en harmonie avec les universités non métropolitaines, qui s'attachent quant à elles à développer leur stratégie en mettant en valeur leurs spécificités et en intensifiant leur dynamique d'alliances avec les autres universités et écoles régionales.

Cette création est destinée à exercer un effet d'entraînement et contribuer au développement équilibré de l'espace régional. A la fois enjeu métropolitain et enjeu régional, le projet est soutenu par les acteurs institutionnels et socio-économiques du territoire. Le projet d'IdEx-Université de Lille vise à donner une portée maximale à cette ambition.

En ce qui concerne les fonctions supports, la période précédant la création de l'université sera consacrée à la construction d'une nouvelle identité et à la convergence des structures, des outils et des offres de service.

L'objectif est de tirer parti des caractères communs existants pour construire l'unité des services administratifs et techniques du nouvel établissement, tout en prenant en compte la diversité des situations et des sites.

Les chantiers liés à l'évolution du pilotage financier, de la maîtrise des charges, de la construction d'un système d'information unifié et cohérent, de la gestion des ressources humaines ainsi que du pilotage du patrimoine, s'inscriront dans une démarche participative, garante de leur réussite.

1 – La construction de l'université de Lille

■ La fusion : démarche, feuille de route et calendrier

La **démarche engagée** combine le besoin de résoudre les principaux problèmes en amont de la création de l'université et la volonté de mobiliser les trois communautés universitaires autour d'un projet d'établissement partagé et ambitieux.

Dans cette perspective, les compétences seront progressivement exercées en commun dans tous les domaines relevant des missions des universités. Chaque compétence sera assurée par un établissement pilote avec et au nom des autres universités. Des groupes de travail associent les écoles et mobilisent les services sur la définition des métiers et des compétences.

L'objectif est d'organiser les différentes fonctions supports du nouvel établissement et d'en élaborer la **feuille de route**.

Un comité stratégique est chargé d'accompagner et de conseiller les universités dans leur démarche. L'ensemble des travaux est coordonné par un comité opérationnel qui veille à leur convergence et le pilotage politique est assuré par les présidents.

La vision stratégique partagée guide l'élaboration du projet commun et accompagne l'élaboration d'un **texte fondateur**, document de référence qui précisera le sens de la rupture que représente la fusion. Ce texte rassemblera les objectifs et les principaux engagements qui nourrissent l'ambition commune.

La réussite de cette phase dépend de la capacité des trois universités à faire émerger une identité commune et un sentiment d'appartenance à la nouvelle institution. La démarche s'appuie également sur la participation qui est un levier de mobilisation essentiel pour limiter les inquiétudes légitimes et les risques de rejet.

La fusion exige en effet d'appréhender d'éventuelles difficultés. Chaque réorganisation de service opérationnel peut constituer «une fusion dans la fusion», avec ses caractéristiques techniques et ses particularités liées aux personnes impliquées. Il est également important d'anticiper certaines contraintes pour éviter les ruptures de services vitaux (Système d'Information) et de traiter avec attention les services qui jouent un rôle clé dans le processus de fusion (communication, ...).

→ Annexe Jalons →

■ Un processus accompagné par huit grandes écoles

Les trois universités sont liées par une convention de partenariat avec huit grandes écoles³ qui souhaitent rassembler leurs forces (création d'un Collegium) et partager des orientations stratégiques, conférant au site lillois plus de lisibilité, de pertinence et d'efficacité.

Plusieurs engagements communs significatifs viennent conforter des coopérations anciennes et annoncent un processus de mutualisations sur plusieurs missions :

- une communication autour du projet «Université de Lille» avec un logo spécifique ;
- la signature scientifique «Université de Lille» adoptée pour l'ensemble des publications ;
- la mise en place d'un dialogue de gestion et de dispositifs communs d'accompagnement des laboratoires ;
- l'accroissement du nombre de docteurs ;
- la volonté de porter des réponses communes aux grands programmes nationaux et européens.

³ L'École Centrale de Lille, l'École des Mines de Douai, l'École Nationale Supérieure de Chimie de Lille, L'École Nationale des Arts et Industries Textiles, l'École Nationale d'Architecture et de Paysages de Lille, Télécom Lille, l'École Supérieure de Journalisme de Lille, l'IEP de Lille.

Ce partenariat renforcé pourra s'étendre à d'autres actions partagées, telles que :

- la politique en matière d'équipements scientifiques et pédagogiques ou de services numériques,
- le développement coordonné de liens avec les acteurs socio-économiques,
- la formation et la mobilité des personnels.

2 – La convergence de fonctions supports

Le processus relatif aux fonctions supports du projet «Université de Lille», en cours d'élaboration, fait l'objet d'une large concertation avec les personnels. La démarche s'appuie sur les caractères communs existants pour construire une identité, une organisation et des processus de travail unifiés. Les actions concrètes déjà opérationnelles ont valeur d'exemples :

- une démarche commune en matière d'achats publics (groupements de commandes),
- la première brique d'un système d'information partagé (interconnexion des annuaires),
- la mise en place d'un «club patrimoine» et la coordination de la stratégie immobilière au sein de la structure Plan Campus,
- la publication unifiée des emplois BIATSS au sein d'une bourse à l'emploi.

L'élaboration d'un référentiel d'identité commun reposant sur les valeurs du service public, l'interaction entre les services, le travail d'équipe et une dynamique d'adaptation aux évolutions des missions favorisera l'instauration d'une culture nouvelle, partagée par l'ensemble des acteurs.

Pour assurer la mise en œuvre d'un pilotage global, les logigrammes de processus métiers seront unifiés et la mutualisation des outils préfigurera l'élaboration d'un système d'information unique.

L'amélioration de la qualité des services est indissociable de la préservation des acquis en matière de conditions de travail et de relations interpersonnelles. A ce titre, la création d'un service d'audit interne commun est un objectif essentiel.

■ Finances : optimiser les ressources par un pilotage efficient et la maîtrise des charges

La démarche d'optimisation de l'utilisation de l'application SIFAC désormais engagée suppose la fiabilisation des données et l'amélioration de l'efficacité des traitements (dématérialisation des factures). Des groupes de travail seront chargés de faire des propositions sur les aspects organisationnels relevant de la sphère comptabilité-finances, en particulier :

- la séparation fonctionnelle entre service comptable et services financiers ;
- la mise en œuvre de l'unité comptable et l'implantation des différentes fonctions relevant du comptable ;
- la construction et le suivi budgétaires, le circuit dépenses-recettes ;
- la professionnalisation des services ordonnateurs, qui pourra se faire par la mise en place de plateformes financières ;
- la mise en application du GBCP, en étroite liaison avec la future organisation de l'Université.

Le Contrôle Interne Comptable et Financier (CICF), le contrôle de gestion, l'audit financier, le déploiement d'une comptabilité analytique et l'identification des coûts constituent les outils de l'amélioration qualitative et de l'optimisation des ressources à mettre en commun.

La fonction pilotage sera revue et adaptée à la dimension du nouvel établissement, avec pour objectifs prioritaires : la consolidation des données, la production d'analyses (suivi infra-annuel intégration de la pluri-annualité) et la validation de la soutenabilité budgétaire préalables aux décisions.

Dans le contexte actuel de ressources contraintes, les efforts communs à mener porteront notamment sur :

- la consolidation des outils de maîtrise de la masse salariale et particulièrement des heures complémentaires ;
- l'amélioration de la fonction «achats» et de la performance en matière de dépenses publiques ;
- l'augmentation des ressources propres, notamment à travers la fondation «Université de Lille» ;
- la maîtrise des charges générales d'infrastructures inscrites dans une démarche de développement durable.

■ **Système d'information**

La qualité et la complétude d'un Système d'Information (SI) sont déterminantes pour assurer un pilotage stratégique et opérationnel. Le SI fournit les applications permettant de supporter les services numériques associés aux enseignements et aux processus métiers (scolarité, RH, finances, patrimoine, vie étudiante, etc.).

Dans chacun des 3 établissements, plusieurs briques du SI doivent évoluer. Cette évolution doit s'accompagner d'un travail d'urbanisation.

L'ensemble de ces services devra tenir compte des contraintes nécessaires à la mise en place d'une politique de sécurité numérique commune.

La phase de construction de l'Université de Lille nécessite la poursuite des collaborations pour faire converger les SI respectifs, notamment lors du choix de nouveaux composants. Les problématiques de signature et d'archivage de documents numériques seront également à considérer pour accompagner le développement de la dématérialisation des documents administratifs.

■ **Gestion RH : une dynamique d'évolution attentive aux conditions de travail des personnels** Le choix des outils de gestion

La gestion des ressources humaines ne peut s'envisager en dehors de l'utilisation d'applications de gestion communes. Les trois établissements choisiront de concert la nouvelle application, entre SIHAM et COKTAIL, l'objectif étant de disposer d'un SI-RH unifié à l'échéance de la fusion. Les applications de gestion connexes feront l'objet d'une harmonisation en fonction de l'application choisie.

L'état des lieux permettra de capitaliser sur les applications déjà opérationnelles en matière de procédures dématérialisées et d'une manière générale d'harmoniser l'ensemble des procédures comme le traitement des indemnités de chômage.

Les choix organisationnels

Les choix organisationnels seront opérés en conciliant trois impératifs : le maintien d'une relation de proximité entre l'administration et les personnels, qui suppose l'existence d'une fonction RH sur les sites selon leurs particularités ; la définition d'une unité de lieu indispensable aux fonctions de direction générale ; le regroupement du traitement d'opérations à haut degré de technicité RH.

Les orientations prioritaires

La gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (GPEEC) devra rendre compatibles l'intérêt des personnels et l'intérêt du service. Cette démarche s'inscrit dans une perspective pluriannuelle prenant en compte deux exigences :

- la pérennisation des personnels contractuels existants et la résorption de la précarité ;
 - le déroulement de carrière des personnels avec une attention particulière portée aux promotions.
- Face à ce renouvellement, un plan de formation ambitieux permettra d'accompagner les personnels.

La convergence des dispositifs indemnitaires

L'évolution récente de la réglementation en matière indemnitaire BIATSS constitue une opportunité pour unifier les principes d'attribution et faire converger progressivement les régimes indemnitaires. Les principes d'attribution associent une identification «fonctions» et la prise en compte de l'engagement individuel et de la manière de servir. L'objectif est d'assurer le même niveau indemnitaire aux personnels dans les situations de travail comparables et d'être en capacité de prendre en compte la dimension individuelle et collective de l'engagement professionnel, dans un contexte de forte mobilisation de l'encadrement. A cette fin, un référentiel «métiers» commun sera réalisé. En cas de nécessité, le recours au dispositif de l'intéressement permettra de résoudre des situations spécifiques, notamment celles de l'encadrement.

Le même exercice d'harmonisation touchera les enseignants avec les primes de charges administratives, les primes de responsabilités pédagogiques, et éventuellement les primes d'intéressement.

Les conditions de travail et le bien-être des personnels

L'importance de la transition nécessite de prévoir et organiser un accompagnement particulier des personnels et l'objectif est de veiller à préserver ou améliorer la qualité des conditions de travail, dans le cadre d'un dialogue social sincère et transparent. Plusieurs objectifs sont fixés :

- l'harmonisation du temps de travail (nombre de jours de congés, durée hebdomadaire), et les modalités de sa gestion (aménagement du temps de travail, télétravail, référentiel horaire pour les enseignants-chercheurs) ;
- la poursuite et l'intensification de l'accompagnement des personnels en situation de handicap et en matière d'égalité femmes-hommes ;
- l'amélioration des conditions de travail, en particulier la prévention et la lutte contre les risques psychosociaux et contre les harcèlements ;
- l'attention portée au bien-être des personnels, notamment avec une politique d'action et d'aide sociale innovante centrée sur les personnels en difficulté.

■ Patrimoine et infrastructures : une responsabilité commune inscrite dans une perspective de long terme

Les trois universités disposent d'un patrimoine diversifié (localisations, usages, architectures) dont la taille est conséquente (600 000 m²). De nombreux outils spécifiques servent à sa gestion : SIP et SIG ; SI engagements/dépenses immobilières et fonctionnement ; SI sous-comptage énergie ; workflow pour les demandes d'intervention.

L'objectif est de garantir la mise à disposition à l'ensemble des utilisateurs, des installations performantes, en maîtrisant les dépenses d'investissement et les coûts de fonctionnement ainsi qu'en intégrant la dimension développement durable (maîtrise énergétique, accessibilité/déplacement, qualité de vie, biodiversité,...).

La vision partagée du patrimoine nécessite l'élaboration d'un référentiel commun qui sera constitué à partir des informations fiabilisées et homogènes des 3 universités. Il servira de socle à l'élaboration d'un programme pluriannuel d'investissement (constructions, restructurations et gros entretien) établi sur une échéance à moyen terme. Sa fiabilité reposera sur la qualité du diagnostic (caractérisation de la vétusté), sur la qualité de la programmation, sur la fiabilité des estimations financières et la maîtrise opérationnelle.

Cette mise en commun permettra d'établir un diagnostic partagé du patrimoine universitaire de la métropole lilloise. Réalisés à cette nouvelle échelle, un Schéma Directeur Immobilier et d'Aménagement (SDIA) et un Schéma Pluriannuel de Stratégie Immobilière (SPSI) constitueront des documents de référence, sources de rationalisation et de mutualisation des locaux et des équipements.

Dès à présent, les responsables du secteur patrimoine regroupés au sein du Club Patrimoine de l'Université de Lille, travaillent à la concrétisation de ces objectifs.

→ Annexe Jalons →

IC 10 – Endorecrutement des enseignants – chercheurs : bilan et prévision

IC 11 – Développement des ressources propres hors subventions pour charges de service public

IC 12 – Pilotage financier

IC 13 – Pilotage du système d'information et des services numériques aux usagers

IC 14 – Taux d'occupation des locaux

Trajectoire des universités Lille 1, Lille 2, Lille 3 sur la durée du contrat Récapitulatif des jalons du volet spécifique commun

Actions stratégiques	Observation de la réalisation des actions				
	2015	2016	2017	2018	2019
Stratégie de recherche pluridisciplinaire d'excellence					
Signature «Université de Lille» des publications scientifiques					
Mise en place d'un centre de calcul haute performance					
Mise en place des grands pôles de recherche (GPR) et de leur gouvernance					
Mise en œuvre d'une politique d'ingénierie projets					
Définition d'un modèle d'attribution des moyens aux laboratoires					
Mise en place d'un pilotage unique des plateformes technologiques					
Création du système d'information et de pilotage recherche unifié					
Instauration des contrats d'objectifs et de moyens (COM) avec les unités de recherche					
Le développement du doctorat					
Doctorat de «l'Université de Lille»					
Mise en place de la politique doctorale «Université de Lille» (notamment financements des thèses)					
Offre de formation innovante					
Modèle pédagogique					
Cartographie interactive et qualitative des formations					
Mise en place des Graduate Schools					
Mise en place de l'accompagnement des enseignants sur l'innovation pédagogique et de la formation aux langues					
Insertion professionnelle					
Mise en œuvre de l'observatoire de suivi et d'évaluation de l'insertion professionnelle et de la vie étudiante					
FTLV					
Elaboration d'une lettre de cadrage pour la FTLV «Université de Lille»					
Point sur les effets de la politique FTLV					
Pilotage commun et démarche qualité					
Définition de la charte des examens Université de Lille					
Mise en place de l'ensemble des conseils de perfectionnement					
Généralisation de la délivrance du supplément au diplôme					

Actions stratégiques	Observation de la réalisation des actions				
	2015	2016	2017	2018	2019
Politique internationale					
Conventionnement avec les universités de l'Eurorégion					
Adhésion à la charte européenne du chercheur et du code de conduite pour le recrutement des chercheurs					
Le schéma documentaire commun					
Elaboration du schéma directeur documentaire commun					
La qualité de vie de campus					
Définition d'un schéma directeur «Université de Lille» en matière de handicap, santé, sport, culture					
Politique de l'engagement étudiant au niveau de «l'Université de Lille»					
Convergence du pilotage, des structures et des fonctions supports					
Principales étapes de la création de l'UdL					
Partenariat renforcé entre les 3 universités et les 8 écoles					
Conception des organigrammes-cibles de l'université					
Publication du texte fondateur de l'université					
Elaboration du cahier des charges relatif à l'organisation de l'université et des statuts					
Publication du décret de création de l'université			Septembre		
Création de l'Université de Lille				Janvier	
Pilotage, structures et fonctions supports					
Mise en place d'un dispositif d'audit interne					
Ressources humaines					
Elaboration d'une cartographie des métiers et référentiel GRH commun					
Définition de la politique RH					
Consolidation du suivi de masse salariale					
Elaboration d'un plan d'accompagnement des personnels					
Harmonisation des outils applicatifs RH					
Système global d'information					
Définition et mise en œuvre d'un schéma directeur SI commun					
Patrimoine					
Elaboration d'un référentiel patrimoine					
Schéma directeur pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI)					

