

## RAPPORT D'ACTIVITE ET PERSPECTIVES

L'université de Lille, quelques mois après la création de l'établissement expérimental faisant suite à la fusion des trois universités lilloises intervenue il y a quatre ans et la finalisation d'une nouvelle organisation interne s'appuyant sur quinze composantes au périmètre bien défini et cohérent, a atteint un seuil de développement qui la place au rang des universités de stature internationale. Ceci se matérialise par son appartenance à l'Initiative d'Excellence française, après sa confirmation en mars 2022, ainsi que par une reconnaissance internationale de différentes thématiques dans ses quatre domaines d'activité.

L'université de Lille est maintenant en capacité de mener une stratégie clairement définie. La mandature en cours doit être l'occasion de stabiliser sereinement notre institution et de l'ancrer encore davantage dans le paysage universitaire. Elle a commencé à le faire en choisissant de développer une approche globale des questions de transition, en lien avec un diagnostic territorial permettant de s'appuyer sur un laboratoire d'étude grandeur nature et d'exporter au niveau international les résultats de sa recherche et de sa formation. L'université a été une des premières, en France, à prendre le virage de la question des transitions, thématique qui est aujourd'hui partagée par nombre d'autres universités. Mais en se focalisant, sur sept objectifs de développement durable<sup>1</sup>, l'université de Lille a poursuivi son effort de différenciation. Elle va le maintenir en mettant en exergue la question des inégalités, comme objectif prioritaire en lien avec les six autres identifiés, à un moment où se structure une science des inégalités. C'est une thématique qui favorisera le développement des sciences humaines et sociales à Lille, tout en fédérant toutes les autres disciplines. L'université sera aussi sur cette thématique son propre terrain de recherche et d'action.

En effet, la situation sociale au sein de l'université de Lille reste dégradée en raison des multiples changements institutionnels, d'une perte de sens concernant les missions essentielles, de conditions de travail rendues difficiles par le manque de moyens humains et l'obsolescence d'une partie du parc immobilier, entraînant parfois des conflits au sein de certains collectifs de travail. Cette situation, en grande partie due à un accompagnement insuffisant de la fusion par l'Etat<sup>2</sup>, est d'autant plus mal vécue qu'existent des disparités importantes entre composantes, tant dans les conditions d'exercice quotidien des missions qu'en termes de public étudiant accueilli. En outre, le

---

<sup>1</sup> Bonne santé et bien-être (ODD3) ; Education de qualité (ODD4) ; Energie propre et d'un coût raisonnable (ODD7) ; Inégalités réduites (ODD10) ; Villes et communautés durables (ODD11) ; Consommation et production responsables (ODD12) ; Paix, justice et institutions efficaces (ODD16).

<sup>2</sup> Rapport public annuel 2019, Tome I, « La nouvelle université de Lille : une fusion à parachever, une stratégie académique et régionale à définir », pp. 395-413.

manque de moyens<sup>3</sup> et ces disparités sont également vécues par les étudiantes et les étudiants. Ils l'ont notamment exprimé à l'occasion d'un questionnaire diffusé auprès des étudiants de premier cycle, cycle d'études particulièrement impacté par la situation de l'université de Lille. Il existe donc une incompréhension d'une partie du corps enseignant et du personnel concernant le fossé entre d'une part la nécessaire ambition recherchée d'une université qui compte au plan national et international afin que la formation délivrée à nos étudiantes et nos étudiants soient la meilleure possible et d'autre part un quotidien de travail difficile et inégalitaire.

L'installation d'un comité de direction stratégique qui, sous l'impulsion de l'équipe présidentielle, élabore des actions conciliant réalisme et volonté politique, permet d'engager un programme de transformation de l'université de Lille qui a l'objectif de régler les problèmes de fonctionnement tout en poursuivant les efforts pour mettre l'université de Lille au diapason du système universitaire international, auquel ont droit les étudiantes et les étudiants de la métropole et de la Région. Les deux priorités sont la formation, en particulier le premier cycle qui pose des problèmes structurels compte tenu de la masse des étudiants, et l'excellence sociale tant à destinée des personnels que des étudiants. En matière de recherche et d'internationalisation, l'heure est à une densification stratégique et convergente pour identifier des thématiques prioritaires qui fédèrent, par une approche interdisciplinaire, la communauté universitaire au-delà du soutien de base à la recherche et aux mobilités. Ces objectifs nécessitent que les fonds de l'Initiative d'Excellence participent au même titre que les autres budgets de l'université à cet effort de transformation, ce qui a déjà été le cas mais doit s'amplifier avec la disparition de la fondation I-Site.

Ces objectifs s'appuient sur différents axes de travail :

- ✓ Une stabilité institutionnelle et une organisation repensée.
- ✓ Une gestion budgétaire et RH dynamique et assainie.
- ✓ La mise en œuvre d'un schéma immobilier offensif.
- ✓ Une politique d'excellence sociale à destinée des personnels et du public étudiant.
- ✓ Une refonte de l'offre de formation, notamment du premier cycle.
- ✓ Une différenciation stratégique de la recherche et des partenariats internationaux.
- ✓ Une politique d'ouverture de l'université vers la société.

Ce document, mêlant aspects passés (bilan) et futurs (perspectives) a vocation à exposer la dynamique de l'établissement et servir de base pour la déclinaison opérationnelle pluriannuelle, s'appuyant sur : (i) les réunions de pilotage entre l'équipe présidentielle, la DGS et les DGD ; (ii) les débats et décisions du comité de direction ; (iii) l'éclairage des instances (conseils, CSA, congrès...) et les délibérations statutaires ; (iv) les concertations avec les collectifs concernés par les actions. Il s'appuie sur de nombreux constats effectués au cours de l'année 2022, nourris par les échanges et débats menés au sein des instances centrales avec les conseillers et conseillères, les membres des organisations syndicales et les membres du comité de direction. Des échanges plus informels, sur le terrain, ou bilatéraux ont aussi contribué à alimenter une réflexion globale sur l'établissement, sa situation, sa structuration, ses atouts et ses faiblesses. Cette analyse constitue le point de départ d'une politique affinée et présentée ici pour les trois années à venir.

---

<sup>3</sup> Le manque de moyens a fait l'objet de plusieurs interpellations de l'Etat par courrier au cours de l'année 2022.

### *Une stabilité institutionnelle et une organisation repensée*

Les années de restructurations institutionnelles progressives, ayant permis d'aboutir à la confirmation de l'Initiative d'excellence, doivent laisser place à une stabilité institutionnelle visant à mettre en œuvre les statuts de l'établissement public expérimental et à préparer la sortie de l'expérimentation. Les trois années à venir seront donc consacrées à la seule mise en œuvre du transfert de compétences vers les composantes. L'objectif est qu'elles atteignent au 1er juin 2024 une plus grande autonomie<sup>4</sup>, dans le cadre stratégique et organisationnel général, matérialisée par des contrats d'objectifs et de moyens, à l'instar des écoles qui nous ont rejoints en 2022. Le transfert de ces compétences devra également s'accompagner du transfert d'un certain nombre de missions devant être accomplies à leur niveau, évitant la redondance des étapes décisionnelles, ce qui suppose une évolution de notre organisation administrative et politique ainsi qu'une simplification amplifiée de nos procédures.

Afin de garantir une dynamique cohérente des composantes et établissements-composantes autour de la **stratégie d'établissement, construite au sein du comité de direction**, la réalisation de **contrats d'objectifs et de moyens (COM)** apparaît nécessaire pour fixer et suivre la stratégie de chacun au sein de l'établissement. Après l'élaboration en 2022 des premiers contrats avec les établissements-composantes, l'année 2023 sera consacrée à l'élaboration de ceux avec les composantes.

Le transfert de compétences aux composantes sera accompagné d'un processus de simplification, bien qu'il constitue en lui-même un élément de simplification, dans la mesure où la réorganisation d'une partie de l'administration qu'il engendre doit aboutir à une gestion simplifiée de certains actes, de certaines décisions. **L'établissement opérera une digitalisation et une numérisation qui s'accélérera en 2023/2024** pour faciliter la vie des collègues et sécuriser la réalisation de certains actes administratifs (parapheur électronique, ordre de mission en ligne, ...).

Le passage coordonné et anticipé aux nouvelles compétences au 1er juin 2024, dans le maintien de l'unité administrative, doit constituer la première étape de la préparation de la sortie de l'expérimentation qui sera menée à l'horizon 2028. A cette date l'université disposera des clés nécessaires à cette sortie avec une offre de formation renouvelée et soutenable ; des conditions de travail et d'étude améliorées par une politique sociale dynamique, couplée à un schéma immobilier offensif en cours de réalisation ; un renforcement de l'assise territoriale et internationale de l'Université de Lille ; une stratégie de recherche différenciante et en accord avec les attentes de la société.

### *Une gestion budgétaire et des ressources humaines dynamique et assainie*

Le choc énergétique et inflationniste a révélé la fragilité de notre situation financière, même si elle était en voie de redressement. **L'analyse du budget de fonctionnement comme celle de la structure de la masse salariale, effectuée au cours de l'année 2022**, a révélé un nécessaire renforcement du pilotage politique, favorisant une exécution budgétaire dynamique et une capacité de faire des choix en matière de personnel, comme dans la répartition des ressources liées à la Subvention pour Charges de Service Publique (SCSP) ou des ressources additionnelles. Les budgets sont insuffisamment déterminés en fonction de projets collectivement endossés et exécutés avec un suivi infra-annuel.

---

<sup>4</sup> Date de transfert qui sera votée lors du CA du 15 décembre 2022.

En matière de masse salariale, **s'est progressivement installée une perte des capacités en matière d'enseignants-chercheurs**, mais avec une augmentation importante des décharges horaires et une augmentation des heures complémentaires. Cette évolution a une double conséquence néfaste : (i) une surcharge de travail source de souffrance au travail ; (ii) une amputation des capacités de recherche, qui se fait au détriment de la production de connaissances et de l'activité de publications, et donc du transfert et de la valorisation des travaux à un moment où la société en a le plus besoin tant pour éclairer la complexité du monde que pour accompagner le développement économique et social. **A l'inverse, nous avons assisté à une diversification grandissante des fonctions Biatss, pour partie liée aux nouvelles missions confiées à l'université, qui a pu conduire à une augmentation non maîtrisée de l'emploi Biatss, sans qu'elle bénéficie aux missions prioritaires, conduisant à un déséquilibre le fonctionnement global de l'université.** En outre, au cours de l'année 2021, nous avons mis **en œuvre la loi pour la programmation de la recherche (LPR)<sup>5</sup>**, qui va continuer à être déployée jusque 2025 et qui doit être un levier de développement de notre université par les choix que nous pouvons faire, même si le cadre est contraint.

Il ressort de ce constat que nous devons dans les années à venir stabiliser puis renforcer nos **capacités d'enseignement et de recherche en recentrant notre capacité administrative sur nos missions premières et essentielles, tout en revalorisant les métiers qui doivent l'être.** Notre but est ainsi de venir pallier les difficultés et la perte de sens rencontrées par chacun. Des changements structurels seront donc mis en **œuvre** :

- ✓ **La mise en place de Contrats d'Objectifs et de Moyens Pluri-annuels** avec les composantes et les directions générales déléguées **sur la base d'un projet s'articulant avec les orientations stratégiques de l'établissement et déterminant les attributions budgétaires, intégrant l'utilisation des ressources additionnelles**, comme le suivi de leur exécution. Cette politique contractuelle doit être sous-tendue par un ciblage des activités sur des missions prioritaires, avec comme corollaire une adaptation organisationnelle et une simplification des procédures.
- ✓ Une réflexion sur le référentiel horaire et le volume des heures complémentaires doit être menée, afin de pallier les situations anormales, en perspective de la prochaine offre de formation.
- ✓ La RIPEC doit être utilisée comme un instrument **d'amélioration des rémunérations** : (i) mécaniquement par le volet C1 ; (ii) en instaurant des primes pour charges administratives (notamment pour récompenser la prise de responsabilité en matière de formation) dans le cadre du volet 2 ; (iii) en poursuivant la montée en charge du volet C3 (en y associant **une reconnaissance de l'engagement des PRAG-PRCE**).
- ✓ Une politique prenant en compte les spécificités de Biatss, notamment des catégories C et B, sera menée, en matière de régime indemnitaire ou de progression de carrière mais aussi de temps de travail dans le cadre du « **Conseil Social d'Administration** » et **d'une conférence sociale, lieu de débat et d'élaboration politique<sup>6</sup>**.

---

<sup>5</sup> Ripec C3 ; Repyramidage 2021/2022 ; chaire professeur junior.

<sup>6</sup> L'augmentation de la RIFSEEP sera engagée dès 2023 et une prime inflation de 200 euros sera versée en 2022 à 20% des personnels Biatss dont les salaires ont été les moins revalorisés

### ***La mise en œuvre d'un schéma immobilier offensif***

La multiplication des campus n'est pas tenable financièrement sur le long terme, d'autant que la vétusté d'une partie du parc immobilier se double d'une incohérence de répartition des grands domaines, sources de fatigue, de perte de temps et de difficultés organisationnelles. Le SPSI, voté en conseil d'administration en octobre 2022, atteste d'une proportion importante (25 à 30%) de notre patrimoine dans un état peu ou pas satisfaisant, avec 18% des bâtiments ne répondant pas aux critères de sécurité-incendie. **L'université doit donc s'engager dans un projet à dix ans de réorganisation thématique et de rénovation de ses campus.**

La première étape est la constitution d'un socle financier<sup>7</sup> à hauteur de 200 à 250 millions d'euros permettant une projection pluriannuelle, en associant tous les leviers possibles. La deuxième étape est de planifier les opérations immobilières avec plusieurs orientations : (i) le regroupement de site des composantes ; (ii) la densification des campus et la réduction de la dispersion des bâtiments ; (iii) l'intégration de la transition énergétique et de l'excellence sociale dans la définition des opérations de rénovation ; (iv) une meilleure articulation formation-recherche ; (v) la prise en compte de l'évolution des modalités de travail et d'étude ; (vi) le maintien d'installations sportives et culturelles de haut niveau dans le cadre de la politique sociale de l'établissement ; (vii) la mise en espace du lien de l'université avec la société. Cette deuxième étape doit être menée avec les collectivités territoriales dans le cadre des conférences territoriales et avec l'Etat en perspective d'une dévolution partielle ou totale du patrimoine.

### ***Une politique d'excellence sociale à destinée des personnels et du public étudiant***

Différentes actions doivent se poursuivre pour améliorer le quotidien des personnels, notamment parce que la situation n'est pas jugée satisfaisante par beaucoup de personnels de l'Université. Les raisons en sont multiples et souvent hétérogènes au regard des lieux et modes d'exercice de l'activité professionnelle. Les conditions patrimoniales, la perte de sens et le délitement du lien social au sein des collectifs de travail, les surcharges de travail ou le morcellement des activités, des dysfonctionnements organisationnels, la faiblesse des rémunérations, la moindre reconnaissance ou le sentiment d'injustice sociale sont autant de déterminants qui provoquent aujourd'hui un sentiment avéré ou représenté de perte de la qualité de vie au travail, nécessitant une série d'actions :

- ✓ Le dialogue avec les organisations syndicales de façon bilatérale et collective afin d'élaborer un schéma directeur social dont les principes et mesures puissent se déployer de manière pluriannuelle et être évalués annuellement au moment de la conférence sociale.
- ✓ L'organisation d'une école des cadres, qui puissent former ou actualiser les connaissances sur différents aspects contribuant à concilier efficacité et dimension humaine : (i) comprendre l'organisation de l'université ; (ii) appréhender les techniques et pratiques de management favorisant le dialogue et le sens au travail ; (iii) former aux questions de sécurité, de santé et de discriminations et développer la prévention ; (iv) connaître ou actualiser les questions réglementaires, psychosociales et organisationnelles au plan RH.

---

<sup>7</sup> Au cours de l'année 2022 la présidence a interpellé l'Etat et les collectivités sur sa situation et proposer une solution de financement à travers l'utilisation d'un cinquième du fonds non-consomptible de l'Initiative d'Excellence.

- ✓ **L'optimisation des organigrammes et l'animation des équipes.** Les organisations actuelles résultent pour parties de projections faites avant la fusion, même si la création des Directions Générales Déléguées a été une avancée importante de la précédente mandature. Néanmoins, des signaux suggèrent que quelques services, unités de recherche ou directions peuvent présenter des dysfonctionnements, sources de souffrance au travail, **qui doivent trouver des solutions dans le cadre d'une démarche participative.**
- ✓ Un suivi régulier du tableau de bord des actions du CHSCT, futur CSA, et de la maison de la médiation, dans la droite ligne du travail engagé depuis 2022.<sup>8</sup>
- ✓ La réorganisation du service santé : avec une triple stratégie : (i) amélioration de **l'articulation entre préconisation et organisation du travail** lors du suivi médical ; (ii) développement de la prévention avec déploiement sur les différents campus du plan pluri-annuel, **à l'instar de ce qui a été fait en juin pour le dépistage auditif** ; (iii) formation des cadres aux questions de prévention et de lutte contre les risques liés au travail en **vue d'améliorer la qualité de vie au travail.**
- ✓ Le développement du lien social à travers des activités sportives ou culturelles proposées **dans la cadre de l'offre culturelle** et sportive du SUAPS et de la direction de la culture, mais aussi à travers le mois des personnels.
- ✓ **L'évolution du SCAS, qui doit jouer un rôle essentiel dans la proposition d'événements,** de vacances solidaires, de coups de pouce ou cadeaux lors des moments importants de la vie. Son budget augmentera grâce à un abondement supplémentaire, lié aux crédits de **l'Initiative d'Excellence, pour développer le sentiment d'appartenance.** Ceci permettra, dès 2023, de faire passer le budget de l'action sociale à 1,7 millions d'euros, avec **l'objectif de passer à deux millions d'ici la fin de la mandature.**
- ✓ **Etendre aux personnels Biatss à partir de l'année universitaire 2022/2023 le label international** initialement destiné aux étudiants et visant à reconnaître un engagement lié à l'international.

Pour les étudiants, il s'agit de :

- ✓ **Mettre en œuvre le schéma directeur** de la vie étudiante (SDVE) qui sera prochainement adopté par l'établissement.
- ✓ Consulter le Conseil étudiant pour lui permettre de contribuer pleinement, comme les élus étudiants des instances centrales, à la politique d'établissement en jouant pleinement **le rôle d'organe consultatif** que lui confèrent **les statuts de l'établissement.**
- ✓ **Mieux accompagner l'arrivée à l'université** : ce projet est un des volets de la réponse à l'AAP 'Excellences'<sup>9</sup>, même si des premières actions ont d'ores et déjà été mises en œuvre : (i) chèque 'coup de pouce' de 250 euros pour les étudiants en dessous des seuils sociaux ; (ii) mise à disposition de matériel informatique dès la première année ; (iii) revalorisation des aides sociales ponctuelles du FSDIE ; (iv) révision des critères **d'exonération pour les frais d'inscription** ; (v) ouverture de deux nouvelles épiceries solidaires ; (vi) **dispositifs d'aides alimentaires (e-cartes, rechargement IZLY).**

---

<sup>8</sup> Optimisation du tableau de bord ; **instauration de délais d'instruction** ; nomination au sein du CHSCT **d'une référente** pour les actes de violences, discriminations, harcèlement moral ou sexuel et agissements sexistes au travail.

<sup>9</sup> Réponse réalisée en lien avec un groupe de travail au cours de l'année 2022 pour un dépôt le 12 janvier 2023.

- ✓ Sur la base d'un **mémoire**<sup>10</sup> fondé sur des données scientifiques, l'**université** de Lille, par la voie de son président, portera un projet de loi de création d'un statut d'étudiant en exil, qui donnerait un cadre juridique et réglementaire à leur présence sur le sol français comme au sein de l'université, avec possibilité d'obtenir des aides sociales.
- ✓ Le développement, au sein de l'université, du travail étudiant favorisant une meilleure articulation avec les études, même si pour les étudiants ayant un emploi extérieur, il faut également mener une meilleure politique d'accompagnement.
- ✓ Des actions en faveur du développement de la diversification des points de restauration en lien avec le CROUS, comme cela a déjà été engagé et poursuivi par l'installation d'un food-court sur le site de la cité scientifique ou l'installation de mobilier intérieur et extérieur et l'installation de 50 nouveaux micro-ondes.
- ✓ Une réorganisation des BVEH et des structures de soutien social, avec un lieu unique sur chaque campus.
- ✓ L'organisation d'une commission d'arbitrage pour les cas difficiles liés à des examens ou inscriptions (problèmes médicaux ou handicap, conflits...).
- ✓ Une attention particulière pour les étudiants en situation de handicap : (i) lieux adaptés pour les examens ; (ii) révision des référents handicap avec un suivi de la mise en œuvre de la mission.

Tout ce travail sur l'excellence sociale devra s'inscrire dans une réflexion globale sur la situation et l'avenir de notre établissement et de ceux qui le composent. Il ne sera rendu possible sur la durée que par la mise en œuvre de ces actions concrètes, mais aussi si chacune et chacun d'entre nous s'en saisi et contribue à sa mise en œuvre. Les années à venir devront nous permettre d'accomplir cela au service de toute notre communauté.

### ***Une refonte de l'offre de formation, notamment du premier cycle***

C'est l'élément central de la mandature tant pour des raisons sociales, que pédagogiques ou budgétaires. Non seulement, notre offre de formation n'est pas soutenable financièrement, cette situation étant aggravée par les différents référentiels de décharge, mais elle répond insuffisamment à la volonté d'offrir un enseignement qui permette à toutes les étudiantes et à tous les étudiants qui s'inscrivent en première année, de pouvoir poursuivre une formation qui favorise leur insertion et leur parcours professionnel en tenant compte des métiers d'avenir et des besoins du territoire. Or, le constat est celui d'une attrition importante entre la première et la deuxième année, qui résulte de plusieurs déterminants : orientation, offre pédagogique trop complexe ou trop pointue, manque de travail et d'investissement, construction déséquilibrée des BCC<sup>11</sup>. La stratégie déployée se fait en deux temps : (i) un premier temps, sous-tendant la réponse à l'AAP 'Excellences' qui va proposer, en partant d'un constat objectif, différents axes autour de l'orientation, des modalités d'accueil et d'accompagnement dans la transition lycée-université, de la prise en compte des enjeux de transition dans le contenu pédagogique, dans les modalités d'acquisition de compétences ; (ii) un deuxième temps, qui va préparer la nouvelle offre de formation qui sera effective à la rentrée 2026, avec des premiers ajustements dès la rentrée 2023. Cette refonte progressive de l'offre de formation doit être menée conjointement avec le déploiement des innovations pédagogiques, notamment la formation aux nouveaux outils favorisant des formations hybrides et interdisciplinaires, en trouvant un juste

---

<sup>10</sup> Travail lancé en 2022 sur le mémoire

<sup>11</sup> Sur l'ensemble de ces points un travail d'analyse a été fait ayant permis notamment d'alimenter la réponse à l'AAP Excellences, ou de faire émerger un moratoire sur les BCC.

équilibre avec un enseignement classique qui doit être maintenu et de qualité. Elle vise, également, à encourager **l'adossement de** la formation à la recherche interdisciplinaire, en lien avec les programmes gradués, pour aborder les questions de transitions énergétiques, environnementales, organisationnelles et sociétales **qui se posent aujourd'hui dans la société.**

#### *Une différenciation stratégique de la recherche et des partenariats internationaux*

L'université dispose d'un tissu scientifique solide, incarné par sa soixantaine d'unités de recherche, et d'un réseau de partenaires nationaux et internationaux dynamique, ces deux éléments expliquant le positionnement de l'université de Lille dans les classements internationaux, qu'il soit global ou thématique. Des domaines, **comme l'automatique, les mathématiques et la médecine clinique**, sont traditionnellement visibles dans les classements, mais le sont également dans de nombreuses autres universités françaises. Néanmoins, des thèmes émergent dans les classements, notamment en sciences humaines et sociales ou pour le textile, grâce au travail mené collectivement pour soutenir ces champs thématiques. Tout en préservant le fonctionnement de base des unités de recherche et en accompagnant les facultés et écoles dans le développement de partenariats internationaux ciblés et dans la mise en place de la mobilité étudiants et personnels, **l'université doit développer des thématiques, qui agrègent une dimension différenciée et interdisciplinaire de recherche, des partenariats internationaux (LAI, chaires WILL) privilégiant le lien avec des universités premium ou les réseaux internationaux (transfrontaliers ou thématiques) que l'université est en train d'identifier, des actions de formation dans les programmes gradués et des actions de valorisation économique ou sociale. Ce mouvement, déjà initié dans le cadre de l'Initiative d'Excellence, sera décliné dans le cadre des quatre hubs, à travers des programmes interdisciplinaires (concentrant différents moyens financiers) et des chaires thématiques dédiées aux sept objectifs de développement durable que nous avons identifiés.**

#### *Une nouvelle dynamique territoriale*

L'image de l'université s'est profondément transformée, grâce à la réunification des trois universités lilloises, à la simplification de son organisation, à la confirmation de son appartenance à **l'Initiative d'Excellence, ce qui la rend attractive pour nouer des partenariats renforcés avec les collectivités territoriales<sup>12</sup>, mais plus globalement l'ensemble des partenaires socio-économiques ou socio-professionnels<sup>13</sup> du territoire.** Cette stratégie territoriale doit sortir d'une simple recherche de financements par les collectivités **ou les acteurs économiques, via la taxe d'apprentissage**, pour bâtir des relations qui **sous-tendent la stratégie de l'université dans ses actions prioritaires en matière de formation et de réponse aux transitions, afin de contribuer au développement de notre territoire. Cette dynamique de l'université de Lille doit se faire en bonne intelligence avec les autres universités des Hauts-de-France, justifiant la création de Hauts-de-France Universités, sur la base de la conférence régionale des présidents d'université, dont une première illustration est l'identification d'un projet fédérateur autour de la question de l'énergie, dans tous ses aspects. C'est cette dynamique territoriale qui doit être le terreau des liens entre l'université et la société, dont un des vecteurs est la fondation de l'université de Lille.**

---

<sup>12</sup> Convention cadre signée avec la ville de Lille en juin 2022 ; convention signée avec le CDG59 ; finalisation de la nouvelle mouture de la convention avec le MEL et d'une convention avec l'ARS.

<sup>13</sup> Convention signée avec action logement fin 2022.

### ***Une politique d'ouverture de l'université vers la société***

L'université de Lille doit renforcer sa capacité à être un centre intellectuel qui inspire les politiques publiques, diffuse des connaissances vers le grand public dans un souci d'éducation populaire à un moment où l'obscurantisme prend le pas sur la raison scientifiquement fondée. Elle sert de moteur au développement économique de la métropole. Ces objectifs se déclinent par plusieurs actions :

- ✓ Le laboratoire ouvert '**Inspirons demain**' doit être un espace d'échanges, d'élaboration de plans d'actions en mêlant les regards croisés d'universitaires, de représentants politiques, d'acteurs du monde économique et social. Le premier thème sera celui des inégalités, avec des ateliers de réflexion participatifs, en lien avec les études d'impact et l'organisation d'un colloque conclusif faisant l'objet d'une publication dans les PUS. Un thème sera choisi chaque année, en lien avec les transitions et les objectifs de développement durable. Il doit y avoir une interaction forte avec le projet MÉRlin obtenu dans le cadre de la labélisation « Science avec et pour la société » (SAPS), mené en partenariat avec Ombelliscience, agence régionale de culture scientifique, technique et industrielle (CSTI) en Hauts-de-France.
- ✓ La politique culturelle est réorientée vers une programmation qui met en lumière la question des transitions, rythmée par de conférences qui font l'objet d'une publication dans la collection '**Transitions**' des PUS et suivi d'objets culturels (théâtre, danse, concert...) en lien avec le thème de la conférence.
- ✓ L'université doit poursuivre son ouverture vers le monde de l'entreprise, sous forme de laboratoires communs, d'un pôle universitaire d'innovation (PUI), ou de chaires industrielles, notamment dans le cadre du projet REV3, avec comme vecteur d'interface la fondation de l'université et sous couvert d'une charte éthique, pour que ces relations partenariales soient en accord avec le positionnement de l'université vis-à-vis des objectifs de développement durable.

Notre université a franchi de nombreuses étapes de transformation dans les cinq dernières années. Dans un monde en changement perpétuel, marqué par des situations de crise aussi variées qu'imprévisibles, il serait illusoire de penser que nous n'aurions plus d'évolution de notre modèle universitaire. Mais, à Lille, nous pouvons les affronter grâce à un système institutionnel robuste, dont les deux principaux niveaux de décision ont montré leur capacité à travailler ensemble pour l'intérêt général. Notre appartenance à l'Initiative d'Excellence nous donne des marges de manœuvre pour accompagner certaines de ces transformations (cf. note annexe sur l'Initiative d'Excellence) tout en améliorant notre fonctionnement global afin de porter la double ambition, d'un premier cycle qui soit un déterminant majeur de notre responsabilité vis-à-vis de la population étudiante et d'une excellence sociale qui redonne du sens et du bien-être à l'ensemble du personnel de notre université.

## ANNEXE

**Initiative d'excellence** : une nouvelle étape

L'université de Lille s'est profondément modifiée au cours des cinq dernières années à travers la fusion des trois universités lilloises, la recomposition des composantes et la création d'un établissement public expérimental. Ces transformations institutionnelles étaient sous-tendues par la volonté d'être en capacité de porter un projet collectif sur une approche globale des transitions, qui s'appuie sur un diagnostic territorial et sur une dynamique d'internationalisation. Il en a résulté une densification du tissu scientifique par des objets interdisciplinaires (hubs, cluster, initiative pour l'ingénierie,...) ou des soutiens de projets (ERC, health PhD, jeunes chercheurs...), par une meilleure articulation formation-recherche via des programmes gradués, par le soutien à l'innovation pédagogique, par le développement transfrontalier et l'accompagnement des mobilités internationales, par des dispositifs visant à mieux transférer les résultats de notre recherche ou notre expertise en formation, par l'accueil de compétences nouvelles. Cette transformation s'est faite en lien étroit avec les partenaires locaux ou nationaux de l'université ainsi qu'avec les collectivités territoriales, à travers une fondation partenariale. C'était le pré-requis à la confirmation de l'appartenance de l'université de Lille à l'Initiative d'Excellence française, acquise le 10 mars 2022.

Une nouvelle étape débute pour l'université de Lille et son Initiative d'excellence, dans un contexte qui combine la fin de la fondation I-Site et un contexte budgétaire et patrimonial compliqué qui empêche une poursuite harmonieuse et équilibrée de la transformation entreprise. Ceci oblige à concilier deux objectifs :

- ✓ Maintenir le travail en commun avec les partenaires qui ont contribué à la dynamique de site qui a été reconnue par le jury international.
- ✓ Susciter une adhésion plus large de la communauté universitaire lilloise, sans pourtant abaisser le niveau d'exigence en termes de qualité des projets soutenus.

Un comité de direction élargi aux partenaires historiques de l'Initiative d'Excellence (Codir partenarial) constitue aujourd'hui l'espace de discussion sur la stratégie liée à l'Initiative d'Excellence. Les hubs restent les lieux d'identification et de coordination des projets en lien avec une approche globale des transitions dont le concept doit être approfondi, avec un accent mis sur deux dimensions :

- ✓ La réponse aux sept objectifs de développement durable que nous avons sélectionnés, à travers des chaires thématiques.
- ✓ L'évolution des clusters de recherche vers des programmes interdisciplinaires associant plus étroitement recherche, formation, internationalisation et transfert vers la société.

La création d'une direction d'appui à la stratégie et au pilotage, rattachée à la Direction Générale des Services, permettra de capitaliser sur l'expertise développée dans le cadre de l'I-Site en matière de montage et de suivi des projets tout en la conciliant aux compétences développées par la DAPEC (qui se faisant disparaît en tant que telle) en matière d'indicateurs et de fonctionnement en mode-projet. Ces évolutions ont pour but de mieux ancrer l'Initiative d'Excellence au sein de l'université, tout en respectant nos liens collaboratifs avec nos partenaires.

La stratégie, pour les prochaines années, est contrainte par :

- ✓ Terminer ou consolider des actions en cours ;
- ✓ Attendre la fin des labex, qui devront évoluer ;
- ✓ **Tenir compte de la demande de mobilisation d'une partie du fonds non consommable ;**
- ✓ Prendre en compte les contraintes budgétaires 2023-2024 ;
- ✓ **Préparer le déploiement d'actions d'envergure et structurantes, qui évitent un fonctionnement en silo, en recherche, formation, valorisation et international ;**
- ✓ Attendre les **résultats d'AAP en cours ;**
- ✓ **Concilier la stratégie de l'Initiative d'Excellence avec la stratégie du prochain contrat qui se mettra en place en 2026 (périmètre des unités de recherche, offre de formation) ;**
- ✓ **Intégrer un éventuel élargissement du périmètre de l'EPE et le transfert de compétences aux composantes.**

En 2023, le budget de l'Initiative d'Excellence financera les actions stratégiques suivantes :

- ✓ Soutien aux actions structurantes ;
- ✓ **Soutien à l'innovation pédagogique ;**
- ✓ Soutien aux plateformes ;
- ✓ **Soutien au sentiment d'appartenance ;**
- ✓ Soutien à la valorisation sociale.

Parmi les actions structurantes, la nouveauté sera la formalisation de chaires thématiques, répondant aux sept Objectifs de Développement Durables<sup>14</sup> (ODD) sélectionnés, en appui à une approche globale des questions de transitions. Ces chaires thématiques doivent être des espaces de réflexion et d'animation, très ouverts à l'ensemble des membres de la communauté universitaire qui se sentent concernés par la thématique et souhaitent s'y investir. Les travaux menés dans chaque chaire doivent avoir une portée de production scientifique valorisable au plan social, en lien avec le laboratoire d'i.d. 'Inspirons demain' qui pourra servir d'interface et, également, d'identification de projets susceptibles de répondre des appels à projets, en lien avec les hubs et les futurs programmes interdisciplinaires. A titre d'exemple, la chaire sur les inégalités va travailler pendant l'année 2023 avec le laboratoire 'Inspirons demain' à préparer des ateliers de réflexion sur le thème 'inégalités et politiques publiques' ainsi qu'une fresque des inégalités, préparée par un groupe d'étudiantes et d'étudiants dans le cadre d'un parcours de master, l'ensemble faisant l'objet d'un colloque rassemblant les acteurs du territoire fin 2023. Les sept chaires sont les suivantes :

- ✓ Santé et territoire (ODD3) ;
- ✓ Technologies éducatives (ODD4) ;
- ✓ Energie (ODD7) ;
- ✓ Inégalités et territoire (ODD10) ;
- ✓ Metroforum – Ville du futur (ODD11) ;
- ✓ **Du social à l'économie (ODD12) ;**
- ✓ Institutions et transitions (ODD16).

En 2024, sera lancée une première vague de programmes interdisciplinaires qui devront associer un projet de recherche interdisciplinaire, un programme gradué, au moins un partenariat

---

<sup>14</sup> Les objectifs de développement durable de l'ONU nous donnent la marche à suivre pour parvenir à un avenir meilleur et plus durable pour tous. Ils répondent aux défis mondiaux auxquels nous sommes confrontés, notamment ceux liés à la pauvreté, aux inégalités, au climat, à la dégradation de l'environnement, à la prospérité, à la paix et à la justice.

international en lien avec une université premium ou un réseau international, une ou plusieurs actions de valorisation, ce qui amènera à fusionner les budgets consacrés à ces actions qui sont aujourd'hui séparés. La démarche sera amplifiée en 2025 et 2026, grâce au redéploiement progressif des crédits actuellement affectés aux labex, qui doivent évoluer, en capitalisant sur leurs acquis, en s'intégrant à la stratégie générale de l'université et de l'Initiative d'Excellence.

Enfin un budget dit de fonds d'intervention restera mobilisable pour des actions qui devraient être lancées en cours d'année.

Budget 2023 :

Soutien aux actions structurantes	4690
Internationalisation de la recherche et de la formation via Universités Premium et réseaux thématiques	1 490
Développement des programmes gradués en lien avec les hubs	350
Développement de chaires thématiques en appui des ODD	1000
<b>Initiative pour l'Ingénierie lilloise</b>	600
Renforcement des liens université-CHU/ programme health-PhD	300
Valorisation des activités de recherche vers monde socio-économique (unités partenariales, chaires industrielles, prématuration)	950
<b>Soutien à l'Innovation pédagogique</b>	750
Projets	500
<b>Aménagements d'espaces</b>	250
Soutien aux plateformes	1940
<b>Soutien au sentiment d'appartenance</b>	570
Projets étudiant	220
Excellence sociale (subvention SCAS)	250
Communication	100
Soutien à la valorisation sociale	210
Transitions (conférence, édition)	60
Sciences avec et Pour la société (SAPS)	100
Résidence artiste	50
Accompagnement des structures	1410
DASP	1000
Ingénierie de projet et expertise	300
Projet SCD	110
<b>Fond d'intervention</b>	430
Total	10 000

\*Total hors Labex (5,06 Meuros)