

L'ambition d'une université différenciée et de haut niveau

Lille University for global transition

Notre société est entrée dans une phase de transition. Elle est confrontée à un tournant, au plan technologique économique, social, environnemental. Cet ensemble de bouleversements questionne non seulement nos connaissances, leurs applications pratiques, mais encore notre capacité à transmettre les connaissances qui seront nécessaires pour un monde à venir dont nous peinons à distinguer clairement ce qu'il sera. Ces questions sont tout particulièrement prégnantes dans notre région, au cœur d'une Europe politique au destin incertain, lieu d'une transition économique et écologique à la hauteur de son important passé industriel et minier. Nous, acteurs en charge de l'enseignement supérieur et de la recherche dans l'aire métropolitaine de Lille, avons toute notre part à prendre dans les réponses à apporter à ces défis.

Nous voulons tout mettre en œuvre pour que, à l'horizon 2030, un établissement-cible, dont l'I-site porte aujourd'hui le projet, soit devenu un des établissements de référence en Europe sur la question de la transition globale, portant notamment son effort sur plusieurs thématiques-phares comme la santé de précision, l'innovation au service d'une planète en mutation, la transition numérique au service de l'humain, les cultures, sociétés et pratiques en mutation...

Pour que cette ambition partagée devienne réalité il convient : (i) de proposer une offre de formation profondément renouvelée dans son organisation, notamment dans son articulation à la recherche et dans ses méthodes pédagogiques, conciliant le double objectif d'offrir un haut niveau de formation aux jeunes de la région et d'être un pôle attractif pour des étudiants français ou étrangers au potentiel académique avéré ; (ii) de poursuivre l'effort de différenciation de notre potentiel de recherche au service d'une visibilité internationale accrue, en priorité sur les thématiques-phares, aux moyens d'un partenariat renforcé avec le monde de l'entreprise et d'un transfert social ou économique plus intense dans la perspective de la création d'activités, d'emplois, de services ; (iii) d'assumer un leadership sur les questions de transition au sein d'un réseau universitaire nord-européen et international, qui fasse du site lillois un pôle de référence attractif.

La trajectoire vers l'établissement-cible doit se décliner en dix chantiers stratégiques dont plusieurs sont déjà engagés et en une évolution statutaire qui découlera du consensus qui se dégagera autour de ces options stratégiques.

Une thématique de différenciation

Le bien-être humain, le développement durable, la préservation des biens communs sont des enjeux majeurs pour le maintien d'une vie humaine supportable et d'une biodiversité source de régénération permanente. Le site lillois, par son histoire industrielle et politique, ses marqueurs sociaux et sanitaires, constitue un écosystème favorable, pour comprendre et accompagner, une transition vers d'autres organisations industrielles, vers d'autres modes de production ou de consommation d'énergie, vers d'autres politiques publiques et sociales, vers d'autres modalités de santé publique qui permettent de répondre à ces objectifs généraux. La transition qui est en cours, de manière universelle même si existent des différences entre les pays en fonction de leur stade de

développement, peut trouver, sur le site lillois, un laboratoire d'étude grandeur nature, compte tenu des diversités qui existent au niveau régional. Le consortium Isite possède déjà des atouts dans la recherche et l'innovation sur les questions de transition. Il faut rappeler que le métro automatique, installé aujourd'hui dans de nombreuses villes ou réseaux, a été inventé à Lille. Dans le domaine des transports, de l'énergie (réseaux électriques, biomasse), de la connectivité, l'Université de Lille et l'École centrale, en lien avec des entreprises, proposent déjà des innovations susceptibles d'accompagner la transition. La recherche sur les aérosols ou sur les matériaux en environnement sensible constitue une réponse au plan environnemental, prolongée par des réflexions architecturales et paysagères, menées par l'Ensap. En matière de santé publique, le site lillois se différencie sur la prévention et la prise en charge du diabète et sur le diagnostic et le traitement des troubles cognitifs, avec des perspectives en matière d'organisation hospitalière et de politique de santé publique. L'université de Lille et l'IEP réfléchissent à de nouvelles formes de politiques publiques, à de nouveaux paradigmes en matière économique, tout en les intégrant à une meilleure compréhension de l'évolution des individus, des sociétés et des pratiques dans un monde en mutation.

Si l'université de Lille et les écoles travaillent déjà de manière segmentée sur la notion de transition, le futur établissement-cible doit permettre une meilleure intégration des cas travaux pour en donner une vision globale, à l'instar du projet-pilote sur catalyse et bioéconomie qui intègre une dimension économique et une dimension de politique publique, à travers l'accueil de deux nouveaux chercheurs, ou de celui sur les nouvelles modalités de connectivité qui prend d'emblée en compte la dimension d'usage et la relation homme-machine. Cette approche globale de la question de transition que veut porter le futur établissement-cible doit conduire à faire émerger des clusters de recherche multidisciplinaire, soutenus dans le cadre du label Isite sur le mode des Labex, associant unités de recherche et entreprises, avec des collaborations internationales fortes et irriguant des formations de haut niveau de type Ecole Universitaire de Recherche (ou graduate school), en cours de structuration. La visibilité internationale de cette thématique déployée à Lille doit se faire également à travers le soutien à des ERC, qui portent cette thématique même dans un champ disciplinaire donné ou manière interdisciplinaire. La valorisation de ce positionnement thématique passe aussi par l'organisation de manifestations scientifiques, par des publications d'articles ou d'ouvrage, pouvant s'appuyer sur une collection dédiée aux Editions du Septentrion.

Une organisation combinant capacité de décision et autonomie de mise en œuvre

Le développement d'un établissement-cible qui puisse accéder à une notoriété internationale et y porter à la fois des valeurs de service public, une qualité de formation source d'attractivité, des travaux de recherche qui viennent irriguer la société en termes de connaissances et d'innovation, nécessite une présidence forte qui se consacre, en lien avec un conseil d'administration très ouvert sur l'extérieur et un comité stratégique externe, à définir une stratégie générale dans tous les domaines de la vie universitaire et les grandes orientations en termes de pilotage et de gestion (politique budgétaire, politique d'emploi), à garantir les équilibres au sein de l'institution et à animer les fonctions supports (service juridique, numérique, patrimoine...), à valoriser l'université au niveau international et de l'écosystème de proximité. Ce pilotage politique doit être allié à un pilotage technique et administratif efficace, notamment dans le contrôle

budgétaire, le respect des réglementations en matière de ressources humaines, les affaires juridiques, la gestion du patrimoine... Il nécessite également une association forte avec les partenaires naturels de l'établissement-cible :

- ✓ Les grands organismes qui doivent être intimement associés à la stratégie et à la différenciation thématique du site lillois, qui doit être un de leurs sites phares
- ✓ Les collectivités territoriales qui ne doivent pas être uniquement des financeurs, mais des co-constructeurs de l'établissement-cible, trouvant en lui un laboratoire d'idées pour la mise en place des politiques publiques et de leur développement
- ✓ Dans le secteur santé, une nouvelle étape doit être franchie dans le partenariat avec le CHU, éventuellement sous forme d'un GCS, en lien avec l'IPL
- ✓ Le monde économique et socio-professionnel doit être mieux associé à la vie de l'université, à la fois via une représentation forte dans les instances de gouvernance, dans les conseils de perfectionnement des formations mais aussi avec l'organisation d'un think tank sous forme d'ateliers de réflexion prospective (thème de recherche, nouveaux métiers...)

Néanmoins, un vaste ensemble, comme le sera le futur établissement-cible, ne peut pas être uniquement géré de manière centralisée mais nécessite une autonomie dans la mise en œuvre au niveau des composantes et établissements-composantes qui sont le cœur de la vie universitaire, en particulier en termes de formation, d'animation de la vie des disciplines, de contribution à la vie des unités de recherche dans le lien formation-recherche, d'accompagnement de la progression des personnels, de vie étudiante, du développement de la formation continue... Le comité de direction, qui rassemblera autour du président les vice-présidents statutaires, les directeurs d'établissement-composante et de composantes, la Direction Générale des Services sera le lieu d'élaboration de la convergence entre la stratégie générale de l'établissement-cible et des stratégies spécifiques des établissements-composantes et composantes, justifiant, par souci d'efficacité et de réactivité, leur nombre limité, assortie

- ✓ de contrats d'objectifs pluriannuels, élaborés à partir d'une analyse prospective
- ✓ d'un budget combiné qui permette de garantir des marges de manœuvre (statutaire ou non) aux établissements-composantes et composantes, pour leur fonctionnement et leur développement, tout en préservant une capacité de la présidence à mener des projets d'envergure collective
- ✓ d'une charte de la politique RH, qui assure la cohérence entre stratégie et recrutement, évite l'endogamie des recrutements, s'appuie sur des profils de poste de nature stratégique et non de simple reconduction, favorise

l'attractivité nationale et internationale (30% au moins de recrutement) afin de diversifier le portefeuille de compétences de l'établissement-cible

- ✓ d'une contribution aux fonctions supports de l'établissement-cible (services communs, plateformes méthodologiques, outils de pilotage, équipement de la vie étudiante sportive et culturelle...)

Une marque et des marques

Les canaux et modalités de reconnaissance et de visibilité sont maintenant multiples depuis les classements internationaux des universités (dont les critères sont variables, nécessitant le choix d'une ou deux cibles) jusqu'au niveau individuel (ERC, Highly cited researcher), en passant par la visibilité dans les grands champs disciplinaire portés (engineering, business/management, humanities, social sciences, health...) ou thématiques plus précis (catalysis, visual studies, optic fibers, neurosciences, public policy...). Aucun de ces marqueurs de reconnaissance ne peut être négligé car ouvrant sur des réseaux nécessaires à la réussite de projets d'envergure mais aussi à la visibilité globale de l'établissement-cible. A titre d'exemple, une visibilité de haut niveau de l'Ecole Centrale ou de SciencePo Lille dans le réseau national des Ecoles centrales ou celui des IEP sera un facteur d'attractivité du futur établissement-cible. A l'inverse, les marques spécifiques à un établissement-composante, à une composante ou à une unité de recherche ne doivent pas faire obstacle à la promotion d'une marque 'université de Lille', seule capable de nous faire progresser dans une reconnaissance internationale de haut niveau.

Comme cela se fait pour toutes les grandes universités de niveau international, la promotion de la marque 'université de Lille' devra être une priorité de toutes les structures et personnels du futur établissement-cible, seule garantie d'une appropriation par l'écosystème et les partenaires internationaux. Ceci n'est en rien exclusif de la préservation des marques existantes pour les Ecoles et la construction de marques pour les composantes. A l'échéance 2030, la 'humanities school of Lille University', la 'Management School of Lille University', la 'Health School of Lille University' etc doivent être des marques reconnues dans leurs champs disciplinaires respectifs grâce à une différenciation thématique contribuant, ainsi, à la visibilité globale de l'université. Dans le champ des sciences sociales et de l'ingénierie, la façon de combiner des marques d'Ecoles et la construction des marques de composantes nécessitera un approfondissement. Grâce à l'engagement des partenaires depuis 2015, une politique de signature commune des publications a été mise en place et commence à porter ses fruits, même si des mesures contraignantes restent nécessaires pour aboutir à un taux de conformité de 95%. La définition d'une identité visuelle permettant de combiner, de manière harmonieuse et durable, les différents niveaux de marques est une action qui doit être terminée au premier trimestre 2021 au plus tard.

Un développement offensif vers l'international

Le développement du futur établissement-cible passe par une politique résolument tournée vers l'international, avec une amplification du rôle moteur que l'université joue dans la constitution

d'une Alliance transfrontalière et joue dans le réseau 'universités européennes'. La présidence du futur établissement-cible devra se comporter en véritable promoteur de l'université à l'international, y consacrant une part significative de son activité, en disposant d'une cartographie des compétences en matière de recherche et de formation, afin d'être en capacité de cibler de manière optimale les partenariats. Deux niveaux de partenariats relèveront d'un pilotage central : les partenariats premium (type KU Leuven ou réseau Universités Européennes) ; les accords de collaboration de haut niveau (recherche, formation) avec des universités du top 200 (type TMU ou Technion/Tel-Aviv) ou l'Alliance transfrontalière Nord-Europe. Les Etablissements-composantes et les composantes seront incités à venir enrichir ces partenariats et auront l'autonomie de nouer, sous couvert du respect d'une charte régissant la signature de convention, un réseau d'universités d'accueil pour la mobilité des étudiants.

Les deux premiers niveaux de la politique de partenariats doivent faire l'objet d'un suivi régulier, avec des actions concrètes :

- ✓ Collaborations de recherche, avec incitation à la mobilité sortante (CRCT, mission) et accueil sous forme de chaire d'excellence (avec le soutien des collectivités territoriales) de professeurs invités, développant une antenne de leur activité de recherche au sein de nos unités de recherche
- ✓ Constitution de réseaux répondant à des AAP européens ou internationaux, à l'initiative de l'université de Lille
- ✓ Organisation de colloques thématiques ou de Summer schools multi-sites
- ✓ Mise en place de formations internationales multi-site dès le niveau licence sous forme de licence intégrant la formation à et par la recherche, préparant l'entrée dans de futures graduate schools
- ✓ Intégration de collègues étrangers dans la gouvernance et l'animation des graduate schools

Une recherche organisée sous forme de clusters thématiques

L'université de Lille, avec ses partenaires, est forte de plus d'une soixantaine d'unités de recherche, dont l'évaluation HCERES récente a montré la solidité et la qualité. Néanmoins, si la notoriété de certaines unités de recherche et de leurs chercheurs est avérée individuellement, il manque une visibilité plus collective de l'université qui passe par la reconnaissance de thématiques fortes et différenciées, si possible en lien avec la thématique générale de transition globale, afin de pouvoir combler ce déficit de notoriété. La labélisation de quatre Labex a permis de s'engager dans cette dynamique, de même que les trois hubs de l'Isite avaient également vocation à définir des thématiques prioritaires. Cette stratégie est aujourd'hui affinée par l'accompagnement de dix projets pilotes (incluant un projet spécifique dédié au SHS, en cours de structuration). Le cahier des charges de ces projets associe l'existence de marqueurs de reconnaissance extérieure, un caractère

interdisciplinaire, une dimension internationale (avec attractivité), une contribution à la formation graduée (master-doctorat), des partenariats avec le monde socio-économique.

Cette stratégie mérite d'être amplifiée pour densifier le tissu scientifique lillois en combinant deux éléments complémentaires : (i) un soutien sans faille et en augmentation aux unités de recherche (budget récurrent, priorisation de poste de Biatss, soutien à l'internationalisation...), qui sont le lieu prioritaire de la formation des futurs chercheurs, de l'émergence et du ressourcement thématiques, de l'animation de la vie scientifique et du développement des compétences ; (ii) la constitution de clusters de recherche (type Labex/projets pilotes) associant plusieurs établissements-composantes/composantes, plusieurs unités de recherche et des acteurs socio-économiques sur des thématiques différenciées et de haute valeur ajoutée, nécessitant une approche pluridisciplinaire, dont le choix et l'évaluation s'appuieront sur les avis d'un conseil scientifique extérieur. Le suivi de la productivité en matière de recherche sera assuré par la plateforme Lillometrics, avec un critère clair qui est l'augmentation de la part des publications dans le top 10%, principal critère du classement de Leiden. Doivent s'y ajouter un schéma directeur pour la planification des acquisitions ou jouvences d'équipements au profit des plateformes qui seront gérées au sein d'une unité mixte de service qui sera une des fonctions supports de l'établissement-cible et un schéma directeur d'installation des unités de recherche et plateformes.

Une politique de formation conciliant exigence et ouverture

L'université française se trouve confrontée depuis une quinzaine d'année à une massification liée à l'accès de 80% d'une classe d'âge au baccalauréat. Cette massification a contribué, mis à part quelques filières très professionnalisantes et non concurrentielles, à dévaloriser, parfois plus subjectivement qu'objectivement, la formation universitaire, en comparaison de celle délivrée par les classes préparatoires et les Ecoles mais en totale contradiction avec le modèle qui existe partout ailleurs dans le monde. Un des principaux objectifs de la création des établissements-cibles, en lien avec un label d'excellence, est bien de remédier à cet état de fait en associant universités et Ecoles autour d'un projet pédagogique attractif, exigeant et ouvert. Cet engagement doit être vécu comme une chance par toutes les parties prenantes, les uns amenant la culture du suivi individualisé des parcours, les autres la culture de la formation par la recherche.

La notion d'exigence, conduisant à proposer des formations de premiers cycles sélectives capables de préparer au recrutement par des Ecoles ou des masters de haut niveau, ne doit pas être considérée comme une mesure antisociale. Bien au contraire, c'est la possibilité pour les jeunes de milieux moins favorisés d'accéder à des diplômes de valeur dans une université qui reste de proximité. Cette notion d'ouverture à tous les publics nécessite d'organiser des filières permettant des remédiations et des passerelles, permettant à tout jeune de réintégrer des filières exigeantes. Un travail d'amont, avec les lycées, évitera l'arrivée dans les filières de formation des étudiants dont le projet de formation et les compétences nécessaires pour réussir dans celles-ci ne sont pas en bonne adéquation (A vous le sup', projet PIA).

Le mode organisationnel de l'offre de formation de premier devra évoluer pour permettre de combiner :

- ✓ des formations sélectives de premier cycle (licence multi-site/bi ou trilingue ; licence sélective combinant une pédagogie type classe préparatoire et une initiation précoce à la recherche débouchant sur des doubles formations Ecole/graduate schools) ainsi que les formations graduées et doctorale regroupées au sein de graduate schools, amplifiant la formation par la recherche et stimulant l'accès au PhD, le diplôme le mieux reconnu au niveau international et dont l'intégration dans l'entreprise et dans fonction publique devient un enjeu crucial.
- ✓ des formations courtes (type IUT) ou une filière de premier cycle de l'université, assurant des remédiations permettant aux étudiants de rejoindre des formations plus exigeantes ou accompagnant leur entrée en master.

Les graduate schools, sans se substituer aux composantes et établissements-composantes qui porteront administrativement les masters, seront les lieux de définition de l'offre graduée, combinant des parcours de masters ou des spécialités de doctorat disciplinaires à d'autres parcours plus pluridisciplinaires, grâce à une gouvernance associant les composantes/établissements composantes, les unités de recherche, des représentants du monde socio-économique, des experts internationaux.

Une interdisciplinarité active et fertilisante

Le développement de l'interdisciplinarité reste souvent théorique faute d'objets précis pour la construire. Trois actions principales seront menées pour la construire :

- ✓ Le développement des clusters de recherche qui seront fondés sur une approche pluridisciplinaires de thématiques différenciées en associant plusieurs établissements-composantes ou composantes et plusieurs unités de recherche issues de différents champs disciplinaires
- ✓ L'installation de graduate schools, portant la pédagogie de la formation graduée et déployant au sein de l'offre de formation des masters ou des spécialités de doctorats thématiques et pluridisciplinaires
- ✓ La mise en place de 5 à 10 chaires, avec appel à candidatures internes ou externes, proposées à des chercheurs confirmés, qui souhaitent, à temps complet ou temps partiel, développer une thématique en rupture dans le champ de la transition globale, en groupant autour d'eux, si besoin, d'autres chercheurs et grâce à un accompagnement dédié en post-doctorant/doctorant. Si possible, des institutions publiques, des associations ou des entreprises pourront soutenir ces chaires, dans le respect de la laïcité, de la neutralité politique ou syndicale et de la prévention des conflits d'intérêt.

Un grand établissement soucieux de sa responsabilité sociale et environnementale

Un établissement exemplaire dans sa dimension sociale

Une grande université de la transition se doit d'être exemplaire dans son traitement des questions sociales et environnementales engageant sa responsabilité. L'université nouvelle de Lille mettra au cœur de sa stratégie des modalités d'accueil des personnels, d'accompagnement en matière sociale, de qualité des espaces de travail et d'attention à un rythme de travail adapté à chacun (flexibilité horaire, possibilité de télétravail, développement d'une logique de résultat plutôt que de contrôle temporel). La gestion des ressources humaines doit faire sa mutation vers une logique plus transversale et un management moins descendant et moins hiérarchique. Ceci passe par l'augmentation d'une enveloppe budgétaire dédiée aux affaires sociales et à l'accompagnement du personnel (restauration, vie culturelle et sportive, loisirs. L'ambition qui doit nous porter vers la mise aux standards internationaux de l'université ne peut se faire que si personne n'est laissé au bord du chemin. L'épanouissement passe également par la progression des personnels Biatss dans leur carrière, avec un accompagnement vers des plans de formation. Il faudra, tant au niveau de la DGS qu'au niveau des composantes et établissements-composantes, s'assurer que les chefs de service ou directeurs d'unités de recherche exercent cette mission auprès des personnels dont ils ont la responsabilité.

Un établissement démonstrateur de la transition globale

En matière environnementale, l'Université de Lille, qui dispose d'un campus urbain et de grands espaces verts, doit être pionnière en matière d'innovations dans une logique d'Université zéro-carbone dans laquelle elle est engagée ; Elle sera un démonstrateur vivant d'une « ville en transition ».

Une vie de campus promotrice de l'épanouissement individuel

L'université n'est pas qu'un lieu de formation et de recherche, c'est aussi un lieu d'épanouissement individuel ou collectif, pour les étudiants. L'Université de Lille doit permettre des services vie étudiante augmentés et centrés sur la qualité de vie pendant les études. C'est un facteur central d'attractivité et d'image qui tirera pleinement partie de la mise en commun de l'ensemble des infrastructures existantes (offre documentaire, sport, culture, restauration, logement, événements festifs...). Il y a là une plus-value évidente et immédiate à une vie étudiante « pensée en commun » tout en respectant le nécessaire mécanisme d'un premier niveau d'intégration à l'école ou la composante qui accueille les étudiants. Le soutien à une logique double de mise en commun et de soutien aux initiatives des associations étudiantes liées aux écoles et composantes doit permettre de tirer parti d'un campus attirant le plus d'étudiants francophones au monde, et d'une logique d'intégration de proximité dans chaque composante/Ecole. Ceci nécessitera, de la part de la présidence, un engagement fort en termes de maintien et de développement des structures, avec recherche d'un soutien des partenaires extérieurs ou de souscription auprès des alumni, grâce à Lilagora.

Une université, locomotive de son écosystème

'Pas de grande métropole, sans grande université' ne doit pas être seulement un slogan. L'établissement-cible doit s'inscrire scientifiquement, économiquement, socialement, culturellement, architecturalement dans la cité, car c'est lui qui forme les futurs cadres, qui sont à l'origine d'innovation générant de l'activité économique, qui éclaire les citoyens avec des données fiables évitant les dérives liées à l'ignorance. Ceci passe par différentes actions :

- ✓ Co-construction des politiques publiques avec les décideurs des collectivités en s'appuyant sur les travaux scientifiques générés au sein de l'université
- ✓ Offre d'une formation continue (en présentiel ou à distance), co-construite avec les partenaires du monde économiques ou socio-professionnel
- ✓ Prospective en matière d'emploi définie avec les partenaires socio-économiques
- ✓ Développement de la valorisation de l'université (travaux de recherche, patrimoine, conférenciers pour les journées d'entreprise...) à travers la création d'une filiale
- ✓ Ouverture de l'université sur la Cité, avec comme fil directeur la transition globale, grâce à des conférences thématiques, des œuvres culturelles en lien avec les recherches de l'université
- ✓ Proposition d'un schéma directeur immobilier aux collectivités territoriales

Une fondation vectrice de la visibilité

Les universités françaises manquent des moyens financiers de leur ambition, contrairement à leur concurrentes anglo-saxonnes, qui se sont constituées depuis, parfois plusieurs siècles, un patrimoine financier, notamment grâce à des fondations. L'université de Lille s'est dotée d'une fondation grâce à la valorisation d'actifs issus de sa recherche, ce qui est un bon signal sur sa capacité à s'engager dans le recours à une fondation pour aider à son développement. La fondation 'Université de Lille' doit maintenant continuer son évolution, en s'élargissant à tous les domaines de l'université, en servant d'interface avec les donateurs dans une démarche de fundraising active, et en finançant, en lien avec les financements Isite, des actions emblématiques (chaires, nouveaux labex/projets pilotes, équipements innovants), en étant la vitrine des actions de l'université.