

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

TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS	3
PARTIE 1. UNE AMBITION COMMUNE	5
1. Franchir ensemble une nouvelle étape.....	5
2. Valoriser nos atouts.....	7
3. Les possibilités institutionnelles de l’Etablissement public expérimental	8
4. Fonder une Université pour la transition globale	9
PARTIE 2 : POURSUIVRE ET RENFORCER NOTRE DEVELOPPEMENT	13
1. Une recherche visible et reconnue pour relever les défis de la transition globale.....	13
2. Une offre de formation riche et innovante, ouvrant aux métiers de demain	16
3. Vie de campus et vie étudiante : vers de nouvelles opportunités	18
4. Une politique de ressources humaines partagée au bénéfice de toutes et tous	20
5. Un établissement en lien étroit avec ses partenaires	21
6. Une stratégie internationale et européenne	22
PARTIE 3 : GOUVERNANCE ET ORGANISATION	25
1. Une gouvernance à deux niveaux de responsabilité.....	25
2. Le niveau central, porteur de la stratégie collective	26
La présidence, garante de la stratégie de l’établissement.	26
Le comité de direction, lieu d’impulsion politique.	27
Les trois conseils centraux délibérants.	27
Autres instances centrales.	28
3. Le niveau décentralisé, garant de la mise en œuvre de la stratégie.....	29
Les établissements-composantes, un modèle original au sein de l’Université de Lille - 2022.	29
Les composantes, dotées d’une plus large autonomie.	31
4. Médiation, évaluation et suivi.....	32
PARTIE 4 : LES JALONS D’UNE TRANSFORMATION PROGRESSIVE	33
1. Les jalons pour la création de l’Université de Lille - 2022	33
2. Les jalons de sa trajectoire de développement jusqu’en 2027.....	34

AVANT-PROPOS

François Andrieux¹, Jean-Christophe Camart², Emmanuel Duflos³, Pierre Mathiot⁴, Pierre Savary⁵

Notre société vit une période de bouleversements, révélés et exacerbés par la crise du Covid-19 : une transition globale est à l'œuvre, à la fois socio-économique, écologique, technique, sociale, politique. Cette transition implique des transformations de nos manières d'être, de penser, et d'agir, et une capacité d'adaptation continue des individus et des organisations. Globale, cette transition l'est par sa traversée des frontières nationales et sectorielles. Elle prend un sens particulier dans les Hauts-de-France, région commerciale et industrielle à la longue tradition : les femmes et hommes qui l'habitent, ses paysages et son tissu socio-économique sont encore marqués, en ce début de 21^e siècle, par l'héritage de ces transformations.

L'Université de Lille 2022 a vocation à être un acteur majeur du renouveau de notre territoire, en mettant l'excellence de ses formations et de sa recherche au cœur de sa vie. La labellisation du site métropolitain lillois, en février 2017, comme I-SITE (Initiative – Science – Innovation – Territoires – Économie) au titre du Programme d'Investissements d'Avenir a consacré une ambition partagée des acteurs publics de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation.

Notre ambition stratégique est de bâtir une grande institution publique apte à répondre aux défis de la transition de notre environnement, immédiat ou distant, comme Pasteur, Villermé et le mouvement hygiéniste qui à partir de notre région, ont créé des savoirs à vocation universelle. Les moyens financiers et humains obtenus grâce à l'I-SITE ont permis, au cours des trois années écoulées, d'avancer sur ce chemin, en multipliant les investissements au service de la recherche, de l'enseignement, du rayonnement international et des partenariats de nos institutions.

Forts de cette dynamique, Centrale Lille, l'École Nationale Supérieure d'Architecture et de Paysage de Lille (ENSAPL), l'École Supérieure de Journalisme de Lille (ESJ Lille), Sciences Po Lille et l'Université de Lille se sont engagées dans la création d'un nouvel établissement, capable de porter plus avant cette vision partagée et de construire une « université de la transition globale », à la croisée de l'Europe du Nord-Ouest. Cet établissement naîtra au 1^{er} janvier 2022 et tirera parti du cadre ouvert par l'ordonnance du 12 décembre 2018 relative à l'expérimentation de nouveaux types de regroupement dans le domaine de l'enseignement supérieur.

De l'Université de Lille actuelle, cet établissement public expérimental (EPE) gardera le nom, ce qui nous conduit à utiliser d'ici là l'appellation « Université de Lille 2022 ». Cette création n'est ni une simple association, ni une « intégration » des écoles à l'Université actuelle qui resterait inchangée : c'est un processus de co-construction débuté

¹ Directeur de l'ENSAPL.

² Président de l'Université de Lille.

³ Directeur de Centrale Lille.

⁴ Directeur de Sciences Po Lille

⁵ Directeur de l'ESJ Lille.

il y a plusieurs années et qui suppose pour les années à venir l'hybridation de plusieurs cultures et dynamiques institutionnelles, afin de mieux articuler nos forces.

Les travaux menés depuis la fin de l'année 2019 ont permis de publier au début de novembre 2020 un avant-projet de statuts pour ce futur établissement, à destination de nos communautés. Ces travaux ont été menés dans un contexte sanitaire particulièrement difficile, dans lequel nos organisations et leurs personnels étaient mobilisés pour assurer la continuité scientifique, pédagogique et administrative de nos activités. Ce contexte interroge nos cadres d'action et nous incite à la réflexion.

Le modèle institutionnel présenté dans l'avant-projet de statuts de ce futur établissement ne peut s'envisager seul : il est un instrument au service d'une vision et d'une stratégie pour notre site, que les pages qui suivent présentent de manière plus détaillée. Ce modèle s'appuie sur une logique de subsidiarité, seule à même de porter des biens communs tout en conservant l'agilité inhérente à des structures à taille humaine. Telle est l'ambition du document qui suit : dessiner les lignes d'un établissement capable de répondre aux défis de la transition globale, d'allier excellence et inclusion et de conjuguer le meilleur d'une politique scientifique partagée avec l'efficacité d'équipes au plus près des enjeux de terrain.

La **Partie 1** du document trace les grandes orientations de ce projet et de son contexte. Une **Partie 2** est consacrée à la description des projets, petits et grands, localisés ou transversaux, qui font et feront vivre cette vision. La **Partie 3** synthétise l'esprit et les grandes lignes de son fonctionnement institutionnel futur, éclairant le texte de l'avant-projet de Statuts. Une **Partie 4** conclusive, enfin, rappelle les grands jalons de la mise en œuvre du projet.

Notre objectif est que ce document constitue une base de travail nourrissant, au début de l'année 2021, échanges et débats au sein de nos communautés, afin d'enrichir et développer ce projet d'établissement qui doit être, d'abord et avant tout, le leur. A cette fin, une adresse dédiée a été établie (ulille2022@isite-ulne.fr), pour recueillir toute question, demande de précision et contribution à la réflexion sur le projet.

PARTIE 1. UNE AMBITION COMMUNE

Les dynamiques historiques qui ont façonné la structuration actuelle de notre site ont, comme ailleurs en France, souvent limité les synergies entre acteurs universitaires et grandes écoles et contraint notre capacité commune à progresser ensemble. Le projet d'Université de Lille - 2022 a pour ambition de surmonter cet obstacle pour tirer tout le parti des forces et de la complémentarité de nos cinq établissements en créant une université d'excellence et inclusive, ancrée sur son territoire et vecteur de développement. Située au cœur d'une eurorégion dynamique, à proximité de quatre pays européens, cette université dispose de tous les atouts pour s'affirmer comme un acteur académique majeur et surmonter le défi des transitions globales - sociales, économiques et écologiques - auxquelles sont confrontées nos sociétés.

1. Franchir ensemble une nouvelle étape

La métropole lilloise est aujourd'hui **le 2^e pôle universitaire en France** avec près de 118 000 étudiants (qui représentent 10 % de sa population), 3 400 chercheurs et enseignants-chercheurs et 3 300 personnels administratifs et techniques dans le périmètre de l'I-SITE. Le site lillois abrite aujourd'hui la plus grande université de France et des écoles de renom dans le champ des sciences de l'ingénieur (il forme plus de 10% des ingénieurs du pays), mais aussi des sciences humaines et sociales. Son **excellence en matière de recherche** a été reconnue notamment avec l'obtention de 4 Labex et 5 Equipex, mais aussi d'un grand nombre de projets européens et d'ERC. En matière de formation, notre site se distingue par la largeur et l'ambition de son offre de formation, par sa position de leader parmi les universités françaises en matière de formation continue et d'apprentissage, par le troisième plus grand nombre de masters Erasmus+ portés en Europe et par des programmes innovants en faveur de l'égalité des chances.

Ses atouts et son ambition lui ont permis de devenir **lauréat du label I-SITE** en 2017, qui distingue les grandes universités de recherche françaises. Ce label lui permet de financer des projets scientifiques, pédagogiques et d'innovation autour du thème de la transition globale et de 4 *Hubs* qui couvrent ses principaux domaines d'excellence : Santé de précision, Innovation au service d'une planète en mutation, Transition numérique au service de l'humain, et Cultures, sociétés et pratiques en mutation.

Le site lillois d'enseignement supérieur et de recherche est, depuis ses débuts, un paysage évolutif dont les contours institutionnels et les spécialités scientifiques ont connu **des changements majeurs depuis un siècle et demi**, étroitement couplés aux transformations de notre région. L'université actuelle et les grandes écoles engagées dans la création de l'Université de Lille - 2022 en sont, chacune à leur manière, les héritières. Si l'université trouve ses origines en 1854 à travers la création d'une faculté des sciences, elle ne s'est élargie qu'en 1887 avec la décision de transférer la faculté de droit et la faculté

de lettres de Douai à Lille et l'inauguration, en 1896, d'un authentique « Quartier latin » lillois⁶.

Une série d'**institutions et de lieux nouveaux** ont progressivement complété le paysage de cette métropole créative. Autour des enjeux industriels et technologiques, la création de l'École des arts industriels et des mines (1854), qui devient Centrale Lille en 1990, et de l'Institut de chimie de Lille (1892) incarnent l'excellence de la formation d'ingénieur dans le Nord. Les sciences humaines et sociales n'ont pas été en reste, avec la fondation de l'École supérieure de journalisme de Lille (1924) et, plus récemment, la création de l'ENSAPL (1977), après sa séparation de l'École des Beaux-Arts de Lille, et celle de Sciences Po Lille (1991). Après la création de l'Institut Pasteur de Lille (1899), la mise en place du campus hospitalier universitaire à partir des années 1930 a donné naissance à ce qui est devenu, depuis, l'un des plus grands écosystèmes d'innovation en santé et biologie en Europe.

Le projet d'Université de Lille - 2022 doit **se penser au regard de cette histoire et des dynamiques actuelles de notre territoire**. L'enseignement supérieur et la recherche constituent un levier essentiel pour relever les défis de notre région et inventer son avenir en capitalisant sur ses atouts et en tirant tout le parti d'un espace transfrontalier situé au cœur de l'Europe du Nord-Ouest. Les transformations majeures que connaissent nos sociétés sur un plan technologique, économique, social, environnemental s'expriment fortement sur notre territoire. Elles ouvrent des opportunités, mais peuvent aussi renforcer des inégalités existantes ou produire de nouvelles formes d'exclusion. La région est à ce titre le lieu d'une transition économique, sociale et écologique à la hauteur de son important passé industriel et minier : elle voit se développer des innovations prometteuses, mais connaît aussi de fortes inégalités. Soutenu par tous ses acteurs institutionnels, académiques et économiques, le projet REV3 est le symbole marquant de sa capacité de rebond au profit du développement des territoires et du respect des ressources naturelles.

Cette riche histoire est source de fierté autant que de réflexion sur l'importance de bâtir et de faire évoluer un enseignement supérieur public ancré dans son territoire, soutenu par des collectivités engagées et des partenaires socio-économiques de premier ordre. C'est par rapport à cette longue durée qu'il convient d'appréhender la nouvelle étape que constitue le projet de fonder l'Université de Lille - 2022. Les dynamiques historiques qui ont structuré et renforcé le site lillois ont en effet parfois favorisé un morcellement et limité l'enrichissement mutuel entre les cultures de travail de l'université et de nos écoles. Engagés dans la dynamique collective de l'I-SITE, les acteurs du site souhaitent **franchir ensemble une nouvelle étape** en créant un établissement commun.

A ce titre, le projet s'inscrit résolument **dans la continuité des transformations institutionnelles** que nos établissements et nos communautés ont su mener à bien ces dernières années. Après la **fusion des universités** lilloises en janvier 2018, les travaux se sont poursuivis pour mettre en place des composantes plus fortes, avec une taille critique et une cohérence plus importante qui permet de tirer parti des effets positifs de la mutualisation, aussi bien en formation et recherche que sur le plan administratif. L'université actuelle comptera ainsi 11 composantes en 2021, contre 30 il y a quatre ans. La reprise par l'Université de Lille, au 1^{er} janvier 2020, des fonctions de la COMUE Lille Nord de France a également représenté une simplification du paysage régional, tout en

⁶ Robert Vandenbussche (dir.), *Cent ans d'université lilloise, 1896-1996*, Lille, Publications de l'Institut de recherches historiques du Septentrion, 2000.

nous confiant une responsabilité éducative majeure par l'intégration de l'Institut National Supérieur du Professorat et de l'Éducation (INSPÉ) des Hauts-de-France, co-porté avec les autres universités de la région.

La **transformation de l'École Centrale de Lille en Centrale Lille Institut (Centrale Lille)** a également marqué une évolution majeure dans la dynamique de structuration de notre site. Centrale Lille regroupe depuis janvier 2020 quatre écoles d'ingénieurs autour d'une stratégie commune (École Centrale de Lille, ITEEM, IG2I et ENSCL), donnant ainsi naissance au principal pôle de formation et de recherche en ingénierie à dimension internationale du site lillois. Son fonctionnement agile repose sur un principe de subsidiarité où chaque école conserve ses procédures de recrutement, ses cursus et son diplôme, afin de préserver la richesse et les spécificités de ses formations.

Le projet de l'Université de Lille - 2022 doit aussi se penser à l'aune de la crise sanitaire sans précédent que nous vivons actuellement. Celle-ci alimente nos réflexions sur la transition globale incite à un regard neuf sur nos méthodes de formation et de recherche. Chaque crise nous apporte des enseignements dont nous devons nous nourrir pour construire l'Université de demain. Elle nous interroge dans de nombreux domaines telle que les enseignements à distance, l'accès au numérique, le recours au télétravail, et doit nourrir un questionnement scientifique, de la santé aux sciences humaines et sociales.

Les acteurs de l'enseignement supérieur et de la recherche de la métropole lilloise ont **un rôle clef à jouer dans les réponses à apporter à ces défis**. Cet ensemble de bouleversements questionne non seulement nos connaissances, leurs applications pratiques, mais encore notre capacité à les transmettre et à éclairer leur complexité. En croisant les domaines d'expertise et les savoir-faire de nos établissements, le projet d'Université de Lille - 2022 a été conçu autour du thème de la **transition globale** précisément pour nous permettre de prendre toute notre part dans les transformations en cours, qu'il s'agisse de contribuer par la recherche et l'innovation au dynamisme de notre territoire, de former les nouvelles générations aux métiers de demain ou de participer au débat public et à l'invention du monde de demain.

2. Valoriser nos atouts

La création de l'Université de Lille - 2022 se conçoit avant tout comme **une opportunité majeure pour renforcer, transformer et faire rayonner l'enseignement supérieur et la recherche dans notre région, en France et à l'échelle internationale**. À cet égard, sa mise en place engage moins un changement de taille, somme toute limité, qu'un changement d'échelle et d'ambition. En réunissant les forces de l'université actuelle et de quatre grandes écoles de renom, l'Université de Lille - 2022 rapprochera nos cultures de travail et ouvrira de nouvelles possibilités d'enrichissement mutuel :

- **Une puissance académique accrue.** Notre nouvelle université couvrira un spectre de disciplines scientifiques et de formations inédit au sein d'une même institution. Elle renforcera ainsi non seulement notre poids dans plusieurs secteurs, mais aussi notre capacité à mener des projets interdisciplinaires, un atout indispensable pour répondre à la complexité de transitions globales.
- **Un levier de rayonnement pour notre excellence académique.** L'Université de Lille - 2022 apportera aux écoles une visibilité accrue à l'international, induite

par l'adossement à un spectre scientifique élargi et la confirmation du label d'excellence. Elle sera simultanément renforcée par l'apport de ces écoles reconnues dans leur domaine.

- **Une capacité d'action renforcée et une agilité préservée.** D'un point de vue institutionnel, elle combinera l'agilité et la proximité propres aux petites structures avec la puissance et la visibilité inhérentes à un regroupement de près de 80 000 étudiants et 7 500 personnels. Les écoles trouveront ainsi dans le nouvel établissement des possibilités de collaborations et de développement de services nouveaux, que leur taille actuelle ne leur permet pas toujours de développer seules.
- **Un réseau de partenaires sans égal.** L'Université de Lille - 2022 pourra déployer ses actions en s'appuyant sur les réseaux de partenaires scientifiques, institutionnels et socio-économiques déjà développés par notre université et nos écoles. Leur rapprochement contribuera ainsi à renforcer notre ancrage dans l'écosystème régional, notre influence au niveau national et nos collaborations à l'échelle internationale.

Le projet d'Université de Lille - 2022 s'appuie sur le **label I-SITE, obtenu en 2017**, qui a consacré notre place dans le paysage de l'enseignement supérieur et de la recherche en France. Ce label apporte à nos établissements plus de 15 M€ chaque année au service de projets scientifiques et de formation. Son obtention était notamment conditionnée à l'engagement de mettre en place un établissement commun réunissant les forces de notre site. La création de l'Université de Lille - 2022 constitue ainsi une étape majeure pour démontrer la motivation, l'engagement et le sérieux de nos établissements dans cette démarche. Avec une évaluation des résultats de l'I-SITE et de son impact sur nos établissements prévue pour l'automne 2021, elle permettra d'obtenir du jury international la confirmation de ce label et la pérennisation de ses financements, qui seront directement portés par l'Etablissement public expérimental.

3. Les possibilités institutionnelles de l'Etablissement public expérimental

Sur le plan institutionnel, le projet d'Université de Lille - 2022 bénéficie enfin des **possibilités ouvertes par l'ordonnance du 12 décembre 2018** relative à l'expérimentation de nouveaux types de regroupement dans le domaine de l'enseignement supérieur et de la recherche. Loin d'imposer un cadre unique, cette ordonnance permet aux établissements de définir, sur chaque site, leur modèle de fonctionnement en fonction de leurs spécificités et des attentes du jury international de l'I-SITE. Exigence, singularité et expérimentation sont donc au cœur du projet d'Université de Lille - 2022.

L'Université de Lille - 2022 a vocation à **se saisir de ces atouts et de ces opportunités pour créer un modèle d'université original et agile**, qui embrasse l'innovation aussi bien sur le plan institutionnel (cf. Partie 3) que dans les projets qu'elle aura vocation à porter dans les années à venir (cf. Partie 2) : faire de l'établissement lui-même une mise en œuvre de cet objectif de transition globale affiché comme distinctif de notre projet.

Etablissement public expérimental, l'Université de Lille - 2022 reposera en effet sur **une gouvernance à deux niveaux**, le niveau central et celui des composantes et des établissements-composantes :

- Le **niveau central** est le garant du commun. Il conçoit la stratégie de l'université avec ses composantes et établissements-composantes, et il développe les capacités d'appui nécessaires pour que ces derniers puissent la mettre en œuvre. Dans un grand établissement, fort par sa taille et riche de ses diversités, il se doit de définir et d'incarner un horizon commun, de favoriser les synergies et d'assurer une dynamique d'ensemble cohérente.
- Les **composantes** et **établissements-composantes** sont le cœur des activités d'enseignement et, par leur association aux unités de recherche, de la politique scientifique de l'établissement. Ils mettent en œuvre la stratégie de l'université dans le respect de leurs spécificités disciplinaires et organisationnelles, et avec l'appui du niveau central. Ils développent aussi leurs propres projets, en cohérence avec la stratégie commune.

Composantes et établissements-composantes **partageront, au sein de la future université, un projet commun et construiront une culture partagée.** Les établissements-composantes maintiendront leur personnalité morale et juridique, leur budget propre et le statut d'employeur de leur personnel. Les composantes quant à elles verront leurs compétences renforcées avec l'aboutissement de la dynamique de subsidiarité engagée au sein de l'université actuelle.

En favorisant la dévolution de certaines compétences aux composantes, cette dynamique aura le double intérêt de rapprocher la prise de décision des acteurs et de contribuer à la simplification des procédures. Ce sera par exemple le cas pour une partie des décisions en matière de recrutement d'enseignants et d'enseignants-chercheurs, jusqu'ici dévolues aux conseils centraux conformément au code de l'éducation. En déléguant ces décisions aux conseils de composantes, l'université dans son ensemble gagnera en réactivité, avec des temps de décision et, par conséquent, de mise en œuvre considérablement raccourcis. Ce sera aussi l'opportunité pour le niveau central de concentrer davantage ses efforts sur la vision stratégique et le développement à long terme de notre université.

4. Fonder une Université pour la transition globale

Nos sociétés font face à des changements sans précédent, portés par une accélération des processus de mondialisation, une transition vers une économie de la connaissance et une prise de conscience des grands défis sociétaux. Dans ce contexte, l'Université de Lille doit avoir une vision ambitieuse de ses missions. Acteur du secteur de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation, elle est naturellement amenée à contribuer de manière essentielle à de nombreux autres secteurs : les transports, l'agriculture, l'industrie, l'éducation et bien sûr, la santé, où nos chercheurs, professeurs et praticiens hospitaliers sont à la pointe de la lutte contre la Covid 19 au moment même où nous écrivons ces lignes. Ces défis sont notre raison d'être. Les transformations institutionnelles n'ont de sens que si elles permettent d'améliorer notre capacité à y répondre. C'est ce qui guide la construction de l'Université de Lille - 2022.

Si les processus de mondialisation et de compétition sous-tendent depuis plusieurs années la transformation du modèle d'enseignement supérieur et de recherche français, par le biais notamment des « Initiatives d'excellence » depuis 2011, la crise actuellement traversée par nos sociétés invite à penser plus finement la notion même d'excellence. La

montée des nationalismes à laquelle nous assistons, les inégalités croissantes entre les territoires et la prise de conscience mondiale de grands défis comme le changement climatique appellent à reconnecter excellence académique et responsabilité citoyenne, socio-économique et environnementale. C'est pour cela que nous défendons **l'idée d'une excellence inclusive**, ancrée dans son territoire, comme y appellent la Conférence des présidents d'universités (CPU) et ses homologues allemande et polonaise depuis 2018⁷ : l'excellence d'une université capable de **répondre aux grands défis sociétaux et de contribuer à la transition vers un monde plus équilibré**.

L'Université de Lille est **au cœur de l'Europe du Nord-Ouest**, carrefour continental aussi bien que nœud de circulations internationales. Ses origines et son identité traversent la Flandre : sœur de l'Université de Louvain, elle fut créée par le roi d'Espagne, suite à une première demande au Saint-Empire romain germanique, et son premier recteur fut un professeur d'Oxford. Cette histoire est unique. À l'heure où l'autonomie des universités devient enfin une réalité, la création d'un Etablissement Public Expérimental nous permet de mettre à profit cette histoire, tout en observant l'expérience d'autres institutions. De celle d'universités civiques comme Newcastle, d'universités qui promeuvent l'apprentissage et se projettent en dehors de leurs murs comme Waterloo, de la KU Leuven, une des universités les plus innovantes du monde, et de son campus de proximité, la KULAK à Courtrai, au cœur de l'Eurométropole de Lille. Ces trois universités sont toutes des universités d'excellence, de recherche intensive, classées parmi les toutes meilleures au monde. Pourtant leur positionnement et radicalement différent : elles mesurent leur succès sur la base d'indicateurs construits pour répondre à leurs priorités propres.

Grâce à l'I-Site, l'Université de Lille a commencé à construire et mettre en œuvre une stratégie qui lui permet de faire des choix, de définir des priorités et d'incarner son futur comme **université de la transition globale**, comme université pour qui l'excellence n'a de sens que si elle est inclusive. Le projet Université de Lille - 2022 revendique pour ce faire **quatre grands axes stratégiques**, qui ancrent l'établissement dans la transition globale et guident son développement :

- **Mener une recherche d'excellence pour contribuer à relever les défis écologiques, économiques, sanitaires et citoyens de notre temps.** L'Université de Lille - 2022 capitalise sur les forces scientifiques présentes au sein de ses établissements fondateurs, afin de construire une excellence propre, ancrée dans notre territoire. Les 4 *Hubs* thématiques de l'I-SITE sont le creuset de recherches interdisciplinaires de pointe qui répondent à la complexité des transitions globales. Ils développent des synergies de recherche et d'innovation entre nos établissements, les organismes de recherche nationaux présents sur notre site, le CHU et nos partenaires, académiques et socio-économiques. Ils explorent les défis qui nécessitent la collaboration de disciplines et d'acteurs tout au long de la chaîne du savoir et de l'innovation. Le *Hub* consacré au numérique au service de l'humain nous a par exemple déjà permis d'ouvrir de nouvelles voies en photonique topologique pour améliorer le traitement et le transport de l'information, ou de reconstituer en trois dimensions la légendaire rencontre du Camp du Drap d'or. Le *Hub* sur l'innovation au service d'une planète en mutation a soutenu quant à lui des travaux sur de nouveaux micro-dispositifs de stockage électrochimique de

⁷ Communiqué conjoint CPU-HRK-KRASP, « Living up to the Significance of Universities for the Future of the EU », 18 mai 2018.

l'énergie et sur de nouvelles voies de valorisation chimique des déchets végétaux pour favoriser leur rôle dans l'économie circulaire.

- **Former aux métiers de demain.** Les établissements fondateurs de l'Université de Lille - 2022 portent l'ambition de développer les formations innovantes qui répondront aux besoins et métiers de demain. Ils s'appuient pour ce faire sur la complémentarité de nos spécialités, sur notre adossement commun à la recherche et sur nos relations étroites avec le monde socio-économiques. Les *Hubs* d'excellence thématiques portés par notre I-SITE seront le creuset de ces nouvelles formations : elles naissent de la rencontre de nos équipes à l'interface entre santé et ingénierie, entre journalisme et sciences ou santé, ou encore entre architecture et sciences sociales. **Favoriser l'apprentissage et la réussite de nos étudiants** dans toute leur diversité suppose un investissement fort dans la transformation de nos pratiques pédagogiques et dans la valorisation de l'activité même d'enseigner. Ils doivent trouver dans notre université la possibilité d'exprimer leur potentiel et de développer des compétences nécessaires à la transition économique, sociale et environnementale. Notre université s'attache pour ce faire à leur offrir des parcours de formation croisés, des passerelles plus nombreuses et un accompagnement constant dans leur réussite. Elle s'engage enfin en faveur de l'apprentissage et de la formation continue, qui représentent des leviers essentiels d'insertion et de développement professionnel.
- **Incarner la transition dans nos pratiques.** L'Université de Lille - 2022 doit s'affirmer comme un démonstrateur en acte de la transition qu'exigent les urgences écologiques, économiques et citoyennes de notre temps. Elle porte la transition environnementale, en inventant des pratiques et dispositifs innovants, à même de limiter notre empreinte dans nos missions et dans notre vie de campus. **Université citoyenne**, elle s'affirme comme espace de solidarité, d'entraide et d'opportunité pour l'ensemble de ses étudiants et de ses personnels, dont la diversité et l'engagement constituent sa richesse. En s'appuyant sur l'expérience acquise par nos établissements, elle favorise **l'égalité des chances dans l'accès à l'enseignement supérieur**, en renforçant les programmes de démocratisation qu'ils ont su mettre en place et en offrant à ses étudiants les opportunités concrètes et le soutien nécessaires pour construire leurs parcours vers la réussite. Elle innove dans son fonctionnement et sa gouvernance, en impliquant ses étudiants, ses personnels et les parties prenantes de son écosystème régional. Campus métropolitain ouvert sur la ville, l'Université de Lille - 2022 est une vitrine pour la science, la culture et le débat public.
- **Prendre une place majeure au carrefour de l'Europe du Nord-Ouest :** Le site lillois tire sa singularité de son positionnement au carrefour de l'Europe du Nord-Ouest. Cette situation doit être placée au centre de notre impact scientifique, intellectuel et économique, en tissant des réseaux au sein d'une eurorégion dynamique et portée par de grands projets infrastructurels (à l'image du projet Axe Nord), mais aussi par l'exigence nouvelle de circuits courts. Les mobilités régionales, la circulation de l'innovation et les compétences linguistiques doivent être au cœur de cette différenciation de l'Université de Lille - 2022. Le réseau 3i (*Interregional Internationalisation Initiative*), mis en place avec l'Université de Gand, la KU Leuven et l'Université du Kent, joue un rôle central à cet égard. Avec le soutien de l'I-SITE, il a déjà permis de développer des formations innovantes,

appuyées sur une recherche de pointe et ouvertes à la formation continue, autour de l'économie circulaire et de la médecine de précision. Elle doit nous permettre enfin d'amplifier notre présence au sein de l'espace européen de l'enseignement supérieur et de la recherche, notamment dans les réseaux européens sur les défis sociétaux et l'inclusion, en lien avec les priorités des programmes *Horizon Europe* et *Erasmus+* pour 2021-27.

PARTIE 2 : POURSUIVRE ET RENFORCER NOTRE DEVELOPPEMENT

L'ambition portée par l'Université de Lille - 2022 doit se traduire dans tous les domaines qui font la force d'un acteur public de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation. Sa mise en place nous permet de réunir les forces de l'université actuelle et de nos quatre grandes écoles pour **amplifier notre capacité d'action commune** et **ouvrir de nouvelles perspectives de développement**. Cette capacité d'action renouvelée s'appuie sur le dynamisme de nos partenaires académiques, socio-économiques et institutionnels, qu'il s'agisse des autres établissements membres du consortium I-SITE, des organismes nationaux de recherche présents sur le site, des acteurs socio-économiques et de nos collectivités territoriales.

Sans prétendre être exhaustive, cette seconde partie décline l'ambition de l'Université de Lille - 2022 dans les domaines clefs que sont la recherche et l'innovation, la formation initiale, la formation continue et l'alternance, la vie étudiante et de campus, le développement des ressources humaines les partenariats et la politique internationale et européenne.

1. Une recherche visible et reconnue pour relever les défis de la transition globale

La collaboration scientifique au sein de l'Université de Lille - 2022 s'appuie sur les partenariats construits, au fil des ans, entre ses membres fondateurs et ses partenaires extérieurs. Chacun des partenaires a en effet contribué à la dynamique mise en place, dont les effets se manifestent de manière de plus en plus forte. Ainsi le CHU, acteur-clef de l'interface entre recherche et soin, a pu développer une ouverture vers l'ingénierie et l'intelligence artificielle, les organismes nationaux de recherche ont renforcé leur implication dans le pilotage conjoint de nos UMR, et les écoles d'ingénieurs ont significativement augmenté leur implication dans la formation doctorale.

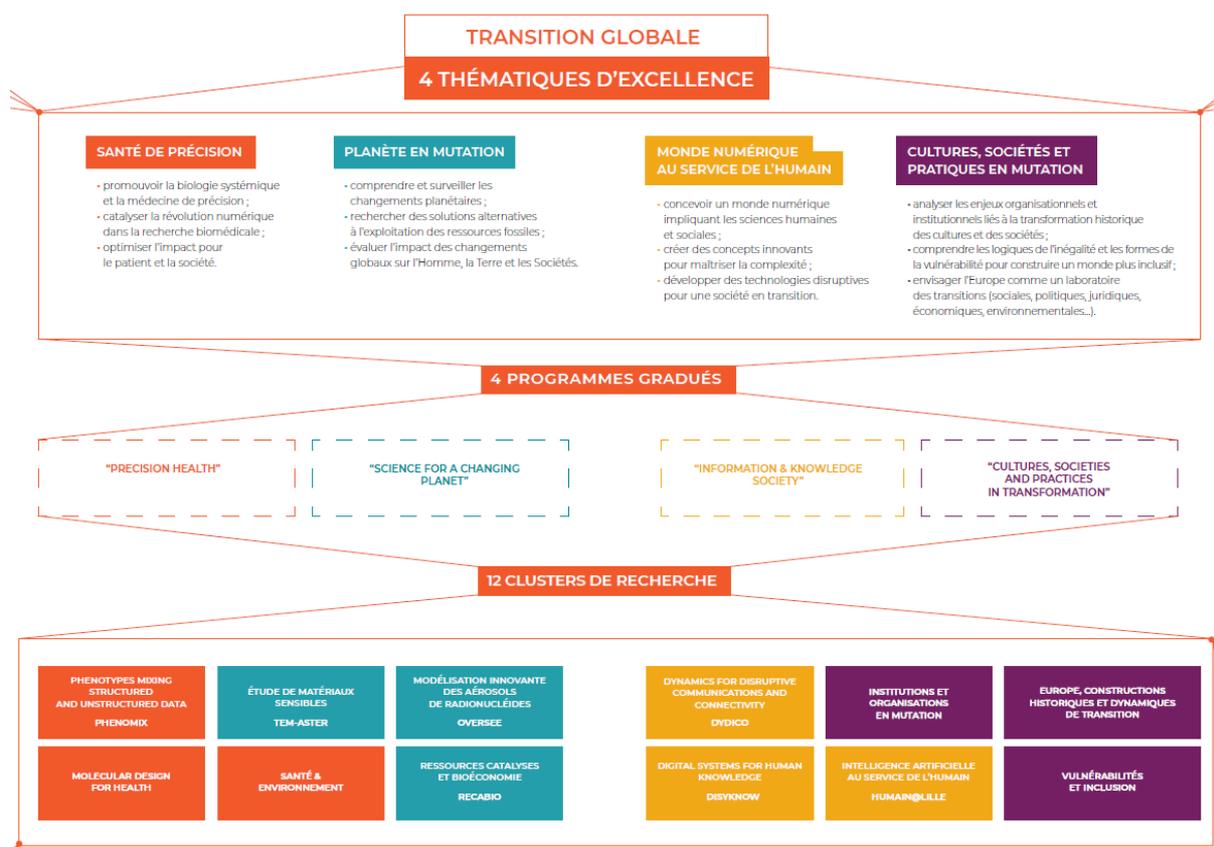
L'Université de Lille - 2022 concrétise cette **stratégie conjointe en matière de recherche**. Les effets positifs attendus sont nombreux : consolidation des indicateurs à l'échelle de l'établissement, mutualisation renforcée de l'expertise en ingénierie de projets, accès facilité aux infrastructures, visibilité internationale élargie, ou encore gain en cohérence stratégique. La création de l'Université de Lille - 2022 simplifie la mise en œuvre de cette stratégie : différenciation thématique, renforcement des plateformes scientifiques et technologiques, développement de l'attractivité, renforcement du lien master-doctorat, soutien aux unités de recherche par un pilotage agile.

L'Université de Lille - 2022 s'appuie notamment sur **le bilan et les résultats de l'I-SITE**, qui doivent convaincre le jury international, à l'automne 2021, que les partenaires ont atteint un niveau de maturité leur permettant d'intégrer et pérenniser la dynamique initiée. Les résultats sont déjà très encourageants non seulement en termes d'impact scientifique (ERC, IUF, thèses IA, thèses PEARL...) mais aussi de dispositifs structurants mis en place et qui produiront progressivement leurs effets, comme les *graduate schools*, les

laboratoires associés internationaux ou encore les collaborations transfrontalières du réseau 3i.

Stratégiquement, c'est surtout au travers de sa **différenciation thématique** que l'Université de Lille - 2022 souhaite développer sa visibilité dans les classements internationaux, son ancrage international, son attractivité en matière de recherche et de formation graduée. En réponse aux grands enjeux sociétaux, économiques et écologiques que rencontre notre société, de l'échelle de notre planète à la dimension de la Région Hauts de France, les partenaires du site lillois s'accordent sur l'intérêt d'axer leurs efforts sur la compréhension des enjeux « globaux » de la transition, dans une volonté de valoriser du spectre disciplinaire large représenté dans nos institutions.

La thématique générale retenue par les acteurs du site « Une université pour la transition globale » (*A University for Global Transition*) est porteuse d'une approche intégrée des dimensions de cette question complexe, portant notamment l'accent sur plusieurs thématiques-phares, qui constituent son socle d'excellence sur quatre *Hubs*, déclinés en clusters de recherche :



Ces *Hubs* sont déclinés en clusters de recherche dont le cahier des charges associe l'existence de marqueurs de reconnaissance extérieure, un caractère interdisciplinaire, une dimension internationale (avec attractivité), une contribution à la formation graduée (master-doctorat) et des partenariats avec le monde socio-économique.

La différenciation thématique s'appuie aussi sur des **équipements et plateformes mutualisées de haut niveau**, grâce à une politique de labellisation dynamique mise en place depuis plusieurs années. Des structures souples mais efficaces, comme les Unités

mixtes de service (UMS) pilotées par les partenaires institutionnels, assurent une visibilité, un accès aisé et le développement d'une stratégie en matière de renouvellement des équipements. Ces équipements de haut niveau participent, pour certains, aux infrastructures nationales et européennes, ce qui leur assure une visibilité accrue. Dans le cadre de l'Université de Lille - 2022, ces plateformes technologiques peuvent bénéficier de la constitution de l'Institut d'ingénierie et de ses partenariats sur le site métropolitain, afin de développer leurs partenariats socio-économiques.

Cette stratégie de différenciation thématique se nourrit sur les partenariats développés avec les membres du consortium I-SITE. La convention de site établie avec le CNRS permet un partage des priorités scientifiques et un accompagnement renforcé et plus efficient des unités de recherche. Véritable outil de renforcement, de simplification et de fluidification des partenariats, elle sera étendue aux autres partenaires comme le CHU ou l'INSERM.

La création de l'Université de Lille - 2022 renforce et optimise le pilotage des unités de recherche partagées entre composantes, écoles-

composantes et partenaires. Les **unités de recherche**, travaillent étroitement avec les composantes et établissements-composantes pour adapter les formations en lien avec les domaines thématiques. En complément du soutien de base apporté par l'université, ces unités peuvent renforcer leur implication dans les grands projets structurants initiés par l'I-SITE, pérennisées et renforcées par l'intégration à l'Université de Lille - 2022. La subsidiarité nouvelle conférée aux composantes et aux unités de recherche permet de réaliser des objectifs partagés en matière de formation et de recherche et validés par les contrats d'objectifs et moyens pluriannuels. Le budget de la recherche de l'Université de Lille - 2022 est orienté vers l'accompagnement des unités de recherche, de manière à leur garantir une agilité pour optimiser leur accès aux financements compétitifs et aux actions internationales.

Dans le cadre du quatrième volet des Programmes d'investissements d'avenir (PIA), des moyens conséquents sont alloués pour soutenir les **écosystèmes d'innovation des sites universitaires**, ouvrant une opportunité pour l'Université de Lille - 2022. Les enseignants-chercheurs sont soutenus dans leurs projets d'innovation grâce au Bonus Qualité Innovation (articulé en amont et en aval avec la SATT), au CRCT « création d'entreprises », au séjour en entreprise (et accueil de chercheurs industriels), avec une possibilité de prise en compte de ces activités dans les dossiers d'évaluation des carrières. Le dispositif permet d'accueillir davantage d'entreprises au sein de l'Université par diverses formes d'accueil ponctuels ou de moyen et long terme. L'outil de partenariat « équipes mixtes de recherche industrie-université » est souple et performant, ayant déjà bénéficié de la dynamique initiée par l'ISITE. Enfin, pour renforcer la création d'entreprises, l'Université de Lille -

Focus sur la politique documentaire, en appui aux activités de recherche, grâce aux actions menées par le Service commun de documentation (SCD) de l'Université de Lille, pionnier en matière d'exploitation des données numériques et investi dans de nombreuses collaborations. Les *learning centers*, pour lequel Lille constitue un modèle grâce à LILLIAD, vont s'élargir au champ des humanités, en valorisant le patrimoine considérable de la bibliothèque du site Pont-de-Bois. Les bibliothèques de composantes et d'établissements-composantes continuent leur développement, en tenant compte de leurs spécificités. A travers le développement de la bibliothèque de Sciences Po Lille, au cœur de la métropole, c'est ainsi un lieu de savoir, culture et recherche ouvert sur la ville qui est consolidé.

2022 fait évoluer l'écosystème de son incubateur Cré'Innov pour enrichir son offre d'accompagnement, notamment dans le champ des *deeptech*.

L'Université de Lille – 2022 accorde une importance majeure au dialogue entre science et société. Elle offre, notamment par ses dispositifs *Xperium* et *Les Sciences Infusent*, des moyens variés et adaptés de faire connaître ses recherches et transmettre ses connaissances à des publics scolaires ou familiaux, parfois éloignés de la science. Elle soutient également l'accès ouvert à ses productions via son adhésion à la Science Ouverte.

2. Une offre de formation riche et innovante, ouvrant aux métiers de demain

L'Université de Lille - 2022 veut **former aux métiers de demain** en anticipant et imaginant des cursus originaux et des pédagogies innovantes. Ces cursus croisent esprit critique, apprentissages fondamentaux et savoirs professionnels, pour donner aux étudiants les outils d'une émancipation personnelle et citoyenne. La valeur ajoutée de l'établissement consiste dans sa capacité à **inventer de nouvelles formations à l'interface entre les spécialités de nos facultés et écoles**, par exemple entre santé et ingénierie (c'est déjà le cas, par exemple, sur l'intelligence artificielle appliquée à la santé), entre journalisme et sciences ou santé, ou encore entre architecture et sciences sociales. L'appartenance à un établissement commun facilite l'émergence de collaborations entre équipes enseignantes et formations. Elle est aussi un facteur de lisibilité et d'attractivité pour les étudiants, en France et à l'international.

En premier cycle, notre université s'attache à **structurer une offre de formation diversifiée et favorisant les passerelles** pour donner à chacun la possibilité de construire un parcours de formation adapté à ses talents et à ses aspirations. C'est un enjeu essentiel pour une université soucieuse de sa mission de service public et attentive à son enracinement sur le territoire. Cette offre articule des cursus ouverts au plus grand nombre et permettant de s'insérer à l'issue du diplôme ou de poursuivre en master, des parcours pluridisciplinaires combinant pédagogie innovante et initiation à la recherche (comme les licences Sciences sociales ou Informatique, Mathématiques / licence bi-ou trilingue), des cursus sélectifs de préparation aux grandes écoles (comme la préparations au concours commun des Sciences Po ou le Cycle préparatoire intégré de Chimie Lille) et des cursus à visée professionnelle immédiate, que la réforme en cours du DUT invite à repenser.

Focus sur le Lille Learning Lab (L3), soutenu par l'I-SITE et la MEL, qui vise à bâtir un écosystème d'expérimentation et d'innovation sur les pratiques pédagogiques et l'apprentissage collaboratif à l'heure du numérique. Le L3 propose aux équipes pédagogiques un soutien méthodologiques, des ressources dédiées et des espaces équipés et modulables. Il bénéficiera de recherches transdisciplinaires menées avec la KU Leuven, grâce à la mise en place d'une chaire en technologie éducative en novembre dernier. Des recherches sur les apprentissages numériques ou à distance, menés par nos laboratoires CIREL, CRISTAL et GIVRE contribueront aussi à impulser et éclairer une politique active dans la construction des espaces d'apprentissages formels de demain.

Au niveau master et doctorat, l'offre de la nouvelle université est conçue pour **conjuguer des parcours disciplinaires et des**

programmes gradués interdisciplinaires réunissant les forces de nos établissements autour des 4 thématiques d'excellence soutenues par l'I-SITE. Ces programmes gradués associent des parcours de master et de formation doctorale exigeants, ouverts à l'international et en articulation étroite avec les projets pilotes répondant aux défis de chaque *Hub* thématique. Associant les partenaires internationaux et du monde socioéconomique, ils bénéficient en particulier de ressources spécifiques de l'I-SITE pour soutenir la formation à et par la recherche (mobilités entrantes et sortantes, contrats doctoraux; modules professionnalisants, etc.). Dans ce cadre, les écoles doctorales évoluent en **écoles graduées** (*graduate schools*), recevant des compétences élargies en matière de coordination du master et du doctorat et de synergie entre les composantes, établissements-composantes et unités de recherche.

Notre université **investit dans la transformation des pratiques pédagogiques** pour favoriser l'apprentissage et la réussite de tous les étudiants. Elle s'appuie en la matière sur les multiples innovations expérimentées au sein de ses composantes et établissements-composantes. La crise sanitaire a contribué à accélérer certaines de ces transformations, tout en montrant le caractère irremplaçable de l'interaction directe. Face à la crise, l'I-SITE a investi financièrement pour déployer de nouveaux outils pédagogiques. Plus largement, d'importants travaux ont déjà été engagés au sein de nos établissements que nous aurons à poursuivre autour de l'approche par compétences, de la modularisation des enseignements et du développement de formations hybrides ou distancielles.

L'Université de Lille - 2022 a par ailleurs vocation à **s'affirmer encore davantage comme un acteur majeur de la formation professionnelle** au sein de l'enseignement supérieur en France. La formation professionnelle revêt un enjeu particulièrement fort au sein de notre région, dont la reconversion économique et industrielle se poursuit. Notre université capitalise sur un engagement de longue date dans ce domaine et sur la densité des réseaux de partenaires socio-économiques et institutionnels des facultés et écoles. Elle renforce et enrichit notre offre de formation et d'accompagnement pour aider les salariés en entreprise, les agents de la fonction publique comme les demandeurs d'emploi à développer leurs compétences et leur trajectoire d'évolution professionnelle.

L'Université de Lille - 2022 a pour ambition d'être **une université de l'alternance** en renforçant son investissement dans un domaine d'intérêt stratégique le développement de notre territoire. Elle dispose d'une position de premier plan à l'échelle nationale, avec déjà plus de 3 600 alternants inscrits dans 250 parcours de formation couvrant tous les niveaux et toutes nos disciplines. Avec le soutien de l'I-SITE et en lien avec nos partenaires socio-économiques, elle développe des parcours innovants à la croisée de différents domaines de formation, avec des modes d'apprentissages variés (comme l'apprentissage en situation de travail ou la formation à distance) et une gamme enrichie de services proposés aux alternants comme aux entreprises. Une telle ambition suppose de renforcer nos capacités de soutien et d'expertise aux équipes pédagogiques (ingénierie de formation, relations clients et analyse juridique) pour pouvoir appuyer la montée en puissance des formations organisées en alternance et surmonter des défis comme le référencement qualité, la gestion d'un environnement concurrentiel ou l'accompagnement des candidats dans leur recherche de contrat.

L'Université de Lille - 2022 a enfin à cœur d'**aider à l'orientation et à la préparation des lycéens en amont de leur entrée dans le supérieur**, en collaboration avec les services de l'Education nationale. L'attention particulière portée aux territoires de notre

région a conduit l'enseignement supérieur public lillois à faire labelliser, en 2019, son projet *À vous le Sup'* dans le cadre de l'appel « Territoires d'innovation pédagogique ». Ce projet vise à créer un véritable écosystème régional d'orientation pour accompagner collégiens et lycéens des Hauts-de-France vers le supérieur en s'appuyant notamment sur l'expérience accumulée par des programmes de démocratisation comme le Programme d'études intégrées de Sciences Po Lille et « Demain l'Université ». Centré sur les jeunes et leur entourage familial et éducatif, *À vous le Sup'* vise fédère les acteurs de la formation, des métiers, de l'orientation, de l'éducation populaire et de la société civile de notre région pour améliorer l'information et l'autonomie des élèves du secondaire dans la construction de leur projet de formation.

3. Vie de campus et vie étudiante : vers de nouvelles opportunités

La qualité de la vie étudiante constitue **un facteur essentiel pour la réussite et l'épanouissement de nos étudiants**. En favorisant l'ouverture à l'autre et le sens du collectif, la vie étudiante est un levier puissant d'inclusion, de solidarité et d'entraide, et le ferment du sentiment d'appartenance à une communauté partagée. Sa dimension sociale et culturelle est aussi un vecteur de bien-être et d'émancipation pour de nombreux étudiants, notamment ceux issus de milieux les plus modestes ou en situation de précarité.

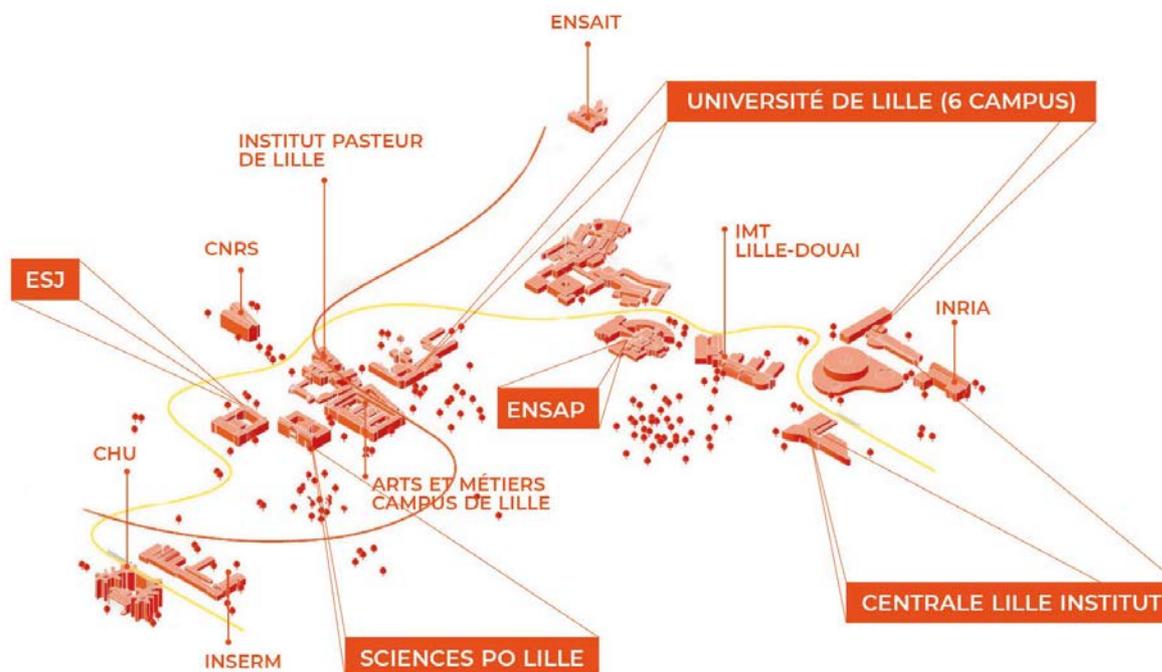
Pour tirer le meilleur parti d'un grand établissement aussi bien que de collectifs à taille humaine, la **vie étudiante et de campus se déploie à différentes échelles**. Des services communs en matière de culture, action sociale, santé et initiatives étudiantes seront portés par l'Université, avec l'appui des ressources de la CVEC et des relations avec les partenaires du territoire (CROUS, collectivités, MDPH, ...). Ils s'articulent avec des initiatives mises en place sur chaque campus du site lillois et au sein des composantes. A la croisée entre ces différents niveaux, la nouvelle université s'attache à organiser de grands événements à l'échelle de l'établissement (Semaine de l'environnement, Festival de théâtre, etc.), qui scandent l'année universitaire, permettront rencontres, échanges et un sentiment d'appartenance commun.

La gestion et le développement de la vie étudiante et de campus sont guidés par les principes d'**équité de traitement** entre les étudiants quels que soient leur cursus de formation, leurs revenus ou leurs difficultés, d'**émancipation** par l'accès à une offre de services riche, de **participation**, par la mise en place d'une gouvernance originale, et enfin de **proximité**.

La création de l'Université de Lille – 2022 est l'occasion d'avancer vers un **campus métropolitain**, en réaffirmant la place de l'enseignement supérieur au cœur d'une ville, où le rôle de l'économie de la connaissance va continuer à s'accroître. Il est temps d'envisager de nouveaux liens entre des sites dispersés entre les quatre villes majeures de la MEL, afin de constituer un réseau, un archipel métropolitain. A son échelle, l'Université

Focus sur l'action culturelle, caractéristique distinctive de l'Université de Lille depuis 2018, grâce à un service dédié. Celui-ci a vocation, au sein de l'établissement public expérimental, à poursuivre une politique d'offre de haut niveau (théâtre, cinéma, ateliers d'expression artistique, littérature, etc.). Cette action centrale appuie aussi les initiatives associatives et étudiantes, les projets de composantes et établissements-composantes et poursuit les nombreux partenariats avec le monde artistique et culturel initiés au cours des trois dernières années.

de Lille – 2022 se doit d'être exemplaire en termes énergétiques, de mobilité, de qualité paysagère et urbaine. Elle peut constituer un laboratoire d'expérimentation pour la réhabilitation énergétique, la bio-diversité, les déplacements doux, le traitement de l'eau, faisant de l'urbanité et des aménités des horizons d'actions concrets pour transformer la qualité de vie des étudiants, des personnels, des enseignants.



La **politique sociale** en faveur des étudiants engage des enjeux d'équité de traitement et d'inclusion particulièrement forts. Elle doit être commune et indépendante des formations suivies et des composantes de rattachement. Les actions de prévention et d'éducation à la santé et le soutien aux étudiants en difficulté financière ou médico-psycho-sociale nécessitent à ce titre une mobilisation forte des services centraux, notamment du SUMPPS, en lien avec les composantes et les établissements-composantes, et dans un partenariat étroit avec le CROUS.

L'offre de **services en faveur des activités physiques et sportives** et la gestion des installations sportives sont coordonnées activement avec les composantes, pour l'enrichir de nouvelles activités et faciliter des pratiques de niveaux très différents allant du loisir aux études et au sport de haut niveau.

La vie étudiante est fondamentalement participative, et l'université met en place un **Conseil étudiant** pour mieux associer les étudiants de chaque composante aux décisions concernant la vie étudiante et renforcer l'articulation et la coordination entre le niveau central et les composantes. Ce Conseil est composé d'un étudiant ou une étudiante de chaque composante et établissement-composante, désigné au sein de son conseil pour la représenter. Il est piloté par la vice-présidence étudiante de l'Université pour coordonner ses actions avec les élus des composantes et établissements-composantes.

4. Une politique de ressources humaines partagée au bénéfice de toutes et tous

Du fait de sa taille et de sa logique de subsidiarité, l'Université de Lille - 2022 fait des circuits courts de décision un élément central de son fonctionnement. Cela sera rendu possible par l'élaboration de pratiques communes, garantissant efficacité, transparence et équité de traitement entre les personnels, dans le respect des prérogatives des différentes entités constituant l'établissement.

Sur le plan des ressources humaines, l'Université de Lille – 2022 œuvre à **une convergence entre établissements-composantes et composantes, pour donner à ces dernières plus de liberté de gestion**. Conservant leur personnalité morale et juridique, les établissements-composantes gardent leurs prérogatives en gestion des ressources humaines, dans le cadre de la stratégie définie par le Comité de direction de l'Université de Lille - 2022.

Afin de se doter d'une politique de ressources humaines ambitieuse, de garantir une équité de traitement et de sécuriser les décisions, l'établissement adopte une **charte RH commune**, définissant des pratiques de qualité en matière de recrutement, notamment des enseignants-chercheurs. Une **procédure annuelle de discussion des recrutements académique** envisagés, menée prioritairement au sein du Comité de direction, assure la cohérence de la politique menée. Le Comité de direction et, en cas de litige, le Président et le Conseil d'administration de l'établissement, seront garants de cette politique.

L'Université de Lille - 2022 maintient **les instances les plus capables de favoriser un dialogue social** fort et nourri. Conformément à la loi du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique, l'Université de Lille-2022 voit notamment l'installation d'un **Comité Social d'Administration (CSA)**, résultant de la fusion du **Comité technique (CT)** et du **Comité d'hygiène, sécurité et conditions de travail (CHSCT)**. Sont ainsi instaurés un CSA au niveau de l'EPE, et des CSA au niveau des établissements-composantes. Le premier traite des questions liées à l'EPE dans son ensemble ; les seconds sont dédiés aux organisations et missions spécifiques aux établissements-composantes.

Une politique RH au bénéfice de l'ensemble des personnels de l'Université de Lille-2022

En matière de relations humaines, de politique sociale et de qualité de vie au travail, l'ensemble des personnels de l'Université de Lille - 2022 peuvent bénéficier de dispositifs ambitieux, dont le développement est poursuivi vers une démarche utilisateurs. Il s'agit notamment d'encourager :

- Une **offre commune de formation continue des personnels**, permettant la montée en compétences des personnels sur l'inclusion, l'internationalisation, la transformation pédagogique et les compétences professionnelles ;
- Un **schéma pluriannuel en matière de politique handicap**, affichant des axes forts pour le recrutement et le maintien dans l'emploi des personnels en situation de handicap, à tous les niveaux de responsabilités.
- Un **plan d'égalité professionnelle Femmes/Hommes**, capitalisant sur les plans adoptés ou en cours d'adoption par les différents établissements.

- Une **politique concertée d'action sociale**, pour la médecine de prévention, l'hygiène et la sécurité.
- Une **charte commune de gestion en matière de mobilité** et de carrière.
- Une extension de **dispositifs tels que la cellule signalement**, adoptée par l'université actuelle en octobre 2020, permettant d'apporter des réponses efficaces et rapides aux situations individuelles de mal-être au travail, **ou la commission sociale d'établissement**, en réponse à des difficultés financières des personnels.

5. Un établissement en lien étroit avec ses partenaires

La capacité d'action commune, au sein de l'Université de Lille – 2022, constitue une dimension centrale du projet : elle offre un levier politique, institutionnel et socio-économique indispensable pour faire entendre la voix de l'enseignement supérieur public lillois. L'établissement établit des liens privilégiés avec quatre catégories principales d'acteurs : établissements partenaires, organismes de recherche, acteurs socio-économiques et collectivités territoriales.

Les **établissements partenaires** sont, au premier plan, le CHU de Lille et l'Institut Pasteur de Lille, ainsi que les écoles partenaires du projet, telles que l'IMT Lille-Douai et l'ENSAIT, membres du consortium I-SITE. Des actions communes sont menées avec ces acteurs, qui sont associés à la gouvernance générale de l'Université.

Les **organismes de recherche** (CNRS, Inserm, Inria et INRAE) sont pour leur part étroitement associés au pilotage de la recherche. La volonté de ces organismes de soutenir la dynamique du site lillois se marque, par exemple, par la labellisation du site lillois de l'Inria et le recrutement conjoint de chercheurs-enseignants. Alors que le site lillois souffre d'un sous-investissement de longue durée, le projet d'établissement public expérimental permet de lancer de nouvelles orientations de développement. La simplification du dialogue entre tutelles renforce l'efficacité de cette collaboration en recherche.

Focus sur la nouvelle UMR transfrontalière BioEcoAgro, qui illustre la capacité à travailler simultanément avec un organisme de recherche (INRAE), des universités de la région (UPJV, UArtois, ULCO, Junia) et un établissement en Belgique (Université de Liège). Cette création traduit la volonté d'investir le champ de l'innovation agricole et des biotechnologies – au cœur de la thématique de la transition – et la capacité à travailler en réseau.

Dans la continuité des efforts d'intensification de ses relations avec les **acteurs socioéconomiques** présents dans le projet I-SITE, l'Université de Lille - 2022 travaille à rendre plus lisible sa stratégie d'innovation et de partenariats, préservant et enrichissant les spécificités et initiatives de ses composantes et établissements-composantes. Il est possible de **construire des projets ambitieux communs** qui positionnent notre établissement comme référence sur des défis importants, en particulier des **chaires industrielles** associant les compétences de plusieurs composantes, établissements-composantes et unités de recherche. Des actions telles que le référencement, la labellisation et le soutien à des **laboratoires communs** sont entreprises. L'Université de

Lille – 2022 favorise les stages et contrats d'**alternance** ayant une composante innovation, les thèses **CIFRE** et la **formation continue** de pointe.

Les partenaires fondateurs de l'Université de Lille – 2022 posent une brique essentielle à cette ambition stratégique par la réponse qu'ils vont présenter dans le cadre du futur appel à projets « Pôle universitaire d'Innovation ». Cette stratégie d'innovation et de partenariats repose sur différents leviers :

- Nous renforçons notre **potentiel de valorisation avec la SATT et dans le cadre des Hubs** de l'I-SITE. Nous développons des actions communes pour la détection et l'incitation et confortons l'articulation avec les chargés de valorisation-propriété industrielle ;
- Nous favorisons le lien entre recherche et formation *via* les **programmes gradués**, menés en concertation avec le monde socio-économique (branches professionnelles, campus des métiers et de qualification, ...) ;
- Nous développons les partenariats en recrutant des **responsables de développement pour prospecter les besoins des entreprises et valoriser les compétences de l'établissement** en formation initiale, alternance et formation tout au long de la vie (à l'instar du projet d'« Académie Internationale » porté par l'I-SITE) ;
- Nous organisons un **pôle mutualisé d'ingénierie et d'aide au montage de projets**, sur la base des actions menées par ULink, DValo et DFCA, au service des composantes et établissements-composantes ;
- Nous encourageons l'**entrepreneuriat**, avec une extension au niveau master de certains projets portés par le collège doctoral (*hackathons, bootcamps, creative labs, ...*) et une **maison de l'entrepreneuriat** (accueillant les dispositifs *Pepite, Hubhouse* et l'incubateur *CréeInnov*) ;
- La communication s'appuie sur l'outil et vitrine de l'Université que sera le **portail des laboratoires et plateformes Plug in labs**.

L'Université de Lille – 2022 revendique enfin un enracinement fort grâce à ses collaborations avec les **collectivités territoriales**. En tant que grand établissement de service public, elle a l'ambition de construire une capacité de recherche interdisciplinaire d'excellence et de proposer des formations de très haut niveau à la jeunesse de son territoire. Elle doit être un acteur clef du futur Schéma régional de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (SRESRI) des Hauts-de-France, aux côtés des autres universités et des écoles de la région. La réussite de son ambition passe aussi par des partenariats stratégiques avec les collectivités telles que la métropole européenne de Lille (MEL) et la région. L'Université de Lille actuelle a déjà mis en place une convention cadre avec la MEL en avril 2019, et cette convention évolue pour donner toute leur place aux futurs établissements-composantes.

6. Une stratégie internationale et européenne

Le site lillois se distingue, parmi les grands sites universitaires métropolitains, par un positionnement **au carrefour de l'Europe du Nord-Ouest**, au contact immédiat de frontières vivantes, internes ou externes, de l'Union européenne. Carrefour continental, l'Europe du Nord-Ouest est aussi, de longue date, un espace ouvert sur le reste du monde,

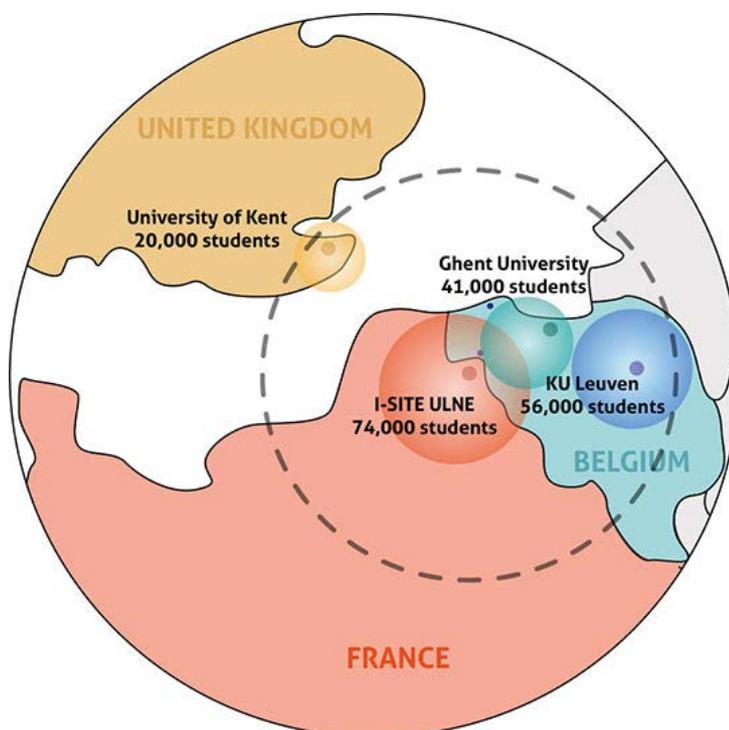
depuis les débuts de l'époque moderne. L'Université de Lille - 2022 fait donc de l'international et du transfrontalier, dans la continuité de l'I-SITE, un de ses traits distinctifs et l'un de ses principaux leviers de développement.

Sur un plan institutionnel, cette priorité se traduit, par une vice-présidence statutaire en charge de l'Europe et de l'International, une formation du Comité de direction en charge de l'international et un réseau des référents « International » au sein des composantes. Cette équipe fait vivre une internationalisation qui s'efforce de réinventer les mobilités à l'aune des enjeux de transition écologique, de développement du numérique et de démocratisation, dépassant les obstacles actuels à la mobilité de certains étudiants.

L'Université de Lille - 2022 développe **une politique d'ouverture de nos formations à l'international** basée sur le développement de doubles diplômes, de Masters *Erasmus Mundus* et de diplômes en langue étrangère ainsi que de la mobilité entrante et sortante. La formation en langue et la mobilité font l'objet de programmes d'innovation, pour les adapter pleinement aux réalités de notre région et de notre époque. L'enjeu est d'offrir à l'ensemble de nos étudiants une expérience concrète de l'international dans le courant de leurs études, que ce soit par des formations partagées, des opportunités de mobilité plus nombreuses, l'apprentissage de langues étrangères et une vie de campus partagée entre de multiples nationalités.

L'accueil des étudiants et chercheurs étrangers bénéficie pour sa part de la mise en place d'une **Maison internationale**, située au cœur de la ville de Lille, qui offrira une large palette de services, en complément de ceux offerts au sein des composantes et établissements-composantes. Cette Maison internationale représente un atout majeur du site pour son attractivité internationale.

En matière de recherche, l'accent est mis sur le développement de **projets scientifiques structurants** qui permettent de tisser des liens durables avec nos partenaires, via les projets de laboratoires internationaux associés (LIA). L'accueil de conférenciers invités et les cotutelles de thèse sont pensés à l'interface entre unités de recherches, composantes, établissements-composantes et écoles graduées. La mise en place de programmes communs de recherche entre unités de recherche partenaires mène à des financements nationaux et internationaux. L'Université de Lille - 2022 s'attache notamment à renforcer son soutien au montage de projets ambitieux dans le cadre des programmes d'Horizon Europe pour développer nos moyens de recherche et renforcer notre insertion dans les meilleurs réseaux scientifiques au sein de l'espace européen de la recherche.



L'Université de Lille - 2022 fait émerger un véritable **réseau transfrontalier**, composé d'établissements de grande qualité en Belgique et au Royaume-Uni, et même au-delà. Pour profiter de cette situation géographique privilégiée, le Réseau 3i (*Interregional Internationalisation Initiative*) a été créé avec l'Université du Kent, l'Université de Gand et la KU Leuven. L'objectif de ce réseau est de faire travailler ensemble les enseignants-chercheurs, le monde socio-économique et les autorités locales sur les grands défis partagés entre le comté du Kent, la Région Hauts-de-France et la province de Flandre.

Au-delà de l'Europe du Nord-Ouest, le **consortium InclusU**, créé dans le cadre de l'appel à projet Erasmus sur les universités européennes, permet de rassembler les forces à Lille et chez six partenaires européens autour des questions d'inclusion et de vulnérabilité. Les financements de l'ANR dans le cadre du PIA et du gouvernement allemand permettent d'avancer sur le projet en synergie avec le *Hub* « Cultures, sociétés et pratiques en mutation » de l'I-SITE. Ce consortium dynamique est au cœur des projets transdisciplinaires en recherche et en formation.

Hors d'Europe, la mise en place de l'Université de Lille - 2022 permet, du fait de l'identification plus aisée d'un établissement commun, de **renforcer et développer des partenariats « prioritaires » avec des universités de premier rang** à l'échelle internationale. Les membres fondateurs de l'Université de Lille - 2022 entretiennent notamment de très forts liens avec la Chine et le Brésil. La collaboration historique entre Polytech Lille et l'Université de Hohai à Nanjing par exemple s'est concrétisée en septembre 2020 par la création du *Hohai-Lille College*, véritable antenne de l'Université de Lille en Chine. Cette structure gouvernée conjointement par les universités de Lille et de Hohai abrite, dans un premier temps, deux formations délocalisées d'ingénieurs de Polytech Lille en spécialité Génie Civil et Mécanique. Au Brésil, les nombreux projets avec les universités de l'État du Minas Geras ont conduit à la constitution en décembre 2019 d'un bureau de représentation à Belo Horizonte avec pour objectif l'impulsion de projets et le recrutement d'étudiants.

Focus sur la politique des langues, qui consolide l'identité frontalière du site lillois, renforce les compétences des étudiants et personnels et valorise la spécialisation reconnue de longue date des établissements lillois en matière de langues et cultures étrangères. Les langues du voisinage frontalier (néerlandais, allemand, anglais), les langues renvoyant à l'héritage régional (polonais) et les langues rares font l'objet d'une mise en valeur particulière, dans le cadre d'une politique d'excellence encourageant l'interdisciplinarité. Celle-ci bénéficie de la création d'une grande faculté des langues et de l'élargissement des activités du Centre de langues de l'Université de Lille (CLIL).

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.

PARTIE 4 : LES JALONS D'UNE TRANSFORMATION PROGRESSIVE

La mise en place de l'Université de Lille - 2022 s'inscrit dans une trajectoire de développement de long terme, dans laquelle nos communautés sont déjà investies depuis plusieurs années. Elle se place en effet dans la continuité des travaux menés avec la fusion des universités, la création de Centrale Lille Institut et l'intégration de l'INSPÉ à l'Université. Créée au 1^{er} janvier 2022, elle continuera à se développer une phase d'expérimentation, avec pour objectif de réaliser tout le potentiel de son projet fondateur.

1. Les jalons pour la création de l'Université de Lille - 2022

Décembre 2020 - Février 2021 : Consultation sur l'avant-projet de statuts et sur la présente Note au sein des établissements. Une consultation sera organisée au sein des établissements sur l'avant-projet de statuts et sur la présente Note politique d'ici à février 2021. Elle sera menée par les chefs d'établissement auprès de leurs instances et de leur communauté, afin de présenter la vision fondatrice du projet et le fonctionnement prévu de la future université, tout en les faisant évoluer en fonction des contributions apportées. Des échanges auront lieu en parallèle avec le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche pour prendre en compte les attentes du jury international de l'I-SITE. L'avant-projet de statuts et la Note politique seront ajustés à l'issue de cette phase de consultation.

Mars 2021 : Adoption des statuts par les instances des établissements. À l'issue du processus de consultation, les instances de l'université actuelle et des écoles seront amenées à se prononcer sur une version définitive des statuts. La présente Note politique leur sera communiquée à cette occasion sous une forme définitive. La validation du projet de statuts conditionne la poursuite du processus.

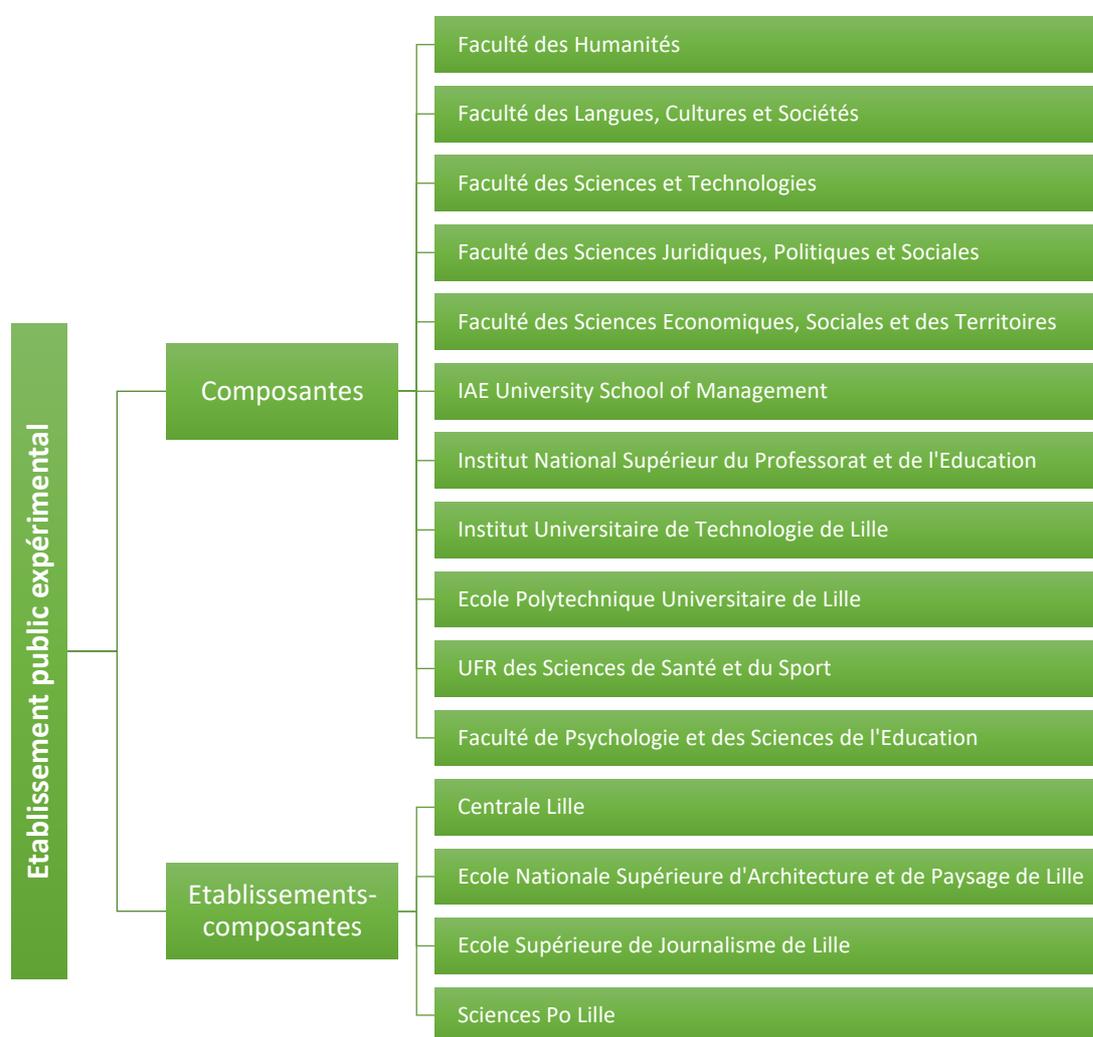
Mars - décembre 2021 : Travaux de préparation à la mise en place opérationnelle. Une équipe opérationnelle en charge du pilotage du processus de transition sera alors mise en place, composée des directrices et directeurs généraux des services (et assimilés) des différents établissements. Elle travaillera en lien étroit avec le comité de projet, composé des chefs d'établissements, et dans une démarche participative visant à associer l'ensemble de la communauté à la construction de la nouvelle université.

Été 2021 : Promulgation des statuts. Après l'adoption des statuts, une phase de navette avec les tutelles ministérielles et les autres acteurs compétents aura lieu entre le printemps et l'été 2021 pour aboutir à la promulgation de ces statuts par décret et à la nomination d'un administrateur provisoire. Cette promulgation s'accompagnera potentiellement d'un ajustement des statuts des futurs établissements-composantes, afin de traduire leur engagement dans le projet en termes réglementaires. Elle sera d'autant plus importante que le jury international de l'I-SITE effectuera une visite sur site à Lille dans le courant de l'automne, avant d'auditionner les porteurs du projet au début de l'année 2022.

Novembre 2021 : Elections des conseils centraux de l'université. La promulgation des statuts servira de base juridique pour l'organisation, en fin d'année, de l'élection des représentants des personnels et des usagers au sein du conseil d'administration, du conseil scientifique et du conseil de la formation et de la vie universitaire. Le conseil d'administration élira ensuite la Présidente ou le Président de l'université.

Janvier 2022 : Création de l'Université de Lille - 2022. La mise en place de l'Université de Lille - 2022 sous forme d'Etablissement public expérimental sera effective au 1^{er} janvier 2022. Ses instances centrales seront alors en place et opérationnelles, et son fonctionnement initial tiendra compte de la situation de chaque composante, au regard de son degré d'autonomie et de la trajectoire d'évolution de ses ressources humaines pour pouvoir prendre en charge de nouvelles compétences.

Au 1^{er} janvier 2022, les composantes et établissements-composantes de l'Etablissement public expérimental seront :



2. Les jalons de sa trajectoire de développement jusqu'en 2027

Durant la phase d'expérimentation jusqu'à 2027, des mesures transitoires seront prises pour assurer un déploiement progressif de la nouvelle université. Etablissements-

composantes et composantes bénéficieront de garanties fortes sur le respect de leur identité et de leurs spécificités respectives, ainsi que des moyens centraux nécessaires à l'exercice de leurs missions.

Janvier 2024 : Mise en place du nouvel Institut d'ingénierie-Centrale Lille, par rapprochement avec Polytech Lille. Le 1^{er} janvier 2024 constituera un jalon important dans le déploiement de la stratégie de la nouvelle université, avec la mise en place d'un nouvel Institut d'ingénierie-Centrale Lille. Cet Institut regroupera l'ensemble des forces dédiées à l'ingénierie, dans le plein respect des parties engagées, constituant un ensemble de 3 200 élèves-ingénieurs. Il créera des synergies entre les spécialités et les compétences de ses membres, au service d'un projet de formation et de recherche en sciences de l'ingénieur. L'Institut d'ingénierie s'attachera par ailleurs à développer des collaborations fructueuses avec les écoles spécialisées (ENSAIT, IMT Lille Douai, Groupe Junia) et les organismes de recherche présents sur la métropole lilloise.

Décembre 2024 : Aboutissement de la dynamique de subsidiarité. Les travaux déjà engagés aujourd'hui en matière de subsidiarité seront poursuivis jusqu'en décembre 2024 pour permettre aux composantes de renforcer progressivement leur autonomie de gestion et de pouvoir bénéficier de la délégation de nouvelles compétences. Les composantes bénéficieront d'un accompagnement dédié du niveau central, et des partages de bonnes pratiques seront organisés avec les établissements-composantes pour les appuyer dans leur trajectoire d'évolution. Porteuse d'un changement de modèle organisationnel, elle s'accompagnera d'une déconcentration des services administratifs pour renforcer leur agilité et leur proximité au terrain, au plus près des usagers. Une démarche forte d'accompagnement au changement sera mise en œuvre afin d'adapter les processus, de simplifier les pratiques de travail, de fluidifier les relations entre services centraux et composantes, d'améliorer la gestion des compétences et de favoriser la cohésion des équipes.

Décembre 2024 : Signature du Contrat quinquennal 2025-2029. Ce contrat sera signé avec le Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation et le Ministère de la Culture, et portera d'une part l'accréditation de l'offre de formation de l'université sur la période 2025-2029 et d'autre part sa stratégie de recherche. Il sera fondé sur un Projet d'établissement définissant les grandes lignes de développement de l'université sur la même période. Ce projet sera élaboré de façon participative avec les composantes, les établissements-composantes, les unités de recherche et, plus largement avec l'ensemble de la communauté. Son élaboration sera l'occasion de réaliser un bilan d'évaluation de la mise en place et du fonctionnement de l'Etablissement Public Expérimental.

Décembre 2026 : Fin de la phase d'expérimentation. Le 31 décembre 2026 marquera la fin de la période expérimentale, conformément aux engagements pris auprès du jury international I-SITE de finaliser la création de notre établissement commun à l'horizon de 2027. Cette fin de période fera l'objet d'une validation par les instances, aussi bien celles de l'établissement commun que de celles de ses établissements-composantes. Elles pourront s'appuyer pour ce faire sur les données issues du suivi et de l'évaluation de la phase d'expérimentation menée depuis la création de l'Université de Lille - 2022, afin de s'assurer que cette dernière a suivi le cours défini au moment de sa fondation.