

Université  
de Lille 2022

# Université de Lille - 2022 : Vers une université de la transition globale

## Vision et trajectoire

**Document de travail, du 9 décembre 2020**

## PARTIE 3 : GOUVERNANCE ET ORGANISATION

Le projet de l'établissement public expérimental Université de Lille - 2022 se traduit par une gouvernance nouvelle, que l'ordonnance de 2018 permet d'adapter à nos enjeux, dans un contexte de transformation internationale de l'enseignement supérieur et de la recherche. Irriguée par la démocratie universitaire, cette gouvernance articule deux niveaux de responsabilité pour assurer une organisation agile, efficace et équitable, adaptée aux spécificités des composantes et des établissements-composantes.

Sans viser à l'exhaustivité, cette partie décrit les principes et les grands processus de fonctionnement de la future Université de Lille, et développe l'esprit dans lequel nous entendons mettre en pratique la lettre des statuts. Ceux-ci peuvent encore évoluer selon les prochains échanges qui auront lieu au sein de nos communautés, avec les instances de nos établissements et avec nos ministères de tutelle. Nous nous proposons ici d'explicitier le texte statutaire tel qu'il a été pensé et de dessiner les contours d'une organisation que les statuts seuls ne peuvent résumer.

### 1. Une gouvernance à deux niveaux de responsabilité

L'organisation générale de l'Université de Lille - 2022 se décline en **deux échelons de gouvernance** : le niveau central, garant de la stratégie collective, et le niveau décentralisé, constitué des composantes et établissements-composantes, contribuant à la stratégie et la mettant en œuvre selon les spécificités de leurs champs disciplinaires. Ce système, simple et lisible, se distingue de la création, dans d'autres établissements expérimentaux, de structures intermédiaires (de type collegium), allongeant les circuits de décisions et réduisant la proximité aux enjeux de terrain. Il répond à l'esprit d'une gouvernance que nous voulons fondée sur la confiance et la responsabilité.

**Au niveau central revient la mission de définir de suivre les objectifs stratégiques de l'Université de Lille.** A ce titre, il négocie avec l'Etat le contrat pluriannuel d'établissement, élaboré avec les composantes et les établissements-composantes, et intégrant les volets spécifiques négociés par ces derniers. Le niveau central s'assure du suivi de la trajectoire, notamment en garantissant la cohérence budgétaire de l'ensemble, et coordonne les actions transversales permettant d'atteindre les objectifs du site. Il porte les demandes d'accréditation des diplômes nationaux, exerce la tutelle principale de l'ensemble des unités de recherche, et définit les priorités scientifiques de l'établissement, qui passent par les *Hubs* d'excellence interdisciplinaire. Dans ce cadre, il coordonne les programmes gradués contribuant à ces thématiques phares de l'Université de Lille. Porteur de la marque commune qui s'exprime en priorité à travers ces projets emblématiques, le niveau central est le garant de la visibilité internationale du site lillois et de la signature scientifique de l'université. Outre ces missions stratégiques, le niveau central développera de nombreux services communs, dans la continuité de ceux offerts par l'Université de Lille actuelle, en matière de culture, montage de projets, documentation, santé, etc. Les établissements-composantes y auront accès dans la mesure où ils le souhaiteraient et y contribueraient.

**Le niveau décentralisé participe à l'élaboration de la stratégie par sa représentation au cœur des instances centrales, et bénéficie pour sa mise en œuvre de larges compétences**, conformément au principe de subsidiarité suivant lequel elles doivent s'exercer au niveau pertinent le plus proche des acteurs concernés. Outre les établissements-composantes jouissant par définition d'une forte autonomie, les composantes de l'université se voient en effet confier des compétences nouvelles, leurs conseils acquérant une capacité à délibérer. Cette décentralisation de la décision, déjà décrite plus haut, sera accompagnée par une déconcentration progressive de moyens administratifs, les services d'appui de l'Université de Lille - 2022 étant mis à la disposition du niveau décentralisé afin d'épauler et de sécuriser son action. Les unités de recherche et les écoles graduées sont associées aux composantes et aux établissements-composantes, qui coordonnent la déclinaison de la stratégie de recherche sur leur périmètre, favorisant ainsi le lien formation-recherche.

Si la démocratie universitaire continuera à s'exprimer dans les instances délibérantes en central, elle aura aussi vocation à se renforcer dans les instances des composantes, par l'accroissement des prérogatives dont elles disposeront.

## **2. Le niveau central, porteur de la stratégie collective**

Le niveau central s'organise autour de quelques organes clés : le ou la présidente, le comité de direction, et trois conseils délibérants qui dessinent un ensemble équilibré entre capacité à impulser, représentation du niveau décentralisé, et démocratie interne.

### **La présidence, garante de la stratégie de l'établissement.**

L'Université de Lille - 2022 est dirigée par un président, élu par le Conseil d'administration au sein de la communauté universitaire. Son mandat, renouvelable une fois, est de quatre ans, comme celui des membres du Conseil d'administration. La fonction de président est une mission requérant un engagement total au service de l'intérêt général de l'établissement : elle ne peut statutairement être cumulée avec d'autres fonctions au sein de l'Université, notamment celles de directeur d'une composante ou d'un établissement-composante, ni avec un poste de dirigeant exécutif d'une autre structure.

Incarnant le niveau central, le président coordonne et porte la politique générale de l'établissement. Il représente l'Université à l'extérieur, a autorité sur les personnels employés par l'Université de Lille - 2022, est l'ordonnateur principal des recettes et des dépenses, est responsable du maintien de l'ordre et de la sécurité des locaux. C'est lui qui mène le dialogue de gestion avec les composantes et les établissements-composantes, dont le processus aboutit à des contrats d'objectifs et de moyens pluriannuels, déclinés annuellement. Ce rôle se concrétise en particulier dans l'animation de politiques incitatives, qu'il suit en s'appuyant sur une cellule de veille stratégique, et de la dynamique interdisciplinaire. Il lui revient par exemple de nommer les responsables des « hubs » et des programmes gradués. Sa signature figure sur les diplômes délivrés par l'établissement, en signature principale ou secondaire.

Le président est entouré d'une équipe présidentielle, représentative de l'ensemble de l'établissement, composée de vice-présidents statutaires, épaulés le cas échéant par

des vice-présidents délégués et des chargés de mission, et d'un vice-président étudiant. Cette équipe est composée dans un objectif de parité femmes-hommes.

## **Le comité de direction, lieu d'impulsion politique.**

Le président est assisté d'un comité de direction, réunissant les vice-présidents statutaires, les directeurs de composantes et d'établissements-composantes, et le directeur général des services. Ce comité de direction est un lieu d'impulsion politique majeur dans la gouvernance de l'établissement. En effet, il prépare les ordres du jour et les délibérations du conseil d'administration, et peut exercer par délégation de ce dernier un pouvoir délibérant sur certains points, par exemple en matière de budgets rectificatifs, d'accords-cadres ou d'actions en justice. Il a également qualité pour approuver lui-même certaines opérations financières telles que des prises de participation ou des acquisitions et cessions immobilières, dont il est rendu compte au conseil d'administration.

Organe dirigeant de l'université, le comité de direction est aussi un lieu privilégié de co-construction de la stratégie collective, dans lequel se retrouvent les représentants des deux niveaux de gouvernance. Les directeurs de composantes et d'établissements-composantes y siègent en effet aux côtés de l'équipe présidentielle. Ensemble, ils définissent la stratégie générale de l'université, que le président soumet et dont il rend compte au conseil d'administration. A cette fin, le comité de direction peut siéger en formation thématique, pour instruire notamment les questions de formation, de recherche, de relations internationales, et de ressources humaines.

Selon l'ordre du jour, il peut également s'élargir aux principaux partenaires de l'établissement. Il peut aussi se réunir en formation restreinte aux composantes ou aux établissements-composantes afin de traiter de sujets les concernant spécifiquement, ces réunions faisant l'objet d'une information diffusée à l'ensemble des membres du comité. Le comité de direction s'affirme donc comme une instance-clé, dont le fonctionnement sera précisé dans le règlement intérieur.

## **Les trois conseils centraux délibérants.**

**Le conseil d'administration est l'instance stratégique de l'université.** Parmi ses 40 membres, une majorité (60 %) sont des élus de la communauté de l'établissement : 14 enseignants-chercheurs, 5 étudiants, et 5 représentants des BIATSS. Il est largement ouvert à notre environnement immédiat, avec 8 membres représentant les collectivités, organismes de recherche (CNRS, INSERM et INRIA) et partenaires immédiats (CHU, Institut Pasteur de Lille, écoles partenaires). Le monde socio-professionnel y trouve également une représentation forte, par le biais de 8 membres désignés par les membres élus et de droit. La composition du conseil d'administration reflète l'esprit de la gouvernance de l'Université de Lille - 2022 : portée par la communauté académique, elle associe étroitement ses principaux partenaires scientifiques, territoriaux, économiques et industriels.

La **présidence du conseil d'administration** est confiée à l'un de ses membres, élu parmi les représentants du monde socio-professionnel sur proposition du comité de direction. Cette personne a pour mission d'animer les débats du conseil et d'apporter un regard extérieur aux échanges de cette instance stratégique. La création de cette fonction permettra au président de l'Université de se concentrer, vis-à-vis des

administrateurs, sur la promotion et l'explication des politiques menées. Nous souhaitons que la personnalité choisie bénéficie par exemple d'une expérience de la recherche et d'une approche internationale. Cette pratique sera un atout pour favoriser la reconnaissance de l'université au sein de son environnement.

Les grandes décisions engageant l'établissement sont soumises aux débats et aux votes du conseil d'administration : l'adoption du contrat d'établissement, les contrats d'objectifs et de moyens avec les composantes et établissements-composantes, le budget et les étapes clés du processus budgétaire, le rapport annuel d'activité, l'intégration de nouveaux établissements, la création ou la suppression d'une composante. Le président rend compte au conseil d'administration de l'exercice des compétences que celui-ci délègue au comité de direction sur certains points précis. Les membres du comité de direction sont invités permanents à ses séances.

**Au côté du conseil d'administration, deux autres instances centrales disposent de la capacité à délibérer : le conseil scientifique et le conseil de la formation et de la vie universitaire.** Ils sont composés d'une importante majorité d'élus (46 sur 58 au total), et ouverts à des représentants de notre écosystème. Ils définissent respectivement les principes présidant à la mise en œuvre des politiques de recherche et d'innovation d'une part, et de formation et de vie universitaire d'autre part. Le conseil scientifique est notamment chargé d'adopter le modèle de répartition des moyens en matière de recherche. Il approuve la création de structures de recherche et mène une mission de prospective scientifique. Au conseil de la formation et de la vie universitaire revient notamment, sous l'autorité du conseil d'administration, la responsabilité d'adopter la demande d'accréditation des diplômes nationaux, et d'approuver les capacités d'accueil en première année pour ces mêmes diplômes. En ce qui concerne les composantes, il fixe le cadre d'élaboration de l'offre de formation ainsi que les dispositions générales relatives à la vie universitaire. Les conseils scientifiques et de la formation et de la vie universitaire siègent conjointement en assemblée restreinte aux enseignants-chercheurs pour certaines délibérations relatives aux ressources humaines. Assurant en la matière un rôle de régulateur, cette assemblée peut en particulier écarter, par un avis motivé, des candidats retenus par le comité de sélection et le conseil compétent d'une composante.

Ces deux instances centrales délibérantes - dénommées pour cela « conseils » et non « commissions » - agissent **dans le cadre des orientations stratégiques fixées par le conseil d'administration.** Tout en assurant la cohérence de la politique de l'établissement, ce triptyque permet d'éviter un enchevêtrement décisionnel qui alourdirait la gouvernance générale.

## Autres instances centrales.

Le niveau central est composé d'autres instances qui concourent à la gouvernance ou au dialogue social. En matière de ressources humaines, existent ainsi au niveau de l'Université de Lille un **Comité Technique (CT)** et un **Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT)**. Chaque établissement-composante dispose également de ces instances pour son périmètre propre. A l'échelle de l'université, des CHSCT locaux peuvent être créés, par exemple par campus. Il faut noter que ces instances seront amenées à évoluer dans le cadre de la loi de transformation de la

fonction publique d'août 2019, les CT et CHSCT devant fusionner pour devenir des Comités Sociaux d'Administration (CSA).

Un **conseil de la vie étudiante** est animé par le vice-président étudiant afin de donner ses avis notamment en matière de vie associative, de solidarités, ou encore d'accès à l'offre culturelle ou aux activités sportives. Il sera composé par des représentants étudiants des composantes et des établissements-composantes.

Un **comité d'orientation stratégique (COS)** est chargé d'apporter un regard extérieur sur la trajectoire de l'établissement. Composé par le président de l'Université de Lille sur proposition du comité de direction, il comporte des personnalités reconnues pour leur expertise, issues d'horizons divers, universitaires comme socio-professionnels. L'une d'entre elles préside le comité d'orientation stratégique, qui est amené à émettre des avis alimentant la réflexion des instances centrales.

### 3. Le niveau décentralisé, garant de la mise en œuvre de la stratégie

Le niveau décentralisé comprend les composantes et les établissements-composantes, ces derniers étant caractérisés par la conservation de leur personnalité morale. En raison de cette particularité, le niveau décentralisé verra une évolution du paysage universitaire actuel, celui-ci comportant lui-même des composantes dont certaines comme les instituts ou écoles internes sont régis par des dispositions spécifiques du code de l'éducation. Chaque composante ou établissement-composante déploie une stratégie de formation et de recherche sur son périmètre, dans le respect de la stratégie globale définie par le niveau central. Dans les cas où les champs disciplinaires se recoupent, une coordination s'effectue au sein du comité de direction afin d'assurer à la fois les synergies profitables à tous et une répartition des rôles efficace.

Les unités de recherche et les écoles graduées sont associées aux composantes ou aux établissements-composantes. Cette association a vocation à renforcer le lien formation-recherche qui est au fondement même du modèle universitaire. Les composantes seront ainsi amenées à approfondir leur dimension stratégique en recherche, en s'appuyant sur les projets des unités. Les composantes et établissements-composantes, qui pourront avoir le statut de tutelle déléguée, réaliseront dans cet esprit le dialogue de gestion avec les unités de recherche. Cette organisation reste garantie par le niveau central, qui attribue les moyens aux composantes et aux unités dans le cadre de sa stratégie. L'initiative de création d'une unité de recherche est validée par le niveau central après instruction au sein du comité de direction en formation dédiée à la recherche. Le niveau central s'engage à garantir l'adaptation des structures de recherche à la dynamique du lien formation-recherche des composantes et établissements-composantes.

### Les établissements-composantes, un modèle original au sein de l'Université de Lille - 2022.

Les quatre établissements-composantes qui entrent dans l'établissement public expérimental apportent chacun une histoire, une marque, une identité particulière qui vont contribuer à enrichir la communauté universitaire. Au-delà de leur spécificité

disciplinaire, ils sont eux-mêmes de statuts différents : Centrale Lille est un établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPCSP), Sciences po Lille et l'ENSAPL sont des établissements publics à caractère administratif (EPA) – l'ENSAPL ayant la particularité de dépendre du Ministère de la Culture – et l'ESJ Lille est une école de statut associatif, que l'ordonnance de 2018 permet d'intégrer à l'EPE. Ils correspondent à un modèle original, gage d'agilité qui sera pérennisé au sein de l'Université de Lille - 2022, tout en assurant la cohérence de la stratégie collective.

Cette construction repose sur la conservation de la **personnalité morale** des établissements-composantes, conjuguée avec leur participation à l'Université de Lille - 2022. La personnalité morale implique le maintien de prérogatives importantes que les établissements-composantes continuent d'exercer. Ainsi, ils reçoivent directement la subvention pour charge de service public de leur tutelle, adoptent leur budget et perçoivent leurs ressources propres, sont affectataires de leurs locaux. **Les établissements-composantes demeurent employeurs de leurs personnels** et à ce titre recrutent eux-mêmes, en particulier, leurs enseignants-chercheurs. Ils fixent les droits d'inscription des formations pour lesquelles ils sont accrédités et établissent les frais d'inscription des diplômes nationaux qu'ils délivrent. Ils délivrent leurs diplômes propres, et continuent à délivrer des diplômes nationaux accrédités dans le cadre de l'établissement public expérimental, comme le master et le doctorat. Ils participent librement à leurs réseaux nationaux respectifs et leur marque est préservée. Ces dispositions garantissent la préservation du modèle original des écoles, qui constituera un atout pour l'Université de Lille - 2022.

**Cette spécificité s'intègre à la dynamique globale** grâce à plusieurs mécanismes, par lesquels la stratégie des établissements-composantes se déploie au sein de celle de l'établissement. Cette cohérence s'affirmait déjà dans le cadre du contrat de site, liant l'Université de Lille avec les établissements dont les contrats sont associés dans le cadre d'un volet commun. Parties prenantes d'une stratégie collective qu'ils contribuent à élaborer au sein du comité de direction, les établissements-composantes déclinent leurs actions dans le cadre des orientations de l'Université de Lille - 2022 en matière de recherche, de formation, de partenariats internationaux et de valorisation. Notamment, leur budget et leur politique de ressources humaines tiennent compte du contrat d'objectifs et de moyens qu'ils passent chacun avec l'établissement, et dont le niveau central peut s'assurer du suivi.

Cette coordination des stratégies se concrétisent dans l'exercice de **compétences partagées** avec l'Université de Lille - 2022. À ce titre, en matière de recherche et de formation par la recherche, les établissements-composantes peuvent être tutelle associée d'une unité de recherche, mais aussi établissement d'association d'une école doctorale de l'Université de Lille. Ces possibilités institutionnelles permettront notamment au futur Institut d'ingénierie de prendre toute sa dimension, tant en formation qu'en recherche et innovation. Ces synergies se traduiront par la montée en puissance d'une architecture de marques cohérente associant celles propres aux écoles avec la marque collective de l'Université de Lille, s'exprimant notamment à travers la signature scientifique. La notion de compétences partagées se retrouve également dans les actions transversales de l'établissement public expérimental, par exemple en matière documentaire ou de vie universitaire, dont peuvent bénéficier les établissements-composantes et auxquelles ils contribuent dans la limite de leur périmètre. Les établissements-composantes ont accès aux ressources de l'Université

de Lille obtenues dans le cadre du Programme d'Investissements d'Avenir (PIA) et peuvent porter au nom de l'Université de Lille - 2022 des missions cofinancées par ces moyens collectifs.

## Les composantes, dotées d'une plus large autonomie.

Avec la création de l'Université de Lille - 2022, la trajectoire suivie par les composantes de l'université se confirme. L'évolution de leur périmètre s'achèvera à la fin de 2021 pour parvenir à 11 grandes composantes, en mesure de coordonner dans leurs domaines respectifs un programme de formation adossé à la recherche. C'est dans cette dynamique qu'elles peuvent se voir associer les unités de recherche et les écoles graduées. Les composantes s'affirment comme des acteurs de la stratégie de l'établissement, qu'elles contribuent à élaborer par leur représentation au comité de direction, et gagnent en autonomie dans sa mise en œuvre. Elles assurent ainsi par délégation la gestion individuelle des personnels qui leur sont affectés dans le cadre de la politique de ressources humaines de l'établissement. Comme les établissements-composantes, elles développent leur marque spécifique, et peuvent porter au nom de l'Université de Lille des missions cofinancées par des moyens collectifs, issus notamment du PIA.

Cette **subsidiarité** se traduit par un modèle institutionnel dans lequel les conseils de composantes acquièrent une capacité à délibérer. À la faveur des possibilités ouvertes par l'ordonnance de 2018, les composantes évoluent vers certaines compétences proches des dispositions de l'article 713-9 du code de l'éducation s'appliquant aux instituts ou écoles internes. Par exemple, le directeur de composante devient de droit ordonnateur secondaire des recettes et des dépenses. Le conseil de composante dispose d'attributions déterminées statutairement, par exemple en matière budgétaire. Il siège en formation restreinte aux enseignants-chercheurs sur les questions relatives aux recrutements et aux carrières, notamment pour délibérer sur la création et la composition de ses comités de sélection. Son conseil peut décider de la création de commissions « Formation » et « Recherche », contribuant à la définition de sa politique générale. Cette trajectoire d'autonomie rapproche la gouvernance des composantes de celles des établissements-composantes.

La subsidiarité est accompagnée au plan administratif d'une **déconcentration progressive** des services d'appui pour permettre aux composantes d'exercer leurs prérogatives, et plus largement d'un effort d'allocation équitable des moyens afin d'accompagner leur développement, en maintenant la possibilité de niveaux d'autonomie différenciés en fonction des situations.

Afin de contribuer à une stratégie partagée de l'EPE, le directeur de composante élu présente son projet devant le conseil d'administration de l'Université de Lille. Celui-ci émet un avis circonstancié sur le projet, précisant le cas échéant la déclinaison des orientations de l'Université de Lille - 2022 à la composante concernée.

## 4. Médiation, évaluation et suivi

La gouvernance nouvelle qui se dessine à travers les statuts du futur établissement public expérimental exigera des ajustements progressifs. Si le périmètre final des composantes de l'université sera constitué au 31 décembre 2021, la mise en œuvre de la subsidiarité se déploiera jusqu'en décembre 2024.

La période 2022-2026 est l'occasion d'*expérimenter* de nouvelles manières de fonctionner et donne lieu à une procédure semestrielle de suivi, rassemblant la présidence de l'Université de Lille – 2022 et les directeurs des établissements fondateurs, afin d'évaluer les résultats de l'expérimentation sur la base d'indicateurs précis. Cette procédure permet de mesurer le niveau d'avancement du projet et sa bonne exécution, en amont de l'évaluation menée à la fin de la période expérimentale. Elle peut, le cas échéant, déboucher sur l'adoption de mesures de remédiation. Pendant toute la période, il est possible pour l'un des partenaires de faire le choix de sortir de l'expérimentation.

Une **procédure de médiation** est également prévue pour examiner les divergences pouvant apparaître entre le niveau central et un établissement-composante fondateur. Elle a vocation à résoudre ces différends éventuels en les objectivant grâce à une mission d'audit composée, au cas par cas, de personnalités extérieures désignées à parité par les conseils d'administration de l'Etablissement public expérimental et de l'établissement-composante concerné. Ce mécanisme s'exerce pendant la période expérimentale mais pourra perdurer dans la gouvernance future, dans la mesure où un établissement de cette dimension devra prévoir de tels dispositifs de régulation reposant sur l'intelligence collective.

La logique de médiation trouvera par exemple à s'appliquer avec le **processus budgétaire** animé par le niveau central. Celui-ci assume un rôle de garant de la stratégie de l'établissement public expérimental, tout en tenant compte des prérogatives des établissements-composantes liées à leur personnalité morale. Le comité de direction se réunit en **conférence budgétaire** annuelle afin de coordonner les trajectoires et évaluer les résultats des composantes et établissements-composantes au sein de la stratégie commune, en cohérence avec les contrats d'objectifs et de moyens. Sur la base de ces travaux, le conseil d'administration de l'Université de Lille mène un débat d'orientation budgétaire, suivi d'une lettre de cadrage fixant les grandes lignes du dialogue de gestion avec le niveau décentralisé.

Ce processus aboutit à l'adoption d'un **budget combiné** mettant en avant les éléments communs de l'établissement expérimental, mais distinguant les budgets propres des établissements-composantes. Abondés par la subvention pour charge de service public perçue directement de leur tutelle, ceux-ci sont en effet présentés pour information au comité de direction de l'Université de Lille avant le vote du budget combiné, et le président peut à cette occasion demander toute précision complémentaire. Après cette étape, **les budgets propres des établissements-composantes sont exécutoires dès le vote de leur conseil**. En cas de divergence avérée, le président de l'établissement public expérimental peut alors engager une procédure d'audit *a posteriori* et recourir à une médiation.