

CONTRAT QUINQUENNAL 2026-2030

PERSPECTIVES STRATEGIQUES

L'Université de Lille, au cours de l'actuel contrat, a poursuivi un cycle de profonde mutation, qui a vu la consolidation du premier pôle d'enseignement et de recherche au nord de Paris. Ce cycle a commencé avec la fusion, en 2018 des trois universités lilloises historiques, avant de se compléter par la mise en place d'un établissement public expérimental avec quatre grandes écoles (1^{er} janvier 2022) et de se clore avec la confirmation, en mars 2022, de l'Initiative d'excellence lilloise et l'obtention de plusieurs appels à projets majeurs de France 2030. Cette transformation profonde a été accompagnée par une structuration de la stratégie de l'établissement et par une évolution de sa gouvernance. Le modèle de gouvernance à deux niveaux mis en place s'appuie désormais sur les composantes et établissements-composantes d'une part, et sur les instances de l'université d'autre part, et ce sans structures intermédiaires. Au niveau de l'université, un comité de direction élabore les décisions qui sont ensuite soumises aux instances délibératives (CSA, CA, CS, CFVU). Notre transformation s'est accompagnée d'une refonte des processus organisationnels pour permettre à la présidence de fixer une stratégie et un cadre global de fonctionnement, tout en favorisant une capacité pour les composantes, à l'instar des établissements-composantes, de déployer une stratégie propre et d'avoir des marges de manœuvre en matière opérationnelle et de gestion. Cette dynamique institutionnelle s'inscrit dans un contexte où ont été engagées une politique sociale active, une maîtrise des finances et une trajectoire d'amélioration du patrimoine.

L'université a fait le choix de penser ses orientations et investissements à l'horizon 2040, en continuant à combiner un rôle assumé d'ascenseur social de son territoire, en accueillant le plus gros contingent de premier cycle dont la moitié est bénéficiaire d'une bourse de l'enseignement supérieur, et l'ambition d'être une université intensive de recherche et de visibilité internationale, sans contradiction entre ces deux objectifs. Cela explique la stratégie choisie de positionner l'université de Lille comme une université de référence sur les enjeux de transitions, en se focalisant sur sept des seize objectifs de développement durable, en résonance avec les défis du territoire et de l'université elle-même. Ceci permet de mener une recherche de haut niveau sur les objectifs de développement durable, en assurant leur valorisation sociale et économique, tout en irriguant la formation des étudiants et des professionnels avec ces résultats, pour en faire des acteurs majeurs des enjeux de transition, en tant que citoyens et professionnels.

Le présent contrat 2026-2030 dessine la trajectoire de l'université pour les quinze années qui viennent. Elle passe par la finalisation de l'évolution institutionnelle de l'université, lors de la sortie de l'expérimentation en grand établissement, qui doit être assortie d'un pilotage alliant efficacité et soutenabilité financière. Cette trajectoire est nécessaire pour mener des projets ambitieux, soutenus par l'Initiative d'excellence, afin que notre offre de formation soit pleinement attractive et tournée vers des métiers à haute valeur ajoutée sociale, que notre recherche et notre capacité d'innovation puissent accompagner les transitions vers un monde plus sobre et plus juste mais économiquement dynamique, que la rénovation de nos campus soit pleinement adaptés à ces défis de formation et de recherche comme à l'épanouissement du public étudiant, que notre rayonnement international vienne en appui de celui de son territoire, que nos conditions de vie au travail favorisent l'épanouissement et la reconnaissance de l'ensemble de la communauté universitaire lilloise.

Une vision

L'Université de Lille crée des connaissances nouvelles pour relever les défis sociétaux, les partage et contribue à les mettre en œuvre sur son territoire. Pour ce faire, elle est intensive en recherche, formation et partenariats. Sa vision stratégique s'appuie sur quatre piliers :

✓ **Cultiver l'esprit critique**

Il est indispensable pour pouvoir aborder les questions complexes posées par les défis sociétaux actuels, dans la mesure où cet esprit critique est la base de la méthode scientifique seule capable d'apporter des réponses rationnelles et des propositions de solution. C'est aussi l'approche qui doit irriguer la formation, afin de susciter, chez les étudiantes et étudiants, le refus du dogmatisme ou des réflexions simplistes. En matière d'innovation, c'est une manière de valoriser la connaissance scientifique, au plan social ou économique, mais en étant en capacité de guider les choix de manière éclairée et responsable.

✓ **Favoriser l'ouverture :**

L'université doit être ouverte sur la société, son territoire et au niveau international, afin d'être en prise sur les enjeux qui se posent et de pouvoir les aborder dans leur réalité, mais aussi de pouvoir à son tour inspirer par sa production scientifique, par la qualité de ses diplômés, par ses capacités d'innovation et de créativité. L'université crée les conditions de relations partenariales ou internationales fructueuses, car sélectionnées en lien avec ses valeurs et son projet stratégique.

✓ **Développer l'interdisciplinarité**

La complexité des enjeux fait qu'ils ne peuvent être abordés par une seule discipline et appellent des regards croisés. La mise en avant de l'interdisciplinarité ne signifie pas l'abandon des disciplines, car la confrontation entre disciplines ne peut s'entendre que par la maîtrise de chacune des disciplines. Elle doit également inspirer la formation afin d'acculturer le public étudiant à cette approche intellectuelle, qui leur permettra de cultiver l'écoute d'autres points de vue et la compréhension de la complexité des questions à résoudre dans la vie professionnelle.

✓ **Promouvoir l'excellence sociale**

Alors même que l'université doit s'insérer dans un monde très compétitif, il importe qu'elle veille aux conditions de travail ou d'étude, afin d'atténuer les effets de cette compétition dont il ne serait pas raisonnable de s'affranchir, sauf à ne pas valoriser sa production scientifique ou l'insertion des étudiantes et étudiants. Cette excellence sociale s'entend à la fois par une gestion des relations humaines sous-tendue par la prise en compte de la qualité de vie au travail et par la dimension d'ascenseur social vis-à-vis du public étudiant qui doit être amené au meilleur niveau de ses possibilités dans son parcours d'étude.

Des actions stratégiques

Une université exemplaire dans sa propre transition

Une politique sociale active au service d'une dynamique collective

Une trajectoire de développement de l'excellence sociale a été fixée au sein de l'université. Elle s'appuie sur un travail original d'analyse et de réflexion mené, selon une méthodologie propre, pendant plusieurs mois dans le cadre d'une conférence sociale lancée au printemps 2023, avec les acteurs du dialogue social au sein de l'établissement. Cette démarche s'inscrit dans une véritable ambition politique de l'établissement sur les compétences qui lui incombent en matière de gestion des ressources humaines et d'action sociale. Les travaux de la conférence sociale ont abouti à un texte-cadre, qui a fixé, pour les années 2024 à 2026, un socle et un échéancier des mesures décidées à l'issue des discussions, avec un engagement financier conséquent de 7,6 millions d'euros sur trois ans. La trajectoire dessinée dans cet accord-cadre, porte sur les politiques relatives à 5 thématiques essentielles : l'accompagnement des personnels et des structures internes, la politique relative aux personnels contractuels, le régime indemnitaire des personnels et temps de travail des personnels BIATSS, la prévention des risques psychosociaux et l'action sociale. Cette politique sociale est complétée par des actions menées par le SCAS, dont les moyens ont été accrus, et par l'établissement (mois et journée des personnels, programme culturel annuel, actions sportives dédiées). Fort de cette première expérience menée en commun, avec les représentants des personnels, nous souhaitons, lors de la sortie de l'expérimentation, ancrer, dans les statuts, cette démarche en matière de politique sociale combinant une conférence sociale et un plan triennal de mesures à déployer. L'objectif est que cette démarche s'applique à l'ensemble de l'établissement, avec, pour les approches d'accompagnement et de prévention des risques psychosociaux, une déclinaison à l'échelon des composantes et établissement-composantes.

Une université solidaire et émancipatrice

Une vie étudiante solidaire et émancipatrice est un gage de réussite des études et un facteur d'épanouissement pour les étudiantes et étudiants formés à l'université. L'établissement poursuit une politique volontariste pour aller plus loin, dans le champ de compétences des universités, dans ce domaine. La mobilisation de la CVEC, guidée par un SDVE (2023-2027) coconstruit avec l'ensemble de la communauté universitaire qui devra être renouvelé et réinventer pour le contrat 2026-2030, reste un levier majeur de mise en actes des engagements de l'établissement. Par des dispositifs consolidés, appuyés sur la mobilisation des partenaires (Atypie Friendly, CSME), l'établissement sera démonstrateur des transitions sociales et sociétales vers une société plus solidaire et plus apaisée. En s'adossant sur les savoirs élaborés au cœur des laboratoires (sur les inégalités, les migrations, le handicap, l'engagement, la construction de la citoyenneté, le fonctionnement de la démocratie...), l'établissement expérimente pour déployer des stratégies d'accompagnement innovantes, traduisant la mise en acte au sein de son propre périmètre de sa vision des défis sociétaux. La politique d'accueil inclusif de tous les publics (plans de solidarité, accueil anticipé des étudiants en situation de handicap, des étudiants en exil,

CSME...), d'accompagnement des plus fragiles particulièrement d'un point de vue socio-économique, permet de construire plus de justice dans l'accès à la réussite sur nos campus. L'accompagnement est conforté par le guichet unique social CROUS-établissement accessibles dans les 5 BVEH sur tous nos campus. Nos étudiantes et étudiants, par une association systématique à l'élaboration de la stratégie et des dispositifs (Conseil étudiant) et une reconnaissance forte de l'engagement solidaire et associatif (Formation des associations, MixCité, UE Transversales, UE engagement, soutien des initiatives étudiantes), sont accompagnés vers une émancipation intellectuelle gage d'une citoyenneté engagée et éclairée.

Une transition écologique de ses usages

L'université de Lille s'est dotée, afin de donner du sens à l'ensemble de ses activités et stimuler les initiatives internes, d'une **Stratégie de transition écologique**, comme y invite le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche dans son *Plan climat-biodiversité et transition écologique* (novembre 2022)¹. Si elle s'inscrit dans les orientations, fixées à l'échelle européenne et nationale, par les différents cadres réglementaires et incitatifs existants, elle s'inspire aussi fortement de la densité d'initiatives remarquables portées dans notre environnement transfrontalier, de l'Allemagne au Royaume-Uni, en passant par la Belgique et les Pays-Bas. Élaborée au cours du premier semestre 2023 et mise en œuvre dès septembre 2023, cette Stratégie sera déployée tout au long du contrat quinquennal 2026-2030 dans un cadre pluriannuel qui fera l'objet d'actualisations régulières. Elle est aussi un levier partenarial avec l'ensemble des acteurs publics, privés et associatifs désireux de contribuer à la transformation de nos sociétés.

Ce plan de transition écologique se décline en six axes principaux, dont le premier, sur la gouvernance et le pilotage, est déjà engagé avec un suivi régulier du déploiement dans les instances sur la base d'indicateurs de pilotage. En matière de recherche, le futur contrat mettra en jeu la réduction de l'empreinte carbone des unités de recherche, tout en favorisant, à travers des projets interdisciplinaires (institut des transitions environnementales et sociales inscrit au COMP, *cross-disciplinary projects*) ou le développement de l'ingénierie de l'énergie, des recherches sur la décarbonation et ses conséquences. En matière de formation, la nouvelle offre de formation, en lien avec le projet LIBEL'UL, permettra la mise en œuvre d'une UE consacrée à une approche globale des transitions et une valorisation de l'engagement des étudiants dans des projets au service de la transition écologique. A travers la semaine des transitions et des formations spécifiques, c'est l'ensemble du personnel qui sera sensibilisé, de manière participative, à ces enjeux. La rénovation du patrimoine, amorcée à travers le COMP et s'appuyant sur des opérations déjà menées, fera l'objet d'une forte focalisation dans le cadre des CPER qui seront négociés au cours du contrat quinquennal. Cette stratégie patrimoniale sera rendue possible par la création d'une direction de l'immobilier intégrant le développement durable. L'université mettra en œuvre son plan de mobilité, notamment en lien avec son développement international. Au plan du numérique, les usages seront rationalisés, notamment en termes de durabilité et de renouvellement.

Une offre de formation innovante et soutenable, en lien avec les enjeux du territoire

L'offre de formation qui sera déployée en septembre 2026 est repensée, avec trois dimensions stratégiques.

La première dimension est l'innovation. Il s'agira de tenir compte de l'évolution de l'attente du public étudiant et de la société à l'endroit de la formation académique, tout en garantissant un socle solide de connaissances et de compétences. Le projet LIBEL'UL (AAP Excellences) permettra d'encourager, en premier cycle, les initiatives et expériences étudiantes, notamment en développant le service learning. Cette méthode favorise l'apprentissage par l'engagement dans des projets au bénéfice de la communauté et répondant à des problématiques sociétales. La transversalité sera également encouragée, avec des blocs pluridisciplinaires, des doubles licences ou des licences associées à des DU ou des CU. Le déploiement de cette approche sera assorti d'un accompagnement des enseignants, dans le cadre de notre learning lab, et de la poursuite de la rénovation d'espaces pédagogiques adaptés.

La deuxième dimension stratégique est la soutenabilité de l'offre de formation qui s'entend au plan humain, patrimonial comme financier. Un des premiers objectifs est que les étudiantes et étudiants puissent mener leurs études en conciliant une vie universitaire épanouissante et socialement soutenable. Une responsabilisation accrue des composantes et des établissements-composantes en matière de réussite et d'insertion professionnelle sera accompagnée par un cadrage général et un dialogue annuel

¹ La Stratégie de transition écologique de l'Université constitue, aux fins de pilotage de l'établissement, ce que le ministère désigne comme un « schéma directeur développement durable et responsabilité sociétale ». MESR, *Plan climat-biodiversité et transition écologique de l'Enseignement supérieur et de la Recherche*, Paris, Novembre 2022, p. 44.

des formations couplé au dialogue stratégique et de gestion, avec un maintien global du personnel enseignant et son adaptation aux besoins démographiques des formations.

La troisième dimension stratégique relève de la pertinence de l'offre de formation vis-à-vis des enjeux du territoire. Elle passe par une amélioration des déterminants pédagogiques de la réussite étudiante, notamment une meilleure orientation (plateforme A vous le sup), un meilleur accompagnement de l'entrée à l'université (cordée de la réussite, tests de positionnement, méthodes pédagogiques, passerelles...), ainsi qu'une transformation des pratiques pédagogiques favorisant un plus grand accès à un diplôme de l'enseignement supérieur au sein de la région. L'université s'est engagée dans un cycle de préparation aux concours de la fonction publique (A et A+), associant Sciences Po Lille et la FSJPS, et porte de nombreuses préparations aux concours de l'enseignement. Elle doit également prendre en compte les besoins sociaux, économiques et culturels du territoire. Cette prise en compte se fera par le développement de la formation en alternance (contrat d'apprentissage et de professionnalisation) et continue, qui devra s'appuyer sur des modalités adaptées aux attentes des professionnels (formations à distance, programme ExisT). Elle se fera aussi grâce à l'identification des métiers d'avenir avec une adaptation de notre offre de formation, comme nous l'avons initiée dans le domaine de l'énergie. Une attention particulière sera portée, au cours du prochain contrat quinquennal sur les programmes gradués, sur la base de l'expérience menée dans le cadre du projet GRAEL, afin de favoriser la poursuite d'étude en doctorat et de la renforcer par des financements de contrats doctoraux par des établissements publics en complément des contrats CIFRE, notamment pour accompagner les collectivités territoriales sur les enjeux de transition.

Une recherche interdisciplinaire, internationalisée et à valeur sociale

Plusieurs dispositifs ont pour vocation de soutenir notre approche globale des transitions. L'université a identifié sept objectifs de développement durable, portés par des chaires, qui font l'interface entre les activités de l'université et son territoire, pour mener des projets-actions ayant un impact sur les enjeux de société. Quatre hubs, centrés sur des thèmes généraux prioritaires (santé de précision ; changements planétaires ; numérique humainement soutenable ; culture, société et pratiques en mutation) permettent d'identifier des projets interdisciplinaires porteurs pour l'établissement. L'université a lancé trois vagues successives de labélisation de 16 *cross-disciplinary projects*, avec un financement représentant 70% des crédits de l'Initiative d'Excellence, dont la finalisation sera effective au début du contrat quinquennal, avec un financement pluri-annualisé². Ces dispositifs ont vocation à structurer, au cours du prochain contrat, des instituts de recherche interdisciplinaires, avec une vocation de visibilité internationale, notamment à travers l'obtention de projets européens (AAP ASDESUR) sur quelques thématiques représentatives de la stratégie de l'université en matière de transitions.

Deux démonstrateurs de cette démarche existent déjà : (i) l'Institut des transitions environnementale et sociales, accompagné dans le cadre du COMP ; (ii) l'Institut Brain & Technologie, initié dans le cadre de l'Alliance Neurotech-EU. Cette réflexion s'inscrit dans les nouvelles modalités de partenariat avec les ONR, qui se sont affinées depuis trois ans dans le cadre de l'expérimentation dont l'université de Lille a fait partie. Cette dynamique de recherche se couple avec deux autres dynamiques de l'université de Lille : (i) la stratégie de développement international ; (ii) la stratégie en matière de valorisation- de l'université de Lille. Les instituts de recherche interdisciplinaires ont vocation à nouer des liens privilégiés avec la dizaine d'universités prioritaires qui ont été identifiées depuis 2022 ainsi qu'avec nos réseaux transfrontaliers ou thématiques (3I, NeuroTech-EU, Inclus...), appuyés par des chaires internationales, occupées par des collègues étrangers de haut niveau qui apportent une expertise complémentaire aux compétences lilloises (projet WILL, AAP Idee).

La dynamique de recherche de l'université doit trouver son prolongement au plan économique ou social, à travers différents outils : (i) l'aide à la prématuration soutenue par l'Initiative d'Excellence et la création de start-up ou de partenariats renforcés avec des entreprises dans le cadre du PUI ; (ii) formation continue sur des thématiques phare de l'université (programme ExisT dans le cadre de l'AAP ASDESUR) ; (iii) formation grand public (projet Merlin/AAP SAPS ; programme culturel de l'université ; Epistémé ; boutique des sciences ; Xpérium ; BU SHS).

Une optimisation de l'organisation et du pilotage concluant l'expérimentation.

Après deux années ayant permis la préparation d'une nouvelle répartition des compétences entre les deux échelons de gouvernance de l'université, qui procèdent d'une légitimité démocratique, le vote des nouveaux statuts des composantes, le 19 décembre 2023, et le renouvellement simultané des conseils de composantes, en mars 2024, ont été des événements importants de la fin de l'actuel contrat quinquennal et permettent la montée en compétences des composantes.

² Début 2024, une première vague de CDP a été sélectionnée, avec 3 projets pilotés par le domaine science et technologie, 2 projets pilotés par le domaine santé et un projet piloté par le domaine sciences humaines et sociales.

D'ici janvier 2028, date envisagée pour la sortie de l'expérimentation en grand établissement, seront identifiés les points d'amélioration à apporter aux futurs statuts, afin de tirer pleinement les leçons de la période expérimentale, mais sans en changer les grands équilibres. La dynamique enclenchée par le nouveau rôle du comité de direction et la représentation significative des élus issus de la communauté universitaire au sein du conseil d'administration seront maintenues dans ce cadre, avec toutefois une meilleure prise en compte des unités de recherche dans un dialogue amélioré entre elles et les composantes ou établissements-composantes.

Cette évolution institutionnelle doit être assortie d'une poursuite du travail sur notre organisation, qui sera marqué par trois éléments prioritaires : (i) un fonctionnement par allocations de moyens sous forme d'enveloppes (budgétaires ou horaires), permettant aux composantes de faire des choix, en fonction de leurs spécificités, dans le cadre de la stratégie générale de l'établissement et des contrats d'objectifs élaborés conjointement ; (ii) l'atteinte d'une organisation-cible des composantes permettant de sécuriser les processus ; (iii) la mise en place de modalités de régulation à l'échelon centrale sous forme de cadrages généraux, dont le respect sera évalués par des indicateurs, ou de capacités de recours arbitrés à l'échelon central. Cette organisation sera assortie d'un pilotage à travers des indicateurs et une dématérialisation des processus dont le déploiement est en cours dans le cadre du projet SALLTO (AAP FTAP/DITP).