

RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'UNIVERSITÉ DE LILLE

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2024-2025

VAGUE E

Rapport publié le 02/03/2026

Au nom du comité d'experts :

Jean-Paul de Gaudemar, président du comité

Pour le Hcéres :

Coralie Chevallier, présidente

Le Haut Conseil de l'évaluation de l'enseignement supérieur et de la recherche (Hcéres) est une autorité publique indépendante. Il est chargé de l'évaluation des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, des organismes de recherche, des structures et unités de recherche, et des formations.

En application des articles R. 114-15 et R. 114-10 du code de la recherche, les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts sont signés par les présidents de ces comités et contresignés par la présidente du Hcéres.

Avis du comité

L'Université de Lille, créée en 1896, a connu d'importantes transformations au cours de la période évaluée, à la suite de la fusion des trois universités lilloises engagée en 2018 et désormais presque aboutie. La confirmation de l'I-site en 2022 et la transformation de l'université en établissement expérimental, intégrant quatre établissements-composantes (l'École nationale supérieure des arts et industries textiles, l'École nationale supérieure d'architecture et de paysage de Lille, l'École supérieure de journalisme de Lille et Sciences Po Lille) ont permis d'imprimer une dynamique nouvelle. Celle-ci se cristallise autour d'une « signature » d'établissement renouvelée, celle d'« université des transitions », commune à d'autres établissements au sein du paysage contemporain de l'enseignement supérieur, mais que l'université de Lille a su décliner de manière singulière, grâce aux financements de l'initiative d'excellence et au déploiement de dispositifs consacrés à l'interdisciplinarité. Ceux-ci devront toutefois être stabilisés et perfectionnés si l'établissement veut continuer de maintenir, comme il l'ambitionne, son niveau d'excellence scientifique.

L'ancrage territorial de l'université sort également renforcé de la période évaluée, ce dont témoigne tout particulièrement son fort investissement en faveur des étudiants de premier cycle. Mais son rôle moteur dans le développement territorial est davantage perceptible à l'échelle de la métropole lilloise qu'à l'échelle régionale. L'établissement affiche par ailleurs une ambition d'« excellence sociale », cette dimension de sa stratégie ayant déjà pu se concrétiser à travers un plan d'action qui a beaucoup contribué à renforcer l'adhésion des personnels, des étudiants et des partenaires au projet de l'université.

Toutefois, des fragilités en matière de pilotage, notamment de gestion prévisionnelle des différentes fonctions support, et des menaces portant sur la soutenabilité financière des activités pourraient remettre en cause la stratégie poursuivie par l'université et la conduire à réduire le nombre de ses priorités.

1 / Forces principales

- **Soucieuse de promouvoir une signature d'« université des transitions », l'Université de Lille est parvenue à construire un positionnement original, en lien avec cette thématique, désormais partagée avec un grand nombre d'établissements du supérieur en France ou en Europe.** L'originalité de l'établissement expérimental lillois repose en particulier sur le choix d'une définition spécifique des transitions, comprises comme le passage d'un état social à un autre, dont la recherche, la formation et l'innovation doivent contribuer à ce qu'il soit le plus positif possible, ce qui permet de fonder une approche interdisciplinaire et critique soucieuse du développement de solutions pragmatiques utiles face aux mutations en cours. L'université promeut également une déclinaison territoriale et institutionnelle de ce positionnement (contribution à la feuille de route de la Région Hauts-de-France en matière de décarbonation ; adoption récente d'un plan de transition écologique exigeant). Enfin, l'université, pour avancer dans cette voie, bénéficie de l'utilisation appropriée des moyens de l'I-site, qui soutiennent en particulier la transformation des activités de recherche (appui marqué à l'interdisciplinarité, mise en place, entre autres, de hubs de recherche et de programmes gradués centrés sur les transitions).
- **Le dialogue social, un temps fragilisé, a été patiemment restauré et constitue un des leviers de l'adhésion des personnels au projet de l'établissement.** Il a pu bénéficier de la dynamique créée en 2023 à l'occasion du lancement de la Conférence sociale, prélude à la formation de nombreux groupes de concertation qui ont su être force de proposition sur de multiples sujets. Dans une institution où la fusion des trois universités a pu laisser des traces et où la création de l'établissement expérimental a pu être source d'inquiétudes, la politique « d'excellence sociale » que revendique l'université est déjà parvenue à se concrétiser, s'agissant notamment de l'emploi contractuel à travers la transformation de contrats à durée déterminée en contrats à durée indéterminée ou de l'action sociale.
- **L'établissement a su faire évoluer sa gouvernance en simplifiant son organisation et en dégageant un cadre de subsidiarité adapté à sa grande taille.** Après une phase de centralisation rendue nécessaire par la fusion, puis par la création de l'établissement expérimental, l'université est entrée depuis peu dans une phase de décentralisation de certaines compétences vers les composantes, qui concerne notamment les

ressources humaines. Porteuse de cohésion interne, cette dynamique a pu profiter également de la réduction du nombre de composantes, source de clarification de l'organisation. L'administration de l'établissement a également progressé grâce à un effort soutenu de structuration des services d'appui et à la création de pôles métiers qui permettent une diffusion homogène des cultures professionnelles.

- **En matière de recherche, l'établissement, fort de ses 64 laboratoires, a fourni d'importants efforts collectifs qui ont porté leurs fruits, ce qu'illustrent les nombreuses réussites aux appels à projets régionaux, nationaux, et européens.** L'I-site a eu à cet égard un effet structurant sur la politique de la recherche, en permettant d'expérimenter des dispositifs innovants, à forts contenus interdisciplinaires, en lien avec le l'enjeu des transitions (création en 2018 quatre hubs de recherche, puis entre 2018 et 2022 de 12 clusters thématiques permettant de les décliner et enfin mise en place prochaine d'instituts interdisciplinaires préfigurés par des démonstrateurs qui eux-mêmes capitalisent sur des *Cross-Disciplinary Projects – projets interdisciplinaires*. Dans cette évolution continue et progressive, la qualité de la relation avec le CHU a pu constituer un atout pour ce qui relève en particulier du hub « santé de précision » : en témoignent le nombre élevé d'unités de recherche en cotutelle, la réforme réussie du Comité de la Recherche en matière biomédicale et de Santé publique (CRBSP), le classement de l'université sur ces thématiques au classement thématique de Shangāi et ses résultats scientifiques sur des sujets de santé publique essentiels (l'obésité, le diabète, les maladies métaboliques ou bien encore la maladie d'Alzheimer).
- **Les étudiants, dans la diversité de leurs profils sont au cœur des préoccupations de l'établissement et bénéficient d'un accompagnement de qualité.** Ce choix politique assumé par l'université se traduit en premier lieu par une attention particulière à l'accueil des étudiants de premier cycle, dans une région où l'université joue un rôle d'ascenseur social. L'établissement a par ailleurs développé de nombreuses actions innovantes et reconnues en matière de pédagogies alternatives, que sa réussite à de nombreux appels à projets a permis de déployer et qui témoignent de sa capacité à accompagner le plus grand nombre vers la réussite (pertinence des dispositifs d'orientation, de personnalisation des parcours et de professionnalisation). Enfin, les étudiants internationaux constituent une autre cible privilégiée, grâce à de très bonnes conditions d'accueil (existence d'une maison internationale dévolue à l'accompagnement des étudiants étrangers, moyens associés au projet WILL – *Welcoming Internationals to Lille* –, label Bienvenue en France trois étoiles). La politique de la vie étudiante est à la mesure des actions d'accompagnement engagées par l'établissement, grâce à un schéma directeur de la vie étudiante de grande ampleur et à une politique sociale volontariste (budget annuel de plus de 2 M€ ; programmes innovants dans le champ de la santé mentale et du signalement des violences sexistes et sexuelles).

2 / Faiblesses appelant une vigilance particulière

- **La soutenabilité de la trajectoire financière de l'établissement n'est pas avérée et pourrait être obérée par des fragilités affectant certaines fonctions support.** La période de référence a été marquée par des déficits comptables importants et l'évolution de certains ratios prudentiels (trésorerie et fonds de roulement) est plutôt mal orientée, même si l'établissement dispose de temps pour réagir. Cette hypothèse sur les moyens disponibles à terme est aggravée par l'état préoccupant de certaines parties du parc immobilier, sans que la soutenabilité de son entretien et de sa rénovation puisse être garantie. La culture financière encore peu répandue parmi les personnels d'encadrement fragilise le dialogue de gestion interne, ne facilite pas non plus la recherche des bonnes solutions et se traduit notamment par une insuffisance des capacités de projection pluriannuelle, indispensables pour aborder de manière plus stratégique et plus dynamique le modèle économique de l'université. L'impact des évolutions engagées ces dernières années sur la structure de l'emploi (recours à davantage de contrats à durée indéterminée) n'est pas apprécié non plus de manière totalement satisfaisante.
- **En matière de recherche, l'appui des organismes nationaux reste modeste et la stratégie de ciblage sur les transitions n'est pas encore aboutie, ni pleinement relayée au sein des unités.** L'implication encore mesurée des organismes nationaux de recherche dans l'effectif scientifique des unités et l'absence d'une stratégie clairement partagée avec eux par l'université constituent en effet un frein à la dynamique de structuration en cours. Les laboratoires de recherche et les chercheurs eux-mêmes ne se sont d'ailleurs pas clairement appropriés cette structuration, du fait notamment de l'ajustement répété des dispositifs d'appui mis en place dans le cadre de l'I-site.

- **En aval de la recherche, de grandes faiblesses demeurent en matière de valorisation**, malgré la labellisation récente du Pôle Universitaire d'Innovation (PUI) L-VORTEKS (*Lille Valorization of Research, Entrepreneurship, Transfer Experts of Knowledge & Science*). La fusion des trois universités, puis la création de l'établissement expérimental se sont traduites par une perte d'information, les services ne disposant pas d'une vision claire et chiffrée des réalisations qui ont eu lieu depuis cette date. Ces lacunes n'ont pas encore pu être comblées, d'où de grandes difficultés à objectiver et à suivre efficacement l'activité de transfert et d'innovation. La répartition des rôles entre les parties prenantes, de même que les dispositifs de valorisation existants paraissent confus, mal articulés les uns aux autres et avec les activités de recherche.

3 / Recommandations

- **Dans le domaine du pilotage opérationnel, poursuivre le renforcement des fonctions support en développant la culture et les compétences financières des personnels qui les occupent, condition indispensable pour permettre à l'établissement de faire face aux défis qui l'attendent.** Ses activités, notamment dans le champ de la formation, et ses grands projets (plan d'excellence sociale, projet de structuration de la recherche en lien avec l'I-site, projets de rénovation immobilière, notamment de la Cité Scientifique) nécessitent une approche globale de leur soutenabilité. Celle-ci suppose d'accroître à court terme le professionnalisme des services, qu'il s'agisse de la direction des affaires financières ou des autres directions, en matière de prospective financière et d'élaboration de scénarios budgétaires à proposer à la gouvernance.
- **Approfondir l'intégration des établissements-composantes et des établissements associés, ce qui concerne à la fois leur offre de formation, leurs activités de recherche et le soutien à leurs équipes administratives.** Un accroissement de la participation directe de ces établissements à l'offre de formation de l'université permettrait à la fois d'améliorer leur intégration effective à l'établissement expérimental et d'augmenter le rayonnement de l'ensemble ainsi formé. Il importe également que établissements-composantes et associés puissent prendre leur juste part dans la construction de la stratégie globale de l'établissement public expérimental, ce qui permettrait de renforcer l'adhésion de leur communauté à l'expérimentation en cours, dans la perspective notamment du passage au statut de grand établissement.
- **Affiner la stratégie de recherche de l'université, stabiliser sa déclinaison et s'assurer de son appropriation par la communauté universitaire.** L'établissement gagnerait à arrêter rapidement les dispositifs qui lui paraissent les mieux adaptés au développement de l'interdisciplinarité qu'implique un positionnement scientifique sur les transitions. Le passage progressif des Labex aux *Cross-Disciplinary Projects* et leur prolongement au sein d'instituts interdisciplinaires encore en préfiguration nécessiteraient, pour s'assurer de la bonne compréhension des mutations en cours par les communautés, de définir un calendrier des transformations à mettre en œuvre, de préciser les missions des instituts et de communiquer clairement sur les évolutions qui en résultent.
- **Définir une stratégie de valorisation reposant sur des objectifs clairs, des moyens précisément identifiés, à la mesure du positionnement de l'établissement sur les transitions, et en s'appuyant sur le Pôle Universitaire d'Innovation (PUI) Vorteks.** Pour ce faire, il conviendrait au préalable de cibler les résultats attendus, notamment en matière de transfert et de se doter d'indicateurs de suivi adéquats, en particulier en ce qui concerne les licences et leur exploitation. L'établissement gagnerait également à clarifier ses relations avec la Société d'Accélération du Transfert de Technologie Nord (SATT) et à améliorer sa politique d'incitation à destination des enseignants-chercheurs.
- **Donner un nouvel essor à la stratégie d'internationalisation de l'université, au-delà des pratiques transfrontalières et de l'appartenance à l'Alliance européenne NeurotechEU.** La thématique centrale des transitions pourrait ainsi être l'occasion de développer de nouveaux partenariats stratégiques, afin de renforcer la cohérence de la politique internationale, son articulation avec le positionnement de l'établissement et les dynamiques qui en résultent. L'élargissement des coopérations de recherche dans cette direction et une plus grande internationalisation, à cette occasion, de certaines formations, à l'instar des parcours de master en anglais d'ores et déjà en place, constituent des leviers à privilégier, afin de favoriser rapidement le développement des mobilités.

Présentation de l'établissement

1 / Caractérisation de l'établissement et de son territoire

L'établissement

- **Date de création et regroupement** : L'Université de Lille est un établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel expérimental (EPE)¹, pleinement opérationnel depuis le 1^{er} janvier 2022. Il résulte d'une histoire récente, qui a commencé par la fusion des trois universités Lille 1, Lille 2 et Lille 3, le 1^{er} janvier 2018, laquelle a donné naissance à l'Université de Lille². Un an plus tard, le CHU de Lille, l'Institut Pasteur de Lille, les trois organismes nationaux de recherche présents sur le site (CNRS, Inserm et Inria), ainsi que quatre écoles (ENSAIT, ENSAPL, ESJ, Sciences Po Lille), qui deviennent ainsi établissements-composantes tout en conservant leur personnalité morale et juridique, s'associent avec l'université de Lille. L'EPE ainsi constitué, regroupe alors quinze composantes et établissements-composantes.
- **Typologie et organisation** : Université pluridisciplinaire avec secteur santé, comprenant :
 - **11 composantes** : l'École polytechnique universitaire de Lille (Polytech, 1 459 étudiants) ; la faculté de Psychologie, éducation, formation (PsySEF, 4 600 étudiants) ; la faculté des Humanités (FHUMA, 6 700 étudiants), la faculté des Langues, cultures et sociétés (LCS, 5 500 étudiants) ; la faculté des Sciences économiques, sociales et des territoires (FaSEST, 6 000 étudiants) ; la faculté des Sciences et technologies (FST, 8 830 étudiants) ; la faculté des Sciences juridiques, politiques et sociales (FSJPS, 9 184 étudiants) ; l'Institut d'administration des entreprises (IAE Lille – University School of Management, 3 299 étudiants) ; l'Institut national supérieur du professorat et de l'éducation (Inspé Lille HdF, 5 412 étudiants) ; l'Institut universitaire de technologie de Lille (IUT Lille) ; l'unité de formation et de recherche Sciences de santé et du sport (UFR3S, 23 610 étudiants).
 - **4 établissements composantes** : l'École nationale supérieure des arts et industries textiles (ENSAIT, 380 étudiants) ; l'École nationale supérieure d'architecture et de paysage de Lille (ENSAPL, 850 étudiants) ; l'École supérieure de journalisme de Lille (ESJ Lille, 750 étudiants) ; Sciences Po Lille (1 900 étudiants).
- **Nombre d'étudiants** : 80 771³.

¹ Décret n° 2021-1206 du 20 septembre 2021 portant création de l'Université de Lille et approbation de ses statuts.

² Décret n° 2017-1329 du 11 septembre 2017.

³ Données 2022-2023, sources : DataESR.

– **Répartition des effectifs étudiants⁴ :**

	Université de Lille
Licence	44,3 %
DUT/BUT	3,7 %
Licence professionnelle	1,8 %
Master (hors enseignement et santé)	20,5 %
Formations d'ingénieurs	2 %
Formations de santé	15,8 %
Doctorat	2,1 %
Diplômes d'établissement	10 %
% d'étudiantes	65 %
% d'étudiants de nationalité étrangère et titulaires d'un diplôme étranger	9 %

- **Taux de réussite en licence en 3 ans** : 55 % en 2021-2022.
- **Ressources humaines⁵** : 7 292 personnels, dont 3 564 Biatss (2 185 titulaires et 1 379 contractuels) et 3 728 enseignants et enseignants-chercheurs (820 PR, 1 345 MCF, 398 enseignants du 2^d degré et 1 195 contractuels).
- **Budget⁶** : 735 M€, dont 588 M€ de masse salariale.
- **Patrimoine immobilier⁷** : L'Université de Lille compte 24 sites au total dont six principaux répartis sur quatre communes : Lille, Roubaix, Tourcoing, Villeneuve-d'Ascq. L'ensemble représente 181 bâtiments et totalise une surface de 651 000 m² SHON.
- **Unités de recherche** : 64 unités de recherche (39 labellisées par au moins un ONR et 21 unités de recherche en cotutelle avec le CHRU) :
- **Écoles doctorales** : sept écoles doctorales accréditées⁸.
- **Trois principaux domaines de spécialisation de la production scientifique⁹** :
 - L'étude du passé humain (2,3 % des publications nationales).
 - Mathématiques (1,8 %, des publications nationales).
 - Neurosciences et troubles du système nerveux (1,2 % des publications nationales).

⁴ Données 2022-2023, sources : DataESR.

⁵ Données 2023.

⁶ Données 2024.

⁷ Données 2024.

⁸ École doctorale Biologie Santé de Lille (BSL ED 446) École doctorale Sciences Economiques, Sociales, de l'Aménagement et du Management (SESAM ED 73) École doctorale Sciences de l'Homme et de la Société (SHS ED 473) École doctorale Sciences Juridiques, Politiques et de Gestion (SJPG ED 74) École doctorale Sciences de la Matière, du Rayonnement et de l'environnement (SMRE ED 104) École doctorale Science de l'ingénierie et des systèmes (ENG SYS ED 632) École doctorale Mathématiques, sciences du numérique et de leurs interactions (MADIS ED 631).

⁹ OST, Positionnement des établissements IPERU dans l'espace mondial des publications, 2018-2022.

– **PIA :**

- **I-site Université Lille Nord Europe** : I-site ULNE intégrant quatre Labex (Cappa¹⁰ ; Cempi¹¹ ; Distalz¹² ; Egid¹³).
- **9 EquipEx¹⁴ (lauréat du PIA3)** : Add4P¹⁵, CONTINUUM¹⁶, GAIA Data¹⁷, MesoNET¹⁸, MuDiS4LS¹⁹, NANOFUTUR²⁰, OBS4Clim²¹, TIRREX²², T-REFIM²³.
- **1 IDÉEs (lauréat du PIA3)** : WILL²⁴.
- **1 SFRI (lauréat du PIA3)** : GRAEL²⁵.
- **19 PEPR d'accélération** : 5G et réseaux du futur ; AgroEco ; Batteries ; Cloud ; Cybersécurité ; Décarbonation ; Electronique ; Hydrogène décarboné ; IA ; ICCARE ; iPop, Mathsvives ; Prezode ; Recyclage ; SanteNum ; SAMS ; SVA ; TASE ; TQ.
- **11 PEPR d'exploration** : Diadème ; eSEMBLE ; FairCarboN ; LUMA ; NumPEX ; O2R ; One Water ; Origins ; PROPSY ; SOLU-BIOD ; SPIN.
- Deux projets de **Recherche Hospitalo-Universitaire (RHU)** ont été labellisés en 2023 dans le cadre du plan France 2030 : Secrey-Gift²⁶ ; Tipitch²⁷.
- Deux autres projets RHU se sont achevés pendant la période considérée : le RHU Precinash (2016-2023) ; le RHU WillAssistHeart (2017-2024).

– Participation à l'**alliance européenne** NeurotechEU.

– Établissement titulaire de la Charte Erasmus+ et labellisé Bienvenue en France avec trois étoiles.

Contexte territorial²⁸

- **Population de la Région Hauts-de-France** : 6 M d'habitants.
- **Deux académies, l'académie d'Amiens et l'académie de Lille**, et cinq départements.
- **Cinq universités localisées à Lille, à Valenciennes, à Arras, à Amiens, à Dunkerque et une université de technologie à Compiègne** : 237 002 étudiants inscrits dans un établissement d'ESR de la région.
- **Production scientifique** : 5 % des publications nationales (7^e rang national) et 4,5 % des dépôts de brevets (7^e rang national).
- **Montant du CPER 2021-2027 consacré à l'ESR** : 2,7 Mds € (dont 350 M€ de crédits pour l'axe du contrat consacré à l'ESR).
- **Personnels de l'ESR de la région** : 6 585 enseignants et enseignants-chercheurs (7,6 % des effectifs nationaux), 7 186 personnels administratifs (3,8 % des effectifs nationaux).

¹⁰ Laboratoire d'excellence de physique et de chimie de l'environnement atmosphérique.

¹¹ Centre Européen pour les mathématiques, la physique et leurs interactions se concentre sur des problèmes-clé de nature physique et/ou mathématique dans lesquels la dynamique joue un rôle prépondérant.

¹² Explorer les processus biologiques impliqués dans la maladie d'Alzheimer, en particulier à la lumière des découvertes récentes de la génomique, et développer de nouveaux biomarqueurs de la maladie et de nouvelles cibles thérapeutiques.

¹³ Institut de recherche européen axés sur les diabètes, l'obésité et les facteurs de risques associés.

¹⁴ Un dans le domaine des SHS, un dans le domaine des SVE et sept dans le domaine des ST.

¹⁵ Additive Manufacturing for Photonics applications.

¹⁶ Continuité collaborative du numérique vers l'humain.

¹⁷ Pôles de données et services pour le système Terre.

¹⁸ Mésocentre de calcul intensif.

¹⁹ Mutualised Digital Spaces for FAIR data in Life and Health Science.

²⁰ Investissements en NANOfabrication pour les nanotechnologies du FUTUR.

²¹ Système d'Observation des constituants atmosphériques qui impactent le changement climatique et la chimie de l'atmosphère.

²² Technological Infrastructure for Robotics Research of Excellence.

²³ Service mutualisé temps-fréquence par fibre optique.

²⁴ Welcoming Internationals to Lille.

²⁵ Graduate Research And Education in Lille.

²⁶ Projet qui vise à mettre au point un traitement innovant contre la sclérose latérale amyotrophique (SLA ou maladie de Charcot), une biothérapie fondée sur l'injection de dérivés plaquettaires dans le cerveau au moyen d'une pompe placée au niveau de l'abdomen.

²⁷ Projet qui a pour ambition de développer une stratégie de rupture pour des traitements innovants de l'AVC hémorragique.

²⁸ Strater Hauts-de-France, 2023.

2 / Recommandations de la précédente évaluation (rapport publié en 2019)

Recommandations	Suivi
Renforcer le processus de pilotage dans le cadre de la fusion et de la construction du nouvel établissement en : - Mettant en place une cartographie des emplois ; - Effectuant un travail sur la définition de la subsidiarité en assurant une bonne articulation entre l'organigramme institutionnel et l'organigramme administratif ; - Mettant en place une analyse des coûts par champs d'activité.	Partiellement suivie d'effet
Conforter l'appropriation en interne de l'I-site et du concept d'université cible, mener une réflexion sur la soutenabilité du calendrier.	Partiellement suivie d'effet
Rendre effective la priorité du pilotage de l'offre de formation pour accélérer l'évaluation des coûts de la future offre de formation.	Partiellement suivie d'effet
Assumer un rôle moteur à l'échelle de la métropole et de la région d'autant plus dans le contexte de la suppression de la Comue.	Suivie d'effet
Prioriser les actions à l'international.	Partiellement suivie d'effet
Conforter une interdisciplinarité associant les SHS.	Partiellement suivie d'effet
Mettre en place et coordonner les projets ou les missions des vice-présidents et directions des services en complément du tableau de bord stratégique.	Partiellement suivie d'effet

L'EPE, issu de la fusion de trois universités et de quatre établissements-composantes, a engagé des actions pour répondre aux recommandations du Hcéres, mais leur mise en œuvre reste progressive et inégale. La cartographie des emplois, complexe en raison de l'ampleur de la fusion, est encore en cours. La subsidiarité, initialement réduite pour favoriser l'intégration, commence à s'assouplir, bien que la recommandation ne soit que partiellement appliquée, le temps étant nécessaire à une transition aussi ambitieuse.

L'appropriation du projet d'université cible est variable : avancée pour les composantes issues des universités fusionnées, elle reste limitée pour les établissements-composantes, attachés à leur autonomie et à leur identité. Le pilotage de l'offre de formation constitue un des objectifs principaux, mais l'analyse des coûts et les choix stratégiques liés à l'offre cible ne sont pas encore finalisés, en raison de contraintes financières.

Les actions internationales restent modestes, hormis en proximité (Bénélux, Kent), et nécessitent d'être renforcées, notamment en Europe. L'interdisciplinarité, engagée à travers quatre « hubs » intégrant les SHS, vise la création d'instituts plus structurants, mais ses effets restent limités. Enfin, la cohérence entre la gouvernance et les directions administratives s'améliore, bien que ses effets soient partiels, faute d'outils de pilotage intégrés et d'une restructuration achevée des composantes.

3 / Rapport d'autoévaluation et visite de l'établissement

Le rapport d'autoévaluation de l'établissement, transmis au Hcéres en juin 2024, a suscité de la perplexité au sein du comité d'experts. Par sa taille d'abord, de l'ordre de sept cents pages si l'on compte les annexes, auxquelles se sont ajoutés encore d'autres documents. Cet ensemble disparate donnait l'impression d'une accumulation de documents laissant peu de place à une certaine distance critique, nécessaire à toute autoévaluation.

Quant à la visite elle-même, tenue au siège de l'établissement du 25 au 27 février 2025 et comportant 73 entretiens, le comité a apprécié l'accueil qui lui a été fait, la logistique matérielle, ainsi que la présence

effective de la très grande majorité des personnes conviées aux entretiens. Cette mobilisation des personnels, des étudiants et des partenaires de l'Université a également été appréciée par le comité.

Le pilotage stratégique et opérationnel

Référence 1. « L'établissement définit son positionnement institutionnel au niveau local, national et international. »

1 / Un positionnement clair et ambitieux, à concrétiser en recherche, et qui pourrait être mieux diffusé auprès des communautés

La création de l'établissement public expérimental (EPE) Université de Lille en 2022, à la suite de l'obtention de l'I-site en 2017 et de la fusion des trois universités lilloises en 2018, a été l'occasion de poursuivre la définition d'un positionnement clair et ambitieux, dont rend bien compte le rapport d'autoévaluation. L'ambition que porte l'Université réside d'abord dans la recherche de l'excellence scientifique, que la pérennisation de l'I-site est venue confirmer peu après la création de l'EPE (mars 2022)²⁹, ainsi que d'autres résultats opportunément mis en avant dans le dossier d'autoévaluation³⁰. Le jury international a notamment souligné « qu'en quelques années ce projet [d'I-site] a atteint un haut niveau de crédibilité et de maturité », ce qui s'est traduit par l'obtention de 7 « A » aux chapitres de la formation, l'innovation, l'université cible, la vie de campus, la politique RH, les partenariats, la gouvernance, et par deux « B » au titre de l'excellence de la recherche et de la visibilité internationale. Ce résultat doit beaucoup à la stratégie de recherche globale jugée solide, à cette réserve près que le nombre de lauréats à l'ERC et à l'Institut universitaire de France (IUF) a été jugé encore limité par le jury³¹. La somme désormais allouée chaque année à l'Université de Lille³² lui permet donc non seulement de conforter ses dispositifs de recherche, mais également d'orienter ces derniers en fonction du positionnement retenu.

Cette ambition scientifique se double d'une autre, à vocation plus territoriale, parfaitement conforme à l'esprit dans lequel les candidats à l'I-Site avaient été retenus, à savoir pour leur volonté manifeste d'affirmer un ancrage territorial qui les place dans un rôle assumé d'acteurs du développement régional. Dans une région comme les Hauts-de-France, à l'histoire économique et sociale particulièrement lourde et complexe, cette ambition revêt une importance toute particulière, l'établissement rapportant sur ce point des aspects de sa trajectoire tout à fait probants (accueil de 47 % de boursiers, doublement du nombre d'étudiants en alternance depuis 2019, accompagnement des publics les plus éloignés de l'enseignement supérieur grâce au portail *À vous le sup'* et aux cordées de la réussite, etc.). La dimension inclusive de l'établissement est d'ailleurs un des principaux résultats de l'étude d'impact réalisée par l'université au cours de la période de référence. De ce point de vue, la politique de formation illustre bien l'ambition territoriale de l'université qui, à travers elle, entend être reconnue comme un acteur de l'excellence sociale au niveau régional. Le comité souhaite ici souligner l'intérêt du positionnement adopté par l'Université de Lille dans son effort délibéré en faveur du premier cycle, ce volet essentiel de l'offre de formation ayant constitué une priorité majeure de la période évaluée. Ce choix n'est guère fréquent dans des universités de cette taille, par ailleurs à la poursuite de l'excellence scientifique. Mais l'Université de Lille semble avoir parfaitement compris l'importance de ce choix stratégique dans une région aux difficultés scolaires avérées, même au sortir du secondaire. La jeunesse régionale, du moins sa partie la plus fragile, a donc besoin de cet accompagnement spécifique, comme elle a besoin d'être tirée vers une ambition diplômante à laquelle elle n'aspire pas toujours spontanément.

²⁹ Le jury international a notamment souligné « qu'en quelques années ce projet [d'I-site] a atteint un haut niveau de crédibilité et de maturité » qui se sont traduits par 7 « A » aux chapitres formation, innovation, université cible, vie de campus, politique RH, partenariats et gouvernance. Et deux « B » sur l'excellence de sa recherche et la visibilité internationale.

³⁰ L'université a ainsi conforté son positionnement au classement de Shanghai (301-400) et plusieurs thématiques se distinguent dans les classements internationaux comme l'automatique, l'océanographie et les sciences de l'atmosphère, la médecine, la clinique, l'archéologie, le génie industriel. Le soutien au SHS dans le cadre de l'I-site a également permis de financer de nombreux projets qui se traduisent par une augmentation importante du pourcentage de publications dans le top 10 % (de 4 à 8 %) des disciplines concernées.

³¹ AEF, « L'I-site confirmée à Lille : « Le projet a atteint un haut niveau de crédibilité et de maturité », estime le jury », Dépêche n° 669 345, 14 mars 2022.

³² 15 millions d'euros.

Le comité tient à souligner et à encourager ce choix, parfaitement dans l'esprit d'un I-Site soucieux à la fois d'excellence scientifique et d'ancrage territorial.

À cette double ambition, scientifique et territoriale, s'ajoute le choix d'une nouvelle « signature » d'établissement fonctionnant à la fois comme une image de marque et comme un horizon thématique unificateur, « l'université des transitions ». Si cette qualification peut paraître galvaudée, beaucoup d'universités en France et dans le monde s'y référant, l'Université de Lille s'est attachée à la spécifier et à lui donner une dimension opérationnelle particulière, dont on peut livrer ici quelques illustrations probantes. Quatre accroches particulières sont ainsi privilégiées par l'établissement pour faire reconnaître sa singularité dans ce domaine :

- Une déclinaison territoriale de ce positionnement thématique : l'université veut ici s'inscrire dans le cadre du projet que la Région a lancé avec l'ensemble de ses partenaires, dont les universités, le projet REV3, qui vise à porter des innovations en matière de développement durable dans le champ du développement économique³³.
- Un accent mis sur la nécessité d'une maîtrise de la pensée complexe et critique pour apporter une réponse globale aux enjeux de transitions : l'ambition est de privilégier la recherche de solutions pour accompagner les évolutions de la société face aux défis auxquels elle est confrontée. La transition est ainsi définie dans le rapport d'autoévaluation comme le « passage d'un état social à un autre dont la recherche, la formation et l'innovation doivent contribuer à ce qu'il soit le plus positif possible ».
- L'utilisation de l'I-site dans cette perspective particulière : pour cette raison le positionnement sur les transitions est à la fois voulu comme le plus interdisciplinaire possible, tant en recherche qu'en formation, et comme suffisamment ciblé pour permettre d'atteindre, à terme, certains résultats (mise en place de quatre hubs de recherche et de programmes gradués spécifiques³⁴).
- L'irrigation de la stratégie de l'établissement par ce positionnement sur les transitions : ainsi, le plan de transition écologique de l'université, la politique interne d'excellence sociale et l'intégration des enjeux des transitions dès le premier cycle de formation traduisent l'engagement de l'établissement dans ce domaine et son illustration dans la conduite des activités universitaires courantes.

Le comité apprécie un tel positionnement, non seulement pour sa clarté, mais aussi pour son ambition. Il recommande toutefois à l'université de définir des indicateurs et des jalons qui, à court et moyen terme, permettront de mesurer l'atteinte de résultats précis, afin de ne pas en rester au stade des seules déclarations d'intention.

Il veut aussi souligner les risques de la démarche et attirer l'attention sur les nombreux obstacles qui se dressent encore sur le chemin de l'établissement pour parvenir à ses fins.

La première difficulté consiste à faire adhérer la majeure partie des personnels et des étudiants à une telle vision du devenir de l'université. Car, comme le rapport d'autoévaluation et les entretiens lors de la visite l'ont parfaitement montré, l'Université de Lille a pleinement conscience de la nécessité de cette adhésion et elle sait que tout doit être mis en œuvre pour convaincre de la pertinence de la démarche. On verra plus loin³⁵ comment l'université et sa gouvernance tentent d'adapter la stratégie à cet effet. Mais le décalage entre les moyens obtenus pour traduire un tel positionnement (appels à projets du programme d'investissement d'avenir et de France 2030) et les difficultés financières et immobilières que l'établissement a pu rencontrer (manque de moyens exprimé par les personnels, mauvais état de certains locaux pointé par certains

³³ REV3, engagé en 2013, se présente comme une feuille de route à long terme de la région Hauts de France, commune à la collectivité régionale et à la Chambre de Commerce et d'Industrie, en vue de construire une économie à faible émission carbone. Très intégrative des politiques publiques régionales, cette feuille de route est notamment dotée d'un fonds d'investissement de 500 millions €. Source : <https://www.nordfranceinvest.fr/investir-en-hauts-de-france/rev3/>

³⁴ Les hubs de recherche sont ciblés sur les sujets suivants : la santé de précision ; la planète en mutation ; le numérique au service de l'humain ; les cultures, sociétés et pratiques en mutation. Quatre programmes gradués leur sont adossés. Ils ont été retenus dans le cadre de l'appel à projet de France 2030 « Structuration de la formation par la recherche dans les initiatives d'excellence » (SFRI) et sont dotés entre 2020 et 2029 de 11 millions d'€.

³⁵ Cf. *infra* Référence 2.

interlocuteurs) constitue certainement, comme l'affirme l'établissement dans son autoévaluation, l'entrave principale à l'adhésion recherchée.

Au-delà de cette problématique de l'engagement des communautés, le positionnement exige également la mise en cohérence optimale des trois missions principales de l'Université de Lille, recherche, formation, responsabilité sociétale, ainsi que leur articulation étroite avec la question des transitions.

L'exemple du secteur de la recherche, où les évolutions sur ce plan ont été très progressives au cours de la période évaluée, en est une bonne illustration. L'émergence des thématiques de la transition n'y a pas eu pour le moment d'impact direct sur l'architecture existante des unités de recherche : sur les 64 laboratoires que dénombre l'Université de Lille, les quelques restructurations engagées ou envisagées sont davantage liées à des enjeux disciplinaires qu'à l'enjeu des transitions³⁶. Les évolutions induites par cet enjeu sont donc plutôt venues de la mise en place d'un cadre propice à l'interdisciplinarité, afin de construire les bases scientifiques nécessaires à une approche décloisonnée des transitions. Plusieurs tentatives de structuration se sont ainsi succédé au fil du temps autour de cet objectif, l'université ayant mobilisé les financements de l'I-site pour tester plusieurs modalités d'organisation : création en 2018 des quatre hubs interdisciplinaires déjà cités ; déclinaison entre 2020 et 2022 de ce cadre interdisciplinaire en 12 clusters thématiques, centrés sur les défis des hubs et qui ont permis de développer les premières actions interdisciplinaires. Mais, il ressort de l'état de la discussion en cours au sein de l'Université de Lille, comme les entretiens au cours de la visite ont pu le refléter, que ces évolutions successives et progressives n'ont pas encore apporté les résultats attendus. L'Université de Lille serait donc en train de concevoir un nouveau moyen de soutenir la recherche sur les transitions à travers la création d'Instituts de recherche interdisciplinaires (deux démonstrateurs sont en cours de constitution), ces derniers ayant eux-mêmes été préfigurés dans le cadre de CDP (« *Cross-Disciplinary Projects* ») déterminés à l'occasion d'appels à projets financés par l'I-site.

Le comité peut comprendre cette démarche progressive de l'Université de Lille dans la réorganisation de sa recherche au service des transitions, mais il la met en garde contre le risque d'un processus évolutif qui demeurerait inabouti, incertain ou trop lent. **À cet égard, il conviendrait d'objectiver les raisons qui ont conduit aux révisions fréquentes du dispositif d'appui à l'interdisciplinarité, le manque de transparence sur ce point, relevé par le comité tant dans le rapport d'autoévaluation qu'au cours de la visite, n'étant pas de nature à susciter l'adhésion des parties prenantes, pas plus que les évolutions permanentes observées. À n'en pas douter, les effets transformants recherchés requièrent une forme de constance.**

Alignés stratégiquement sur le positionnement de l'université, ses partenaires institutionnels (Région, Métropole, partenaires académiques, etc.) attendent également des résultats tangibles en termes de réalisations et de productions scientifiques, ce qui les conforterait dans leur soutien aux activités de recherche de l'établissement.

Référence 2. « L'établissement définit à partir de son positionnement une stratégie au niveau local, national et international, qu'il décline en objectifs opérationnels et dont il assure le suivi. »

2 / Une stratégie complexe, car stratifiée et évolutive, à mieux articuler au positionnement de l'établissement

On ne peut bien comprendre la stratégie de l'établissement, dont le positionnement « d'université des transitions » a pour corollaire une double exigence d'excellence scientifique et d'ancrage territorial, que si l'on rappelle qu'elle se sait elle-même en transition – le rapport d'autoévaluation insiste beaucoup sur ce point à juste titre – et en train d'explorer un nouveau modèle institutionnel, en particulier depuis la création de l'établissement public expérimental. De ce fait, elle a adopté une démarche d'autant plus prudente que l'adhésion des équipes et des communautés à une telle construction est encore loin d'être définitivement

³⁶ Le rapport d'autoévaluation indique ainsi le regroupement de trois unités préexistantes en une UMR en cancérologie, le rapprochement des unités de recherche IRHIS et HALMA dans le champ des Sciences Humaines et Sociales, pour une possible fusion à l'horizon et une autre perspective de fusion de trois unités de recherche du secteur chimie (LASIRE, UCCS et UMET) à horizon 2030.

assurée. D'où cette approche volontiers expérimentale au sens premier du terme, non exclusive de tâtonnements, de corrections progressives et d'inflexions parfois importantes par rapport aux développements initiaux, au gré des résultats obtenus.

Le comité relève qu'il faut un certain courage, lorsqu'on décide de stopper les « Labex », à démarche plutôt disciplinaire, pour les transformer progressivement en CDP (« Cross-Disciplinary Projects ») à vocation interdisciplinaire et, dans une phase ultérieure, pour aller vers des Instituts dont les missions ne sont pas encore définies. Cette stratégie d'ajustement prudente est intéressante pour sa dimension expérimentale, mais le risque pris n'est pas négligeable si cette prudence stratégique se traduit, *in fine*, par une certaine démotivation des chercheurs et par des résultats de recherche décevants.

Le comité considère donc que pour prévenir un tel risque, l'Université de Lille doit veiller à inscrire son positionnement « d'université des transitions » dans le cadre stratégique censé le décliner en termes opérationnels pour chacune de ses missions, si elle veut à la fois mettre en évidence les éléments constitutifs de sa signature et améliorer les performances de sa recherche et de ses formations.

Or ce cadre stratégique s'est avéré complexe et changeant au cours de la période évaluée, comme l'autoévaluation le rappelle, la création de l'établissement expérimental et la confirmation de l'I-site en 2022 ayant nécessité d'ajuster le pilotage stratégique. Le contrat d'établissement, négocié en 2020 avec le ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche, a été complété par d'autres dispositifs, propres à l'université, et par le Contrat d'Objectifs de Moyens et de Performance mis en place par le ministère il y a deux ans. L'université mentionne quatre chantiers prioritaires apparus en cours de route. Ils ont à la fois joué un rôle d'ajustement stratégique et permis de tenir compte des leçons des élections générales de 2021, elles-mêmes révélatrices de tensions internes et d'une certaine lassitude des personnels face aux transformations qu'il a déjà fallu conduire (fusion des trois universités, lancement de l'I-site). Les trois premiers chantiers prioritaires sont :

- L'ajustement de l'initiative d'excellence, ainsi que des dispositifs qui lui sont liés (projets France 2030, volets 1 et 3 du Contrat d'Objectifs de Moyens et de Performance), à l'enjeu des transitions, déjà évoqué à propos de la stratégie de la recherche (cf. référence 1).
- La transition écologique de l'université, qui s'est traduite par un plan à dix ans, adopté le 29 juin 2023 (cf. référence 4).
- L'amélioration du pilotage de l'université avec un certain nombre de projets centrés notamment sur la simplification³⁷.

Le quatrième chantier prioritaire relève de l'amélioration de la qualité de vie au travail grâce à un plan triennal adopté à l'issue de la conférence sociale de 2023, que l'université a organisée avec les personnels pendant six mois. Ce chantier est particulièrement intéressant du point de vue du comité, car il révèle un troisième terme de positionnement en émergence, celui de « l'excellence sociale »³⁸, aux côtés des deux autres que sont d'ores et déjà l'excellence scientifique et l'ancrage territorial. Cette thématique de l'excellence sociale est d'autant plus intéressante qu'elle reflète, de manière originale, la façon dont l'université se pense elle-même « en transition ». Sur ce registre, le comité a pu observer des résultats patents, à travers un climat social globalement apaisé, différent de celui qui régnait avant la création de l'EPE. Lors de la visite, de nombreux témoignages émanant d'anciens opposants à l'établissement expérimental, voire à la fusion initiale des trois universités, ont volontiers souligné l'apport « social » de l'EPE et révélé une adhésion aux transformations de l'université parfois inattendue. La gouvernance de l'établissement a su être le moteur de cette dynamique vertueuse, en particulier à travers la mise en place de la Conférence sociale et du plan d'action stratégique qui en a résulté, l'une et l'autre ayant fortement contribué à la restauration de climat social. Plus profondément, cette stratégie d'excellence sociale contribue à susciter un mouvement d'adhésion à l'EPE, ainsi qu'aux valeurs et à la vision qu'il porte.

³⁷ Projet SALLTO – Simplifier et Améliorer L'université de Lille en Transformant son Organisation – mené avec l'appui de la Direction Interministérielle à la Transformation Publique (DITP).

³⁸ Le comité d'évaluation a été frappé par les nombreuses occurrences de cette expression au cours des entretiens lors de la visite, au point d'y lire un défi à part entière pour l'établissement.

S'agissant plus concrètement et prosaïquement de la mise en œuvre opérationnelle de la stratégie, l'université souligne sa capacité à l'assumer, ce que le comité confirme : création, au cours de la période évaluée, d'une Direction d'Appui à la Stratégie et au Pilotage (DASP), qui a substantiellement amélioré les capacités de suivi ; mise en place d'indicateurs pour chacun des chantiers stratégiques évoqués précédemment ; capacité à établir des priorités (politique sociale volontariste et développement prioritaire de l'offre de formation de premier cycle)³⁹. Le contrat d'établissement (volet spécifique du contrat de site) fait tout particulièrement l'objet d'un suivi efficient, notamment dans le cadre du dialogue annuel avec l'État. L'autoévaluation est sur ce point probante avec une estimation d'atteinte globale des objectifs évalués à 3,6/5 et à 4/5 pour les seuls jalons.

Compte tenu de la complexité de ce cadre stratégique d'action qu'illustre la multiplicité des documents stratégiques de référence au sein de l'établissement, le comité recommande néanmoins d'en assurer une meilleure intégration formelle afin d'éviter les effets de dispersion inhérents au cadre actuel et à son caractère évolutif et incrémental. Le rapport annuel de performance de l'établissement ou le rapport annuel d'activité prévu à l'article 712-3 du code de l'éducation pourraient constituer un cadre propice. Une telle organisation permettrait au conseil d'administration de jouer pleinement son rôle, qui est de déterminer la politique d'établissement, et au Conseil d'Orientation Stratégique de l'université, prévu aux statuts de l'établissement expérimental, de l'éclairer sur ce plan.

Le rapport d'autoévaluation est toutefois peu disert sur la dimension stratégique de la politique partenariale de l'université, le comité souhaitant ici souligner les forces et les faiblesses de cette politique⁴⁰, à examiner sous l'angle de son rapport au positionnement qu'elle a adopté. Si les partenariats avec les collectivités locales paraissent riches et si l'établissement semble avoir bien repris à son compte la forme de leadership assumée auparavant par la Comue Lille Nord-de-France dissoute en 2019, son ambition devrait le conduire à élargir ses partenariats dans le domaine international. Les défis qu'il s'est lancés et notamment sa signature d'université « des transitions » doivent l'amener à se rapprocher d'autres universités françaises et étrangères poursuivant des stratégies analogues et confrontées à des défis comparables. Cette perspective n'annule en rien les rapprochements opérés déjà au sein de la zone transfrontalière, en particulier avec les universités de Leuven et de Gand. Mais l'Université de Lille doit se convaincre qu'elle a désormais la vision lui permettant d'aller bien au-delà de son rôle de « petite sœur flamande » et qu'elle est en train d'acquérir les outils pour y parvenir. **Le comité recommande donc à l'université d'élargir son rayonnement au-delà de sa zone de « confort » transfrontalière, d'autant que l'alliance européenne à laquelle elle appartient ne concerne qu'une part minime de l'activité de l'université⁴¹ (cf. *infra*). La piste la plus sérieuse est celle d'un « benchmarking » international autour des « transitions », ce que l'université a commencé à faire. Et malgré son faible impact à ce jour, l'alliance pourrait aussi être une occasion de développer le réseau international de l'université, ce qui semble actuellement se produire avec l'université de Bonn.**

Référence 3. « L'établissement s'inscrit dans son environnement et construit une politique partenariale dans le cadre de sa stratégie. »

L'architecture partenariale mise en place par l'université est d'une grande diversité et produit des résultats tangibles. Elle est élaborée à plusieurs échelles dont le degré de structuration est variable de l'une à l'autre.

3 / Des partenariats internationaux solides, mais dont le foisonnement ne rend pas toujours la politique de l'établissement suffisamment lisible

Au niveau international, l'établissement peut s'appuyer sur des collaborations très nombreuses. Au premier plan figurent les partenariats stratégiques. Ils sont issus d'un travail de cartographie engagé en 2022 pour

³⁹ L'établissement apporte en effet la preuve qu'il a su faire des arbitrages sur ce plan en positionnant par exemple son projet Excellences financé par France 2030 sur le premier cycle universitaire et en dégageant les financements nécessaires à sa politique sociale.

⁴⁰ Cf. *infra* référence 3.

⁴¹ L'université Européenne NeurotechEU que l'université de Lille a rejoint en 2022 est une alliance thématique qui fédère huit universités dans le champ des neurosciences.

définir une dizaine de partenaires internationaux essentiels, avec lesquels des conventions seront signées au cours de la période contractuelle dans le but de nouer des coopérations d'importance stratégique entre les parties prenantes concernées. Le partenariat avec la Katholieke Universiteit Leuven (KUL) est la première de ces coopérations à avoir été engagée : il constitue le prototype des autres partenariats à déployer dans les années qui viennent. Il concrétise une collaboration de longue date avec une université de tout premier plan (43^e rang au classement THE 2024). La volonté d'un travail conjoint en enseignement et en recherche est très affirmée, ce que renforcent certaines caractéristiques historiques partagées par les deux établissements partenaires au sein de l'espace transfrontalier de l'enseignement supérieur et de la recherche auquel ils appartiennent depuis longtemps. Quatre chaires dans le domaine des maladies inflammatoires, de l'imagerie biologique, des matériaux et des inégalités transfrontalières concrétisent d'ores et déjà ce partenariat. Mais les unités de recherche, les composantes et les établissements-composantes de l'université potentiellement mobilisables dans des actions de recherche et de formation plaident pour un développement plus ample et plus rapide de cette collaboration, au-delà des efforts déjà réalisés. Les autres partenariats stratégiques envisagés sont moins avancés mais prometteurs. L'Université publique de São Paulo (Brésil) s'est montrée enthousiaste quant à la qualité de collaboration avec l'Université de Lille, surtout en recherche. Les partenariats avec l'Université de Bonn, l'Arizona State University et KNUST-Nagoya sont en revanche moins bien documentés, et leur valeur ajoutée n'est pas explicite, comme les entretiens l'ont montré. **Du fait de ces situations assez contrastées, l'université aurait intérêt à mieux définir et formaliser ces partenariats stratégiques internationaux, qui gagneraient à être mieux structurés.** En effet, s'il est raisonnable que l'établissement se concentre sur un nombre limité de partenariats de ce type, les entretiens avec les différentes parties prenantes n'ont pas permis de saisir pleinement la substance même de la stratégie poursuivie à cette occasion, les articulations au positionnement de l'établissement et les conséquences opérationnelles qu'impliquent les collaborations n'étant pas davantage perceptibles.

Toujours au niveau international, les « partenariats thématiques », comme l'établissement les désigne, correspondent à des collaborations portées par les composantes. Ils permettent de soutenir en premier lieu la mobilité étudiante, dont l'établissement se félicite à juste titre⁴², mais dont la cohérence avec son positionnement n'est pas toujours établie. Le comité a pu noter à ce propos la grande latitude laissée aux composantes et, *a fortiori* aux établissements-composantes, dans l'instauration de leurs relations internationales. Si ce degré de subsidiarité est compréhensible et approprié, il pourrait poser un problème de cohérence dès lors qu'un cadre stratégique d'ensemble n'est pas posé, au regard notamment des autres formes de partenariats internationaux en développement (partenariats stratégiques, réseaux internationaux et alliance européenne).

Les réseaux internationaux (transfrontaliers et thématiques – parmi lesquels on peut ranger l'université européenne) constituent un autre levier essentiel d'internationalisation de l'établissement, dont le déploiement s'est accentué ces dernières années. L'université Européenne NeurotechEU déjà évoquée a accueilli récemment l'établissement lillois. Il n'est pas évident pour le comité d'évaluation de déterminer si le ralliement à ce projet résulte d'une stratégie réfléchie ou d'une occasion circonstancielle qui s'est offerte. Le comité regrette d'ailleurs de ne pas avoir pu bénéficier d'un éclairage pertinent quant au choix de cette alliance européenne, après les deux précédentes candidatures infructueuses à l'appel à projets, alors que celles-ci semblaient, d'après le rapport d'autoévaluation, avoir été très favorablement appréciées. Bien que peu objectivée d'un point de vue stratégique, l'appartenance à l'alliance NeurotechEU permet de développer certaines bonnes pratiques, particulièrement attendues des universités européennes en matière de coopération entre établissements de plusieurs pays différents (mobilité renforcée, partage de valeurs, attention à l'inclusivité, etc.). La thématique ciblée (« neurosciences technologiques »), soutenue elle-même par un parcours de master spécialisé, reste toutefois étroite au regard du caractère systémique des résultats attendus par ce type de réseau. Aux thématiques plus étendues (défis marins et maritimes, climat et énergie, santé et nutrition, communautés et bien-être), le réseau 3i qui regroupe les universités du Kent, de Gand et l'Université de Leuven (KUL) se présente davantage comme un espace de collaboration interrégionale, de nature essentiellement transfrontalière. Mais il reste d'amplitude plutôt discrète puisqu'il ne comprend pour l'essentiel que des mobilités étudiantes, en particulier au niveau doctoral. Le financement de ce réseau n'est

⁴² Plus de 2 000 étudiants de l'université effectuent annuellement une mobilité dans plus de 120 pays.

guère substantiel pour le moment (absence de financements de type Interreg notamment), ce qui pose la question des modalités d'une éventuelle montée en puissance.

Pour soutenir sa politique internationale ambitieuse, l'Université de Lille a mis en place les processus, les outils et les lieux nécessaires à un accueil international de qualité. Une « Maison Internationale », bâtiment emblématique de l'action internationale, accueille les projets d'envergure et les services utiles, Euraxess⁴³, *Welcoming International to Lille* (WILL, financé par France 2030)⁴⁴, ainsi que certaines chaires internationales. Dans l'établissement, environ 11 000 étudiants n'ont pas de baccalauréat français, et 2 500 d'entre eux arrivent chaque année.

Les directions générales déléguées « relations internationales » et « services administratifs » servent avec dynamisme et compétence les objectifs d'internationalisation de l'établissement. L'audit système externe de l'Agence exécutive européenne pour l'éducation et la culture engagé au cours de la période évaluée a été un succès, ce qui témoigne de la solidité et du sérieux des processus et des opérations liés à l'action internationale.

Le cadre de déploiement et de mise en œuvre de ces partenariats est donc d'une grande richesse. Cependant, et le point est stratégique, il existe environ 500 accords internationaux dont la cartographie reste à réaliser et qui seront à évaluer, en incluant les établissements-composantes. **L'Université de Lille ne pourra faire l'économie d'une analyse profonde de ces accords, en vue de les mettre en adéquation avec ses objectifs.**

Si l'établissement matérialise bien son ambition et sa volonté d'eupéanisation et d'internationalisation par des actions concrètes suivies d'effets, le volet stratégique qui oriente sa politique partenariale dans ce domaine reste pour l'instant peu lisible au regard des grands enjeux européens et internationaux. Il manque un cadre stratégique systémique, partagé par tous les acteurs, articulé plus étroitement au positionnement et qui permette une meilleure compréhension des objectifs poursuivis par tous les acteurs impliqués, internes et externes. **Le comité recommande de mieux formaliser ce cadre, car cette formalisation permettrait de clarifier les objectifs d'internationalisation de l'établissement, notamment au regard de ses priorités en matière de formation, de recherche et de service à la société.**

4 / À l'échelle régionale, des partenariats sensiblement plus en retrait

Sur le plan académique, on relèvera qu'au cours de la période évaluée, les établissements de la région sont parvenus à recréer un cadre de coopération efficient, après la dissolution de la Comue en 2019. Les présidents et vice-présidents de l'Université de Picardie Jules Verne, de l'Université du Littoral Côte d'Opale, de l'Université Polytechnique Hauts-de-France, de l'Université d'Artois et de l'École nationale supérieure Mines-Télécom Lille-Douai rencontrés par le comité ont tous souligné leurs excellentes relations avec l'Université de Lille. Les collaborations en recherche et en formation se poursuivent, avec le partage d'une stratégie collective que matérialise la rencontre régulière des chefs d'établissement, notamment au sein de la conférence des présidents d'universités de la Région Hauts-de-France. Toutefois le nouveau cadre de discussion et de travail en commun reste très informel et ne permet pas forcément de traiter en profondeur certains sujets d'importance régionale : accès des bacheliers de la région à l'enseignement supérieur, universitarisation des formations de santé pour répondre aux besoins de couverture médicale des populations, modalités d'exercice des tutelles sur les équipes de recherche en commun, ces tutelles étant particulièrement nombreuses. Par ailleurs, à travers leurs alliances et leurs politiques de sites respectives, les universités d'Artois, de Picardie et du littoral d'une part, l'université polytechnique de Hauts-de-France et l'Institut Catholique de

⁴³ Ensemble de services aux chercheurs internationaux développés à l'échelle européenne.

⁴⁴ WILL est un projet dont le financement a été obtenu dans le cadre de l'appel à projets « Intégration et développement des IdEx et des I-Site (IDÉES), lancé en 2019. Il est doté de 4,7 M€ et se déploie autour de cinq actions principales : 14 chaires internationales de recherche, nouveau dispositif d'accompagnement des publics internationaux ; Réseau d'alumni et d'ambassadeurs internationaux ; renforcement des activités de la maison internationale de l'université ; soutien aux actions de promotion et d'attractivité internationales de l'établissement.

Lille d'autre part, ont désormais leur propre stratégie partenariale, qui l'emporte sur l'échelle régionale de structuration ayant prévalu de 2009 à 2019⁴⁵.

Le comité recommande donc à l'Université de Lille et aux autres établissements universitaires de la Région Hauts-de-France de structurer et de développer une action collective sur les formations et les activités de recherche et d'innovation structurantes pour la région (énergie, data centres, Fédération de Recherche en mathématique des Hauts-de-France, par exemple). Plus particulièrement, il lui semble que la construction d'un projet commun sur les grands enjeux régionaux dans le domaine de la santé serait utile (maquettes de formations telles que celles de la licence option accès santé, etc.). Une participation de l'université à un plan collaboratif « santé et territoires » aurait certainement tout son sens, à l'échelle régionale, dans le but de travailler à la résorption des déserts médicaux, avec en termes de formation une attention sur l'accès aux études de santé mais aussi sur l'universitarisation des professions paramédicales. La convention en cours avec l'ARS est un pas intéressant dans cette direction mais elle doit être élargie et confortée.

S'agissant des partenariats socio-économiques, le rapport d'autoévaluation montre bien qu'ils sont d'une grande importance puisque l'étude d'impact réalisée par l'université a estimé à 6800 emplois équivalents temps plein (ETP), soit une valeur économique d'environ 179 M€ par an, l'apport de l'Université de Lille que représente la ressource « stages et alternance ». Pour autant, la collaboration entre public et privé reste mal établie pour diverses raisons : faible définition des objectifs partagés en commun, défaut de pilotage et de suivi de certaines collaborations, comme l'ont confirmé les entretiens. La collaboration repose en outre assez peu sur des partenariats d'envergure.

Le comité recommande donc, à partir d'une analyse précise des besoins socio-économiques de la région et sur la base des enjeux de réindustrialisation identifiés par les acteurs régionaux, de définir un plan de partenariat global avec les milieux socio-économiques des Hauts-de-France. Une telle ambition suppose de travailler plus étroitement encore avec la Région, dans le cadre des compétences de développement économique de celle-ci, et notamment dans le prolongement du Schéma régional de l'Enseignement supérieur de la Recherche et de l'innovation (SRESRI), du Schéma régional de Développement économique et d'Innovation (SRDEI) et de la stratégie de spécialisation intelligente – *Smart Specialization Strategy* (S3) auxquels l'université participe déjà.

5 / Une politique partenariale particulièrement porteuse à l'échelle locale et métropolitaine

La période de référence est marquée par un renforcement de l'ancrage de l'université au sein de la métropole lilloise. En premier lieu, la création de l'établissement expérimental a contribué à recentrer la politique de coordination territoriale, dont l'université est chef de file, sur le site lillois, même si la collaboration avec les autres universités de la Région se poursuit comme on l'a vu. Les projets menés avec les établissements-composantes de l'EPE et avec Centrale Lille Institut, école d'ingénieurs associée à l'université, reflètent une intégration qui progresse au sein de l'écosystème local d'enseignement supérieur et de recherche, grâce à l'initiative d'excellence en particulier et à ses financements.

La Métropole Européenne de Lille (MEL), qui compte 1,250 M d'habitants, est un soutien actif de l'établissement et des actions de structuration qu'il conduit. L'Université de Lille est considérée comme un partenaire stratégique des projets socio-économiques, éducatifs et culturels de la MEL⁴⁶. À ce titre, les relations ont été approfondies grâce à la signature d'une convention-cadre avec l'établissement public métropolitain. Cette convention est assortie de moyens importants et complétée d'une autre convention, avec la

⁴⁵ Pôle de recherche et d'enseignement supérieur Université Lille-Nord-de-France de 2009 à 2015, Comue du même nom de 2015 à 2019.

⁴⁶ Renouvelée pour la période 2023-2027, cette convention est construite sur la base de quatre axes : le bien-être étudiant ; la transformation économique ; la recherche ; l'international.

commune de Lille cette fois⁴⁷. Ce conventionnement dans ses deux volets (ville et métropole) a permis de soutenir de nombreuses réalisations : soutien aux chaires transversales en technologie et santé de l'UFR 3S (Sciences de santé et Sport) ; programmation annuelle de nouvelles actions bénéficiant d'un budget de 300 k€ par an, dans le cadre de la convention ; financement de grands projets de l'université, notamment immobiliers, à hauteur de 27 M€. Le travail de construction de l'Université de Lille en tant qu'établissement expérimental à la manœuvre dans la structuration de l'enseignement supérieur local est reconnu et loué par ses partenaires territoriaux, qui y voient un atout dans une région en pleine transition économique. À cet égard, le Pôle Universitaire d'Innovation (PUI L-VORTEKS) est vu par les acteurs locaux comme un catalyseur de l'innovation à Lille, liant les principaux organismes de recherche et les acteurs du transfert technologique (cf. référence 12).

En lien avec cette forte dynamique métropolitaine, le comité recommande à l'établissement de capitaliser sur le fort soutien des collectivités locales pour accroître sa contribution aux politiques locales de transition économique et d'innovation, en s'appuyant notamment sur le PUI L-VorteKS.

Référence 4. « L'établissement mène une politique active dans le champ du développement durable et de la responsabilité sociétale »

6 / Une stratégie de développement durable qui s'affirme progressivement

En matière de développement durable et de responsabilité sociétale, l'université propose une analyse claire de la qualité de la situation qui est la sienne.

À l'occasion de la fusion, l'établissement a mis en place une équipe en charge du développement durable et de la responsabilité société (DDRS) : celle-ci a porté de nombreuses initiatives⁴⁸, avant que l'université ne se dote d'une stratégie structurée, à la mesure de son positionnement sur les transitions. Dans le cadre d'un processus participatif d'ampleur, celle-ci a élaboré et adopté à l'unanimité en 2023 – signe d'adhésion de sa communauté –, son premier Plan de transition écologique 2023-2033, qui fait office de schéma directeur en la matière. Ce plan s'inscrit dans une véritable démarche d'amélioration continue puisqu'il a été précédé, en 2020, d'un premier bilan des émissions de gaz à effet de serre (BEGES). C'est sur la base de ce bilan que le plan de transition écologique a été construit, un nouveau bilan réalisé en 2023 ayant permis de tirer pleinement profit des limites méthodologiques du premier exercice. La démarche de l'établissement est bien structurée puisque le plan de transition écologique comprend 28 objectifs centrés tout particulièrement sur les enjeux de sobriété, de réemploi et de mutualisation, essentiels dans le champ du développement durable, et que son évolution est prévue grâce à des révisions annuelles, afin de rester en phase avec le contexte propre à l'établissement et d'apporter les corrections nécessaires à la trajectoire. Cette dernière est d'ailleurs calée sur un haut niveau d'ambition puisque les projets de rénovation portés dans le cadre des Contrats de Plan État Région (CPER), du Plan de Relance et du Programme 348 (Résiliances) mettent dès à présent en avant des objectifs de réduction de 60 % de la consommation énergétique d'ici 2050. **Compte tenu de l'obsolescence de certains éléments du parc immobilier (cf. référence 9), il sera particulièrement important d'être attentif à la possibilité d'atteindre ces objectifs.**

L'obtention du label DD&RS est présentée comme un but à atteindre en 2025 et cet objectif tout à fait réalisable permettra à l'université de s'inscrire dans l'économie générale du plan climat-biodiversité et transition écologique de l'enseignement supérieur, qui préconise ce type de débouché. L'adoption de ce plan et l'existence d'une Direction Générale déléguée à la transition écologique, qui coordonne une

⁴⁷ On peut citer ici la contribution de l'université au tout nouveau label attribué à Lille comme ville apprenante UNESCO : à ce titre, l'université participe à un « plan anglais » qui conduit des étudiants à participer à la mise en place de cours d'anglais dans les écoles primaires.

⁴⁸ Actions de soutien aux mobilités durables, actions en faveur de l'inclusion, actions de sensibilisation aux enjeux des transitions.

expertise de qualité au sein de l'établissement devraient faciliter l'obtention de ce label et le suivi de cette politique dans la durée. **Le comité recommande à l'université d'être attentive à la bonne atteinte de ce jalon.**

Un point d'attention mérite cependant d'être relevé : il concerne la capacité de mobilisation interne de l'établissement au service de sa stratégie de développement durable. Si la méthodologie d'élaboration du plan de transition écologique a été, de fait, participative, et si les équipes de la transition écologique disposent d'une bonne capacité d'animation et d'enrôlement, la place des composantes n'est pas clairement objectivée dans ce dispositif. Certes, plusieurs d'entre elles, ainsi que certains établissements-composantes, disposent déjà de reconnaissances sur leur périmètre d'action, comme le montre la démarche DDRS portée par le Réseau Polytech ou l'adhésion de Sciences Po Lille au Pacte Lille Bas Carbone. **Mais, la contribution effective des autres composantes mériterait certainement d'être précisée et le plan d'action associé au plan de transition écologique pourrait prévoir plus clairement le rôle de chacune dans la mise en œuvre opérationnelle de la politique de développement durable de l'université.**

7 / Une université soucieuse de son impact

L'établissement a également construit un certain nombre d'analyses lui permettant de mesurer son impact économique et social. L'étude d'impact menée en 2022 par la FNEGE a mis en évidence le rôle d'ascenseur social que joue l'Université de Lille pour les étudiants de son territoire. Ce rôle constitue, comme l'a déjà souligné ce rapport, un terme particulièrement fort de son positionnement. L'analyse conduite est assez aboutie et permet de souligner précisément la contribution de l'université au développement économique régional (2 % du PIB de la région induit par les activités de l'université, 20 000 étudiants en stage et 4 400 étudiants en alternance qui bénéficient chaque année aux entreprises du territoire, 42 start-up incubées au cours des dix dernières années, etc.). **En revanche, l'impact des initiatives prises en matière d'innovation ou d'inclusion sociale est traité en des termes plutôt descriptifs et il n'est pas objectivé par des données suffisamment précises, en dehors du taux de boursiers accueillis et de l'énumération des différents volets de la politique sociale de l'établissement. Il conviendrait donc d'avoir une approche plus globale de l'impact que l'université entend avoir, ce qui nécessite d'aborder dans une même approche les dimensions économiques, sociales, environnementales et sociétales de cet impact.**

L'enjeu est d'importance, car l'université affirme vouloir suivre la position qu'elle occupe dans le classement THE Impact, lui-même construit sur la base des objectifs de développement durable (ODD) de l'ONU auquel elle se réfère par ailleurs. Or la position actuelle de l'établissement dans ce classement est plutôt basse (entre la 1000^e et 1500^e place), très loin de son rang dans le classement THE au titre des activités d'enseignement et de recherche (entre la 600^e et 800^e place). **En tant qu'université des transitions, l'université devrait certainement attacher plus d'importance à ce classement.**

Référence 5. « La gouvernance de l'établissement s'appuie sur une organisation, une communication et un système d'information adaptés à sa stratégie. »

8 / Une consolidation effective de l'organisation, dont une évaluation régulière est attendue, dans la perspective de la sortie d'expérimentation

L'organisation de l'université de Lille doit être appréciée selon deux axes : la consolidation de l'organisation de l'université fusionnée et le mode de coordination choisi à l'échelle de l'établissement public expérimental.

S'agissant du premier axe, le comité a pu relever que de nombreuses étapes significatives avaient été franchies au cours de la période évaluée : réduction du nombre de composantes – passées de 37 à 11 –,

délibération sur le partage de compétences au sein de l'université⁴⁹, structuration de l'activité des directions de service d'appui, création de Pôles métiers autour de la directrice générale des services⁵⁰ et création de directeurs généraux des services adjoints à leur tête, mise en place d'un système d'animation des directions déléguées et des directions de service d'appui (DSA) avec un référent par direction, création du système de « contrôle interne/audit interne ». Ces évolutions ont été bien acceptées : par exemple le comité a pu se rendre compte, lors des entretiens, d'une adhésion globale des directeurs de services d'appui au projet d'organisation générale et d'exercice des compétences qui en résulte. La fusion des trois établissements peut ainsi être considérée comme achevée, sans préjudice d'évolutions futures liées à l'ajustement continu de l'organisation.

S'agissant du deuxième axe qui ajoute au périmètre des universités fusionnées celui des établissements-composantes, la fréquence des réunions et la nature des sujets traités à cette échelle au sein des comités de direction et des comités de direction thématiques sont saluées par tous⁵¹ comme un dispositif simple et efficace de coordination. Au regard de la teneur des échanges au cours de ces réunions, le comité confirme que le besoin de coordination et de circulation d'information est satisfait. L'articulation des comités de direction avec les conseils centraux des établissements-composantes semble maîtrisée, le travail mené en amont permettant de préparer la délibération des instances qui conservent leur rôle décisionnel (Conseils d'administration, Conseil académique). Les établissements-composantes et les composantes de l'université disposent d'une marge de manœuvre grâce à la déclinaison modulée des cadrages communs, que chacun peut opérer en interne. Ces cadrages, travaillés en comité de direction et adoptés par lui sont ainsi applicables à un rythme et avec un degré d'appropriation⁵² propre à chaque établissement-composante et à chaque faculté. Par ailleurs, le comité note également que les établissements-composantes peuvent profiter de la puissance administrative de l'université de Lille sur des sujets d'intérêt commun (formation des agents, passation des marchés publics, médecine préventive, systèmes d'information, etc.)⁵³, ce qui constitue un facteur d'intégration certain. Cette coexistence entre un bloc fusionné efficient et des établissements-composantes coordonnés dans le cadre d'une coopération d'ampleur variable selon les sujets est d'ores et déjà consensuelle, ainsi que les entretiens l'ont confirmé. La sortie de l'EPE a d'ailleurs été décalée au terme du délai prévu par l'ordonnance de 2018, autorisant ces formes d'expérimentation : ce choix judicieux, du point de vue du comité, permettra de bénéficier d'un maximum de temps pour éprouver les différents niveaux d'organisation et de gouvernance mis en place, tout en maintenant des modalités de pilotage qui reposent sur une forte composante démocratique, ce dont témoigne notamment le transfert de certaines compétences aux facultés (outre les compétences en formation, des compétences importantes en matière de recrutements et d'avancements ont été accordées). Toutefois, et malgré ces transferts d'attribution, **les composantes de l'université n'ont probablement pas la même marge de manœuvre que les établissements-composantes, ce qui méritera, le moment venu, une évaluation spécifique, en particulier du bon équilibre entre le besoin de pilotage de l'établissement et l'exercice de compétences subsidiaires. Dépendra de cette évaluation l'appréciation de la valeur ajoutée de l'EPE sur le plan institutionnel, à côté d'autres constituants essentiels que sont la structuration de la recherche (pilotage et signature commune), la mutualisation d'actions de formation (potentiel fort de co-portage de certains cycles de formation avec les écoles), ou la diffusion de l'innovation (PUI en cours de déploiement).**

⁴⁹ Transmise au comité pendant la visite de site

⁵⁰ Nouvel organigramme transmis au cours de la visite et commenté par les acteurs.

⁵¹ D'après les entretiens.

⁵² Ce système est décrit et apprécié de la même manière par les VP de l'université et les directions des établissements-composantes.

⁵³ Les DGS ont souligné les gains concrets sur ces services et la mutualisation facilitée par l'EPE.

9 / Une évolution de la politique de communication bien articulée aux transformations institutionnelles en cours et une politique du numérique tout à fait robuste

En matière de communication⁵⁴, le comité d'évaluation a principalement relevé l'effort remarquable effectué depuis 2018 en matière de communication interne. L'appropriation du positionnement et de la stratégie de l'établissement par les communautés est en effet une condition nécessaire à la réussite des actions engagées au long cours pour transformer le design institutionnel de l'établissement, et servir ainsi son ambition. Sur ce point, le comité salue le rôle du réseau Com'Céleste⁵⁵ chargé dans chaque composante d'animer la réflexion et la connaissance de ces différents enjeux. D'autres initiatives originales, comme la Conférence Sociale⁵⁶, ont également joué un rôle majeur dans cette appropriation collective.

La communication externe est plus classique avec notamment le magazine *Inspirons demain* dont la diffusion concerne 2500 destinataires, dont les principaux partenaires de l'établissement. Ce support a également un rôle structurant en matière de communication interne puisque le magazine consacre plusieurs pages de ses numéros successifs aux acteurs de l'établissement et contribue ainsi au renforcement de sa cohésion et à l'affirmation du sentiment d'appartenance.

L'université reconnaît néanmoins volontiers qu'elle a encore de grandes marges de progression et elle a identifié des axes tout à fait pertinents de renforcement de sa communication interne comme de sa communication externe : information sur les outils spécifiquement au service de la stratégie comme de l'i-site, construction de la nouvelle identité des composantes réorganisées, argumentaires sur la conciliation entre le positionnement d'université des transitions et la construction de savoirs disciplinaires, valorisation de la stratégie auprès des publics étudiants, notamment par le biais de l'application LILU qui leur est destinée. **Le comité recommande à la direction de la communication d'en faire le cœur de son projet de service pour les années qui viennent.**

La politique numérique de l'université de Lille est quant à elle satisfaisante⁵⁷. L'établissement se distingue par un bon niveau de maîtrise de sa sécurité informatique, grâce à un plan de réduction des risques en cours de déploiement, adossé à un dispositif efficient de gouvernance, qui permet d'instruire les priorités. Les infrastructures de l'établissement (méso-centre intégré au datacenter régional), ainsi que l'ensemble de ses réseaux, sont également bien maîtrisés. L'université finalise actuellement un schéma directeur du numérique qui renouvellera la gouvernance de cette politique selon trois niveaux d'action tout à fait appropriés : conduite de projets, actions de formation, affaires transversales, l'ensemble étant placé sous le contrôle du CODIR. L'établissement a un bon savoir-faire en gestion de projets numériques (192 projets en portefeuille, un « *project management officer* » recruté, un planning de capacité maîtrisé). Le rôle pilote que jouent le vice-président en charge du numérique et le DSI est bien identifié. Le budget de la direction (5,5 M€) est cohérent avec la taille de l'université, même si des pressions inflationnistes importantes, liées à la politique commerciale des éditeurs de logiciels, fragilisent celui-ci. Les défis du numérique à l'université de Lille sont ainsi ceux que toute université doit affronter : prise en compte des évaluations des usagers, encore peu présentes, maîtrise des enjeux que soulève l'intelligence artificielle, maintien de la capacité à être attractif en matière de recrutement. **Un point d'attention spécifique que le comité a relevé porte sur le logiciel RH choisi par l'Université de Lille⁵⁸ : la réussite du basculement vers ce nouveau logiciel est d'autant plus nécessaire que la mise en œuvre de la nouvelle répartition interne des compétences en ressources humaines en dépend. Il revient donc à l'université de bien jauger la gestion de ce projet : moyens à déployer, calendrier de mise en**

⁵⁴ Cf. rapport d'autoévaluation p.15-16.

⁵⁵ Com Céleste est un réseau métier interne d'une centaine de membres) qui permet de mieux partager les données de communication interne et qui favorise la montée en compétence des services internes de communication grâce à des ateliers thématiques (gestion de crise, réseaux sociaux, relations presse, droit à l'image, etc.)

⁵⁶ Evoquée dans plusieurs autres références comme un élément essentiel à la qualité du climat social.

⁵⁷ L'ensemble des appréciations se fonde sur les entretiens de visite. Le schéma directeur n'a pas pu être produit.

⁵⁸ En l'espèce, choix de CEGAPE+RH, choix original dans le paysage universitaire.

œuvre, etc., afin d'éviter les problèmes fréquents qui surviennent lors de telles évolutions (erreurs dans les contrats, retards, stress au travail des agents impliqués, etc.).

Référence 6. « L'établissement porte une politique globale de la qualité. »

10 / Une démarche qualité qui doit se généraliser et s'intégrer pleinement au pilotage de l'établissement

La démarche qualité de l'université de Lille présente un certain niveau de structuration mais ne peut pas encore être qualifiée de politique globale. L'établissement se donne deux objectifs : « améliorer » le fonctionnement et « sécuriser les services et les processus de l'établissement »⁵⁹. Si l'amélioration continue relève en effet d'une véritable politique de la qualité, destinée à apporter une réponse adaptée et fiable aux besoins des utilisateurs, on peut considérer que la sécurisation que permettent le contrôle et l'audit interne, tels qu'ils sont mis en avant par le rapport d'autoévaluation, ne sont que des éléments indirects d'une politique de la qualité, car ils sont avant tout orientés vers la conformité et la maîtrise des risques. Or c'est précisément ce deuxième volet que l'établissement met le plus en avant.

Des marqueurs divers de la qualité existent dans différentes composantes de l'université⁶⁰, grâce à des labels ou des certifications impliquant certaines d'entre elles (cf. *infra*). Mais la démarche qualité relève aussi de dispositifs plus classiques, qui sont de l'ordre des bonnes pratiques du pilotage ou de la bonne mise en œuvre des missions (suivi d'indicateurs, déploiement d'un système d'information décisionnel, mise en place des conseils de perfectionnement, dialogues de gestion, etc.)⁶¹. Pour autant, ces modalités de gestion ne semblent pas obéir à une démarche systématique qui afficherait l'ambition d'un pilotage de la qualité complet, voire exhaustif, dans les domaines de la formation, de la recherche, de la vie étudiante, de la mise en œuvre des services administratifs, etc. **Certaines démarches intéressantes, telles que la labellisation « service publics + » expérimentée dans deux facultés, la certification ISO des formations délivrées par Polytech, ou bien encore la certification FCU de la FTLV par VERITAS⁶², ont un potentiel de généralisation qu'il serait intéressant d'exploiter**, afin de couvrir l'ensemble de l'université et de ses activités. Des dispositifs d'évaluation des besoins et des services rendus pourraient être généralisés à toutes les activités de l'établissement, dans un souci d'amélioration continue, en appliquant les standards d'une démarche qualité de type « plan, do, check, act »⁶³.

Les marqueurs indirects d'une politique de la qualité semblent pour ce qui les concernent mieux structurés : contrôle interne et désormais audit interne depuis 2021, démarche RGPD d'établissement, gouvernance des données, etc. Ils obéissent à un objectif de complétude et de conformité appréciable. Le comité, qui n'a pas pu vérifier le caractère transformant de ces dispositifs de contrôle et d'audit, suggère à l'université de **mettre en œuvre rigoureusement les mesures prises lors de l'application du contrôle interne à chaque « domaine métier » et de mesurer les transformations qui en résultent.**

⁵⁹ Cf. rapport d'autoévaluation p. 17.

⁶⁰ Cf. description détaillée qu'en fait le rapport d'autoévaluation p. 17.

⁶¹ Cf. références formations, rapport d'autoévaluation p. 57 et compte rendu du dialogue formation.

⁶² Cf. rapport d'autoévaluation p. 56.

⁶³ Planifier, mettre en œuvre, vérifier, améliorer.

Référence 7. « L'établissement pilote la mise en œuvre de sa stratégie en s'appuyant sur des outils de projection prévisionnelle, sur une programmation budgétaire et sur un dialogue de gestion interne structuré. »

11 / Un travail sur la soutenabilité des activités de l'établissement à consolider

L'Université de Lille a intégré la problématique de la soutenabilité à ses « axes stratégiques 2026-2030 », qui affichent des objectifs de « maîtrise des finances », d'« efficacité et de soutenabilité financière »⁶⁴. La soutenabilité y apparaît également comme un objectif de l'offre de formation et elle « s'entend aux plans humain, patrimonial comme financier »⁶⁵, la « rénovation du patrimoine »⁶⁶ étant considérée comme un enjeu important de la soutenabilité. Concrètement, cette trajectoire est suivie et pilotée au sein d'un cercle encore restreint, impliquant principalement le président, son premier vice-président, et la direction générale des services⁶⁷. Pour tenir son objectif, l'Université de Lille a des atouts. Sur le plan du financement de l'activité, elle a développé un bon niveau de ressources propres (notamment en FTLV et en apprentissage)⁶⁸ et elle a su mobiliser et compléter les financements de l'i-site par ses succès à d'autres appels à projets. Sur le plan de la méthodologie de la programmation budgétaire, elle dispose d'un cadre de dialogue interne bien établi⁶⁹, elle documente le pilotage de sa masse salariale⁷⁰, elle a engagé un travail approfondi sur le renouvellement de son SPSI, orienté vers une plus grande sobriété des bâtiments⁷¹, elle mise sur le PUI pour produire de nouvelles ressources et elle a enfin lancé un travail sur la comptabilité analytique pour une meilleure maîtrise des coûts⁷². Toutes ces actions vont dans la bonne direction et méritent d'être saluées.

Deux des trois indicateurs du nouveau décret financier⁷³ sont, en tendance, mal orientés⁷⁴, quoique l'université dispose encore de marges sur son fonds de roulement et sa trésorerie, ce qui lui donne le temps de réagir dans les prochaines années. Il conviendra d'examiner attentivement le compte financier 2024. Le résultat financier corrigé des variations conjoncturelles étant structurellement déficitaire depuis plusieurs années⁷⁵, l'université a entrepris plusieurs actions complémentaires. Outre l'analyse portée au plan national par son président sur la nécessaire réévaluation de la subvention pour charge de service public, le comité note que l'université a su agir sur différents paramètres : sur son offre de formation (baisse de 21 000 heures pour atteindre 468 000 heures de charge d'enseignement, soit -5 % de réduction correspondant à environ 600 k€

⁶⁴ Axes stratégique 2026-2030, p. 2.

⁶⁵ Axes stratégiques, p. 6.

⁶⁶ *Ibid*, p 5

⁶⁷ Selon le rituel informel décrit par les acteurs en entretien.

⁶⁸ Chiffre de 46 M€ annoncé dans le rapport d'autoévaluation p. 19, les comparaisons de DATA ESR (où ce chiffre est confirmé) montre le bon positionnement de l'université sur ce secteur.

⁶⁹ Tel que décrit par le rapport d'autoévaluation p.18 notamment : dialogue stratégique de gestion, dialogue formation, dialogue recherche, cadrages fournis pour chaque dialogue, ce qui semble cohérent et exhaustif.

⁷⁰ L'Université de Lille a produit un bilan détaillé convaincant au cours de la période 2020-2023.

⁷¹ La sobriété est mise en avant explicitement dans le rapport d'autoévaluation, et elle constitue un des axes de contribution de l'établissement aux enjeux de la transition écologique. Le bilan des émissions des gaz à effet de serre (BEGES) fixe ainsi des objectifs de réduction des surfaces immobilières utilisées et de moindre consommation énergétique au m².

⁷² Rapport d'autoévaluation, p. 18.

⁷³ Décret n° 2024-1108 du 2 décembre 2024 relatif au budget et au régime financier des établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel.

⁷⁴ Évolution du nombre de jours de fonctionnement couverts par le fonds de roulement et la trésorerie. Celui-ci est passé de 50 à 12 entre le compte financier de 2023 et le budget de 2024 pour le premier indicateur et de 80 à 57 pour le second indicateur.

⁷⁵ Les entretiens métiers ont confirmé ce point : les recettes exceptionnelles des COMP, par exemple, ont biaisé le résultat 2023, qui replonge en 2024 au niveau de 2023, soit -15 M€ de déficit estimé, le compte financier n'ayant pas été publié au moment où le comité a travaillé.

d'économies constatées)⁷⁶ et fermeture de certains parcours grâce au dialogue formation⁷⁷ ; sur le « cadrage emploi BIATSS » qui aura permis de baisser le nombre d'ETP BIATSS de 110 postes fin 2025, après trois ans d'application⁷⁸ ; sur les projets d'investissement, qui sont systématiquement évalués en « coûts complets »⁷⁹ afin d'en maîtriser les effets sur la charge de fonctionnement. Cette action correctrice de la trajectoire de dépenses est toutefois limitée par certains facteurs : l'université a identifié une impasse de financement très importante en matière immobilière (cf. *infra*). **Le travail mené sur la politique d'excellence sociale a conduit également à une évaluation précise de ses coûts (7,6 M€)⁸⁰, mais ces derniers imposent de mener désormais une réflexion sur le financement des mesures envisagées.**

Si ces éléments montrent que l'établissement se soucie de sa trajectoire, le comité constate que des points d'amélioration demeurent. L'Université de Lille n'a pas encore suffisamment structuré, à ce jour, le pilotage financier de son activité, qui ne fait pas l'objet d'une action spécifique en soutien de la mise en œuvre des axes stratégiques. Il n'existe pas de « stratégie de développement des ressources », *a fortiori* de projection de moyens venant en appui du déploiement des orientations stratégiques de l'établissement.

L'approche de la trajectoire de développement et de soutenabilité des activités est donc encore trop éclatée. Elle appelle une démarche coordonnée, couvrant de manière exhaustive les différentes dimensions de la soutenabilité⁸¹, y compris par la mobilisation des grands projets et de l'I-site. Ceux-ci représentent des ressources substantielles, qu'il est tout à fait possible de mobiliser, tout en respectant le cadre normatif qui préside à l'emploi des fonds ayant été versés à l'établissement. Cette démarche pourrait s'appuyer pour commencer sur des outils de projection simples, fiables et partagés, dans la perspective de déboucher sur une traduction financière chiffrée de la stratégie.

Pour rendre cette démarche possible, le renforcement de la culture financière, la structuration et le développement du professionnalisme des services qui relèvent de cette fonction support, à tous les niveaux de l'établissement, pourraient constituer, à l'avenir, une priorité d'action de l'équipe de direction. Grâce aux orientations nouvelles portées par la direction financière, après une période d'incertitude marquée par un fort turn-over sur le poste, **l'université commence à développer des outils (projection financière, formalisation des procédures), dont il conviendra d'apporter la preuve de leur déploiement, par exemple lors d'une prochaine évaluation intermédiaire⁸².** Cette montée en puissance dans la production d'une véritable aide à la décision financière ne sera possible qu'à certaines conditions : collaboration intense de différents services avec la direction des finances (RH, Immobilier, appui à la stratégie et au du pilotage) ; animation par celle-ci de l'ensemble de la chaîne financière ; définition de rituels techniques et politiques réguliers ; travail collaboratif avec les facultés. **De manière spécifique, les processus de gestion du SAIC⁸³ doivent faire l'objet d'un diagnostic approfondi et partagé pour remédier à certaines difficultés et déterminer les bonnes actions correctrices** : la gestion des conventions et des recettes n'est pas jugée fluide par les acteurs de la chaîne financière (agence comptable et direction financière), ce qui constitue un signe d'alerte. **Toutes ces mesures gagneraient à être orchestrées au plus haut niveau.**

⁷⁶ Cadrage formation, repris dans la lettre de cadrage budgétaire pour 2024, transmise, p. 5. Le bilan 2020-2023 de la masse salariale fournie par l'université de Lille montre un infléchissement effectif en 2023. Voir aussi la note masse salariale de février 2025 où ces chiffres sont présentés, p. 3.

⁷⁷ Voir la synthèse des dialogues formations discutée au CODIR du 13 février 2024.

⁷⁸ Le cadrage a été mis à la disposition du comité en annexe de la lettre de cadrage budgétaire pour 2024.

⁷⁹ Lettre de cadrage budgétaire pour 2024, p. 5.

⁸⁰ Montant mentionné dans les « axes stratégiques 2026-20230 », réévalué à 9 M€ en entretien.

⁸¹ Les entretiens métiers ont tous exprimé un besoin de convergence sur les différents outils et les différents dialogues : cadrage formation, cadrage BIATSS et emploi des enseignants chercheurs, tableau de bord des coûts par étudiants, répartition des moyens et dialogue budgétaire, construction d'un outil prospectif.

⁸² Cette évaluation intermédiaire a été présentée comme une piste d'amélioration continue lors des entretiens métiers. Le comité n'a pas pu consulter les documents afférents au processus envisagé.

⁸³ Le SAIC, service des activités industrielles et commerciales, gère environ 34 M€ de contrats de recherche partenariale avec des entreprises, d'après le rapport d'autoévaluation.

De manière générale, la situation financière de l'établissement est en elle-même problématique. Si l'Université de Lille n'est évidemment pas la seule dans cette situation, **le comité recommande néanmoins, par souci d'anticipation, de travailler d'ores et déjà aux mesures d'ajustement qui pourraient être nécessaires. Celles-ci gagneront à être proportionnées à l'éventuelle réévaluation du soutien financier de l'État, et à tenir compte des priorités que l'université souhaite se donner en matière d'investissements et de soutien à l'emploi et aux rémunérations, à la suite de la conférence sociale.** En l'état, la politique budgétaire et financière de l'université n'est pas encore en mesure de s'engager pleinement dans cette voie.

Référence 8. « La politique des ressources humaines et le développement du dialogue social traduisent la stratégie de l'établissement et contribuent à la qualité de vie au travail de ses personnels. »

12 / Un objectif d'« excellence sociale » original et apprécié, mais difficile à soutenir financièrement

L'Université de Lille a déployé ces toutes dernières années un effort important sur la qualité du dialogue social : réinvestissement des instances salué par les organisations représentatives (qualité de la préparation, qualité du dialogue et investissement de l'équipe de direction), conduite d'une conférence sociale aboutissant à des objectifs « d'excellence sociale » destinés⁸⁴ à soutenir l'ensemble des agents de l'université (recours facilité au CDD long et au CDI, politique indemnitaire, action sociale, etc.)⁸⁵.

La méthode originale ayant conduit à organiser cette conférence sociale a manifestement contribué au renforcement du consensus au sein de l'établissement et facilité l'adhésion des personnels, non seulement aux grands objectifs RH définis par la direction, mais plus globalement au projet d'établissement dans son ensemble. Elle a notamment permis d'aller au bout d'un projet de dévolution de compétences aux facultés⁸⁶, en favorisant un dialogue de qualité sur les attributions de chacun et sur l'organisation la mieux adaptée à ce transfert. Cette organisation est prête pour l'engagement du processus de bascule de certaines opérations, notamment de la gestion des actes RH, les cadres généraux ayant été actés au niveau de l'établissement⁸⁷. Les nouveaux équilibres organisationnels induits doivent se stabiliser dans les prochains mois, notamment au niveau central grâce à la création, encore récente, de la direction générale des services adjointe réunissant les blocs métiers, cette DGSA ayant vocation à se concentrer sur les fonctions de pilotage. **Le comité recommande d'être attentif à ce déploiement et à cette stabilisation en cours.**

Aujourd'hui, les dispositifs fondamentaux qui président au bon pilotage des ressources humaines se mettent en place à l'Université de Lille dans le cadre de l'université fusionnée et confirment sur ce plan le bon déroulement de la fusion⁸⁸ : adoption de lignes directrices de gestion (votées en 2021, avec maintien d'une commission d'avancement), politique d'égalité (plan voté en 2021), école des cadres (2023), accompagnement du handicap (démarrage récent), plan d'action attractivité⁸⁹, cadrage du télétravail (jusqu'à trois jours depuis 2020), service en charge de la GPEEC (depuis 2018), service d'accompagnement des carrières (qui devait être renforcé à la suite de la conférence sociale), etc. Ces dispositifs sont censés faire désormais l'objet d'une autoévaluation détaillée régulière ou d'une action d'amélioration continue que préfigurent certaines initiatives d'ores et déjà annoncées : par exemple un retour d'expérience sur le télétravail après cinq ans de déploiement, une étude d'impact du plan égalité, une analyse de la valeur ajoutée des commissions d'avancement, etc. Les orientations données par l'établissement pour l'affirmation

⁸⁴ L'excellence sociale fait référence aux mesures envisagées dans le document-cadre issu de la Conférence sociale organisée par l'université en 2023. Ces mesures couvrent cinq thématiques : accompagnement des personnels et des structures internes ; politique relative aux personnels contractuels ; régime indemnitaire des personnels et temps travail des personnels Biatss ; prévention des risques psycho-sociaux ; action sociale.

⁸⁵ Cf. annexe rapport d'autoévaluation, p. 285 et suivantes.

⁸⁶ La délibération d'octobre 2024 fixant les compétences a été transmise au cours de la visite.

⁸⁷ Les entretiens ont confirmé que les DSA s'estiment « équipés » pour gérer ce transfert.

⁸⁸ Le rapport d'autoévaluation recense p. 19 à 22 les dispositifs en place.

⁸⁹ Le comité n'a pas eu accès à ce plan, dont les principales mesures sont présentées dans le rapport d'autoévaluation.

d'une politique des ressources humaines de qualité (politique de montée en compétences et politique d'attractivité), la prospective sur les métiers (GPEEC), les revues trimestrielles de gestion prévisionnelle (dont la fréquence élevée est à souligner) et le renforcement du pilotage semblent tout à fait adaptés aux enjeux de l'établissement. De même, l'existence d'un cadrage pour la gestion des BIATSS voté en 2022 et la capacité avérée à faire des arbitrages en fonction de critères précis⁹⁰, constituent un « socle de processus » particulièrement intéressant.

Pour autant, différents points d'attention demeurent. **D'une part, la structure d'emploi (montée en puissance des CDI⁹¹) et le financement des mesures décidées en conférence sociale doivent faire l'objet d'une grande attention, afin de maintenir l'établissement dans les ratios de soutenabilité. D'autre part, la stabilisation de l'organisation choisie, au sein des facultés ou des services centraux, appellent une vigilance particulière dans les mois à venir, afin de sécuriser le nouveau « système organisationnel », qui semble prometteur. L'université pourrait aussi se doter d'outils plus aboutis pour évaluer concrètement la qualité de vie au travail de ses personnels, en appui des objectifs fixés par la conférence sociale.**

Enfin, le volet de la gestion RH concernant les enseignants-chercheurs pourrait être plus étoffé : l'université de Lille gagnerait en effet à définir, puis à rendre visible un cadre d'attractivité spécifique propre à ces personnels, ainsi que les éventuels dispositifs mis en place à cette occasion. À titre d'illustration, on indiquera que des synergies entre les mesures du plan égalité⁹² et les mesures visant un « soutien spécifique » des activités de recherche⁹³ pourraient alimenter une politique visible et ciblée d'appui aux jeunes chercheurs : par exemple, attirer de jeunes enseignantes-chercheuses brillantes en cumulant congé pour recherche et conversion thématique (CRCT), congé pour projet pédagogique (CPP) et mesures de « l'appel à soutien »⁹⁴, etc., grâce à des « paquets de mesures » calibrés en fonction des besoins. De même, si de premières initiatives ont été prises pour soutenir une politique scientifique (orientation des CPJ sur les « hubs »⁹⁵, recrutements de profils interdisciplinaires⁹⁶ ou création d'un dispositif « accueil talents » grâce à l'I-site⁹⁷), il n'apparaît pas que la formalisation des processus RH de la campagne d'emploi soit directement calée, dans la documentation proposée, sur les points forts et les priorités scientifiques de l'établissement⁹⁸. Certains critères énoncés de rééquilibrage⁹⁹ de la structure des emplois pourraient être utilement croisés avec ceux qui permettent de poser les priorités en matière de recherche. **Compte tenu de ces éléments, il conviendra de suivre en quoi la GPEEC aura permis d'étayer des choix scientifiques forts, en cohérence avec la signature scientifique de l'université.**

⁹⁰ Le rapport d'autoévaluation décrit bien ce processus, dont le but est de recentrer l'établissement sur ses « missions prioritaires » et de développer la « mutualisation » de moyens. Voir également le cadrage de l'emploi Biatss voté par l'établissement.

⁹¹ Voir le bilan 2020-2023 produit par la direction pilotage et affaires générales, p. 5 et 6 : sur 3 ans, +50 CDI, -10 titulaires BIATS, ce qui implique mécaniquement, avec une dotation stable, une augmentation du financement de masse salariale pérenne (et donc rigide) sur ressources propres, ce que montrent les tableaux p. 12 du même document, et que la conférence sociale va probablement accélérer.

⁹² Cf. rapport d'autoévaluation p. 33.

⁹³ On fait ici référence à l'annexe 18 sur la politique de soutien à la recherche, présente dans le dossier d'autoévaluation.

⁹⁴ L'établissement a mis en place plusieurs appels à soutien, équivalents des appels à projets existants dans d'autres universités.

⁹⁵ Cf. rapport d'autoévaluation, p. 626-627.

⁹⁶ Cf. rapport d'autoévaluation p. 20, où sont mentionnées les « chaires ODD » dans le cadre du COMP.

⁹⁷ Cf. rapport d'autoévaluation, Annexe 18, p. 627.

⁹⁸ Cf. rapport d'autoévaluation, Annexe 18, p. 624-626.

⁹⁹ Par exemple, le rapport d'autoévaluation explicite clairement le critère des composantes « en tension ».

13 / Un patrimoine immobilier très contrasté, demandant une vision et des choix nouveaux

Le patrimoine immobilier de l'Université de Lille fait apparaître des situations très contrastées. Par exemple, le montant du gros entretien renouvellement (GER) par mètre carré¹⁰⁰ est dans la moyenne haute de ce que les universités réalisent habituellement, ce qui constitue un atout pour préparer l'avenir. En revanche, de nombreux bâtiments de la « Cité Scientifique » connaissent une forte dégradation¹⁰¹ (avec avis défavorable pour près de 50 % d'entre eux¹⁰²), si bien que l'université a dû fermer l'accès à certains amphithéâtres ou bâtiments. Les investissements prévus sur ce site (97,5 M€) doivent s'accélérer, même s'il est clair que le budget de travaux ne sera pas suffisant au regard des 250 000 m² concernés. Le SPSI 2021-2025 n'a donc pas permis de traiter totalement cette situation. Il n'a pas proposé de mesures complémentaires, par exemple de rationalisation des surfaces et d'abandon des plus dégradées. **Si la planification immobilière à cinq ans n'est probablement pas très adaptée à la conduite de ce type de réflexion, il importera que l'université sache se projeter à plus long terme pour bien anticiper les grands enjeux bâtimentaires qui l'attendent.**

Par ailleurs, comme certains autres établissements à l'échelle nationale, l'université doit affronter l'entretien de ses réseaux, mais ce sujet n'est pas identifié dans le SPSI en cours. Il est toutefois en partie pris en compte dans le CPER et mentionné par les équipes comme un défi supplémentaire à prendre en compte. Enfin, l'université a connu un pic dans sa facture de consommation des fluides¹⁰³, et cette dernière reste élevée malgré une première diminution. Ces dépenses courantes de logistique immobilière aboutissent à **une impasse de financement¹⁰⁴ importante, qui exigera nécessairement de faire des choix.**

Sur un autre plan, la fusion des universités lilloises a abouti à une organisation variable des services immobiliers de proximité, dont les compétences et le rattachement sont très divers en fonction de l'histoire des établissements originels et des campus considérés¹⁰⁵. En l'état, ce niveau très élevé de disparité ne permet pas un pilotage homogène et efficace de la fonction immobilière, y compris dans sa dimension de service de proximité. Elle porte notamment le risque d'essoufflement d'une direction générale déléguée qui est aujourd'hui confrontée à un système trop complexe, alors que sa mission est pourtant de piloter l'ensemble. L'effort de structuration de cette fonction a été engagé¹⁰⁶, grâce à des réunions devenues plus fréquentes qui associent le président, le premier vice-président et la DGS¹⁰⁷. Des discussions en CODIR, un rattachement direct de la direction générale déléguée à la direction générale des services¹⁰⁸, la montée en puissance d'outils communs (ADE, REPERE) ou bien encore la construction, en cours, d'un plan pluriannuel d'investissement (PPI)¹⁰⁹ faciliteront également les évolutions en chantier. **Le comité recommande de poursuivre cet effort de structuration de la fonction immobilière par la mise en place d'une organisation**

¹⁰⁰ Ratio déduit du SPSI annexé au rapport d'autoévaluation, cf. p. 556 et 568 du rapport d'autoévaluation, de 16 €/m².

¹⁰¹ Cf. diagnostic, SPSI 2021-2025, p. 556-557.

¹⁰² Chiffre annoncé lors de l'entretien métier de la visite sur site.

¹⁰³ Rapport de gestion ordonnateur sur l'exécution 2023, p. 29, avec un passage de 9 M€ à 21 M€, puis 18 M€ annoncé dans le dialogue métier, à vérifier avec le compte financier.

¹⁰⁴ Le rapport d'autoévaluation l'estime à 300 M€ pour la seule Cité scientifique, p. 23.

¹⁰⁵ État des lieux et schéma organisationnel partagé en entretien-métier. Les rattachements au doyen ou à la DGD, les compétences exercées au niveau facultaire/La DGD, aboutissent à trop de complexité qui empêche un pilotage fiable sur les données, la qualité e service, etc.

¹⁰⁶ Cf. rapport d'autoévaluation, p. 23.

¹⁰⁷ Cf. entretiens lors de la visite d'évaluation.

¹⁰⁸ Cf. organigramme actualisé.

¹⁰⁹ Cf. rapport d'autoévaluation, p. 23 : le PPI existe, mais les acteurs auditionnés conviennent qu'il peut être amélioré : mieux construit en termes d'exhaustivité et de réalisme, mieux partagé avec les acteurs et les services, mieux suivi.

définitive, à la fois homogène et lisible, et par l'institutionnalisation des modes de collaboration privilégiés que la fonction immobilière devra entretenir, notamment avec la direction des finances.

L'université a également commencé à repenser sa stratégie, qui devrait se concrétiser dans un nouveau SPSI. Celui-ci privilégiera à raison la maîtrise des coûts et des surfaces, et l'attention sera portée à la crédibilité des opérations. Les ambitions immobilières de l'établissement sont soutenues, notamment par la Région, puisque le Contrat de Plan État-Région (CPER) affiche 130 M€ pour les projets inscrits pendant la période 2021-2027. L'université bénéficie déjà d'un plan de transition écologique (consultable en ligne), suivi au sein de la DGD immobilier et dont la dimension immobilière est très importante. Les objectifs affichés par ce plan sont ambitieux, mais leur traduction opérationnelle n'a pas été évaluée¹¹⁰. **Le SPSI pourrait chercher à faire converger ces différentes dynamiques en intégrant plusieurs points de vigilance à sa réflexion stratégique, tels que l'adossement à la stratégie scientifique de l'établissement, la prise en compte de l'organisation de ce dernier en plusieurs campus universitaires ou la réalisation d'une programmation réaliste et de portée opérationnelle dans des délais brefs. Dans cette perspective, il conviendrait de s'appuyer sur la définition de priorités fines, reposant sur des critères précis et sur un PPI détaillé, partagé avec la direction des finances et inséré dans une trajectoire d'établissement.** De ce point de vue, l'affichage d'objectifs simples et aisément pilotables de la trajectoire de l'université en matière patrimoniale, tels que des « mètres carrés » totaux, des ratios de performance énergétique, des taux d'occupation de salles, mais aussi des indicateurs de gestion des délais et des taux d'exécution des « grands projets immobiliers », pourrait représenter un cadre adapté de pilotage et de suivi. **L'université pourrait aussi faire évoluer sa gouvernance immobilière qui semble encore informelle, en instaurant une gouvernance officielle, transversale, associant les différentes parties prenantes : ce serait ainsi l'occasion de fixer des choix clairs et irréversibles et de consolider la manière dont ceux-ci ont été documentés et objectivés, notamment sur le plan financier.** L'établissement devra aussi traiter certains sujets spécifiques qu'il estime coûteux, tels que la gestion de ses infrastructures sportives¹¹¹ qu'il conviendra de rationaliser et/ou de valoriser.

¹¹⁰ C'est ce que montre la lecture du plan. La DGD développe ses capacités de suivi en la matière, mais celles-ci sont encore, en cours de construction.

¹¹¹ Mentionnées en entretien comme un point de difficulté en termes de coût et de pilotage.

Conclusion du domaine « pilotage stratégique et opérationnel »

a) Forces

- Un positionnement clair et ambitieux autour de la thématique des « transitions » à fort impact scientifique et sociétal, par ailleurs bien articulé à l'initiative d'excellence (I-site) qui le conforte ;
- Une volonté « d'excellence sociale » bien adaptée au contexte régional et aux enjeux que connaît l'établissement sur le plan de sa transformation institutionnelle ;
- Des partenariats limités mais solides ;
- Un rôle central dans la structuration des forces de l'enseignement supérieur lillois et dans l'animation académique régionale ;
- Un engagement qui se renforce dans le domaine de la responsabilité sociétale et du développement durable.

b) Faiblesses

- Des outils de pilotage et de suivi de la stratégie en progression, mais encore insuffisants ;
- Une stratégie d'internationalisation encore trop limitée pour une université ayant le rayonnement scientifique qu'on lui connaît ;
- Une culture financière qui ne garantit pas encore la soutenabilité des actions proposées et des projets engagés ;
- Un patrimoine immobilier dont l'état est très contrasté, la rénovation coûteuse, la stratégie de l'établissement dans ce domaine ne s'étant pas encore traduite par des choix clairs.

c) Recommandations

- Approfondir la mise en cohérence du positionnement et de la stratégie opérationnelle, en veillant à organiser les services et à structurer la recherche comme la formation en vue de les mettre au service de l'ambition d'université des transitions.
- Poursuivre le développement des outils de pilotages encore manquants, afin d'assurer un meilleur suivi de la trajectoire de l'établissement.
- Conforter et développer les partenariats internationaux les mieux adaptés au positionnement et à la stratégie mis en œuvre, en privilégiant quelques partenaires structurants.
- Développer la culture financière des services en encourageant la recherche de solutions soutenables, l'approche en coûts complets et l'analyse des retours sur investissement.

La politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société

Référence 10. « La politique de recherche de l'établissement définit des orientations structurantes. »

Le périmètre de la recherche de l'Université de Lille comprend 64 unités de recherche, dont 39 associent un organisme national de recherche. Les unités de recherche sous tutelle de l'université se distribuent de façon homogène selon les trois grands domaines scientifiques (sciences humaines et sociales [SHS], sciences et technologie [ST], sciences du vivant et de l'environnement [SVE])¹¹².

Cet ensemble constitue un potentiel de recherche remarquable sur lequel l'établissement s'appuie pour déployer une politique scientifique qui découle directement du positionnement et de la signature que celui-ci s'est choisies : une université de recherche intensive centrée sur la thématique des transitions. Si l'on comprend bien que l'ensemble de l'activité de recherche ne peut se résumer à cette signature, l'empreinte de celle-ci sur les projets menés durant la période et sur leurs réalisations n'apparaît cependant pas toujours clairement, et la compréhension qu'en ont les personnels reste encore partielle.

1 / Un fort dynamisme en matière de politique scientifique, mais une organisation complexe et difficilement lisible

Au cours de la période évaluée, marquée par la mise en place très impactante de l'I-site et de l'établissement public expérimental (EPE), la politique de la recherche a procédé d'une structuration scientifique claire, reposant sur quatre grandes thématiques (les hubs) : (1) la santé de précision, (2) l'innovation pour une planète en mutation, (3) le monde numérique au service de l'humain, (4) les cultures, sociétés, pratiques en mutation. Ces quatre thématiques ont été déclinées en trois grandes questions scientifiques qui leur sont propres¹¹³, et qui sont portées chacune par un cluster formé par l'association et la collaboration d'un ensemble d'unités de recherche¹¹⁴. Afin de décliner cette politique, l'établissement a fait le choix d'appliquer le principe de subsidiarité, en instituant des commissions de la recherche propres à chacune des composantes et qui, toutes, ont vocation à inscrire les actions qu'elles portent dans le cadre de la stratégie articulée autour des 4 hubs et des 12 clusters. Les composantes sont qualifiées de tutelles, principales ou secondaires, des entités de recherche de leur périmètre thématique.

Cette structuration, ainsi que les dispositifs d'appui qui leur ont été associés¹¹⁵, ont fait l'objet d'un bilan au cours de la période 2020-2023, en particulier s'agissant du fonctionnement et des actions des clusters. Ce bilan indique que, tant en termes d'unités de recherche impliquées que de résultats, la surface et l'activité de ces clusters sont restées assez modestes au regard des forces de l'établissement¹¹⁶. À l'occasion de la fin du programme Labex, l'université souhaite désormais faire évoluer cette structuration, pour soutenir le développement de l'interdisciplinarité. La stratégie affichée consiste en particulier à lancer des projets de recherche interdisciplinaire (CDP ou « *cross-disciplinary project* »). Lancé en 2023, ce programme CDP vise à labelliser et financer en plusieurs vagues 12 à 16 projets (pour un budget de 0,8 M€ à 3,2 M€ par CDP) d'une

¹¹² Synthèse de l'évaluation de la recherche de l'Université de Lille, campagne 2024-2025, Hcéres. Cette synthèse ne prend en compte que 62 unités de recherche et exclut les deux unités récemment intégrées au périmètre de l'Université de Lille en 2022.

¹¹³ Cf. rapport d'autoévaluation p. 26.

¹¹⁴ 12 clusters ont été ainsi mis en place.

¹¹⁵ Voir *infra*.

¹¹⁶ Cf. rapport d'autoévaluation, p. 26. On dénombre ainsi 33 unités de recherche impliquées dans les clusters sur les 64 que compte l'établissement. Ces clusters ont été à l'origine de 154 publications résultant de 134 projets de recherche (sur les 4 000 publications annuelles portées au crédit de l'université). 37 doctorants ont été recrutés (l'établissement attribue chaque année 100 contrats doctoraux).

durée de quatre ans renouvelables. Les premiers projets ont été labellisés au premier semestre 2024¹¹⁷. Cette dynamique a vocation à reposer par ailleurs sur la création d'une dizaine d'instituts de recherche eux-mêmes interdisciplinaires, dont trois sont en cours d'installation : l'Institut des transitions environnementales et sociales ; l'Institut Brain, technology & society, soutenu par l'alliance NeurotechEU ; l'Institut de la démocratie et de son évolution, dynamisé par le succès rencontré à l'AMI « programmes de recherche en SHS ». L'université a également mis en place récemment des chaires « objectif de développement durable » dont les thématiques s'insèrent dans celles des quatre hubs. Enfin, le soutien au développement des recherches en sciences humaines et sociales (SHS) est également identifié comme un des axes stratégiques de la politique de recherche de l'établissement, dont résulte en particulier la mise en place du hub « cultures, sociétés, pratiques en mutation ».

Si l'établissement fait preuve d'une réelle capacité d'impulsion en matière de politique scientifique, la structuration qu'il a adoptée est d'une assez grande complexité et, vue des unités de recherche, difficile à appréhender dans sa globalité. **Le comité considère ainsi que l'établissement gagnerait à clarifier comment, dans le cadre de sa politique scientifique, s'articulent et se complètent les entités de recherche, les structures fédératives de recherche, les projets structurants de type hub, les projets et les instituts de recherche interdisciplinaire, et les chaires « objectif de développement durable ».** Il en va de même s'agissant de la relation entre ces différentes structures et les composantes, composantes dont la qualité de « tutelle » principale ou secondaire n'est pas clairement définie et n'est d'ailleurs pas approuvée par les organismes nationaux de recherche, dont l'interlocuteur naturel est la vice-présidence recherche. Le comité a pu notamment observer que le rôle et les compétences des commissions recherche des composantes (et donc la relation que celles-ci entretiennent avec le conseil scientifique central) ne sont pas précisément explicités. Cette organisation a également pour conséquence que les directions de laboratoire voient se multiplier le nombre de leurs interlocuteurs internes. De manière générale, les périmètres d'action des différentes parties prenantes se recoupent et **le comité estime qu'il est nécessaire de mieux définir les relations de complémentarité et de subsidiarité que celles-ci entretiennent dans le cadre de la déclinaison de sa politique scientifique.**

2 / Des résultats en progression dans le prolongement de la labellisation I-site

Appréciée à l'échelle des dix dernières années et sous un angle strictement quantitatif, la production scientifique de l'établissement a progressé significativement, en particulier entre 2018 et 2021 dans le prolongement de la fusion et de la labellisation I-Site¹¹⁸. Au cours de la période 2014-2023, le nombre de publications annuelles portant la signature de l'université est ainsi passé d'environ 3 300 à 4 000. Parmi celles-ci, et sur le même intervalle de temps, le nombre de publications dans des revues de référence a augmenté d'environ 25 %, en passant de 1 600 à 2 000. Le pourcentage de publications résultant de collaborations internationales est lui aussi en augmentation depuis 2015 et atteint en 2023 62 %, soit un taux proche de la moyenne nationale¹¹⁹.

Les indices de spécialisation bibliographique¹²⁰ attestent la dimension pluridisciplinaire de la production scientifique de l'Université de Lille : les indices associés aux domaines « Physical Sciences & Engineering » et « Life Sciences » sont proches de la valeur mondiale de 1 et proches de la valeur médiane du groupe de

¹¹⁷ AREA (aérosols au cœur du système Terre/Atmosphère), MOSAIC (système multi-organes pour évaluer les infections et leur chronicité), DePERU (processus de décision en contexte d'incertitude radicale), C2EMPI (complexité dans le monde de la physique et outils mathématiques émergents), PIE (transitions dans l'évolution induites par les interactions protéines-protéines) et CALYPSO (clinique et analyses psychiatriques objectives).

¹¹⁸ Cf. rapport d'autoévaluation, p. 27.

¹¹⁹ L'établissement indique que cette donnée porte sur les publications avec des partenaires de 172 pays (cf. rapport d'autoévaluation, p. 28). Le comité ne dispose pas des éléments pour évaluer la contribution des partenariats stratégiques ciblés de l'établissement dans cet ensemble.

¹²⁰ Ces indices mesurent la concentration des publications dans une discipline. Plus l'indice de spécialisation d'un établissement est supérieur à 1, plus celui-ci est dit « spécialisé » dans la discipline considérée.

comparants¹²¹, tandis que l'indice de spécialisation en « Social Sciences & Humanities » est de 1,1 au-dessus de la valeur médiane du groupe de référence (0,7)¹²². Ces résultats montrent que les publications de l'établissement couvrent bien le « spectre pluridisciplinaire complet » que celui-ci met en avant pour affirmer son ambition d'aborder les enjeux de transition dans toute leur diversité¹²³. Dans les classements disciplinaires de l'Academic Ranking of World Universities (ARWU), l'université se distingue particulièrement en mathématiques, en ingénierie du minéral et en sciences pharmaceutiques et, dans une moindre mesure, en mécanique, automatique, sciences biologiques et médecine clinique¹²⁴. Toutes disciplines confondues, l'université se situe dans ce classement dans la fourchette (12-16) au plan national et (301-400) au plan mondial, classement inchangé depuis 2022¹²⁵. On peut par ailleurs observer que des unités de recherche dans lesquelles la contribution de l'Université de Lille se situe autour de la moitié des effectifs se distinguent par des résultats reconnus mondialement : Cristal pour ses travaux sur les algorithmes d'apprentissages, Egenodia pour ses études sur le diabète et l'obésité et RNMCD pour ses recherches sur les maladies métaboliques¹²⁶. Si la reconnaissance des unités de l'établissement qui relèvent du domaine des SHS est plus limitée, certaines d'entre elles, dans lesquelles les effectifs de l'Université de Lille représentent plus de 60 % du total, se distinguent toutefois par des travaux qui bénéficient d'une certaine visibilité¹²⁷.

D'autres résultats viennent confirmer la bonne dynamique qui caractérise l'activité de recherche de l'établissement depuis l'obtention de la labellisation I-site. Durant la période de référence, les succès rencontrés dans le cadre des programmes de financement européens¹²⁸ (notamment ERC) et des programmes et équipements prioritaires de recherche (PEPR) témoignent de la qualité des projets soumis (obtention, pour l'établissement, de 17 ERC et participation des unités de recherche à une trentaine de PEPR¹²⁹). On peut également relever le lancement de deux réseaux hospitalo-universitaire¹³⁰ (RHU), la nomination à l'Institut universitaire de France (IUF) de 27 enseignants-chercheurs, ou encore l'obtention de 14 bourses de l'action Marie Skłodowska-Curie (MSCA) du programme Horizon Europe Marie Skłodowska-Curie¹³¹. Enfin, l'engagement des enseignants-chercheurs de l'établissement dans les appels à projets de l'Agence nationale de la recherche (ANR) peut se mesurer à l'aune de l'évolution des financements obtenus dans ce cadre : les subventions versées par l'ANR à l'Université de Lille ont considérablement augmenté, passant de 7,5 M€ en 2018 à 26 M€ en 2023¹³².

¹²¹ Ce groupe est composé des universités françaises pluridisciplinaires disposant d'un secteur santé.

¹²² Synthèse de l'évaluation de la recherche de l'université de Lille, campagne 2024-2025, Hcéres.

¹²³ Cf. rapport d'autoévaluation, p. 5.

¹²⁴ Le classement ARWU par discipline donne les indications suivantes.

– Sciences naturelles : Mathematics (51-75) ; Physics (301-400) ; Chemistry (301-400) ; Earth Sciences (201-300) ; Ecology (401-500) ; Atmospheric Science (151-200).

– Ingénierie : Mechanical Engineering (101-150) ; Electrical & Electronic Engineering (301-400) ; Automation & Control (101-150) ; Computer Science & Engineering (201-300) ; Chemical Engineering (301-400) ; Materials Science & Engineering (401-500) ; Energy Science & Engineering (301-400) ; Biotechnology (401-500) ; Mining & Mineral Engineering (51-75).

– Sciences du vivant : Biological Sciences (301-400) ; Human Biological Sciences (101-150).

– Sciences médicales : Clinical Medicine (101-150) ; Medical Technology (151-200) ; Pharmaceutical Sciences (51-75).

– Sciences sociales : Economics (301-400) ; Business Administration (301-400).

¹²⁵ Ce positionnement est du même ordre dans le classement de Leiden : 12^e rang à l'échelle nationale et 393^e rang à l'échelle mondiale (116^e rang à l'échelle européenne).

¹²⁶ Dans ces unités, l'université est représentée respectivement à hauteur de 54 %, 50 % et 45 % des effectifs (synthèse de l'évaluation de la recherche de l'université de Lille, campagne 2024-2025, Hcéres).

¹²⁷ C'est le cas du LEM, de Alithila, de Scalab et de l'Ureps, unités dans lesquelles les enseignants-chercheurs de l'Université de Lille représentent respectivement 66 %, 100 %, 92 % et 60 % des effectifs (synthèse de l'évaluation de la recherche de l'Université de Lille, campagne 2024-2025, Hcéres).

¹²⁸ Par ses différents instruments, l'Union Européenne a contribué pour 82 M€ au budget de l'université.

¹²⁹ Cf. rapport d'autoévaluation, p. 29.

¹³⁰ SECRET-GIFT et Tipitch, tous deux labellisés sur 5 ans en novembre 2023 et dotés respectivement de 8,4 M€ et 9,6 M€.

¹³¹ Cette action vise à encourager la mobilité des chercheurs entre pays, secteurs et disciplines sur des projets de recherche et des programmes de formation.

¹³² Cf. rapport d'autoévaluation, p. 30. Ces deux totaux comprennent la part de subventions liées aux programmes d'investissements d'avenir.

3 /Des partenariats locaux et internationaux solides, et alignés avec la stratégie scientifique

Pour déployer sa politique scientifique, l'Université de Lille peut s'appuyer sur un réseau de partenariats solides, et en particulier sur la relation étroite qu'elle entretient avec le CHU de Lille. Le CHU est en effet tutelle de 21 unités de recherche de l'université et partage avec celle-ci les intentions d'excellence scientifique définies par l'I-site. Sa stratégie s'est alignée sur les hubs (dont « santé de précision ») et les questions scientifiques qui en découlent. Le partenariat est coordonné au sein d'un Comité de recherche santé sport (CORS2), qui élargit le Comité de la Recherche en matière biomédicale et de Santé publique à l'ensemble des parties prenantes et trouve son pendant dans l'organisation de l'établissement grâce à la création de l'UFR Sciences de la Santé et du Sport. En matière de production scientifique, le caractère fructueux des liens avec le CHU est attesté par le fait que les recherches du domaine SVE de l'université sont très majoritairement centrées sur la thématique de la santé et font émerger des résultats notables sur des sujets tels que l'obésité, le diabète, les maladies métaboliques, ou encore la maladie d'Alzheimer¹³³. Si l'on peut souligner la dimension remarquable de cette contribution des activités cliniques à la recherche en santé, il n'est cependant pas aisé d'apprécier, dans l'absolu, l'incidence de celles-ci sur les résultats de recherche translationnelle. Des marges d'accroissement subsistent dans ce domaine¹³⁴.

Considéré sous l'angle de la composition des effectifs des unités de recherche, l'investissement des ONR reste quant à lui très mesuré. Sur un total de 2704 enseignants-chercheurs, on dénombre 2017 enseignants-chercheurs en poste à l'Université de Lille et 416 chercheurs des organismes nationaux de recherche, qui sont affectés à 89 % dans des unités de ST et SVE¹³⁵. Du côté des personnels d'appui (1037 personnels), 40 % proviennent de l'Université de Lille¹³⁶. Cet investissement historiquement modeste des organismes nationaux de recherche est en augmentation. Au-delà de ce constat, **une stratégie partagée pourrait être plus clairement énoncée et concertée avec les organismes nationaux de recherche, en définissant notamment des objectifs communs de recherche et en innovation qui assurent la convergence entre l'existant (les structures d'excellence, les unités de recherche, par exemple) et les ambitions de l'université (positionnement sur les transitions, lancement des futurs instituts de recherche interdisciplinaires, par exemple). Une convergence accrue entre ces ambitions et les impératifs du CHU (diversité des domaines médicaux, maintien de services de pointe, lancement de RHU) pourrait également être de nature à augmenter les retombées du partenariat que celui-ci entretient avec l'établissement.**

La stratégie d'internationalisation de l'activité scientifique repose sur la mise en place d'un nombre limité de partenariats considérés comme prioritaires au regard de la stratégie de recherche de l'établissement. Un premier accord a ainsi été lancé en 2017 avec la KU Leuven, partenaire de l'I-site, qui a donné lieu à des laboratoires communs, des cotutelles de thèse (14 au total¹³⁷) ou encore des projets de recherche financés dans le cadre des hubs¹³⁸. L'établissement cherche par ailleurs à introduire dans les activités de l'alliance européenne NeurotechEU le volet recherche en neurosciences. Cependant, cette intention, récemment formulée, n'a pas encore produit d'effets concrets. L'Université de Lille porte également des réseaux européens thématiques ou transfrontaliers dont les thématiques sont cohérentes avec celles des hubs. C'est en particulier le cas du réseau « Interregional Internationalisation Initiative University Network » qui a permis la mise en place de 52 cotutelles de thèse¹³⁹, de 400 mobilités de chercheurs et d'étudiants, ainsi que de 13 projets de recherche¹⁴⁰ et de 4 chaires internationales impliquant la KU Leuven. Cette stratégie

¹³³ Synthèse de l'évaluation de la recherche de l'Université de Lille, campagne 2024-2025, Hcéres.

¹³⁴ On peut d'ailleurs souligner ici que le projet de création d'un IHU sur la thématique des maladies inflammatoires et dysmétaboliques porté en 2022 par l'Université de Lille et le CHU n'a pas abouti.

¹³⁵ L'investissement en ressources humaines de l'Université de Lille est plus important en SHS (1001 agents) qu'en ST (799 agents) ou SVE (632 agents) ; synthèse de l'évaluation de la recherche de l'Université de Lille, campagne 2024-2025, Hcéres.

¹³⁶ *Ibid.*

¹³⁷ 6 en 22 et 8 en 23, pour un total de 1,4 M€ engagés.

¹³⁸ Pour un total de 2 M€ étalés sur quatre ans.

¹³⁹ 14 avec la KU Leuven, 21 avec l'Université de Gand et 17 avec l'Université du Kent.

¹⁴⁰ Environ 8500 € par projet.

d'internationalisation mobilise des dispositifs de grande ampleur comme le programme IDéES (action France 2030) et le dispositif « Accueil talents » soutenu par l'I-site.

Ce panorama de la politique d'internationalisation de la politique de recherche de l'Université de Lille renvoie l'image d'un établissement qui dispose d'une stratégie claire, consistant à stimuler des partenariats à fort impact, en nombre restreint, et impliquant des actions d'ampleur. L'établissement a su également se doter d'outils permettant de rendre cette stratégie opérationnelle et a mobilisé des moyens importants, pour beaucoup résultant du succès rencontré aux appels à projets du programme d'investissements d'avenir. Les unités de recherche se sont bien approprié les dispositifs mis en œuvre¹⁴¹. Le comité observe cependant que cette stratégie a eu pour conséquence une multiplication des dispositifs de financement, un même projet pouvant faire l'objet de plusieurs appels à projets internes différents. Il en résulte un ensemble assez foisonnant dont le rapport d'autoévaluation ne permet pas facilement de comprendre la structure générale. Il est également difficile d'apprécier les résultats concrets de cette stratégie d'internationalisation en matière de production et de réalisations scientifiques, ceux-ci n'étant pas documentés par l'université.

Les outils et les dispositifs permettant de s'inscrire dans le Code de conduite européen pour l'intégrité sont en place et opérationnels. S'agissant de la science ouverte, l'université s'est munie d'une feuille de route ambitieuse, qui porte d'ores et déjà ses fruits. Elle suit de façon remarquable l'évolution des dépôts sur HAL (multiplication par 2,4 du nombre de dépôts entre 2020 et 2023), ainsi que celle du taux d'accès ouvert des publications par année, qui atteint 71 % en 2023 contre 65 % sur le plan national)¹⁴².

De manière générale, le comité salue la dynamique impulsée par l'établissement dans le domaine de la recherche, qui a sans doute concouru à accroître l'adhésion de la communauté à l'I-site et à l'EPE. Cette dynamique, soutenue par les nombreuses réussites aux appels à projets (AAP) du programme d'investissement d'avenir (PIA) et par un grand nombre d'initiatives, s'appuie cependant sur une organisation qui gagnerait à être simplifiée, notamment en veillant à ne pas multiplier les appels à projets internes. Il serait également souhaitable que les ajustements opérés par l'établissement dans sa stratégie de recherche (lancement des « cross-disciplinary project », mise en place d'instituts interdisciplinaires), s'accompagnent d'un effort de lisibilité en matière de structuration. Par ailleurs, **le comité considère qu'après cette longue phase d'impulsion, l'établissement pourrait utilement intégrer dans sa réflexion une analyse plus approfondie des principales réalisations scientifiques et des connaissances nouvelles résultant des travaux de recherche, afin d'accroître sa visibilité et sa lisibilité.**

Référence 11. « L'établissement mène une politique de ressources et de soutien à la recherche. »

4 /Un soutien actif et important à la recherche, mais contraint par de fortes tensions en matière d'encadrement pédagogique

Sur le plan financier, la politique de ressources et de soutien à la recherche repose principalement sur, d'une part, les dotations récurrentes aux entités de recherche abondées par le budget de l'établissement et, d'autre part, les financements résultant des appels à projets de l'initiative d'excellence. De manière générale, le comité estime que l'université assure un bon équilibre entre ces dotations non fléchées et récurrentes, et les financements sur appels à projets (hors dotation aux Labex), c'est-à-dire entre un soutien à la politique propre des entités de recherche et un soutien aux choix thématiques qu'il promeut.

L'université consacre 13,5 M€¹⁴³ de son budget à la recherche, dont 11 M€ proviennent de la subvention pour charge de service public et 2,5 M€ de ressources propres. À ce budget, s'ajoutent les moyens dévolus à la masse salariale des contrats doctoraux (environ 11 M€ pour 100 allocations en flux annuel) et au budget du

¹⁴¹ Synthèse de l'évaluation de la recherche de l'Université de Lille, campagne 2024-2025, Hcéres.

¹⁴² Ce résultat notable d'ouverture des publications est à mettre en regard d'une comparaison plus large. Selon le classement de Leiden en matière de science ouverte, l'Université de Lille atteint, en 2024, le 12^e rang national, le 99^e rang européen et le 283^e rang mondial.

¹⁴³ Cf. rapport d'autoévaluation, p. 36 et annexe 18 du rapport d'autoévaluation, p. 42.

Service d'activités industrielles et commerciales (34 M€). 90 % de ce budget de 13,5 M€ abonde directement les entités de recherche (unités de recherche, structures fédératives, plateformes, écoles graduées). Les unités de recherche, en particulier, se voient dotées d'un montant total de 7,5 M€ qui est ventilé selon un modèle d'allocation établi en 2020 par le conseil scientifique, qui prend en compte la taille de ces unités et leur diversité disciplinaire. Cette dotation peut être modulée selon le degré d'atteinte, à mi-parcours, de quelques objectifs d'un contrat d'objectifs-moyens recherche conclu entre la vice-présidence recherche et les unités. Le budget consacré à la recherche par l'initiative d'excellence s'élève quant à lui à 10 M€ (sans compter les 5 M€ fléchés sur les quatre Labex jusqu'à leur terme fin 2024) et a permis la mise en place de nombreux dispositifs visant à stimuler les activités de recherche associées aux défis scientifiques et aux hubs. Les premiers appels à projets ont été lancés en 2017, et **le comité estime que, huit années s'étant écoulées depuis, l'établissement gagnerait à rendre davantage visibles ses actions de soutien à la recherche, en communiquant davantage sur les projets lauréats et leurs apports en matière de réalisations scientifiques et de connaissances nouvelles.**

L'université a par ailleurs mis en place un portefeuille d'appels à projets visant à soutenir les unités dans un large éventail d'actions liées à leur mission de recherche : l'organisation de manifestation scientifiques (140 k€/an), d'édition (40 k€/an), la participation au CollEx (30 k€/an), l'achat d'équipements (280 k€/an), la mise en place d'actions de science participative (75 k€/an), de science ouverte (50 k€/an), de prématuration (100 k€/an) ou encore d'internationalisation des partenariats (170 k€/an). Si l'on comprend bien qu'il s'agit pour l'établissement d'impulser une dynamique dans ces différents registres, les montants proposés paraissent faibles au regard du spectre d'actions couvert. Il serait sans doute utile que l'université dresse dès que possible un bilan permettant d'évaluer l'adéquation entre les moyens mobilisés et l'efficacité de ces appels à projets. Les unités de recherche sont également soutenues par l'université dans leurs réponses aux appels à projets compétitifs. Cette aide passe désormais par deux canaux : (i) le volet recherche du programme ASDESR-Lille, lauréat en 2023 et dont l'objet est d'accompagner les chercheurs dans l'élaboration de leurs réponses aux appels à projets européens, (ii) les programmes WILL (AAP IDéES, centré sur l'attractivité et les mobilités internationales) et GRAEL (AAP SFRI, soutenant le déploiement des programmes gradués). L'aide la plus substantielle est celle lancée dans le cadre du volet recherche de l'initiative d'excellence et qui vise à accompagner les chercheurs auprès de l'ERC. Chaque candidat se voit attribuer une allocation de l'ordre de 100 à 150 k€. 27 candidats ont fait appel à ce dispositif depuis sa création en 2018, dont 16 ont connu la réussite au cours de la même période, selon un taux de succès remarquable.

Dans le domaine des ressources humaines, la politique de recrutement de l'établissement, après une année blanche en 2019 consécutive à des difficultés financières, a consisté principalement à redéployer les moyens en direction des disciplines et des composantes en tension sur le plan de l'encadrement pédagogique¹⁴⁴. C'est donc essentiellement grâce au recrutement sur des chaires de professeur junior (11 depuis 2021-2022) que l'établissement a traduit ses intentions stratégiques en matière d'internationalisation et de coloration thématique de la recherche. En complément, le dispositif « Accueil talents » de l'initiative d'excellence a permis de stabiliser la situation de cinq chercheurs internationaux (deux sur des supports Inserm, deux sur des supports CNRS et un sur un poste de professeur). Ces recrutements, aussi significatifs soient-ils, restent en volume très modestes en comparaison des postes que l'université ouvre au recrutement par la voie classique d'accès au corps des maîtres de conférences et de professeurs (soit 65 chaque année depuis 2020). Cette disproportion montre que les tensions que connaissent les formations en matière d'encadrement pédagogique réduisent fortement les marges de manœuvre dont dispose l'établissement pour fléchir des recrutements prioritairement vers la recherche.

¹⁴⁴ Cf. rapport d'autoévaluation, p 21.

5 / Une politique de valorisation qui souffre de l'absence d'un suivi rigoureux et d'une stratégie partagée

L'Université de Lille bénéficie d'atouts importants pour entretenir des ambitions fortes en matière de valorisation de la recherche et de transferts de connaissances : un potentiel scientifique remarquable, des équipements de grande qualité, des plateformes technologiques labellisées¹⁴⁵ et un environnement socio-économique régional riche, constitué notamment d'entreprises et de parcs d'innovation¹⁴⁶, toutes choses auxquelles il faut ajouter le soutien des collectivités territoriales, notamment de la Métropole Européenne de Lille¹⁴⁷. Apprécier la capacité de l'université à exploiter pleinement ce potentiel s'avère cependant délicat : les transformations institutionnelles à l'œuvre depuis 2018 (fusion, puis transformation en EPE) ont visiblement occasionné, dans le domaine de la valorisation, une perte d'information qui empêche les interlocuteurs rencontrés lors de la visite d'avoir une vision claire et chiffrée des réalisations qui ont eu lieu depuis.

Les données relatives aux partenariats socio-économiques (laboratoires communs et chaires industrielles, prestations et collaborations de recherche, thèses CIFRE) et aux activités de transfert (brevets, logiciels, négociation de licences, création de start-up) en apportent une illustration. Ces données, présentes dans le rapport d'autoévaluation de l'établissement, ne sont pas toujours disponibles sur un intervalle de temps correspondant à la période d'évaluation¹⁴⁸ ou bien manquent de cohérence¹⁴⁹, et sont donc difficilement exploitables. La difficulté de suivi de l'activité contractuelle par les services de l'université a d'ailleurs été reconnue pendant les entretiens, en particulier par la direction de la recherche et de la valorisation, qui ne dispose pas des indicateurs nécessaires¹⁵⁰. **Le comité recommande donc à l'établissement de se doter d'indicateurs fiables et cohérents entre eux pour être en mesure de suivre de manière plus rigoureuse ses activités de valorisation et d'évaluer les retombées des collaborations.**

Ces difficultés reflètent plus généralement des fragilités importantes dans la gouvernance et le pilotage de l'activité de valorisation économique. L'articulation entre le portage politique de la valorisation, la direction de la recherche et de la valorisation, le service de montage de projets et le service juridique a paru peu claire au comité, et les entretiens n'ont pas permis d'explicitier l'agencement entre ces différentes parties prenantes. Les objectifs prioritaires en matière de valorisation ne sont pas non plus clairement définis et partagés entre les équipes impliquées dans cette gouvernance¹⁵¹. À titre d'exemple, un projet de déploiement d'un CRM est actuellement engagé, afin d'améliorer le partage des relations partenariales que gèrent les différents services et structures impliqués dans la valorisation. Cependant, il est apparu durant les entretiens qu'il n'existe pas pour l'heure de stratégie bien établie permettant à l'ensemble de ces acteurs d'avoir une vision claire des partenariats qu'il conviendrait de privilégier. La visite a permis toutefois de noter qu'une nouvelle structuration est actuellement envisagée, avec notamment un changement de périmètre de la direction de la recherche et de la valorisation. **Le comité estime que l'établissement aurait intérêt à prendre appui sur la création récente en 2023 du Pôle Universitaire d'Innovation (PUI) L-VORTEKS dans le cadre du plan d'investissement France 2030 pour clarifier et mieux structurer la gouvernance de son activité de valorisation de la recherche. Cette initiative pourrait permettre notamment de mieux exploiter les plateformes scientifiques qui, bien que**

¹⁴⁵ Cf. rapport d'autoévaluation, p. 25.

¹⁴⁶ Cf. rapport d'autoévaluation, p. 11 et p. 31.

¹⁴⁷ Cf. rapport d'autoévaluation, p. 30.

¹⁴⁸ Cela concerne les brevets dont les données portent sur la période 2019-2022, ou encore les laboratoires communs (2022-2024) et les spin-off (2021) ; rapport d'autoévaluation, p. 41.

¹⁴⁹ Le rapport d'évaluation mentionne 147 thèses CIFRE en cours d'exécution en 2022, tandis qu'un document fourni au cours de la visite en indique 102.

¹⁵⁰ Par exemple, le nombre et le montant de contrats par type de contrats et de partenaires.

¹⁵¹ Entretiens.

dotées d'équipements de pointe, ne sont pas suffisamment utilisées pour développer des offres spécifiques à destination des entreprises et produire des ressources pour l'université.

Dans le domaine de l'inscription de la science dans la société, l'université a déployé, durant la période de référence, une politique bien alignée avec sa stratégie centrée sur la thématique des transitions écologique et solidaire. En témoigne par exemple le projet Mérlin « Médiation - reportages, Université de Lille, inspirons demain »¹⁵², qui a obtenu la labellisation « Science avec et pour la société » (SAPS) en 2022. Ce projet propose, sous le format d'une WebTV, des programmes de médiation scientifique consacrés à des thèmes directement liés aux quatre hubs scientifiques de l'établissement¹⁵³ et qui s'adressent aux élèves de l'enseignement secondaire et au grand public. On peut évoquer également ici les actions réalisées depuis 2021 dans le cadre d'un partenariat avec l'ADEME et dont l'objectif est d'aider les acteurs du territoire à faire émerger des projets de recherche participative en lien avec la question des transitions environnementales et sociales. D'autres dispositifs comme « Les Sciences infusent »¹⁵⁴, la plateforme Lillonum¹⁵⁵ ou encore l'Xperium¹⁵⁶ illustrent également le volontarisme et le dynamisme dont fait preuve l'établissement pour se saisir du dialogue entre science et société. **Le comité considère qu'il serait utile de renforcer les synergies entre ces différentes actions, et de s'appuyer sur celles-ci pour mieux exploiter le potentiel de valorisation et d'innovation de l'établissement.**

Référence 13. « L'établissement mène une politique de ressources et de soutien qui bénéficie à ses activités en matière d'innovation et d'inscription de la science dans la société. »

6 / Des structures d'appui à la valorisation dont l'impact est difficile à mesurer et dont les rôles respectifs restent à clarifier

Au cours de la période de référence, l'Université de Lille a augmenté de façon significative le budget consacré à sa politique d'innovation et d'inscription de la science dans la société : celui-ci est en effet passé de 180 k€ en 2019 à 305 k€ en 2023, soit une augmentation de près de 70 %¹⁵⁷. Les équipes de soutien à la valorisation ont également été renforcées, avec notamment la création d'un poste supplémentaire dans le service d'appui au montage de projets ou bien encore de deux postes dans le service juridique spécialisé dans le domaine de la propriété intellectuelle et des droits d'auteur¹⁵⁸. Du fait même des difficultés que rencontre l'université pour assurer un suivi de ses résultats en matière de valorisation, l'impact de l'effort financier et humain consenti n'a pas fait l'objet d'une analyse approfondie de sa part¹⁵⁹. Il reste donc, pour le comité, difficile d'en apprécier les effets en termes de résultats dans le domaine de la recherche partenariale.

Les relations de complémentarité et de subsidiarité entre les structures d'appui internes et externes qui interviennent dans le champ de la valorisation et de l'innovation posent également question. Par exemple, l'incubateur CréInnov de l'université, dont la fonction est de valoriser la recherche par la création d'entreprise intervient en amont de la SATT Nord¹⁶⁰, alors qu'il devrait assurer un rôle d'accompagnement¹⁶¹. La SATT a en

¹⁵² Cf. rapport d'autoévaluation, p. 40.

¹⁵³ Les émissions déjà réalisées portent par exemple sur les inégalités sociales ou encore les ressources en eau (<https://webtv.univ-lille.fr/grp/652/la-grande-enquete/>).

¹⁵⁴ Ce programme développe des outils de médiation scientifique inclusive en privilégiant une démarche de co-construction entre les chercheurs, les partenaires extérieurs et les publics (scolaires et grand public). Il a touché, depuis 2018, plus de 57 000 personnes (dont 23 000 issues du « grand public ») ; <https://sciencesinfusent.univ-lille.fr/a-propos>.

¹⁵⁵ LillOnum est la bibliothèque numérique patrimoniale de l'Université de Lille, proposée en accès ouvert (<https://lillonum.univ-lille.fr/s/lillonum/page/accueil>).

¹⁵⁶ Porté par le SCD au sein de Lilliad Learning center Innovation, l'Xperium est une vitrine vivante de la recherche partenariale de l'université qui a accueilli, sur la période de référence, près de 14 500 personnes, dont 63 % de lycéens (rapport d'autoévaluation, p. 40).

¹⁵⁷ Cf. rapport d'autoévaluation p. 39.

¹⁵⁸ Cf. rapport d'autoévaluation, p. 43.

¹⁵⁹ Entretiens.

¹⁶⁰ Entretiens.

principe en charge la maturation des projets, mais un manque de soutien pendant la phase amont est relevé. L'activité de protection des actifs de propriété intellectuelle (depuis la déclaration d'invention jusqu'à la brevetabilité) est quant à elle internalisée au sein de la direction de la valorisation de la recherche¹⁶², mais cette mission est également prise en charge par la SATT Nord. Il en résulte un manque de clarté dans le pilotage de ces activités, susceptible d'engendrer des conflits fonctionnels. **Le comité recommande donc de clarifier les rôles respectifs des services de l'université et de la SATT Nord dans les différents processus évoqués ici.**

En pratique, la transformation des projets accompagnés par la SATT Nord en licences est faible (9 licences déposées sur 103 projets détectés entre 2018 et 2023¹⁶³). Ce constat montre clairement que l'établissement rencontre des difficultés pour assurer un transfert efficace des résultats de la recherche vers le monde socio-économique, en dépit d'initiatives tout à fait pertinentes comme le Plug-in-labs Hauts-de-France¹⁶⁴ ou encore VALESTIE¹⁶⁵. Faute de moyens, ces deux outils ne sont d'ailleurs plus maintenus¹⁶⁶, et il serait sans doute pertinent de remédier à cette difficulté. L'université a également mis en place un appel à projets interne pour aider ses unités de recherche à transformer leurs produits en innovations, mais le financement moyen reste modeste (5 000 € par projet), si bien que ce dispositif joue davantage un rôle de détection que de soutien au développement des projets¹⁶⁷. Les opérations de sensibilisation des chercheurs et enseignants-chercheurs à la valorisation semblent pour leur part être du ressort de la SATT Nord, l'université ne disposant pas à l'heure actuelle de personnel en charge de cette activité¹⁶⁸. Quelques actions ont toutefois été organisées depuis 2019 dans le cadre d'une collaboration avec la Direction Deeptech nationale de Bpifrance¹⁶⁹. **Le comité considère qu'un effort reste à faire pour mieux sensibiliser les enseignants-chercheurs de l'établissement aux démarches de valorisation et les accompagner dans la mise en place de partenariats avec les entreprises.**

On peut cependant souligner ici le dynamisme dont fait preuve le Collège Doctoral qui a déployé, à destination des doctorants, des actions bien structurées autour de l'entrepreneuriat (séminaire Doctoriales® consacré à l'innovation et à la connaissance du milieu socio-économique¹⁷⁰, formations à l'entrepreneuriat dans le cursus doctoral). Depuis 2021, le Collège Doctoral intègre par ailleurs Consulid (créé en 2018), dispositif tout à fait remarquable, dont l'objectif est de rapprocher les doctorants et les entreprises à travers des missions de conseil. Il s'agit d'un véritable cabinet de conseil dirigé par des doctorants de l'Université de Lille, de Centrale Lille et de l'IMT Lille Douai et qui propose tout un ensemble de prestations (veille technologique, audit et conseil en innovation, étude de faisabilité, soutien technique).

¹⁶¹ Entretiens.

¹⁶² Cf. rapport d'autoévaluation, p. 43.

¹⁶³ Cf. rapport d'autoévaluation, p. 41.

¹⁶⁴ Ce portail rassemble au même endroit les compétences et l'offre de recherche des laboratoires et plateformes technologiques du territoire Hauts-de-France et a pour but de favoriser la mise en relation des entreprises avec les structures de recherche (<https://www.pluginlabs-hautsdefrance.fr/>).

¹⁶⁵ « Valorisation des Expertises Scientifiques et Technologiques au service de l'Innovation et des Entreprises » ; l'initiative visait à maintenir l'annuaire des compétences de l'université (rapport d'autoévaluation, p. 41).

¹⁶⁶ Entretiens.

¹⁶⁷ Cf. rapport d'autoévaluation, p. 43.

¹⁶⁸ Entretiens.

¹⁶⁹ Cf. rapport d'autoévaluation, p. 41.

¹⁷⁰ <https://doctoriales.univ-lille.fr/>.

Conclusion du domaine « politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société »

Forces

- Un potentiel de recherche pluridisciplinaire avéré reposant sur 64 unités de recherche et plus de 4000 personnels d'appui ;
- Des atouts importants en matière d'innovation et de valorisation (plateformes dotées d'équipements de pointe, Pôle Universitaire d'Innovation Lille) ;
- De nombreux dispositifs au service de l'ambition de l'établissement en matière de recherche ;
- Une politique de soutien à la recherche qui s'accompagne de réussites de grande ampleur aux appels à projets ;
- Des actions diversifiées en matière de science ouverte et d'inscription de la science dans la société, alignées avec la stratégie de l'université.

Faiblesses

- Une analyse inaboutie des réalisations scientifiques résultant de la stratégie mise en place ;
- Une structuration des activités scientifiques complexe et difficilement appréhendable par les unités de recherche ;
- Une implication mesurée des organismes nationaux de recherche ;
- Une affirmation insuffisante de la politique de valorisation économique, ainsi qu'un pilotage qui souffre d'une coordination peu claire entre les différentes parties prenantes ; les résultats en matière de transfert des produits de la recherche vers le monde socio-économique ne sont pas à la hauteur du potentiel de l'établissement et l'accompagnement des équipes de recherche vers la valorisation est également insuffisant.

Recommandations

- Clarifier l'organisation générale et l'articulation entre les différents dispositifs de soutien à la recherche, qui doivent prévaloir « d'une manière suffisamment durable pour produire des effets transformants »¹⁷¹.
- Stabiliser le partage des compétences entre les différents niveaux d'intervention de l'établissement en matière de politique de la recherche.
- Dépasser l'analyse quantitative des résultats de la politique de recherche et prendre en compte les avancées scientifiques résultant de cette politique.
- Structurer la gouvernance et le pilotage de la politique de valorisation : définir des indicateurs de performances, assurer leur suivi et s'appuyer sur un système d'assurance qualité.
- Mettre en place une démarche concertée et coordonnée entre toutes les structures de l'université, visant à développer les relations avec le monde socio-économique.
- Acculturer plus avant les équipes de recherche à l'innovation et mettre en place un accompagnement structuré et rapproché pour favoriser le développement des relations avec le monde socio-économique et le transfert de connaissances.

¹⁷¹ Synthèse de l'évaluation de la recherche de l'université de Lille, campagne 2024-2025, Hcéres, p. 6.

La politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus

Référence 14. « L'établissement porte une politique de formation et une offre de formation de qualité, cohérentes avec son positionnement et sa stratégie. »

1 / Une offre de formation riche, diversifiée et en cohérence avec les priorités stratégiques de l'établissement

L'Université de Lille a défini des orientations en matière de formation, portées par une vice-présidence en charge du 1^{er} cycle et partagées par l'ensemble des parties prenantes (académiques, administratifs et étudiants). Ces orientations s'articulent autour de quatre priorités : la promotion sociale des étudiants, une priorité donnée au premier cycle, l'ancrage dans le territoire, la formation aux transitions et aux métiers de demain.

La restructuration de l'offre de formation menée consécutivement à la fusion des trois universités lilloises a été réussie, même si l'attractivité limitée de certaines filières (cf. référence 16) pourrait plaider, à terme, pour une poursuite de la restructuration. Cette offre de formation aujourd'hui diversifiée, est construite en cohérence au niveau régional au sein de la COMUE Lille-Nord. Elle couvre l'ensemble des disciplines universitaires au sein de 15 facultés, UFR, Instituts et Écoles : 10 mentions de DEUST, 44 mentions de licence professionnelle, 13 spécialités de BUT, 41 mentions de licence, 96 mentions de master, 4 DFG, 4 DFA, 2 certificats, 3 diplômes d'État, auxquels s'ajoutent les diplômes des 4 établissements-composantes (Ensait, Sciences Po Lille, EnsaPL et l'ESJ). Des redondances persistent, notamment en économie et gestion entre la Faculté des sciences économiques, sociales et des territoires et l'Institut d'administration des entreprises (IAE) Lille University School of Management, qui nuisent à la lisibilité de l'offre, malgré l'élaboration d'une cartographie visant à clarifier les complémentarités ou à supprimer les doublons. Les deux composantes ont établi une cartographie, qui doit permettre à l'université d'y remédier ou d'explicitier les complémentarités. **Le comité recommande à l'université de s'appuyer sur cette cartographie pour supprimer les redondances qui demeurent au sein de son offre de formation ou pour expliciter, à destination des candidats et des étudiants, les différences entre formations proches.**

Par ailleurs, le déploiement de l'interdisciplinarité et de la formation aux transitions, axes centraux du projet d'établissement, présente des avancées, même si celles-ci sont différenciées selon les cycles de formation. Pour le 1^{er} cycle, l'appropriation des objectifs de sensibilisation et de formation aux enjeux de développement durable reste disparate¹⁷². Le comité salue la création d'une UE TEDS (Transitions Écologiques Environnementales et Sociales) de 30 heures, valorisée par 3 ECTS, rendue obligatoire dans toutes les maquettes de premier cycle à la rentrée 2026¹⁷³. Pour le second cycle, la dynamique est tangible : quatre programmes gradués interdisciplinaires (santé de précision, innovation au service d'une planète en mutation, société de l'information et de la connaissance, cultures, sociétés et pratiques en mutation), intégrés aux hubs, structurent l'offre de formation. De plus, le projet ASDES FC permet de proposer des formations continues courtes, centrées sur les enjeux des transitions. L'ambition affichée de créer une quinzaine de programmes gradués supplémentaires confirme la volonté de l'établissement d'amplifier cette orientation. Ces réalisations s'appuient sur le recrutement d'enseignants-chercheurs aux profils interdisciplinaires, conformément aux engagements du COMP. **Le comité recommande à l'établissement de décliner davantage cet axe stratégique dans la formation des doctorants et d'amplifier la valorisation de l'interdisciplinarité au niveau du doctorat**¹⁷⁴.

¹⁷² Rapport d'autoévaluation, p. 48.

¹⁷³ Cadrage de la nouvelle offre de formation votée en CFVU en juin 2024.

¹⁷⁴ Rapport 3^e Cycle : « En 2022, seules 17 % des thèses soutenues à l'Université de Lille présentes des sujets interdisciplinaires ».

Enfin, l'Université de Lille place au cœur de sa stratégie la prise en compte des enjeux sociétaux et des attentes des acteurs socio-économiques de son territoire, afin de définir une offre de formation résolument professionnalisante. Cette ambition se traduit par une adaptation constante des parcours de formation aux besoins du monde socio-économique, une ouverture systématique de tous les diplômes nationaux à la formation continue, et une diversification des modalités de professionnalisation¹⁷⁵. Les stagiaires financés inscrits dans une formation diplômante ou certifiante représentent désormais 5,7 % des effectifs étudiants, soit une hausse de 42 % en quatre ans¹⁷⁶. Parallèlement, le nombre d'étudiants en alternance, inscrits dans 350 parcours de (bac+2 à bac +5), a presque doublé depuis 2019, atteignant 4 500 étudiants¹⁷⁷ en 2025 (6 % de l'effectif total)¹⁷⁸.

L'offre de formation intègre systématiquement une unité d'enseignement « Projet de l'étudiant » (UEPE), déployée sur toute la durée du cycle de formation, et représentant au minimum trois crédits ECTS en licence comme en master. Cette unité d'enseignement regroupe les éléments de préprofessionnalisation adaptés aux différents secteurs d'activité. La priorité accordée à la professionnalisation se manifeste également à travers la présentation de toutes les maquettes de formation en blocs de connaissances et de compétences, avec un lien vers la fiche RNCP de chaque diplôme, accessible dans le catalogue de l'offre de formation en ligne.

Le 3^e cycle n'est pas en reste : le collège doctoral propose 79 formations préparant à la poursuite de carrière professionnelle, tant dans le monde académique que socio-économique¹⁷⁹. Chaque conseil d'école doctorale associe des représentants du monde socio-économique à la définition des formations doctorales¹⁸⁰. Le collège doctoral a également développé le programme Compedoc¹⁸¹ permettant aux doctorants de créer leur portfolio de compétences, avec un accompagnement personnalisé par des référents parcours professionnels pour les aiguiller dans leur démarche et dans leurs réflexions. Enfin, l'université a mis en place une plateforme pour fédérer le monde socio-économique et la communauté étudiante. Celle-ci propose des ressources en ligne (offres de stage, entretiens simulés, ateliers de CV, etc.) afin de faciliter l'insertion professionnelle¹⁸² des étudiants.

Le comité salue l'approche résolument professionnalisante de l'offre de formation, conçue pour répondre aux attentes du public étudiant, mais également aux besoins du territoire. Hormis quelques clarifications à opérer dans le champ de l'économie-gestion, d'une accélération à envisager dans la formation aux transitions et dans le développement de l'interdisciplinarité, notamment en troisième cycle, la dynamique vertueuse de l'offre de formation au cours de la période évaluée mérite d'être soulignée.

2 / Une internationalisation des formations qui demeure modeste, malgré une implantation transfrontalière au cœur de l'Europe

Le comité relève l'absence d'objectifs clairs et mesurables en matière d'internationalisation des formations, tant pour le premier que pour le second cycle, alors même que l'établissement indique en faire une priorité.

En pratique, l'université propose plusieurs parcours de master totalement enseignés en anglais, principalement dans le domaine des Science, Technologie, Ingénierie et Mathématiques (STEM)¹⁸³. En revanche, aucune offre de licence en anglais n'est proposée, ce qui peut constituer un frein à la mobilité étudiante entrante et, par ricochet, sortante à ce niveau de formation. Par ailleurs, le catalogue de cours en anglais, bien que

¹⁷⁵ 72 % des diplômés de licence professionnelle, 73 % des diplômés de DUT et 59 % des diplômés de master trouvent leur emploi dans la région, cf. rapport d'autoévaluation, p. 51.

¹⁷⁶ Rapport d'autoévaluation, p. 51.

¹⁷⁷ Rapport d'autoévaluation, pp. 5 et 51.

¹⁷⁸ Repères statistiques 2025 de l'ODIF.

¹⁷⁹ <https://doctorat.univ-lille.fr/college-doctoral/formations/>

¹⁸⁰ Rapport provisoire du 3^e cycle.

¹⁸¹ <https://doctorat.univ-lille.fr/college-doctoral/formations/compedoc/>

¹⁸² <https://www.lilagora.fr/fr/page/carriere>

¹⁸³ <https://www.univ-lille.fr/en/studies/find-your-course/masters-taught-in-english-1>

développé sur les deux cycles, est organisé par composante, ce qui en réduit la lisibilité et ne permet pas d'en avoir une vision globale et cohérente¹⁸⁴. **Le comité recommande à l'université de définir des objectifs précis et mesurables en matière d'internationalisation de son offre de formation afin d'assurer la cohérence avec les axes stratégiques affichés. Il préconise également de développer une offre de licence en anglais pour favoriser la mobilité étudiante entrante et sortante dès le premier cycle, et d'améliorer la lisibilité du catalogue de cours en anglais à travers une structuration globale et non par composante.**

L'Université de Lille compte 500 partenariats internationaux en formation, signés directement par l'université, auxquels s'ajoutent les partenariats signés directement par les composantes, qui disposent de leur propre charte Erasmus. **Le comité regrette l'absence de cartographie centralisée des partenariats pédagogiques qui permettrait d'évaluer la part de ceux qui sont effectivement actifs et équilibrés entre mobilités entrantes et mobilités sortantes.** L'Université de Lille accueille chaque année 2500 nouveaux étudiants internationaux, dont 650 étudiants en mobilité Erasmus, ce qui porte à 11 000 le total d'étudiants internationaux issus de 130 pays différents, soit 14 % des effectifs étudiants. Parmi eux, 21 % sont inscrits en master et 50 % en doctorat, ce qui témoigne d'une attractivité particulièrement marquée aux niveaux les plus avancés de la formation. L'accueil de ces publics a été reconnu par le label « Bienvenue en France » (3 étoiles), gage de la qualité des dispositifs mis en place. La Maison Internationale centralise l'ensemble des services administratifs, sociaux et culturels consacrés aux étudiants internationaux et complétés par une application mobile (ULillgo) et un site internet bilingue (français/anglais) offrant une information complète et accessible. Le projet WILL (Welcoming Internationals to Lille), doté d'un financement de 4,7 M€ pour la période 2020-2029, vise à renforcer cette dynamique puisqu'il prévoit spécifiquement accompagnement des publics internationaux (étudiants et chercheurs) et de leurs proches. Le projet entend également personnaliser davantage l'accueil et développer le réseau d'*alumni* et d'ambassadeurs internationaux. Toutefois, malgré une ambition d'internationalisation affirmée, les mobilités internationales sortantes restent anecdotiques au niveau licence (environ 2 % des inscrits en 2022-2023) et très en deçà des objectifs de l'établissement au niveau master, malgré la présence de 10 Erasmus Mundus, 40 doubles diplômes, 26 parcours totalement anglophones et 30 parcours bilingues. **La création du réseau européen 3i gagnerait à se matérialiser davantage dans la mobilité étudiante.** Jusqu'à 22 langues étrangères peuvent être étudiées dans le Centre de Langues mutualisé de l'université (CLIL). Le cadrage de la nouvelle offre de formation prévoit un minimum de 15 ECTS en licence et 6 ECTS en master consacrés aux langues. Aucun niveau de certification n'est cependant exigé pour l'obtention du diplôme, ce qui limite la portée de cette exigence.

Le comité recommande à l'université de formaliser ses objectifs d'internationalisation à l'aide d'indicateurs de suivi et d'exiger un niveau de certification linguistique pour la diplomation, afin de garantir la maîtrise effective des langues étrangères par les étudiants. Au niveau doctoral, l'internationalisation est en revanche plus marquée : 23 % des doctorants ont obtenu leur master dans une université étrangère, et 47 % des thèses sont rédigées en anglais. Toutefois, seules 24 des 104 formations¹⁸⁵ sont dispensées en anglais. En master et en doctorat, l'ambition d'internationalisation des formations s'appuie principalement sur les programmes gradués existants (4) et à venir (entre 15 et 20), dont le document de cadrage était en cours de finalisation au moment de la visite du comité. **Ce dernier recommande à l'établissement de renforcer l'offre de parcours en anglais au niveau master, en s'appuyant sur la mise en place des programmes gradués et sur les partenariats stratégiques, notamment dans le cadre du projet WILL**¹⁸⁶.

3 / Des objectifs de formation à la recherche à expliciter

Le premier fait original sur ce plan réside dans la participation des chercheurs des organismes nationaux de recherche aux activités de formation, qui s'est intensifiée depuis 2020. L'Inria a ainsi recruté 12 enseignants-chercheurs dans le cadre des « INRIA Faculty Starting Positions », chacun assurant un service d'enseignement de 64 heures équivalent TD (HETD)¹⁸⁷. En 2021, les chercheurs du CNRS ont contribué à hauteur de 2600 HETD à

¹⁸⁴ <https://international.univ-lille.fr/venir-a-luniversite/etudiantes/en-programme-international/cours-en-anglais/>

¹⁸⁵ Rapport provisoire du 3^e cycle.

¹⁸⁶ Le projet *Welcoming Internationals to Lille* (WILL) vise à renforcer le rayonnement scientifique de l'Université de Lille tout en améliorant la qualité de l'accueil réservé aux publics internationaux.

¹⁸⁷ Rapport d'autoévaluation, p. 50.

l'offre de formation, soit l'équivalent de 13 emplois à temps plein (ETP) d'enseignants-chercheurs, principalement dans les enseignements de masters des programmes gradués. **Le comité salue cette dynamique et recommande de renforcer encore ce type de partenariats avec les organismes nationaux de recherche, qui est très favorable aux échanges entre pratique des enseignements et pratique de la recherche.**

La recherche est peu présente dans les trois premières années d'études, mais le document de cadrage de la nouvelle offre de formation préconise d'inclure une initiation à la recherche dans les maquettes de premier cycle et une sensibilisation à l'intégrité scientifique. Cette initiation, qui peut prendre différentes formes (travaux d'études et de recherche, initiation à la démarche et aux résultats de la recherche, découverte de la vie de laboratoire, stage en laboratoire, participation à des manifestations scientifiques, activités de médiation scientifique), vise à familiariser les étudiants avec la démarche du chercheur et les enjeux de l'intégrité scientifique. **Le comité encourage son déploiement.**

En deuxième cycle, la formation à et par la recherche est systématiquement intégrée dans les cursus, même si la poursuite en 3^e cycle reste un débouché minoritaire, bien qu'en légère progression¹⁸⁸. Le document de cadrage des masters fixe comme objectifs la formation à l'intégrité scientifique et l'acquisition de compétences en matière de planification et de mise en œuvre d'une démarche de recherche, de veille informationnelle et de communication des résultats. Il est également prévu que les étudiants puissent bénéficier d'une expérience en unité de recherche. Toutefois, l'absence d'objectifs quantitatifs (volume horaire, ECTS), tant pour le premier que pour le deuxième cycle, limite la portée de ces orientations. Cette lacune risque d'entraîner une appropriation inégale par les composantes. **Le comité d'évaluation recommande donc de fixer par le biais des documents de cadrage des objectifs quantitatifs précis au sein des maquettes d'enseignement, tant en premier qu'en deuxième cycle, de manière à garantir une intégration homogène de la recherche dans les parcours de formation.**

4 / Une politique de documentation dynamique et ambitieuse au service des axes stratégiques de l'université

Depuis le dernier rapport quinquennal, la gouvernance du Service commun de la documentation (SCD) s'est considérablement renforcée. La fusion des trois anciens SCD en une seule entité, intégrant les trois bibliothèques universitaires et le Learning Center Innovation LILLIAD, a permis une rationalisation des ressources et une meilleure cohérence de l'offre documentaire sur les quatre campus. Cette réorganisation s'est accompagnée de l'adoption, en mai 2022, d'un règlement intérieur qui fixe désormais le cadre de fonctionnement du service, bénéficiant d'un site interne unique et d'une charte graphique harmonisée¹⁸⁹.

Le SCD, qui emploie un peu plus de 200 personnels, est dirigé par un directeur et un directeur adjoint, sous la supervision du Conseil de la documentation, présidé par le 1^{er} vice-président de l'Université. Ce conseil associe des représentants du Conseil scientifique et du Conseil de la formation et de la vie universitaire, garantissant ainsi une gouvernance collégiale et représentative. L'harmonisation des outils et des supports de communication, avec un site interne unique et une charte graphique commune, a également contribué à renforcer l'identité et la lisibilité du SCD. Chaque année, le service publie un rapport d'activité qui rend compte de ses réalisations et de ses perspectives.

Le plan stratégique pluriannuel 2026-2030, élaboré en 2024, s'articule autour de trois axes majeurs : 1/décrypter et éclairer la construction et la diffusion de l'information et ces savoirs ; 2/ soutenir le bien-être et la réussite des étudiants et l'excellence de la recherche ; 3/ offrir un accompagnement humain de qualité dans une palette large de lieux, d'espaces et de formes d'échanges »¹⁹⁰. Ces orientations s'appuient sur un réseau documentaire élargi, incluant les 30 bibliothèques des composantes et des établissements-composantes, ainsi que sur la bibliothèque numérique unifiée (Lillonom), pilotée en central. Le catalogue de l'ensemble des ressources documentaires (Lillocat) est commun, à l'exception de celui de l'INSPÉ (pour des raisons budgétaires). Une carte unique permet désormais à tous les personnels et tous les étudiants de la région d'accéder aux services et aux emprunts.

¹⁸⁸ 6 % des étudiants de master et écoles d'ingénieurs poursuivent en doctorat contre 4 % en 2019 (Contrat pluriannuel de site de l'Université de Lille 2020-2025, p. 20).

¹⁸⁹ <https://bu.univ-lille.fr>

¹⁹⁰ Plan stratégique « En route vers 2030 » du SCD.

Au cours de la période évaluée, le SCD a mis en œuvre plusieurs actions structurantes parmi lesquelles :

- L'élargissement des horaires d'ouverture : grâce au « plan bibliothèques ouvertes + », obtenu en partenariat avec Sciences Po Lille : au moins une bibliothèque universitaire reste accessible aux étudiants pendant les périodes de fermeture administrative, y compris durant la période estivale ;
- La création de nouveaux espaces dont la future bibliothèque de sciences humaines et sociales, qui proposera une soixantaine de places aux doctorants et aux jeunes chercheurs, souvent dépourvus de bureaux ;
- Le développement de la formation d'environ 20 000 étudiants, soit un quart des étudiants, qui bénéficient ainsi chaque année de formations dispensées par le SCD. Celles-ci couvrent des thématiques variées, telles que la recherche documentaire, la sensibilisation au plagiat, la science ouverte ou encore l'analyse critique des sources. Une quinzaine de personnes sont spécifiquement mobilisées pour accompagner les doctorants, notamment dans la rédaction de leur thèse.

Par ailleurs, le SCD affiche une volonté forte de s'investir dans des enjeux sociétaux, en développant des actions visant à renforcer l'esprit critique des étudiants et à lutter contre la défiance envers la science. Une collaboration avec l'École supérieure de journalisme (ESJ) est encouragée pour amplifier la lutte contre les « fake news ».

La fusion des structures, l'adoption d'outils communs et le déploiement d'un plan stratégique ambitieux témoignent d'une dynamique positive. Cependant, malgré ces avancées, certains défis persistent. L'articulation entre le SCD et les bibliothèques des établissements-composantes reste perfectible. Par exemple, le site internet de Sciences Po ne mentionne pas les autres bibliothèques de l'université, ce qui limite la visibilité du réseau documentaire et peut induire une fragmentation de l'offre. De même, l'exclusion du catalogue de l'INSPÉ du dispositif commun, pour des raisons budgétaires, constitue une exception regrettable à la logique d'unification. **Afin de répondre aux enjeux identifiés, le comité recommande de renforcer la coordination avec les bibliothèques des établissements-composantes, en clarifiant les modalités de collaboration et en uniformisant la communication (référence systématique au SCD sur les sites des composantes), d'étudier les conditions d'intégration du catalogue de l'INSPÉ au dispositif commun, afin de garantir une couverture documentaire exhaustive. Et enfin, d'amplifier les actions de formation à l'esprit critique et à la lutte contre la désinformation, en collaboration avec l'ESJ et les composantes concernées, pour répondre aux attentes sociétales et aux besoins des publics étudiants.**

Référence 15. « L'établissement développe un ensemble de dispositifs institutionnels au service de la qualité pédagogique de son offre de formation. »

5 / Une politique volontariste en faveur de l'innovation pédagogique

Conformément à son positionnement stratégique, l'université a fait de l'innovation pédagogique un pilier de son offre de formation, notamment au niveau du 1^{er} cycle¹⁹¹. Cette ambition s'incarne à la fois dans une gouvernance consacrée – avec une vice-présidence spécifiquement chargée de ce domaine et une Direction d'appui à la pédagogie et à l'innovation (DAPI), composée de 32 personnels¹⁹², qui s'appuie sur un réseau de référents au sein des composantes –, et dans le déploiement systématique de méthodes pédagogiques actives. La DAPI pilote la politique de transformation pédagogique, coordonne les initiatives sur l'ensemble du territoire universitaire et organise chaque année un appel à projets interne, ciblant en 2024 et 2025 l'Approche par Compétences et les enjeux des transitions. L'innovation pédagogique passe par le déploiement systématique de méthodes actives : classes inversées, jeux de rôles, apprentissage par projet ou mises en situation, intégrées dans la quasi-totalité des formations. Ces pratiques s'appuient sur des infrastructures adaptées, telles que des plateformes de simulation¹⁹³, des tiers lieux innovants (comme le Lille Learning Lab¹⁹⁴, primé en 2023), des espaces modulables et un atelier d'expérimentations matérielles à

¹⁹¹ Rapport provisoire 1^{er} cycle.

¹⁹² <https://dapi.univ-lille.fr/les-equipes/>

¹⁹³ Plateforme de recherche et d'enseignement par la simulation pour l'apprentissage des attitudes et des gestes (PRESAGE) pour les formations de Santé (DFG Sciences médicales, Sciences maïeutiques et Sciences pharmaceutiques) ; LEXIM, un « Learning Lab » consacré à la simulation numérique par des technologies immersives en licence Sciences sanitaires et sociales.

¹⁹⁴ Distingué par le prix EUNIS du meilleur espace d'apprentissage audiovisuel en 2023.

l'échelle 1:1 au sein de l'Ensapl. Plusieurs projets d'envergure illustrent cette dynamique : l'hybridation des formations (PACTES Hdf), l'aide à la mémorisation (Actimemo), le développement du Campus participatif en santé numérique (CAPS'UL), le renforcement du tutorat des étudiants en santé (CoRPUS) ou encore l'utilisation de la réalité virtuelle au service de l'apprentissage (CPER-ENSAIT)¹⁹⁵.

Pour accompagner ces transformations, la DAPI propose une offre diversifiée de formations et d'outils : ateliers thématiques, module d'auto-formation à l'approche par compétence et, depuis 2020, un Diplôme Universitaire « Enseigner en soutenant le développement des compétences des étudiants », ouvert aux enseignants d'autres universités, mais dont la fréquentation reste limitée. Elle assure également 32 heures de formation pédagogique pour les nouveaux maîtres de conférences. L'évaluation de l'impact de ces actions gagnerait à s'appuyer sur des indicateurs précis, tels que l'évolution des taux d'enseignants formés au sein de chaque composante, révélateurs de la dynamique impulsée par la DAPI.

Depuis la précédente évaluation du Hcéres, l'ensemble des formations de 1^{er} et de 2^e cycle a été restructuré en blocs de connaissances et de compétences homogènes et non compensables¹⁹⁶. Cette réforme vise à éliminer les redondances, à combler les lacunes dans les apprentissages, à transformer les pratiques pédagogiques et à enrichir l'expérience étudiante, dans le cadre du déploiement de l'approche par compétences¹⁹⁷. **Le comité d'experts salue les efforts consentis par les équipes pédagogiques et les personnels d'appui pour mener à bien cette transformation.** Toutefois, malgré les avancées significatives réalisées¹⁹⁸, l'appropriation de l'approche par compétences par l'ensemble des enseignants reste encore minoritaire et l'affichage en blocs de connaissances peut, dans certain cas, paraître artificiel¹⁹⁹. Par ailleurs, l'impact de ces réformes sur la réussite étudiante n'a pas encore fait l'objet d'une analyse approfondie.

Le comité recommande à l'établissement de poursuivre le déploiement de l'approche par compétences à travers la conception de situations d'apprentissage et d'évaluation, en généralisant le portfolio, comme le prévoit le document de cadrage de la nouvelle offre de formation et en capitalisant sur les retours d'expérience des formations pilotes. Par ailleurs, il invite l'établissement à mesurer de manière systématique l'impact de cette transformation sur l'attractivité des formations et la réussite étudiante.

Enfin, il convient de souligner que l'université ouvre systématiquement ses diplômes à la formation continue, favorisant ainsi la mixité des publics avec ceux de la formation initiale. **Le comité recommande de s'appuyer sur le levier de l'approche par compétences pour accentuer la modularisation et la personnalisation des parcours de formation afin d'attirer encore davantage des publics en formation tout au long de la vie (FTLV), au-delà de la reprise d'études.**

¹⁹⁵ L'Ensaït bénéficie d'un CPER 2021-2027 qui concerne l'aménagement de quatre salles informatiques, l'installation de centrales de traitement d'air double flux dans quatre amphithéâtres, la modernisation de quatre ateliers du bâtiment T, et la création d'un pôle de réalité virtuelle.

¹⁹⁶ Rapport d'autoévaluation, p. 52

¹⁹⁷ Rapport d'autoévaluation, p. 52.

¹⁹⁸ La DAPI propose depuis 2020 le DU « Enseigner en soutenant le développement des compétences des étudiants », dont 37 enseignants étaient diplômés début 2024 (rapport Hcéres, 1^{er} cycle). L'Université de Lille participe aussi au consortium porté par l'Université de Savoie Mont-Blanc (programme France 2030) qui vise à déployer un outil permettant de matérialiser la démarche APC et à déployer un e-portfolio consacré au supérieur (Rapport d'autoévaluation, p. 54).

¹⁹⁹ Rapports provisoires des 1^{er} et 2^e cycles et analyse SWOT du Rapport d'autoévaluation, p. 69 et 70.

Référence 16. « L'établissement analyse l'attractivité, la performance et la pertinence de son offre de formation, et favorise la réussite des étudiants depuis leur orientation jusqu'à leur insertion professionnelle. »

6 / Une offre de formation qui pourrait encore gagner en visibilité et en attractivité

Entre 2020 et 2022, l'établissement a enregistré une hausse de 20 % des candidatures sur Parcoursup. Cependant, cette dynamique globale masque des disparités marquées entre les formations, comme le souligne le rapport sur le premier cycle.

Selon l'analyse de l'ODIF sur Parcoursup 2023, 16 650 candidats ont accepté une proposition faite dans l'une des formations de l'Université de Lille, soit un taux d'acceptation faible de 21 %, avec des écarts significatifs selon les filières. Ainsi, les formations en santé, notamment le PASS, affichent des taux d'acceptation élevés, (52 % pour les diplômes de santé, et 42 % pour le PASS), tandis que les autres filières peinent à attirer des candidats : 25 % en BUT Services, 20 % en licence, 19 % en DEUST et, enfin, 19 % en BUT Production²⁰⁰. Ces chiffres révèlent une attractivité inégale selon les disciplines.

En master, l'attractivité est également hétérogène. Certaines formations²⁰¹ enregistrent une baisse sensible des candidatures en M1 et des fluctuations importantes de leurs effectifs, dans un contexte de concurrence accrue de l'enseignement privé et de diminution de la démographie étudiante²⁰². **En santé, une meilleure adéquation entre l'offre de formation en master et les domaines de recherche hospitalo-universitaires pourrait renforcer l'attractivité des parcours.**

Les dialogues de gestion dans le champ de la formation permettent d'analyser, avec les composantes concernées, ces données relatives aux taux de remplissage et à l'attractivité des filières. Une fois qu'ils se sont tenus, l'Université de Lille préconise un ajustement des capacités d'accueil, afin de mieux répondre aux niveaux de pression constatés à l'entrée de chaque formation²⁰³. **Le comité invite l'établissement à donner une portée opérationnelle à ses préconisations d'ajustement, en travaillant dans ce sens avec les composantes et avec le rectorat de région, et à donner plus de visibilité à son offre diplômante en profitant du catalogue des formations pour fournir des informations sur les contenus pédagogiques, encore insuffisantes.**

Depuis 2018 pour les formations postbac et depuis 2023 pour les masters, les bilans des campagnes de candidature sont présentés en Conseil de la Formation et de la Vie Universitaire (CFVU), ainsi qu'en Comité de Direction, ce qui témoigne d'un pilotage adapté au cadre de subsidiarité interne. Conformément à la charte des conseils de perfectionnement, ces instances analysent notamment l'attractivité des formations et l'insertion professionnelles des diplômés. Dans une démarche d'amélioration continue, l'université procède, le cas échéant, à la fermeture de parcours jugés insuffisamment attractifs, dont les effectifs sont trop faibles ou dont les résultats en matière d'insertion professionnelle ne répondent pas aux attentes²⁰⁴. Pour renforcer ce suivi, l'université s'est dotée, depuis 2019, d'un Observatoire de la Direction des Formations (ODIF)²⁰⁵. Celui-ci a pour mission de mesurer et d'analyser, chaque année, les trajectoires des étudiants, de leur rentrée à l'université jusqu'à leur insertion professionnelle. Les résultats des enquêtes et des rapports produits par l'ODIF, d'une grande qualité méthodologique, sont rendus publics sur le site de l'université²⁰⁶.

Par ailleurs, les responsables de composantes, de formations et de l'établissement disposent d'un accès à l'ensemble des indicateurs de performance et d'attractivité par l'intermédiaire d'un tableau de bord partagé « Software ». Cet outil favorise la transparence des informations et le partage des bonnes pratiques au sein de

²⁰⁰ <https://odif.univ-lille.fr/index.php?id=1115>

²⁰¹ Baisse relevée dans approximativement 30 % des formations, particulièrement dans le domaine de l'économie et de la gestion.

²⁰² Rapport 2e cycle.

²⁰³ Bilan du dialogue des formations présentées en Comité de Direction en février 2024.

²⁰⁴ Cf. référence 17.

²⁰⁵ <https://odif.univ-lille.fr>

²⁰⁶ <https://odif.univ-lille.fr/rapports/>

l'établissement. Les données statistiques publiées par l'ODIF révèlent une stabilité du taux de réussite en première année de licence pour les néo-bacheliers entre 2019 et 2023, se situant autour de 51 %. On observe également une légère diminution du taux de néo-bacheliers qui ne se réinscrivent pas à l'université, passant de 30,3 % pour la promotion 2019 à 28,3 % pour celle de 2023²⁰⁷. **Le comité recommande à l'université de poursuivre l'analyse de la réussite et de la trajectoire des néo-bacheliers, afin d'évaluer l'efficacité et la pertinence des dispositifs mis en place au cours du contrat quinquennal, en particulier le projet LIBEL'UL lauréat en 2023. Il lui recommande également d'exploiter dans sa communication externe les résultats de ces analyses, car ils confortent son positionnement et ses ambitions en matière de réussite étudiante, illustrent de manière concrète la qualité de ses formations et pourraient constituer des leviers de reconnaissance de la pertinence des modalités de pilotage de sa politique de formation.**

7 / Un foisonnement d'initiatives réussies en faveur de l'orientation des lycéens

En cohérence avec la priorité accordée au premier cycle universitaire, l'Université de Lille a renforcé ses actions en matière d'information-orientation et de transition Bac-3/Bac+3 ces dernières années. L'objectif est double : faire connaître son offre de formation et réduire l'échec en licence, souvent lié à une orientation inadaptée. L'établissement s'est distingué en tant que lauréat de l'appel à projets « Territoires d'innovation pédagogique » du PIA 3 en 2019, aux de Sciences Po Lille, pour la création de la plateforme « À vous le Sup ». Ce dispositif vise à structurer l'écosystème régional de l'orientation et propose de nombreuses ressources en ligne. Par ailleurs, l'établissement organise chaque année une journée Portes Ouvertes, participe au Printemps de l'orientation depuis 2020 et pilote plusieurs Cordées de la réussite, en complément du réseau des collèges et lycées du Programme d'études intégrées (PEI), que Sciences Po Lille coordonne au nom du Réseau ScPo. Concernant le domaine de la santé, la Cordée CORTEX intègre spécifiquement la problématique la démographie soignante, en ciblant deux territoires particulièrement défavorisés du fait de leur carence en professionnels de santé. **Le comité d'évaluation salue les nombreuses initiatives menées par l'université en faveur de l'orientation et de la réussite des étudiants.**

8 / Une politique volontariste et ambitieuse en faveur de la réussite en premier cycle

Face à un taux de décrochage de 27,8 % entre les néo-bacheliers inscrits en 2021-2022 et ceux qui étaient inscrits en 2022-2023, l'Université de Lille a mis en place une politique ambitieuse et coordonnée, visant à accompagner les étudiants à chaque étape de leur parcours.

Tout d'abord, la réussite est renforcée par un accompagnement dès l'entrée dans le supérieur, à travers des actions d'orientation active auprès des collégiens et lycéens, les journées d'accueil « JIVÉ » et le projet LIBEL'UL, associant directement les étudiants à la transition entre lycée et université. Pour prévenir le décrochage, l'établissement a généralisé le Contrat Pédagogique de Réussite (ConPeRe), passant de 312 contrats en 2020 à 15 392 en 2024, et développé le tutorat entre pairs, financé par divers fonds (loi ORE, PRREL, contrats étudiants). La flexibilité des parcours est également encouragée par des passerelles entre formations.

Ensuite, l'insertion professionnelle est favorisée par une diversification des profils, notamment dans les études de santé : le projet CoRPUS, co-porté avec d'autres établissements, a permis à 60 % des étudiants en LAS de bénéficier d'un tutorat, avec un taux d'entrée en études de santé supérieur à la moyenne nationale.

Par ailleurs, l'orientation est optimisée par une offre de formation adaptée et un accompagnement personnalisé, comme en témoigne le taux de poursuite d'études de 75 % pour les diplômés du DAEU. Enfin, le suivi des trajectoires et de la performance des formations s'appuie sur les analyses de l'Observatoire des données et des indicateurs de la formation (ODIF) permettant d'affiner les actions futures. Cependant, la

²⁰⁷ Données statistiques 2021 et 2025 de l'ODIF.

pérennisation des dispositifs issus d'appels à projets, comme LIBEL'UL (financé à 12,6 M€ dans le cadre de France 2030), reste un enjeu stratégique à intégrer dans le futur projet d'établissement.

Le comité salue la cohérence et l'ampleur de cette politique menée en faveur du premier cycle, qui prend en compte la nécessité de personnaliser les cursus. Cependant, il souligne la nécessité de sécuriser la pérennisation des dispositifs issus d'appels à projets, tels que le projet LIBEL'UL, financé à hauteur de 12,6 M€ dans le cadre de France 2030 et qui arrivera à échéance en 2032. La question de leur essaimage et de leur durabilité au-delà de cette échéance reste ouverte. Le comité recommande de faire de cet enjeu une question stratégique de son futur projet d'établissement.

9 / Une attention réelle à l'insertion professionnelle des étudiants

L'Université de Lille a conçu son offre de formation de manière à assurer une articulation fluide entre la licence et le master, en proposant un accompagnement renforcé aux étudiants qui souhaitent poursuivre en deuxième cycle. Cet accompagnement se traduit par l'organisation de webinaires sur le fonctionnement de la plateforme MonMaster, d'ateliers de rédaction de CV et de lettres de motivation en français et en anglais, ainsi que par des rendez-vous collectifs et individuels.

L'insertion professionnelle des diplômés, mesurée à 18 et à 30 mois, est globalement bonne, voire très bonne, comme le montrent les analyses menées par l'ODIF pour chacune des formations. L'enquête menée auprès des diplômés de 2022 a enregistré un taux de réponse exceptionnellement élevé de 84 %, rare dans les universités, ce qui renforce la fiabilité des données recueillies. Le Bureau d'aide à l'insertion professionnelle (BAIP) joue un rôle-clé en soutenant les composantes dans la préparation des étudiants à leur entrée sur le marché du travail. L'Université de Lille a par ailleurs renforcé son ancrage territorial dans ce domaine de l'insertion professionnelle des étudiants, notamment grâce au projet IMPACTS mené en partenariat avec l'ARS Hauts de France. Ce projet vise à promouvoir l'offre de stages et à favoriser l'installation de nouveaux praticiens dans les déserts médicaux, en cohérence avec le projet stratégique de l'université. De plus, l'établissement a développé de nombreux partenariats avec la Métropole Européenne de Lille (MEL), la Région, l'APEC, et le MEDEF Hauts de France, afin d'élaborer un diagnostic partagé des métiers en tension dans la région.

Au niveau du troisième cycle, le collège doctoral organise plusieurs événements annuels consacrés à l'insertion professionnelle des doctorants²⁰⁸. Parmi ceux-ci, les Doctoriales (axées sur l'entrepreneuriat), le Challenge Doc (orienté vers les métiers du conseil) et le PhD Job Day (pour la carrière des docteurs) sont particulièrement appréciés pour leur adaptation aux besoins des futurs docteurs et pour leur efficacité dans le développement de leurs capacités à intégrer rapidement le marché du travail. **Le comité salue ces initiatives qui contribuent à renforcer l'employabilité des diplômés de troisième cycle et à diversifier leurs perspectives professionnelles.**

Référence 17. « L'établissement suit l'évolution de son offre de formation et s'assure de sa soutenabilité, en s'appuyant sur une politique de ressources humaines cohérente avec sa politique de formation et en mettant en œuvre une démarche d'amélioration continue. »

10 / Un appui RH satisfaisant à la politique de formation mais une démarche qualité des formations à améliorer

Une contribution importante de la politique des ressources humaines à la politique de formation se traduit notamment par la reconnaissance de l'engagement pédagogique des enseignants. Celui-ci est valorisé dans le cadre de l'attribution de la prime RIPEC²⁰⁹ et intégré dans les grilles d'avancement, communes à l'ensemble des composantes. En revanche, le dispositif des congés pour projet pédagogique, bien qu'existant, est très peu utilisé, en raison notamment de la contrainte de ne pas pouvoir enseigner pendant la durée du congé, ce qui en limite fortement l'attractivité. **Le comité relève avec satisfaction que les fiches de**

²⁰⁸ Rapport d'autoévaluation, p. 49.

²⁰⁹ Volet individuel du régime indemnitaire des enseignants-chercheurs.

postes publiées lors des recrutements d'enseignants-chercheurs intègrent systématiquement des attentes explicites en matière d'enseignement et d'innovation pédagogique. Cette pratique contribue à renforcer la diffusion de la culture pédagogique au sein de l'établissement et à attirer des profils engagés dans la modernisation des pratiques enseignantes.

Jusqu'en 2020-2021, l'évaluation des formations et des enseignements était entièrement pilotée et réalisée par l'Observatoire des données et des indicateurs de la formation (ODIF). Depuis, cette mission a été déléguée aux composantes, qui disposent d'une « questiothèque » commune, élaborée en 2023 par l'ODIF avec l'appui de la Direction générale du numérique (DGNum)²¹⁰. Cependant, seules deux composantes se sont effectivement saisies de cet outil²¹¹, et l'évaluation des formations reste non systématique.

En 2022, une charte des conseils de perfectionnement, plus contraignante que le décret en vigueur, a été adoptée. Bien que son application ne soit pas uniforme, le Conseil de la formation et de la vie universitaire (CFVU) en établit un bilan annuel afin de favoriser la diffusion des bonnes pratiques. Par ailleurs, l'analyse SWOT du rapport d'autoévaluation²¹² met en lumière des résistances persistantes de la part des enseignants à l'égard de l'évaluation des enseignements. Le comité d'évaluation relève que le document de cadrage de la nouvelle offre de formation précise désormais le processus d'amélioration continue. **Il recommande à l'université de veiller à ce que cette nouvelle organisation permette de corriger l'appropriation jusque-là hétérogène de la démarche qualité.**

Le premier cycle, qui concentre 56 % des effectifs étudiants (soit 45 000 étudiants, principalement originaires des Hauts-de-France), représente l'enjeu majeur de la politique de formation. Ce positionnement se justifie par un taux élevé de boursiers (47 %) et par la difficulté des étudiants à envisager des études longues, limitant ainsi leur projection en master.

La nouvelle offre de formation (2026-2030), bien que moins contraignante en termes d'objectifs chiffrés, conserve les principes directeurs initiaux. Son ajustement repose sur un « dialogue des formations » annuel, structuré par une gouvernance collégiale : les propositions, examinées par le Comité de direction Formation, sont arbitrées en Comité de direction avant validation par le Conseil de la formation et de la vie universitaire. Cette organisation garantit la cohérence et l'adaptation continue de l'offre, malgré des moyens constants.

L'université a par ailleurs engagé une démarche visant à obtenir la certification Qualiopi pour son offre de formation²¹³, intégralement accessible en formation continue. **Le comité soutient pleinement cette initiative, qui constitue un gage de qualité et de professionnalisation pour l'ensemble des dispositifs proposés, ce qu'il ne peut qu'encourager.**

11 / L'établissement poursuit ses efforts pour garantir la soutenabilité financière de son offre de formation

La soutenabilité de l'offre de formation constitue une priorité stratégique pour l'Université de Lille, qui déploie plusieurs leviers pour en assurer le pilotage rigoureux et prospectif. Trois mécanismes structurent cette démarche :

1/ le dialogue annuel des formations, piloté par la vice-présidente formation, qui permet aux composantes et aux établissements-composantes d'exprimer leurs besoins en ressources humaines et financières. Les synthèses de ces échanges sont systématiquement présentées au Conseil de la Formation et de la vie universitaire (CFVU) et en Comité de direction (CODIR) ;

2/ l'allocation d'enveloppes budgétaires aux composantes par l'intermédiaire des Commissions d'orientation et de moyens (COM), sous la responsabilité du premier vice-président. Ce dispositif favorise un redéploiement dynamique des ressources financières et humaines entre les composantes ;

3/ l'accroissement des ressources propres, complément indispensable à la pérennisation de l'offre de formation.

²¹⁰ Rapport d'auto-évaluation, p. 59.

²¹¹ Entretien de visite.

²¹² Rapport d'auto-évaluation, p. 70.

²¹³ Bilan de la mise en œuvre des recommandations formulées par le Hcéres en 2018-2019, p. 5.

Le pilotage de l'offre de formation s'appuie sur un référentiel unique (REFFORMATION), qui agrège l'ensemble des formations et permet leur croisement avec les données RH. Cet outil, accessible aux 11 composantes²¹⁴, facilite une analyse fine et partagée. Par ailleurs, l'université applique la méthodologie ministérielle de coût complet (P2CA) et a instauré, depuis 2022, un cadrage strict de l'offre de formation : réduction des heures complémentaires, rationalisation du nombre de groupes, définition de seuils d'ouverture et de fermeture des unités d'enseignements, et maîtrise du coût du référentiel d'équivalence horaire qui permet le décompte des activités confiées aux enseignants, en dehors des heures d'enseignement. Toute évolution des maquettes de formation initiale doit s'effectuer à enveloppe globale constante. Le dialogue des formations de 2024 a ainsi permis d'acter la fermeture de 27 parcours identifiés comme peu attractifs ou à faibles effectifs,²¹⁵ décision validée par le CFVU. Cette rationalisation devrait engendrer une économie supplémentaire de 3,5 M€ à compter du déploiement de la nouvelle offre de formation en septembre 2026. **Le comité salue la mise en place de ces outils de pilotage et encourage l'université à maintenir la trajectoire qu'elle s'est fixée, afin de garantir la pérennité et la qualité de son offre de formation.**

Les composantes conservent leur autonomie en matière de tarification des formations continues. Cependant, la Direction Formation Continue et Alternance assure un suivi rigoureux des coûts complets des formations en apprentissage et de la formation continue. Les ressources ainsi engendrées contribuent à alimenter le budget commun, à hauteur de 25 % sur les contrats de professionnalisation et de 15 % sur les ressources issues de l'apprentissage. Le projet PIA ASDESR vise à renforcer le volet que représentent ces ressources propres, qui s'établit actuellement à 8,8 % du budget de l'établissement. **Le comité recommande à l'université d'amplifier sa politique d'accroissement des ressources additionnelles liées à la formation, afin de sécuriser davantage son modèle économique.**

Référence 18. « L'établissement soutient le développement de la vie étudiante et de la vie de campus, l'engagement des étudiants dans la gouvernance, et il favorise le bien-être étudiant. »

12 / Une politique de la vie étudiante dynamique et structurée

L'autoévaluation produite par l'Université de Lille rend compte d'un travail remarquable de construction et de formalisation de sa politique de vie étudiante, notamment à travers l'élaboration d'un schéma directeur pour la période 2023-2027. Ce document, fruit d'une large concertation avec l'ensemble des acteurs universitaires et partenaires territoriaux, s'inscrit dans la continuité des expériences passées et intègre pleinement les enjeux de la vie étudiante et de campus au sein de la gouvernance de l'établissement.

La démarche participative adoptée a permis de couvrir l'ensemble des thématiques prioritaires, tout en prenant en compte les spécificités disciplinaires et territoriales de l'établissement. La politique est ainsi déclinée par composante, afin d'assurer une adéquation optimale entre les dispositifs proposés et les besoins des étudiants. Deux initiatives majeures illustrent cette approche ciblée : la lutte contre la précarité étudiante et la création d'un Conseil de santé mentale étudiants, mis en place en 2020.

L'Université de Lille a par ailleurs démontré une réelle agilité dans la mise en œuvre de sa politique, en structurant sa gouvernance selon une double articulation verticale et horizontale, intégrant les 11 composantes et les 4 établissements-composantes. Cette organisation permet un accompagnement performant des étudiants, notamment à travers la mise en place d'un guichet unique, et elle facilite le déploiement de dispositifs innovants. Parmi ceux-ci, on peut citer le partenariat ESOPE avec le CROUS et l'ARS pour la santé mentale, le dispositif PAPAGENO de signalement des violences sexistes et sexuelles, ou encore les « réveillons solidaires » et le projet pilote de mesure du gaspillage alimentaire par l'intelligence artificielle.

Le comité salue la diversité et l'ampleur des actions engagées, qu'il s'agisse de l'aide sociale (plus de 2 millions d'euros mobilisés annuellement), des campagnes ciblées en faveur de l'inclusion, ou encore de la promotion de l'égalité et de la diversité, avec des formations obligatoires pour les associations étudiantes. L'accueil des étudiants internationaux, reconnu par le label « Bienvenue en France » et incarné par la Maison Internationale, constitue également un point fort de cette politique.

²¹⁴ Réponse de l'Université de Lille sur la mise en œuvre des recommandations de la Cour des Comptes en 2019 (juin 2022).

²¹⁵ Bilan des dialogues des formations présentées en CODIR le 13 février 2024.

Cependant, le rapport d'autoévaluation présente une limite majeure : il se concentre sur la description des dispositifs et de leur construction, sans proposer d'analyse approfondie de leur impact réel sur les étudiants, de leur appropriation par ces derniers, ni de leur contribution effective à la réussite étudiante. De même, il ne rend pas compte des mécanismes d'amélioration continue mis en place pour ajuster les actions en fonction des retours terrain ou des évolutions des besoins.

Il serait donc pertinent que l'Université de Lille complète son évaluation en intégrant une analyse systématique de l'impact des dispositifs de développement de la vie étudiante. Cette analyse devrait être fondée sur des indicateurs quantitatifs et qualitatifs, avec un volet consacré à l'amélioration continue, incluant le recueil et l'analyse des retours d'expérience des étudiants, ainsi que des partenaires, et une évaluation comparative avec d'autres établissements. Cette approche à la fois plus réflexive et plus stratégique permettrait à l'université de situer la performance de sa politique de vie étudiante dans le paysage national.

13 / Une implication des étudiants dans la gouvernance et autour des projets qui peut encore s'améliorer

L'université affirme une volonté politique forte d'associer les étudiants à sa gouvernance et à la vie démocratique interne. Cette orientation se concrétise par la création d'une vice-présidence en charge de la vie étudiante, ainsi que par la mise en place d'un conseil étudiant statutaire, co-présidé par le vice-président étudiant, le Président de l'université ou la vice-présidente en charge de la Vie étudiante. Ce conseil réunit les vice-doyens étudiants, les élus étudiants des conseils centraux et de composantes, offrant ainsi un cadre formel de représentation et de dialogue. Un budget participatif de 250 K € a été alloué à cette instance, ce qui témoigne d'un engagement financier significatif salué par le comité d'évaluation. Ses comptes rendus sont transmis au Conseil des formations et de la vie universitaire (CFVU) et au Comité de direction (CODIR), assurant ainsi une traçabilité des travaux menés. Par ailleurs, le vice-président étudiant (VPE) siège également au CODIR thématique sur la Vie Universitaire et participe au conseil sur la santé mentale étudiante, renforçant ainsi la présence étudiante dans les instances décisionnelles. La composition des instances traitant du financement de la vie étudiante (CVEC, FSDIE, etc.) est conforme à la réglementation : ces instances sont au minimum composées à moitié d'étudiants.

En revanche, le rapport ne fournit pas d'analyse sur les actions pour favoriser la participation aux élections étudiantes, ni sur la manière dont se répartissent les missions et les responsabilités entre la vice-présidence en charge de la vie étudiante et de campus et le vice-président étudiant en charge des questions étudiantes, telles que ces compétences sont énoncées dans les statuts de l'établissement. Cette absence de clarification peut nuire à la cohérence de l'action publique et pourrait nuire à la participation étudiante.

S'agissant de l'engagement étudiant, celui-ci est effectivement valorisé, notamment dans les domaines de la transition écologique et de la responsabilité sociétale. Cependant, cette valorisation reste inégale selon les composantes et les établissements-composantes. De plus, bien que certaines associations étudiantes soient signalées comme parties prenantes de l'action universitaire, le rapport d'autoévaluation n'aborde pas la question importante de leur implication dans les processus décisionnels, ni leur contribution à l'enjeu des transitions. Il paraît donc nécessaire de renforcer la représentativité et la visibilité des associations étudiantes, afin d'améliorer l'animation des campus, de favoriser les échanges entre les sites, grâce à la vie associative, et de les impliquer davantage dans les réflexions sur les transitions.

Si l'université a mis en place des dispositifs institutionnels et financier en faveur de la participation étudiante, leur efficacité et leur impact gagneraient à être mieux documentés et évalués. Une clarification des rôles, une meilleure intégration des associations étudiantes et des actions ciblées pour renforcer la participation aux élections permettraient de consolider cette dynamique démocratique.

14 / Un pilotage des ressources en soutien de la vie étudiante bien optimisé

L'établissement a engagé une démarche proactive d'optimisation de l'emploi des ressources tout en développant des ressources propres qu'il consacre au service de la vie étudiante et de la vie de campus. Cette approche s'est traduite par une structuration renforcée de l'offre de service et d'accompagnement,

adaptée à la diversité des besoins et des profils des étudiantes et des étudiants, ainsi que du personnel. L'organisation des services a été repensée pour répondre aux enjeux spécifiques d'un établissement réparti sur plusieurs sites, en cohérence avec la trajectoire définie par le schéma directeur. Par ailleurs, l'université a su fédérer les acteurs externes, notamment le CROUS, autour de son projet institutionnel, consolidant ainsi un environnement de soutien à la vie étudiante.

Depuis 2023, on observe une nette amélioration de l'emploi des crédits de la CVEC, avec un taux d'utilisation intégral de ces fonds. Ceux-ci servent un double objectif : financer des projets structurants, discutés et validés au sein du conseil étudiant, et soutenir les initiatives portées par les étudiants. Cette gestion rigoureuse et ciblée témoigne d'une volonté de donner un impact maximum aux ressources disponibles sur la qualité de vie et la réussite étudiante.

L'établissement a également développé des ressources propres, tant financières que matérielles, au service du bien-être et de la réussite étudiante. Ces ressources, mobilisées notamment à travers des partenariats, complètent efficacement les crédits de la CVEC et s'inscrivent dans une logique de cohérence avec le contrat d'objectifs, de moyens et de performance, particulièrement sur le volet consacré au bien-être étudiant. L'utilisation de la CVEC a été rationalisée depuis la fin de la période de la Covid, avec une répartition plus claire entre les sept domaines d'amélioration de la vie étudiante et de campus, ainsi que par la mise en place d'appels à projets destinés aux associations étudiantes et aux composantes. Le FSDIE, quant à lui, joue un rôle central dans la lutte contre la précarité étudiante et le soutien à la vie associative et à l'engagement. En 2023, les onze commissions Projets ont financé 230 initiatives (contre 252 en 2022), pour un montant total de 598 065 € sur une dotation FSDIE PROJETS de 622 854 €. Les reliquats, lorsqu'ils existent, sont systématiquement réalloués en commission à des projets structurels, tels que l'aménagement de locaux associatifs, l'acquisition de licences ou de matériel mutualisé, ou encore des actions de solidarité en lien avec le volet social du FSDIE. Cette gestion rigoureuse permet d'optimiser l'impact des fonds disponibles. Bien que le rapport d'autoévaluation ne propose pas d'analyse détaillée de cette articulation, il ressort clairement une complémentarité effective entre les différentes sources de financement, permettant une action globale et coordonnée en faveur de la communauté étudiante.

Pour renforcer encore cette dynamique, il serait pertinent de documenter et d'analyser plus systématiquement les synergies entre les ressources propres, les crédits de la CVEC et les objectifs du COMP. Une telle démarche permettrait d'optimiser davantage l'allocation des moyens et d'assurer une transparence accrue sur l'impact des actions menées.

Conclusion du domaine « politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus »

a) Forces

- Des équipes enseignantes dynamiques et très impliquées dans la transformation pédagogique des formations et dans l'évolution des contenus, ce que reflètent de nombreux succès aux appels à projet du PIA 3 et de France 2030, notamment en faveur de l'accompagnement des étudiants du 1^{er} cycle ;
- Une forte attention à la professionnalisation des formations, à la formation tout au long de la vie et à l'insertion professionnelle des étudiants, notamment par la possibilité d'accéder en formation continue à tous les parcours et du fait du déploiement accéléré de l'alternance ;
- De nombreuses instances de dialogue, qui permettent de mobiliser les communautés autour du projet de l'établissement ;
- Un pilotage de la politique de formation de grande qualité, reposant sur des procédures claires et renouvelées (dialogues de gestion, cadrages, etc.), avec une attention louable à la qualité des données mobilisées dans la prise de décision ;
- Une gestion rigoureuse et bien documentée de la soutenabilité de l'offre de formation ;
- Une vie étudiante dynamique et bien structurée, qui bénéficie d'une expertise métier développée et organisée de manière efficiente selon le principe du guichet unique.

b) Faiblesses

- Une internationalisation des formations qui reste modeste au regard des ambitions de l'établissement en la matière ;
- Une appropriation des processus d'amélioration continue hétérogène selon les composantes et les établissements-composantes ;
- Une offre de formation qui présente encore des redondances et dont certains volets manquent de visibilité et d'attractivité ;
- Une démarche qualité et une analyse de suivi des indicateurs de la politique de vie étudiante qui restent à systématiser et à ancrer dans les pratiques ;

c) Recommandations

- Cartographier les partenariats internationaux de l'université, de ses composantes et de ses établissements-composantes, et traduire explicitement dans l'offre de formation les partenariats stratégiques.
- Formaliser, à l'aide d'indicateurs de suivi, les objectifs d'internationalisation des parcours de formation des étudiants : objectifs notamment en matière d'internationalisation à domicile et de progression de la mobilité sortante, aujourd'hui insuffisamment développée.
- Poursuivre le déploiement de l'APC, en capitalisant davantage sur l'expérience de formations pilotes.
- Intégrer davantage les étudiantes et les étudiants dans la gouvernance, notamment en consultant le conseil étudiant sur l'impact que peuvent avoir, pour les étudiants, le déploiement de la signature de l'établissement et les évolutions institutionnelles en cours.
- Tirer profit des exemples vertueux de collaborations avec les associations étudiantes pour les amplifier.

Avis évaluatif sur Sciences Po Lille

Sciences Po Lille, établissement public administratif, est un établissement-composante de l'I-site depuis le 1^{er} janvier 2022. L'école compte environ 1 749 étudiants, dont 25 % de boursiers et 321 étudiants en mobilité internationale. Dans le cadre de sa formation continue, elle forme également environ 200 personnes par an.

Le rapport d'autoévaluation de Sciences Po Lille, transmis au Hcéres en 2024, révélait une adhésion ambiguë à l'EPE, motivée davantage par la recherche de financements ou d'un soutien administratif que par une adhésion stratégique. L'établissement-composante y adoptait une position prudente, subordonnant son engagement futur aux résultats de l'expérimentation. Cependant, les échanges dans le cadre de la visite sur site et les évolutions de la gouvernance, ont mis en évidence un infléchissement notable. Le discours actuel s'aligne désormais sur la dynamique de l'EPE. Cette évolution s'explique notamment par les garanties apportées par la gouvernance de l'Université de Lille : à l'issue de l'EPE, chaque établissement-composante pourra conserver son autonomie administrative et financière, sur demande.

1 /Forces

- **L'IEP de Lille se distingue par une forte attractivité**, confirmée par les choix des lauréats au concours commun organisé par le Réseau ScPo, ainsi que par une notoriété solidement établie. Ces résultats s'appuient sur deux leviers principaux : l'attractivité du territoire et la qualité de l'enseignement dispensé.
- **Les relations entre Sciences Po Lille et l'Université de Lille**, historiquement ancrées, reposent sur des **collaborations institutionnelles pérennes**. Cette dynamique facilite la coordination et le soutien entre les services administratifs de l'école et ceux de l'Université de Lille.
- **La recherche constitue un axe historique d'intégration de Sciences Po Lille à l'EPE** : l'ensemble de ses enseignants-chercheurs y sont rattachés à des unités de recherche. Dans ce cadre, l'école renforce ses activités scientifiques, notamment par la création, avec l'UFR3S de l'Université de Lille, d'une chaire « Santé, Vulnérabilités et Territoires ». Ce partenariat, mené en collaboration avec l'ARS des Hauts-de-France, ancrera davantage son positionnement dans le champ de la santé.
- **L'intégration à l'EPE a favorisé la mutualisation de fonctions support**, notamment le service commun de documentation (SCD) et le référent laïcité. La bibliothèque de l'école, accessible depuis 2018 à l'ensemble des étudiants de l'Université de Lille et du Collégium des Grandes écoles travaille dans le cadre de l'EPE en lien avec les quatre grands équipements du SCD : Lilliad, BU Droit-Gestion, BU Santé et BU SHS..

2 /Faiblesses appelant une vigilance particulière

- **La contribution de Sciences Po Lille à l'élaboration de la stratégie de l'EPE demeure, à ce stade, insuffisante**. Le risque d'une intégration de portée limitée demeure tant que les connexions ne se renforcent pas substantiellement, dans le cadre d'une stratégie d'ensemble.
- **L'offre de formation de l'université et celle de l'école qui est désormais l'un de ses établissements-composantes mériteraient d'être davantage entrecroisée** au bénéfice de formations originales au regard du positionnement adopté par l'EPE et de sa stratégie.
- La fluidité des relations entre les services administratifs de l'EPE et ceux de Sciences Po Lille mérite d'être améliorée, notamment par la mutualisation d'outils communs.

3 /Recommandations

- **Contribuer à la réflexion stratégique de l'EPE.** Sous l'impulsion de sa nouvelle gouvernance, Sciences Po Lille est appelé à jouer un rôle plus actif dans la réflexion stratégique de l'EPE, malgré sa taille modeste. Les enjeux de transition – socle de l'identité de l'EPE – s'inscrivent en effet au cœur de la pensée politique et des travaux menés par l'institut. Cette expertise positionne Sciences Po Lille comme un acteur-clé pour éclairer les orientations de l'université, notamment sur les dimensions sociétales et politiques des transitions.
- **Développer des formations innovantes.** Une transformation croisée des offres de formation entre Sciences Po Lille et les autres composantes de l'EPE devrait favoriser l'émergence de parcours originaux, en phase avec la vocation « des transitions » de l'université. Des initiatives prometteuses se dessinent déjà, particulièrement dans le domaine de la santé, où l'apport des sciences sociales et politiques pourrait enrichir les approches traditionnelles.
- **Renforcer l'interdisciplinarité en recherche.** L'intégration des enseignants-chercheurs de Sciences Po Lille aux équipes de recherche de l'EPE reste à approfondir. Une telle synergie permettrait de renforcer l'interdisciplinarité, essentielle pour aborder les défis complexes des transitions sous des angles complémentaires.
- **Optimiser les processus administratifs.** Cette harmonisation faciliterait la coordination et libérerait des ressources pour des projets à plus forte valeur ajoutée.

Avis évaluatif sur l'École supérieure de journalisme de Lille

L'ESJ de Lille, établissement historique du paysage des écoles de journalisme en Europe, se distingue par son statut d'EESPIG et son intégration, depuis 2022, comme établissement-composante au sein de l'EPE Université de Lille. Cette intégration offre des possibilités stratégiques (accès à un bassin régional élargi, mutualisation des moyens, visibilité accrue), mais soulève également des défis majeurs en matière de gouvernance, de cohérence pédagogique et de valorisation de la recherche.

L'ESJ de Lille a su tirer parti de son intégration dans l'EPE pour renforcer son ancrage régional et diversifier son offre de formation. Cependant, les avancées restent inégales : si la formation et la vie étudiante constituent des points forts, la recherche et la valorisation des partenariats peinent à se structurer. Le pilotage stratégique, bien qu'amélioré, bute sur des problèmes persistants (immobilier, coordination). Le rapport d'autoévaluation de l'ESJ insiste globalement sur cette spécificité de l'institution, en soulignant les atouts de l'intégration dans un ensemble expérimental plus grand, en insistant sur les possibilités offertes par les qualités d'un bassin régional et d'un tissu géographique plus large, mais en relevant également les difficultés de ladite intégration.

1 /Forces

- Depuis la dernière évaluation du Hcéres, l'ESJ de Lille a opéré plusieurs transformations qui s'inscrivent dans une volonté affirmée de **renforcer la position de l'École au sein du paysage académique, tout en répondant aux enjeux contemporains de la formation en journalisme**. Sur le plan national, l'École a consolidé sa présence au sein des instances structurantes du secteur, notamment le Réseau Théophraste et la Conférence régionale des grandes écoles. Ces engagements témoignent d'une stratégie d'intégration active dans les réseaux professionnels et académiques, essentielle pour garantir la visibilité et la légitimité de ses diplômes. Cependant, c'est surtout par le développement de partenariats pédagogiques ciblés que l'École se différencie. À l'échelle locale, des collaborations ont été nouées avec des établissements de référence tels que Sciences Po Lille et l'EDHEC, permettant ainsi d'enrichir l'offre de formation et de favoriser les synergies interdisciplinaires. Par ailleurs, l'École a élargi son champ d'action au-delà du bassin lillois, par la mise en œuvre de coopérations avec des institutions extérieures sur des thématiques d'actualité, à l'image du partenariat avec l'UVSQ sur la question cruciale de l'urgence climatique. Ces initiatives illustrent une approche proactive, visant à ancrer les enseignements dans les défis sociétaux et à préparer les étudiants aux mutations du métier de journaliste.
- **L'ESJ de Lille a élargi et diversifié son offre de formation, dont l'efficacité en matière d'insertion professionnelle a été reconnue par la précédente évaluation du Hcéres**. Localement, elle a créé un parcours post-bac intégré aux licences de l'Université de Lille, un master 2 en journalisme scientifique, et a renforcé son partenariat avec l'EDHEC pour des formations croisées en journalisme et marketing. Un nouveau parcours en création de contenus numériques est à l'étude. Nationalement, l'École collabore avec l'Université de Bretagne Occidentale (DU Mer et médias) et l'Université de Paris-Saclay (DU Éducation aux médias et à l'information), ciblant notamment les journalistes-enseignants. Enfin, l'ESJ a créé une filière internationale au sein de son diplôme principal pour faciliter l'insertion des étudiants étrangers, et a renforcé ses échanges avec l'Université Laval (Canada) à travers la charte Erasmus+ en 2022.
- **Par ailleurs, l'ESJ prête une attention soutenue à la vie étudiante et de campus** qu'elle met volontiers en avant et dont elle sait qu'elle est un élément important d'attractivité. Elle s'attache à favoriser l'intégration de tous les étudiants, tout en déployant des actions concrètes pour prévenir et lutter contre les violences sexistes et sexuelles, ainsi que contre toute forme de discrimination.

2 /Faiblesses appelant une vigilance particulière

- **La politique de la recherche de l'ESJ reste embryonnaire, faute de moyens humains et financiers affectés à cette politique.** Les collaborations existantes (*Cahiers du Journalisme* avec l'Université de Laval, projet EMI avec le GREMS de Louvain) sont ponctuelles et peu valorisées. L'affectation partielle à l'ESJ d'une professeure en sciences de l'information et de la communication de l'Université de Lille afin de développer une étude sur la recherche en journalisme ainsi que le rapprochement avec l'INSPE constituent des pistes prometteuses. Ces initiatives demeurent toutefois insuffisantes pour structurer une véritable politique de la recherche.
- Du fait de sa taille réduite (environ un millier d'étudiants) et de son statut privé, **l'ESJ doit composer avec une situation financière qui nécessite une recherche constante de nouvelles ressources**, notamment à travers le développement de la formation continue. **Cette fragilité est d'autant plus marquée que l'attractivité de ses formations constitue un enjeu majeur** : malgré l'enrichissement de son offre de formation au sein de l'EPE, l'école peine à proposer des parcours suffisamment innovants et distinctifs pour attirer de futurs étudiants.
- L'ESJ a pris acte des préconisations du Hcéres en restructurant son équipe de direction et en renforçant les services support (communication, marketing, informatique, administration). La restructuration a permis une meilleure répartition des responsabilités et une ouverture accrue entre les services. Cependant, **l'absence de plan pluriannuel de développement des compétences et de gestion prévisionnelle des emplois limite ces avancées**. Par ailleurs, ces mesures, bien que positives, ne suffisent pas à résoudre les problèmes structurels, en particulier la **question immobilière**, qui reste un point de blocage majeur.

3 /Recommandations

- Élaborer un plan pluriannuel de développement de la recherche, en s'appuyant sur les partenariats existants et en valorisant systématiquement les travaux des jeunes chercheurs. La mise en œuvre d'une stratégie commune entre l'ESJ et les autres composantes est souhaitable, y compris pour renforcer le caractère professionnalisant des formations de l'École et leur attractivité. La thématique des « transitions », nouvelle bannière de l'EPE, pourrait, par exemple, fournir des pistes quant à la façon de penser la presse et les médias en périodes de transition.
- L'offre de formation de l'EPE doit davantage s'enrichir par la création de nouveaux parcours portés conjointement par l'ESJ et d'autres établissements-composantes de l'EPE, de façon à ce que l'ESJ profite davantage de la valeur ajoutée de ce dernier.
- Dans le cadre de son plan de restructuration immobilière, l'EPE pourrait offrir à l'ESJ des solutions adaptées qui permettent à la fois de répondre à ses besoins en termes d'immobilier et de favoriser une intégration plus harmonieuse au sein de l'établissement. Ces perspectives, si elles se concrétisent, représenteraient un levier stratégique pour l'École, tant sur le plan logistique qu'institutionnel.

Avis évaluatif sur l'École nationale supérieure d'architecture et de paysage de Lille (ENSAPL)

Créée en 1977 sous le nom d'« École d'architecture de Lille », l'établissement devient en 2005 l'École nationale supérieure d'architecture et de paysage de Lille (ENSAPL). Établissement public administratif placé sous la tutelle principale du ministère de la Culture, l'ENSAPL se distingue par une offre de formation unique en France : elle propose des cursus en architecture, en maîtrise d'œuvre architecturale, en paysage et en urbanisme, ce dernier en partenariat avec l'IAUGL de l'Université de Lille. Cette articulation entre trois disciplines – architecture, paysage, urbanisme – fonde son identité et son positionnement interdisciplinaire, centré sur le design d'espaces à différentes échelles.

L'ENSAPL accueille 572 étudiants en architecture dont 281 en cycle 1 et 267 en cycle 2, et 177 étudiants en paysage dont 65 en cycle 1 et 113 en cycle 2. Elle s'appuie sur une équipe de 39 agents administratifs, techniques ou scientifiques, ainsi que sur 153 enseignants, titulaires ou contractuels. Son activité de recherche s'organise autour du LACTH, laboratoire qui rassemble 25 chercheurs, 15 associés et 13 doctorants.

Intégrée à la Conférence régionale des grandes écoles et au Collegium de l'Université de Lille, l'ENSAPL est, depuis le 1^{er} janvier 2022, un établissement-composante de EPE Université de Lille.

Le rapport d'autoévaluation de l'établissement-composante et son annexe, lacunaires et descriptifs, ont rendu la tâche d'évaluation particulièrement complexe pour les experts du comité. Les entretiens ont fort heureusement permis de compenser la qualité des documents à disposition et de recueillir les informations nécessaires à ce jugement évaluatif.

1 / Forces

- **L'ENSAPL se distingue des autres écoles d'architecture** par son approche intégrée du Paysage. Son projet pédagogique, en première année du Diplôme d'Études en Architecture est commun avec celui du Diplôme d'Étude en paysages. Cette synergie renforce la spécificité de l'établissement-composante.
- **L'École affiche un ancrage territorial marqué**, notamment par la mise en situation professionnelle des étudiants au contact du patrimoine local. Elle a par ailleurs établi une Chaire²¹⁶, labellisée par le ministère de la Culture, consacrée à l'adaptation des territoires post-miniers en partenariat avec la Mission du Bassin Minier.
- **Le LACTH, laboratoire de recherche unique de l'ENSAPL, développe des thématiques alignées avec les axes stratégiques de l'établissement-composante et de l'EPE.** Parmi les dix thématiques de recherche du laboratoire, deux illustrent cette transversalité :
 - o « Changements de paradigme », en s'inscrivant dans la stratégie universitaire sur les transitions) ;
 - o « Héritage de l'architecture et du paysage au XX^e siècle », en renforçant l'axe Paysage, élément distinctif de l'école, conformément à la recommandation du précédent rapport du Hcéres.

L'école a également mis en place des « ateliers publics de paysage » et un collège des doctorants qui propose des séminaires transdisciplinaires associant des architectes et des paysagistes. Enfin, en

²¹⁶ « Acclimater les territoires post-miniers ».

2024, l'École a bénéficié du soutien de l'Université de Lille pour le montage d'un projet d'ERC Starting Grant « *Domestic landscapes : the art of dwelling as a technique of mending a damaged world* ».

- **L'articulation entre formation et recherche, fait l'objet d'une réflexion approfondie et d'une mise en œuvre rigoureuse.** Les quatre domaines d'études et d'approfondissement proposés en master s'inscrivent en parfaite adéquation avec les axes de recherche du LACTH, ce qui garantit une synergie entre la formation et la recherche. Cette cohérence se traduit par une série de mesures concrètes : l'intégration d'une formation à la recherche pour l'ensemble des étudiants, notamment à travers des séminaires totalisant 48 heures par semestre ; la participation active des doctorants aux enseignements ; la valorisation et la diffusion systématique des travaux de recherche des doctorants et des étudiants ; le développement d'une offre de formation continue à la recherche par la recherche, en collaboration avec les autres ENSAP et l'Université de Lille.. Ces dispositifs produisent des résultats tangibles. À titre d'exemple, 9 des 14 nouveaux doctorants sont issus du programme d'initiation à la recherche proposés par des chercheurs du LACTH. Ce constat atteste la pertinence et l'efficacité de l'articulation entre formation et recherche mise en place, tout en soulignant son rôle déterminant dans l'attractivité et la qualité de la formation proposée.

2 / Faiblesses appelant une vigilance particulière

- **Une organisation de l'ENSAPL qui demeure fragile, marquée par un sous-effectif administratif chronique et des retards dans la mise en place des instances. Le renouvellement intégral de ces dernières en 2022, consécutif à une démission collective lors du vote d'entrée dans l'EPE, illustre les tensions structurelles de l'établissement-composante au cours de la période évaluée.** Ces difficultés se sont aggravées dans un contexte particulièrement éprouvant : la grève nationale dans les écoles d'architecture qui l'a paralysé pendant plusieurs semaines en 2023, et la crise sanitaire de la Covid. Face à ces crises, la réalisation d'un audit a été décidée conjointement par la présidence de l'Université de Lille et par la direction de l'école, ce qui a permis la mise à disposition d'un personnel à mi-temps, désormais recruté à plein temps comme secrétaire général. Ces crises s'inscrivent dans un contexte financier critique pour l'école : dans son rapport d'autoévaluation, l'établissement-composante souligne être « tout juste en mesure de maintenir un fonctionnement minimal » se limitant au traitement des dossiers les plus urgents. La marge de manœuvre pour lancer des projets ou se développer est quasi inexistante, dans un contexte de baisse des dotations et d'aggravation du sous-effectif administratif, déjà pointé par la précédente évaluation. Toutefois, si les tensions ont bien culminé en 2021-2022, le climat s'est récemment amélioré.
- **L'intégration à l'EPE, bien que désormais assumée, tarde à produire les effets escomptés.** La faible taille de l'école limite sa représentation au sein des commissions de l'EPE qui résultent de sa politique de décentralisation, alors même que cette participation serait un levier essentiel pour son universitarisation. Par ailleurs, l'établissement-composante se trouve confronté à des attentes parfois divergentes, voire contradictoires, de ses deux tutelles : le ministère de la Culture et le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche. Il est enfin membre du réseau des écoles d'architecture et de celui des écoles du paysage, ce qui ajoute une couche supplémentaire de contraintes et de possibilités à concilier.
- **L'ENSAPL se distingue par un taux élevé d'étudiants boursiers (30 %), mais pâtit d'une sous-dotation de la part du ministère de la Culture, comparativement aux autres écoles d'architecture. Cette situation est aggravée par un pilotage insuffisant de son offre de formation.** Par ailleurs, l'absence de Commission d'Aide Sociale est préoccupante, alors qu'environ un tiers des étudiants rencontrent des difficultés matérielles. Afin de développer ses ressources propres, le comité recommande à l'école d'exploiter les postes mis à disposition par l'Université de Lille. L'objectif est de renforcer l'alternance et la formation continue, en lien avec l'HMNOP et en s'appuyant sur les services existants à l'Université de Lille.

3 /Recommandations

- **La fragilité administrative et organisationnelle de l'ENSAPL appelle une collaboration renforcée avec l'Université de Lille, qui dispose de moyens permettant d'accompagner l'école dans sa volonté de développement et dans sa recherche d'efficacité.**

Dans ce cadre, il est essentiel que l'ENSAPL systématise le recours aux services mutualisés de l'université, notamment en matière de ressources humaines, de gestion et de communication. Cette mutualisation, déjà engagée, doit être amplifiée pour permettre à l'école de bénéficier pleinement de l'expertise de l'université en gestion de crise et en pilotage stratégique. L'intégration de l'ENSAPL aux dispositifs d'accompagnement proposés par l'université s'avère par ailleurs indispensable, tant pour la formation continue des personnels que pour la modernisation des processus administratifs, aujourd'hui obsolètes ou sous-dimensionnés. Parallèlement, la pérennisation des postes administratifs doit être assurée en collaboration étroite avec l'Université de Lille et les tutelles ministérielles. Il s'agit d'éviter toute nouvelle précarisation des effectifs, condition *sine qua non* pour stabiliser le fonctionnement quotidien de l'école et restaurer la confiance des équipes.

Cette synergie institutionnelle contribuera directement à l'amélioration de la qualité des formations, au développement de l'approche programme et à la diffusion des innovations pédagogiques, trois leviers essentiels pour l'avenir de l'établissement-composante. En outre, l'Université de Lille a tout intérêt à mieux promouvoir les initiatives de l'ENSAPL, notamment celles qui sont liées aux transitions écologiques, numérique et sociale. Une telle valorisation renforcera le sentiment d'appartenance des étudiants et des enseignants à un projet commun, tout en consolidant la visibilité et l'attractivité de l'école. Enfin, l'ENSAPL doit mettre en priorité les projets structurants, en s'appuyant sur ses partenariats avec l'Université de Lille et les acteurs locaux. Cette orientation stratégique permettra de redonner une perspective de développement durable à l'établissement-composante, au-delà de la simple gestion des urgences.

Le comité reprend également deux recommandations de la précédente évaluation :

- *Mettre en place une démarche qualité*, notamment les conseils de perfectionnement, en s'appuyant sur l'expertise de l'Université de Lille.
- *Définir une stratégie pluriannuelle, en particulier en hiérarchisant les nombreux objectifs annoncés.* La définition d'un « cap institutionnel » en 2021 – qui n'est pas précisé au-delà de la décision de devenir établissement-composante de l'Université de Lille – s'est traduite par la démission du conseil d'administration de l'époque. Le fonctionnement balbutiant des instances ne permet pas encore à l'établissement-composante de définir sa stratégie au-delà du court terme.

Avis évaluatif sur l'École nationale supérieure des arts et industries textiles (ENSAIT)

Fondée en 1921, l'ENSAIT obtient en 1945 l'habilitation à délivrer le diplôme d'ingénieur, reconnue sans interruption par la Commission des Titres d'Ingénieurs. D'abord EPA, elle devient EPSCP en 2003, puis adopte en 2022 le statut d'établissement-composante de l'EPE Université de Lille.

Leader national et européen de la formation textile au niveau master, l'ENSAIT et son laboratoire GEMTEX sont reconnus mondialement pour leur expertise en matériaux souples. La formation des ingénieurs s'articule autour de l'innovation et de la recherche appliquée, en lien étroit avec les entreprises du secteur. Les enjeux de relocalisation, de néo-industrialisation et d'écoconception renforcent l'attractivité de l'école et l'employabilité de ses diplômés, dont les compétences couvrent des domaines variés : industrie, transports, santé, mode, bâtiment, sports, etc.

Implantée dans une région historiquement caractérisée par l'implantation de l'industrie textile, l'ENSAIT collabore activement avec le pôle EuraMaterials, le Clubtex, l'IFTH et le CETI, dont elle est membre du conseil scientifique. Son intégration à l'EPE Université de Lille lui ouvre de nouvelles possibilités de collaboration et d'accès à des ressources complémentaires, ce qui consolide son ancrage dans un écosystème industriel et académique dynamique.

Pour l'année universitaire 2023-2024, l'ENSAIT compte 116 enseignants, dont 32 titulaires (14 professeurs des universités, 16 maîtres de conférences et 2 personnels du second degré), 84 enseignants non permanents, 1 ATER, 5 enseignants contractuels et 78 vacataires. Les personnels administratifs et techniques représentent 52 personnes.

1/ Forces principales

- **L'école affiche un positionnement clair et identifiable, centré sur la formation d'ingénieurs et la recherche dans le domaine du textile. Malgré sa taille modeste, elle se distingue comme la dernière école entièrement se consacrant à cette spécialité. Celle-ci mobilise des compétences pluridisciplinaires (génie des matériaux souples, génie des procédés, science des polymères, mécanique des matériaux), qui permettent de former des ingénieurs polyvalents.** Les résultats en matière d'insertion professionnelle sont remarquables : les diplômés trouvent un emploi en moyenne trois jours après l'obtention de leur diplôme, dans des secteurs variés (transports, aéronautique, protection, mode et luxe, bâtiment, médical, ameublement, sports et loisirs, habillement). La recherche s'organise autour d'une seule unité, le laboratoire GEMTEX (génie et matériaux textiles) qui fédère l'ensemble de ses enseignants-chercheurs. L'ancrage de cette unité au sein de l'école et l'alignement de leurs stratégies respectives sont renforcés par la double casquette de son directeur, qui assume également la direction de l'unité de recherche. Cette configuration permet au laboratoire d'appliquer avec succès la politique de recherche de l'ENSAIT, axée sur la réponse aux demandes du monde socio-économique dans le domaine des textiles et des matériaux fibreux avancés. Ainsi, la cohérence et la solidité du lien entre formation et recherche constituent un atout majeur de la politique de l'école.
- **La spécialité textile de l'école s'inscrit pleinement dans l'identité de l'Université de Lille, « l'université des transitions ».** L'établissement-composante s'efforce en effet d'accompagner un double mouvement stratégique : la relocalisation et la néo-industrialisation du secteur textile, d'une part, et l'émergence de textiles intelligents, composites ou techniques intégrant les enjeux de développement durable (écoconception et recyclabilité), d'autre part. Ces évolutions placent l'école au cœur des problématiques de transition, qu'elle intègre activement dans sa politique de formation et de recherche. Cette approche se traduit par une insertion professionnelle exceptionnelle de ses diplômés, confirmant la pertinence de son positionnement.
- **L'école entretient une relation fructueuse et structurante avec ses partenaires socio-économiques.** Le laboratoire GEMTEX s'empare des questionnements scientifiques issus du milieu industriel du textile, ce qui se traduit par des financements concrets et une dynamique de coopération active. Ainsi, 74 projets de coopérations ont été menés au cours de la période évaluée, aboutissant notamment à la signature de 14 conventions Cifre. Cette collaboration s'étend également à la formation : les

acteurs socio-professionnels participent activement au Conseil de Perfectionnement, et 55 intervenants professionnels ont été recrutés en qualité d'enseignants vacataires. Ces liens étroits entre formation, recherche et milieu industriel renforcent la pertinence des enseignements et la qualité de l'insertion professionnelle des diplômés.

2/ Faiblesses appelant une vigilance particulière

- **L'intégration de l'école à l'EPE est en cours, avec des avancées notables, mais encore inégales.**
 - o Sur le plan de la recherche, le laboratoire GEMTEX s'inscrit naturellement dans les thématiques portées par l'Université de Lille, ce qui permet à l'école de bénéficier des dispositifs de financement liés à l'initiative d'excellence et d'accroître sa visibilité internationale, ce qui compense sa petite taille. En matière de formation, l'intégration reste mesurée, bien que l'école ait engagé une demande d'accréditation pour une nouvelle licence co-portée avec Polytech et la Faculté des Sciences et Techniques. Elle tire également profit de la mutualisation d'outils pédagogiques (Wooclap, Zoom, Moodle) et des retours d'expérience partagés avec d'autres composantes.
 - o Toutefois, le comité relève un manque de promotion de la marque « Université de Lille », notamment dans les adresses électroniques. Surtout, le rapport d'autoévaluation ne détaille ni l'articulation entre les schémas directeurs de l'école et ceux de l'université, ni la déclinaison concrète de la stratégie universitaire dans la construction du budget de l'école, en particulier pour la recherche. Par ailleurs, sur des enjeux majeurs – système d'information, vie étudiante, mutualisation du patrimoine –, l'autoévaluation révèle une politique encore largement autonome, sans référence explicite aux orientations de l'Université de Lille. Cette situation illustre une intégration à géométrie variable : efficace en recherche, plus lente en formation, et encore insuffisante en matière de gouvernance et de cohérence stratégique.
- **Une sensibilité particulière de l'ENSAIT à la conjoncture économique.** L'école, on l'a vu, se caractérise par une spécialisation unique en France : la formation aux matériaux souples et aux technologies textiles. **Ce positionnement, bien qu'il réponde à des besoins socio-économiques précis, la rend particulièrement sensible aux fluctuations de la conjoncture économique du secteur industriel du textile.** Cette dépendance structurelle l'expose à un double risque : d'une part, une vulnérabilité face aux cycles économiques du textile et, d'autre part, une fragilité en matière de visibilité et d'attractivité auprès des étudiants. En effet, l'adéquation entre l'offre de formation et les débouchés professionnels, bien que stratégique, peut s'avérer contre-productive en période de ralentissement industriel, limitant ainsi l'attrait de l'école pour les candidats.
- **L'ENSAIT fait face à des difficultés immobilières structurelles.** Malgré l'élaboration d'un schéma pluriannuel de stratégie immobilière, elle constate un déficit qualitatif de ses salles de cours et de ses bureaux. L'école reconnaît elle-même la nécessité de « développer des outils (GMAO, GTB et bases patrimoine) afin d'améliorer la connaissance de son patrimoine et anticiper l'obsolescence des matériaux et des équipements ». Des mesures ont été mises en œuvre, notamment en matière d'économies de fluides, et des aménagements sont en cours grâce au soutien du Contrat de plan État-Région (CPER). Cependant, les besoins en travaux de restauration restent importants. Leur financement dépasse les capacités budgétaires de l'école, ce qui soulève la question de la pérennité et de la qualité des infrastructures à moyen terme. Cette situation révèle une tension entre la volonté de modernisation et les contraintes financières. **L'absence de solution de financement pérenne risque de compromettre la qualité de l'accueil des étudiants et des conditions de travail, ainsi que la compétitivité de l'établissement-composante.**

3/ Recommandations

- **Poursuivre l'intégration à l'Université de Lille.** À cet égard, le comité juge positivement le projet d'ouvrir une formation de type cycle préparatoire en particulier avec Polytech Lille. **La mise en œuvre d'une articulation effective dans toutes les dimensions, entre l'établissement intégrateur et l'établissement-composante, est de nature à conforter la place de l'ENSAIT dans l'université.**

Le comité reprend également plusieurs recommandations de la précédente évaluation :

- Amplifier le déploiement de la démarche qualité. Un « plan d'actions d'amélioration continue » est mentionné, mais la démarche n'est pas documentée : circuit, indicateurs, fréquence, etc.

- Développer une politique internationale favorisant une meilleure synergie entre les actions internationales liées à la formation et celles qui sont liées à la recherche.
- Approfondir la stratégie immobilière permettant de faire face au défi de la maintenance, du réaménagement et de la restauration du patrimoine immobilier.
- Poursuivre l'évaluation des effets des évolutions pédagogiques et la mise en œuvre effective de l'évaluation des enseignements.

Table des matières

Avis du comité	3
1 / Forces principales.....	3
2 / Faiblesses appelant une vigilance particulière	4
3 / Recommandations	5
Présentation de l'établissement	6
1 / Caractérisation de l'établissement et de son territoire	6
2 / Recommandations de la précédente évaluation (rapport publié en 2019)	9
3 / Rapport d'autoévaluation et visite de l'établissement	9
Le pilotage stratégique et opérationnel	11
1 / Un positionnement clair et ambitieux, à concrétiser en recherche, et qui pourrait être mieux diffusé auprès des communautés	11
2 / Une stratégie complexe, car stratifiée et évolutive, à mieux articuler au positionnement de l'établissement	13
3 / Des partenariats internationaux solides, mais dont le foisonnement ne rend pas toujours la politique de l'établissement suffisamment lisible	15
4 / À l'échelle régionale, des partenariats sensiblement plus en retrait	17
5 / Une politique partenariale particulièrement porteuse à l'échelle locale et métropolitaine.....	18
6 / Une stratégie de développement durable qui s'affirme progressivement	19
7 / Une université soucieuse de son impact	20
8 / Une consolidation effective de l'organisation, dont une évaluation régulière est attendue, dans la perspective de la sortie d'expérimentation	20
9 / Une évolution de la politique de communication bien articulée aux transformations institutionnelles en cours et une politique du numérique tout à fait robuste	22
10 / Une démarche qualité qui doit se généraliser et s'intégrer pleinement au pilotage de l'établissement.....	23
11 / Un travail sur la soutenabilité des activités de l'établissement à consolider.....	24
12 / Un objectif d'« excellence sociale » original et apprécié, mais difficile à soutenir financièrement	26
13 / Un patrimoine immobilier très contrasté, demandant une vision et des choix nouveaux	28
Conclusion du domaine « pilotage stratégique et opérationnel »	30
La politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société	31
1 / Un fort dynamisme en matière de politique scientifique, mais une organisation complexe et difficilement lisible.....	31

2 / Des résultats en progression dans le prolongement de la labellisation I-site	32
3 / Des partenariats locaux et internationaux solides, et alignés avec la stratégie scientifique.....	34
4 / Un soutien actif et important à la recherche, mais contraint par de fortes tensions en matière d'encadrement pédagogique	35
5 / Une politique de valorisation qui souffre de l'absence d'un suivi rigoureux et d'une stratégie partagée.....	37
6 / Des structures d'appui à la valorisation dont l'impact est difficile à mesurer et dont les rôles respectifs restent à clarifier.....	38
Conclusion du domaine « politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société ».....	40

La politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus.....41

1 / Une offre de formation riche, diversifiée et en cohérence avec les priorités stratégiques de l'établissement	41
2 / Une internationalisation des formations qui demeure modeste, malgré une implantation transfrontalière au cœur de l'Europe	42
3 / Des objectifs de formation à la recherche à expliciter	43
4 / Une politique de documentation dynamique et ambitieuse au service des axes stratégiques de l'université.....	44
5 / Une politique volontariste en faveur de l'innovation pédagogique	45
6 / Une offre de formation qui pourrait encore gagner en visibilité et en attractivité.....	47
7 / Un foisonnement d'initiatives réussies en faveur de l'orientation des lycéens	48
8 / Une politique volontariste et ambitieuse en faveur de la réussite en premier cycle ...	48
9 / Une attention réelle à l'insertion professionnelle des étudiants	49
10 / Un appui RH satisfaisant à la politique de formation mais une démarche qualité des formations à améliorer	49
11 / L'établissement poursuit ses efforts pour garantir la soutenabilité financière de son offre de formation	50
12 / Une politique de la vie étudiante dynamique et structurée	51
13 / Une implication des étudiants dans la gouvernance et autour des projets qui peut encore s'améliorer	52
14 / Un pilotage des ressources en soutien de la vie étudiante bien optimisé	52
Conclusion du domaine « politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus ».....	54

Avis évaluatif sur Sciences Po Lille.....55

1 / Forces	55
2 / Faiblesses appelant une vigilance particulière	55
3 / Recommandations.....	56

Avis évaluatif sur l'École supérieure de journalisme de Lille.....57

1 / Forces	57
2 / Faiblesses appelant une vigilance particulière	58
3 / Recommandations	58
Avis évaluatif sur l'École nationale supérieure d'architecture et de paysage de Lille (ENSAPL)	59
1 / Forces	59
2 / Faiblesses appelant une vigilance particulière	60
3 / Recommandations	61
Avis évaluatif sur l'École nationale supérieure des arts et industries textiles (ENSAIT)	62
1/ Forces principales	62
2/ Faiblesses appelant une vigilance particulière	63
3/ Recommandations	63
Table des matières	65
Observations du président de l'Université de Lille	68
Organisation de l'évaluation.....	71

Observations du président de l'Université de Lille



—
Présidence

Le Président

à

Madame Coralie CHEVALLIER

Présidente du Haut Conseil de
l'évaluation de la recherche et de
l'enseignement supérieur (HCERES)

Lille, le 04 février 2026

—
N. Réf : EB/RB 2026-15

Madame la Présidente,

L'ensemble de la communauté universitaire lilloise, à travers sa présidence et son comité de direction, remercie le comité HCERES pour la profondeur et le caractère exhaustif de l'analyse de notre université. Cette analyse est produite à un moment important de l'histoire de l'Université de Lille, qui, après une dizaine d'années de transformations profondes, engage la dernière phase de cette évolution avec la sortie du statut d'EPE vers celui de Grand Établissement. Le rapport met en lumière le fait que l'université dispose d'une vision stratégique établie, même si nous avons bien compris la nécessité maintenant de la formaliser dans un document unique. De ce point de vue, la sortie d'expérimentation nous en donnera l'opportunité.

Le rapport souligne également la clarté de la gouvernance, le degré d'autonomie laissé aux composantes et la bonne intégration de l'Initiative d'Excellence au fonctionnement global de l'université. Nous avons bien pris en compte la nécessité de poursuivre l'intégration des établissements-composantes que met en lumière le rapport global et les rapports spécifiques aux établissements-composantes, que nous vous remercions d'avoir rédigé, avec, toutefois, un point de vigilance concernant le rapport de l'ENSAPL qui ne nous paraît pas avoir pris suffisamment en compte les évolutions très positives des trois dernières années, s'appuyant sur la dynamique de l'EPE, et qui se focalise trop sur la période 2020/2022. Nous sommes conscients, comme le stipule le rapport, que nous avons encore une marge de progrès en matière de pilotage, avec une meilleure articulation entre la stratégie générale et le fonctionnement administratif. Nous comptons sur la contractualisation interne, votée en conseil d'administration en octobre dernier, pour avancer sur ce point et assurer une plus grande transversalité entre les directions générales déléguées. L'évolution de la direction générale des services, opérée en 2024, sera un atout pour répondre à votre recommandation.

Cabinet de la Présidence
42 rue Paul Duez
59000 Lille
T. +33 (0)3 62 26 90 02
www.univ-lille.fr

Présidence

Nous avons apprécié votre regard positif sur notre positionnement sur les enjeux de transitions, en soulignant sa singularité en termes d'interdisciplinarité, de territorialisation et d'intégration à son propre développement. Depuis la visite du comité, l'Université de Lille a obtenu le label DD&RS, dans la continuité de ses partenariats en matière de santé, avec le CHU de Lille ou l'ARS Hauts-de-France. De ce point de vue, vous mettez en exergue notre politique d'excellence sociale, en montrant qu'elle a permis de fédérer une communauté universitaire qui s'était fracturée en raison des évolutions institutionnelles. C'est pour nous important car si cette politique sociale a un coût (4,8 millions d'euros en année pleine), elle reste avant tout un investissement nécessaire au bon fonctionnement de l'université, grâce à l'engagement de l'ensemble de son personnel dans une vision commune du service qu'elle rend.

Dans votre rapport, vous portez une appréciation globalement positive sur la politique de formation, notamment l'investissement de l'Université de Lille dans la réussite en premier cycle, à travers le projet LIBEL'UL, labélisé dans le cadre de France 2030. Vous soulignez la maturité en matière de pilotage et de transformation pédagogique, ainsi que la prise en compte des enjeux de transition dans les maquettes pédagogiques. Nous avons d'ores et déjà pris en compte vos recommandations en matière d'internationalisation des formations et de qualité de la formation, avec la création de vice-présidences dédiées, ainsi que les progrès à faire en matière de visibilité et d'attractivité de nos formations, ce qui nous a conduit à renforcer notre démarche d'amélioration continue, et de faire l'acquisition d'un nouvel outil qui a déjà été déployé, en vue de la campagne de recrutement.

Nous sommes bien conscients que votre plus forte critique porte sur la stratégie recherche et de valorisation, même si vous soulignez la qualité de notre production scientifique et de nos unités de recherche. La multiplication des dispositifs (clusters puis CDP), est liée à la volonté d'étendre notre périmètre d'excellence, qui avait été jugé trop restrictif et avait créé un sentiment, en interne, d'une recherche à deux vitesses. Grâce à la dynamique créée, ce sont aujourd'hui 58 des 64 unités de recherche qui participent à des projets interdisciplinaires, en appui de notre stratégie d'approche globale des transitions. Depuis la visite, nous avons engagé un travail de clarification vis-à-vis des unités de recherche, dans le cadre de la politique de site que nous construisons avec nos partenaires nationaux ou locaux. L'articulation entre les CDP et la construction d'Instituts fédératifs interdisciplinaires sur l'ensemble de la période quinquennale apparaît mieux intégrée, grâce à un travail participatif avec les unités de recherche, la volonté étant que les futurs instituts soient construits par les unités de recherche et pas dans un processus institutionnel descendant. Le paysage scientifique lillois devrait être stabilisé, dans ces dynamiques collectives, au moment de la sortie d'expérimentation. Parallèlement, le processus engagé autour d'une reconfiguration de la direction recherche et valorisation sera également achevée, en appui de la poursuite du développement de notre PUI, qui est pour nous l'outil qui doit permettre d'amplifier les activités de valorisation et de transfert. Par ailleurs, une vice-présidence dédiée nous permettra, en lien avec la fondation de l'Université de Lille, de mieux rendre visible notre établissement auprès du monde des entreprises.

Présidence

Le rapport, à plusieurs reprises, pointe la question de la soutenabilité de l'ambition de l'université au regard de sa fragilité budgétaire, qui se confirme encore dans la perspective des exercices 2026 et 2027. Le rapport discute également les enjeux immobiliers à l'aune de la vétusté d'une partie de notre patrimoine, tout en actant l'existence d'une stratégie et d'une organisation pertinentes. Nous avons déjà pris en compte une recommandation en créant une vice-présidence à la stratégie immobilière et écologique. Nous vous remercions de cette mise en lumière qui sera, pour nous, un point d'appui dans les discussions qui vont s'engager dans le cadre de la nouvelle contractualisation voulue par le Ministère. Ce sera également un point d'ancrage pour les relations avec la tutelle dans le processus de sortie d'expérimentation que nous débutons dès 2026 et pour lequel le HCERES sera également, de nouveau, amené à se prononcer.

Je vous remercie par avance pour la prise en compte de ces remarques, et vous prie de croire, Madame la Présidente, à l'assurance de mes sentiments les plus respectueux.

Régis BORDET



Organisation de l'évaluation

La visite de l'évaluation de l'Université de Lille a eu lieu du 25 au 27 février 2025. Le comité était présidé par M. **Jean-Paul de Gaudemar**, professeur des universités de sciences économiques (retraité), ancien recteur de l'Agence Universitaire de la Francophonie, ancien recteur d'académie et ancien directeur général de l'enseignement scolaire au ministère de l'Éducation nationale.

Ont participé à cette évaluation :

- Mme **Isabelle Catto**, chargée de recherche en mathématiques CNRS, vice-présidente formation et vie étudiante de l'Université Paris-Dauphine-PSL et anciennement vice-présidente licences et affaires académiques de l'Université PSL.
- M. **Romuald Fonkoua**, professeur de littérature francophone à Sorbonne université.
- M. **Youcef Kadri**, vice-président étudiant de l'Université Paris Cité et ancien vice-doyen étudiant de la Faculté de santé ; docteur en pharmacie et étudiant en médecine.
- Mme **Véronique Maupoil**, professeur des universités en pharmacologie, Université de Tours. Anciennement doyenne de la faculté de pharmacie de l'université.
- M. **Vincent Moreau**, directeur général des services de l'Université de Bordeaux, anciennement directeur adjoint du programme « centres d'excellence » du secrétariat général pour l'investissement.
- M. **Éric Saint-Aman**, professeur des universités en chimie (retraité), Université Grenoble-Alpes. Ancien vice-président recherche de l'Université Grenoble-Alpes.
- M. **Éric Tschirhart**, professeur en physiologie, Université du Luxembourg, conseiller spécial du recteur sur l'Université européenne UNIVERSEH.
- Mme **Marianna Tsymbrovska**, Docteur-ingénieure en mécanique et Directrice générale de Floralis, filiale valorisation de l'Université Grenoble Alpes.

MM. Phillipe Thiard et Monsieur Nicolas Chaigneau, conseillers scientifiques, et **Mme Laura Pimenta** chargée de projet, représentaient le Hcéres.

L'évaluation porte sur l'état de l'établissement au moment où les expertises ont été réalisées.

On trouvera les CV des experts en se reportant à la Liste des experts ayant participé à une évaluation par le Hcéres à l'adresse URL <https://www.hceres.fr/fr/liste-des-experts-ayant-participe-une-evaluation>.

Évaluation des universités et des écoles

Évaluation des unités de recherche

Évaluation des formations

Évaluation des organismes nationaux de recherche

Évaluation et accréditation internationales



19 rue Poissonnière
75002 Paris, France
+33 1 89 97 44 00

