

# Pour une Université différenciée et de haut niveau

## Principes et engagements

*« Quel bel objet d’ambition pour le ministre de l’Instruction publique, pour la municipalité de Lille, pour le conseil des Facultés, pour le recteur, que de fonder à Lille et d’y faire réussir, à force d’argent, d’intelligence, de patience, de dévouement – car il faudra tout cela – une Université qui soit le plus grand établissement scientifique des Pays-Bas français et étrangers ! »*

Ernest Lavisse<sup>1</sup>.

### Table des matières

1. Une ambition partagée .....	3
1.1. Autour d’un thème fédérateur.....	3
1.2. et porteur d’avenir .....	3
1.3. Pour un engagement enthousiaste s’appuyant sur des principes clairs .....	5
1.4. Principes et engagements .....	5
1.4.1. Des garanties statutaires et budgétaires pour tous .....	5
1.4.2. Une phase expérimentale .....	6
1.4.3. Une volonté d’établissement innovant.....	6
1.4.4. Un travail statuaire à réaliser conjointement .....	6
2. Un établissement innovant hybridant la puissance d’une grande université et l’agilité des établissements membres autour de biens communs .....	6
2.1. Une politique de recherche basée sur des thématiques d’excellence, issue de partenariats construits de longue date.....	7
2.1.1. L’enjeu d’une stratégie de recherche partagée au sein d’un EPE .....	7
2.1.2. Une thématique commune : la transition globale .....	9
2.1.3. Une structuration autour des Hubs et de clusters thématiques .....	9
2.1.4. Des plateformes mutualisées et attractives et une plus grande expertise au service des Appels à Projets ....	10

<sup>1</sup> Ernest Lavisse, « La question des universités françaises », *Revue internationale de l’enseignement*, Décembre 1886, p. 493 (à l’occasion du déménagement des facultés de droit et lettres de Douai, en 1887).

2.2.	Une politique de formation cohérente.....	11
2.2.1.	Une politique d'orientation menée en commun.....	11
2.2.2.	Une offre de formation favorisant les passerelles et hybridant les parcours de formation .....	12
2.2.3.	La formation graduée : un projet phare de l'EPE .....	12
2.2.4.	L'innovation pédagogique au cœur du projet.....	15
2.3.	Une stratégie pour bâtir une grande université internationale .....	15
2.3.1.	Un rayonnement sur un large spectre.....	15
2.3.2.	Une double logique géographique et stratégique au niveau européen.....	16
2.3.3.	Des partenariats premium, des objectifs clairs et une logique de subsidiarité.....	16
2.4.	Une politique de vie des campus vectrice de bien-être, d'émancipation et d'appropriation.....	17
2.4.1.	Un établissement exemplaire dans sa dimension sociale .....	17
2.4.2.	Un établissement démonstrateur de la transition globale.....	17
2.4.3.	Une vie de campus promotrice de l'épanouissement individuel .....	18
2.4.4.	Développement culturel et sportif.....	18
2.4.5.	Une politique de santé pensée en commun .....	19
2.4.6.	Une politique documentaire cohérente.....	19
2.5.	Une politique de rayonnement pensée en commun.....	19
2.5.1.	L'ambition de la marque .....	19
2.5.2.	Un rayonnement territorial.....	20
3.	Organisation générale et gouvernance.....	20
3.1.1.	Une organisation garante de subsidiarité et d'efficacité .....	20
3.1.2.	La convergence des stratégies .....	20
3.1.3.	Des établissements membres .....	22
3.1.4.	Des composantes .....	23
3.2.	Quelques dispositions générales envisagées.....	25
3.2.1.	Présidence, Vice-présidences et bureau .....	25
3.2.2.	Directoire .....	26
3.2.1.	Bureau.....	26
3.2.2.	Conseil de liaison.....	26
3.2.3.	Conseil d'Administration (CA) .....	26
3.2.4.	Sénat académique.....	27
3.2.5.	Conseil d'Orient Stratégique (COS) .....	27
3.2.6.	Les Unités de recherche .....	28
3.2.7.	Organisation budgétaire envisagée.....	28
3.2.8.	Politique de Ressources Humaines envisagée.....	29
4.	Agenda global de travail.....	30

## 1. Une ambition partagée

### 1.1. Autour d'un thème fédérateur...

Nos sociétés sont confrontées à un tournant, sur un plan technologique, économique, social, environnemental. Ces questions sont tout particulièrement prégnantes dans notre région, lieu d'une transition économique, sociale et écologique à la hauteur de son important passé industriel et minier : le projet REV3<sup>2</sup>, soutenu par tous les acteurs institutionnels, académiques et économiques de la Région en est le symbole marquant et la transition écologique devrait être un thème prioritaire retenu pour le prochain Contrat de Plan État-Région. Cet ensemble de bouleversements questionne non seulement nos connaissances, leurs applications pratiques, mais encore notre capacité à les transmettre, en éclairant leur complexité.

Partant de ce diagnostic territorial, les acteurs en charge de l'enseignement supérieur et de la recherche dans l'aire métropolitaine lilloise ont toute leur part à prendre dans les réponses à apporter à ces défis, par la pénétration des connaissances dans la sphère de l'éducation, la participation au débat public et l'éclairage des politiques publiques, la contribution à la vie de la cité qu'elle soit institutionnelle ou non, par le développement de débouchés socio-économiques aux produits de leur recherche, la mise en place de démonstrateurs concrets d'organisations innovantes, y compris sur ses campus.

Le projet présenté ici entend donc s'inscrire pleinement dans ce tournant en mettant sa profonde transformation organisationnelle au service d'une meilleure compréhension globale de cette phase de transition systémique engagée au niveau européen. La thématique générale retenue par les acteurs du site, « **A University for Global Transition** », est porteuse d'une approche intégrée de toutes les dimensions de cette question complexe, portant notamment son effort sur **plusieurs thématiques-phares**, qui constituent son socle d'excellence autour de trois Hubs soumis au jury I-SITE : « *La santé de précision* », « *L'innovation au service d'une planète en mutation* », « *La transition numérique au service de l'humain* », et un quatrième Hub en cours de structuration : « *Cultures, sociétés et pratiques en mutation* ». Cette ambition doit permettre de générer des pistes d'action pour réinventer le progrès, en s'appuyant sur l'écosystème métropolitain et régional, comme laboratoire d'observation et d'expérimentation.

### 1.2. et porteur d'avenir

Le site lillois est le deuxième pôle universitaire français avec 118 000 étudiants, qui représentent 10 % de la population de la métropole. Créée au 1<sup>er</sup> janvier 2018, l'Université de Lille accueille le plus grand nombre d'étudiants en France, avec 77 000 inscriptions annuelles. Avec 14 000 emplois directs et 30 000 indirects, le site constitue un pôle économique majeur. Les établissements du consortium I-SITE ULNE hébergent 3386 chercheurs et enseignants-chercheurs et 3220 personnels d'appui à la recherche<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> La métropole affirme son caractère européen et a axé son développement sur la création d'emplois qualifiés dans le cadre d'une transition post-industrielle (REV3).

<sup>3</sup> Source MESRI : synthèse de 4 dispositifs de collecte SIES – DGRH, 2017.

Au nom d'une métropole et d'une région jeune et porteuse d'avenir<sup>4</sup>, les acteurs de l'enseignement supérieur et de la recherche du site métropolitain s'engagent à mieux articuler leurs forces et à porter une proposition cohérente de formation et de recherche qui permette au territoire d'abriter une des plus grandes universités européennes :

- une nouvelle université, appuyée sur des domaines de recherche et de formation d'excellence ;
- une nouvelle université plus visible plus attractive pour les étudiants comme les personnels ;
- une nouvelle université inclusive, au service de son territoire, qui forme les talents de demain ;
- une nouvelle université citoyenne attentive à ses personnels et usagers ;
- une nouvelle université, plus agile et reposant sur l'autonomie des acteurs.

Sur le plan académique, le site métropolitain est conscient de ses forces. Il abrite la plus grande université de France, ainsi que des écoles et instituts de renom. Il bénéficie aussi d'une localisation géographique facilitant les échanges avec l'Europe du Nord, forme plus de 10% des ingénieurs en France et est parvenu à identifier des points d'excellence, incarnés par des *hubs* lui ayant permis d'être labellisé I-SITE. Mais les acteurs du site sont aussi conscients que le *statu quo* représenterait une forme de recul : la reconnaissance internationale et la densification du potentiel régional supposent un engagement collectif fort.

A cette fin, nous nous engageons à créer et développer un **Etablissement Public Expérimental** attractif, visible à l'international, agile, qui élargisse le champ des possibles, nous rende plus efficaces collectivement et qui nous permette de compter dans notre écosystème.

Nous nous donnons comme objectif de le créer au 1er janvier 2022. Il sera expérimentable et rectifiable jusqu'en 2027 au plus tard, construit sur un modèle de nature à déclencher la confirmation du label I-SITE ULNE en septembre 2021.

Il préfigure l'université-cible dont l'ambition est de devenir un établissement de référence dans l'Europe du Nord, reconnu comme tel dans les classements internationaux. Il regroupe : (i) des Écoles qui sont des établissements-membres, conservant leur personnalité morale (EPA, EPSCP et statut associatif<sup>5</sup>) ; (ii) des composantes sans personnalité morale (UFR dont certaines portent le nom de faculté, Ecole interne, Institut). Cet EPE disposera des responsabilités et compétences élargies. Il prendra à terme le nom d'Université de Lille.

Dans la suite de ce texte, pour éviter toute ambiguïté, **on retiendra le terme d'EPE** pour désigner cet établissement expérimental préfigurant la « nouvelle » Université de Lille.

De même, les écoles qui rejoignent l'EPE en conservant leur personnalité morale seront identifiées par le terme d' « **établissements-membres** ». Le terme « **école** » désignera ici à défaut d'autre précision

---

<sup>4</sup> Environ 1 140 000 jeunes de 15 à 29 ans vivent dans la région Hauts-de-France en 2018 (soit un jeune sur 5 en France) et plus particulièrement dans la Métropole européenne de Lille, une des plus jeunes de France.

<sup>5</sup> ESJ Lille dispose actuellement d'un statut associatif loi 1901 à but non lucratif, qu'elle conservera dans le cadre de l'EPE.

un établissement-membre (Ex : ENSAPL), une école interne (ex : Polytech) ou une école partenaire externe (ex : ENSAM).

### 1.3. Pour un engagement enthousiaste s'appuyant sur des principes clairs

Les acteurs de l'enseignement supérieur et de la recherche du site métropolitain que sont l'Université de Lille, Centrale Lille, Sciences Po Lille, l'ESJ Lille, l'ENSAPL se sont engagés à mieux articuler leurs forces et à porter une proposition cohérente de formation et de recherche qui permette au territoire d'abriter une des plus grandes universités européennes dans les 10 années à venir.

L'ENSAIT, l'IMT Lille-Douai, le campus lillois de l'ENSAM, rejoints plus récemment par YNCREA Haut-de-France n'intégreront pas cet établissement commun mais souhaitent y être associés. De même, les partenaires centraux de l'I-SITE Université Lille Nord-Europe (ULNE) que sont les grands organismes de recherche (CNRS, Inria et INSERM), le CHU de Lille et l'Institut Pasteur de Lille n'ont bien évidemment pas vocation à rejoindre non plus cet établissement. L'année 2020 permettra tout à la fois de finaliser le projet dans son ensemble et de mieux définir les conditions et les formes d'association de chacun des partenaires.

Ce document définit les principes et engagements communs voulus par ces établissements pour fonder cette grande université<sup>6</sup>. Il a vocation à être soumis à l'approbation des Conseils d'Administration de ces établissements avant de poursuivre le travail de construction en impliquant progressivement davantage d'acteurs.

Il se veut la synthèse des échanges qui ont mobilisé les représentants et certains acteurs des établissements depuis janvier 2018 et notamment en ce début d'année 2020 au cours de deux séminaires de travail. Ces éléments seront progressivement enrichis des travaux collectifs au fil des prochains mois pour aboutir à une proposition de statuts (cf. agenda de travail ci-dessous).

### 1.4. Principes et engagements

L'établissement public expérimental à créer est un **établissement expérimental public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP) expérimental** régi par l'ordonnance 2018-1131 du 12 décembre 2018 relative à l'expérimentation de nouvelles formes de rapprochement, de regroupement ou de fusion des établissements d'enseignement supérieur et de recherche.

#### 1.4.1. Des garanties statutaires et budgétaires pour tous

Le principe fondateur de l'EPE est de permettre à chacun de ses membres de mieux assurer ses missions, tout en contribuant à une dynamique collective.

Les différents membres fondateurs, université et établissements membres, s'engagent sur un strict respect des moyens dédiés à chacun qui sont garantis par la personnalité morale des établissements

---

<sup>6</sup> Au sens de l'ordonnance 2018-1138 du 12 décembre 2018 relative à l'expérimentation de nouvelles formes de rapprochement, de regroupement ou de fusion des établissements d'enseignement supérieur et de recherche.

membres. La mise en œuvre de la stratégie commune sera facilitée par la mise en commun du budget I-SITE, d'autres ressources obtenues au bénéfice de la création de l'EPE (PIA notamment) et par les choix réalisés par les participants à l'EPE de mettre en commun des ressources pour des actions communes.

Le statut de chacun sera respecté et garanti, tant du point de vue des institutions que des personnels.

#### *1.4.2. Une phase expérimentale*

Il est proposé que cet établissement expérimental innovant utilise toute la période d'expérimentation possible, jusqu'à janvier 2027, pour permettre une appropriation progressive de la logique commune de cet établissement et laisser la possibilité aux établissements membres qui le rejoignent de sortir facilement du dispositif si sa dynamique leur semble contradictoire avec leur propre stratégie. Cette expérimentation sera progressive et s'inscrira dans une feuille de route qui reste à construire.

#### *1.4.3. Une volonté d'établissement innovant*

L'EPE sera dans son organisation et ses modes de gouvernance un établissement innovant. C'est ce que permet l'ordonnance et c'est ce dont les acteurs veulent se saisir. Les principes qui doivent guider nos travaux sont ceux de la **subsidiarité**, qui sera plus ou moins forte selon le statut des établissements qui se proposent de former ensemble un EPE, de l'**agilité**, car les acteurs veulent absolument éviter un établissement dont une centralisation excessive des décisions, au-delà des lignes stratégiques communes, créerait une embolie administrative, et le principe central d'une **gouvernance partagée** entre tous les acteurs de l'EPE qui permette de co-construire les grandes décisions stratégiques, et d'une **présidence stratégique qui s'assure de la bonne exécution de cette stratégie commune**.

#### *1.4.4. Un travail statuaire à réaliser conjointement*

Ce document « principes et engagements » n'a pas vocation à entrer dans des considérations statutaires précises : il présente plutôt une philosophie générale de la gouvernance. Cette philosophie donne une feuille de route appuyée sur les outils, très flexibles, proposés par les ordonnances relatives aux EPE.

## 2. Un établissement innovant hybridant la puissance d'une grande université et l'agilité des établissements membres autour de biens communs

Cet EPE est conçu pour faire fructifier les biens communs qu'il porte : développer son socle d'excellence en matière de recherche et de formation, consolider son ancrage international, amplifier la dynamique d'innovation au profit des acteurs socio-économiques, assurer son rôle d'inclusion sociale essentiel à notre territoire.

Pour ce faire les acteurs du site s'engagent : (i) à proposer une offre de formation renouvelée dans son organisation, notamment dans son articulation à la recherche et dans ses méthodes pédagogiques, conciliant le double objectif d'offrir un haut niveau de formation et de préparation à l'insertion professionnelle à ses diplômés, en particulier aux jeunes et actifs de la Région Hauts-de-France, et

d'être un pôle attractif pour des étudiants français et internationaux ; (ii) à poursuivre l'effort de différenciation de son potentiel de formation et de recherche au service d'une visibilité internationale accrue, en priorité sur les thématiques-phares, au moyen d'un partenariat renforcé avec le monde socioprofessionnel et d'un transfert social ou économique plus intense dans la perspective de la création d'activités, d'emplois, de services ; (iii) à assumer un leadership sur les questions de transition au sein de l'écosystème universitaire nord-européen et en tant que porteur d'un projet d'Université Européenne thématique autour de l'université inclusive, afin de faire du site lillois un pôle de référence et d'innovation au service de son territoire.

Pour atteindre ces objectifs menés en cohérence sur le site, le nouvel établissement sera profondément innovant et fondé sur un équilibre entre cohérence stratégique et agilité dans la mise en œuvre : stabilité et puissance tirées de la mise en cohérence collective d'une stratégie partagée ambitieuse... et capacité de réactivité élevée d'acteurs autonomes pour définir et déployer la stratégie spécifique de chacun au service de la réussite de l'ambition collective.

## 2.1. Une politique de recherche basée sur des thématiques d'excellence, issue de partenariats construits de longue date

### 2.1.1. L'enjeu d'une stratégie de recherche partagée au sein d'un EPE

La collaboration scientifique entre les établissements porteurs du contrat de site lillois relève aussi bien de dynamiques de terrain que de la nécessité institutionnelle découlant notamment d'un ratio insuffisant de chercheurs des EPST. Elle s'appuie sur des partenariats antérieurs à la labellisation I-SITE et à la fusion des trois universités lilloises, mais a considérablement gagné en ampleur depuis.

Chacun des partenaires a en effet contribué largement à la dynamique qui s'est mise en place et qui se concrétise chaque jour un peu plus : présence dans les classements internationaux, lauréats ERC et IUF, visibilité des publications, etc. Ainsi le CHU, déjà très impliqué historiquement, s'investit de manière très volontariste dans l'ouverture vers l'ingénierie et l'intelligence artificielle, les EPST ont renforcé leur implication dans le pilotage conjoint de nos UMR (l'EPE devrait en quelque sorte être une convention de site renforcée), les écoles d'ingénieurs augmentent leur implication dans la formation doctorale.

Avec pour objectif de figurer parmi les Grandes Universités de Recherche européennes, les différentes instances de décision fixeront la stratégie de l'établissement<sup>7</sup> en identifiant les forces distinctives du site et en affectant à leur développement des moyens spécifiques.

Ces moyens ciblés seront issus de la dotation I-SITE et des différents appels à projets dédiés aux sites labellisés. A travers le déploiement de la stratégie d'établissement, ils bénéficieront à tous les membres de l'EPE : composantes et établissements membres.

---

<sup>7</sup> C.f. « Organisation générale et gouvernance »

Le suivi et l'évaluation continue de la stratégie permettront une meilleure adaptation des choix thématiques en fonction des évolutions des contextes scientifiques, socio-économiques, nationaux et internationaux.

La construction de l'EPE permettra de concrétiser cette stratégie conjointe en matière de recherche. Les effets positifs attendus sont nombreux : consolidation des indicateurs à l'échelle de l'EPE, mutualisation renforcée de l'expertise en ingénierie de projets, accès facilité aux infrastructures, visibilité internationale élargie, gain en cohérence stratégique... La création de l'EPE simplifiera une mise en œuvre efficace de cette stratégie : différenciation thématique, renforcement des plateformes scientifiques et technologiques, développement de l'attractivité, renforcement du lien master-doctorat, soutien aux UR par un pilotage agile.

La labellisation de l'I-SITE ULNE en 2017 s'est appuyée sur des éléments factuels qui reflètent des excellences en recherche, comme en particulier les 5 LABEX et les 7 EQUIPEX. Le pôle lillois héberge un grand nombre de chercheurs reconnus dont 15 sont actuellement porteurs d'un projet ERC et 28 titulaires de l'IUF. On peut noter également les 2 médailles d'argent du CNRS obtenues en 2018 par des chercheuses de l'IEMN (Institut d'Electronique, Microélectronique et Nanotechnologie) et les 4 médailles de bronze obtenues par nos jeunes chercheurs depuis 2015.

En termes de positionnement de nos établissements, la valeur du site lillois est attestée notamment par :

- **Les classements internationaux** : en 2019, au classement CWTS (le plus révélateur de la qualité de la production scientifique), l'Université de Lille se situe en 326<sup>e</sup> position mondiale, 109<sup>e</sup> en Europe et 11<sup>e</sup> française, là où les universités mieux dotées en chercheurs comme Bordeaux ou Strasbourg sont respectivement aux 273<sup>e</sup> et 316<sup>e</sup> positions mondiales. De même, l'Université de Lille apparaît au 18<sup>e</sup> rang des universités françaises en 2019 au classement ARWU (classement de Shanghai), soit devant certaines universités françaises qui nous sont parfois données en exemple. L'ambition dans ce classement assez volatile sera de résister à l'érosion induite par l'arrivée en force des universités chinoises notamment et de rejoindre le peloton des 15 premières universités françaises.
- **Les classements sur le critère d'innovation** : l'Université de Lille se situe à la 223<sup>e</sup> place mondiale au classement CWTS 2019, et nous pouvons noter que la fusion a fait passer l'Université de Lille de la 76<sup>e</sup> à la 39<sup>e</sup> place européenne. L'Université de Lille est ainsi au 7<sup>e</sup> rang des universités françaises dans ce classement, devant Aix-Marseille, Strasbourg ou l'École Polytechnique.
- **Les classements H2020** : les succès de l'Université de Lille la positionnent également parmi les meilleurs sites français (en 5<sup>e</sup> position en association avec le CHU), et le 194<sup>e</sup> site européen contre 222<sup>e</sup> pour l'Université de Strasbourg et 227<sup>e</sup> pour l'Université Toulouse 3 Paul Sabatier.

Ces classements constituent un point de départ qui permet d'envisager une vraie percée au niveau européen dans le cadre de la dynamique de constitution de l'EPE notamment grâce à une politique de signature unique, signalant la participation à un même établissement, qui mutualise et valorise une implication commune dans le pilotage des unités de recherche et permettra de rendre plus visibles les productions de recherche et le positionnement thématique du site (les simulations en cours permettent de donner corps à cette hypothèse).

### *2.1.2. Une thématique commune : la transition globale*

Les établissements partenaires fondateurs de l'EPE représentent plus d'une soixantaine d'unités de recherche (UR), dont l'évaluation HCERES récente a montré la solidité et la qualité. La notoriété de certaines unités de recherche et de leurs chercheurs est avérée individuellement, mais le site manquait d'une visibilité sur une thématique clairement identifiée lui permettant de se différencier et de gagner en visibilité et lisibilité internationales. Des atouts dans la recherche et l'innovation sur les questions de transition existent déjà sur le site de la métropole lilloise, à travers ses unités de recherche, pour beaucoup en mixité avec les organismes de recherche nationaux et avec une habitude ancienne du transfert de technologie : le métro automatique, installé aujourd'hui dans de nombreuses villes ou réseaux sur le plan international, a été conçu et inventé à Lille.

Dans le domaine **des transports, de l'énergie (réseaux électriques, biomasse), de la santé (technologie pour la santé), de la connectivité**, l'Université de Lille et Centrale Lille, en lien avec des entreprises, proposent déjà des innovations susceptibles d'accompagner la transition. La recherche sur les aérosols ou sur les matériaux en environnement sensible constitue une réponse sur le plan environnemental, prolongée par des réflexions architecturales et paysagères, menées par l'ENSAPL.

En matière de **santé publique**, le site lillois se différencie sur la prévention et la prise en charge des maladies chroniques, grâce à une recherche préclinique et clinique développée avec le CHU et l'Institut Pasteur de Lille, avec des perspectives en matière d'organisation hospitalière et de politique de santé publique.

La recherche en **sciences humaines et sociales** portée par les composantes de l'Université de Lille, Sciences Po Lille et ESJ Lille, participe pleinement à l'analyse de ces transformations globales, passées, présentes et à venir. Que ce soit sous l'angle des individus, institutions cultures et sociétés, elle constitue un outil au service de la compréhension du monde et de la production de nouvelles politiques publiques, ainsi que de paradigmes culturels, sociaux et politiques innovants.

Ainsi, si l'Université de Lille et les écoles travaillaient déjà de manière segmentée sur les différents aspects de la notion de transition, le futur EPE permettra une meilleure intégration de ces travaux pour en donner une approche globale, à l'instar du cluster de recherche « catalyse et bioéconomie » qui intègre, à la dimension scientifique, une dimension économique et de politique publique, à travers l'accueil de deux nouveaux chercheurs travaillant sur les politiques publiques.

### *2.1.3. Une structuration autour des Hubs et de clusters thématiques*

Dans le cadre de cette thématique générale, l'I-SITE s'est construit sur des projets partagés par les établissements partenaires et réalisés au sein d'unités mixtes de recherche en cotutelle. À partir d'indicateurs objectifs d'excellence, trois thématiques ont été sélectionnées pour marquer notre différenciation et l'ensemble des forces correspondantes ont été regroupées au sein des trois Hubs de l'ISITE : « La santé de précision », « L'innovation au service d'une planète en mutation », « La transition numérique au service de l'humain ». Conformément à la démarche d'élargissement de l'excellence portée par l'I-SITE, un quatrième Hub est en cours de structuration autour de la thématique « Cultures, sociétés et pratiques en mutation ».

Ces 4 hubs ont servi de base pour identifier des clusters thématiques aptes à répondre à des défis scientifiques interdisciplinaires, qui s'incarnent dans des projets pilotes.

Cette stratégie est aujourd'hui enracinée par le lancement de douze clusters de recherche (3 par Hub, incarnés par des projets pilotes en développement ou arrivés à maturités pour certains) dont le cahier des charges associe l'existence de marqueurs de reconnaissance extérieure, un caractère interdisciplinaire, une dimension internationale (avec attractivité), une contribution à la formation graduée (master-doctorat) et des partenariats avec le monde socio-économique.

À cette stratégie thématique se combine une politique d'augmentation des moyens alloués aux unités de recherche (budget récurrent, postes de BIATSS, soutien à l'internationalisation...), qui sont le lieu prioritaire de la formation des futurs chercheurs, de l'émergence et du ressourcement thématiques, de l'animation de la vie scientifique et du développement des compétences.

#### *2.1.4. Des plateformes mutualisées et attractives et une plus grande expertise au service des Appels à Projets*

La recherche nécessite des moyens et équipements de plus en plus complexes et coûteux en investissement et maintenance, et un accompagnement en moyens humains de haut niveau. L'EPE permettra de mutualiser les forces et de simplifier la gestion des équipements, mais aussi de prioriser des supports d'ingénieur pour les piloter. On peut citer en exemple l'EQUIPEX REALCAT, hébergé à Centrale Lille, qui a pu bénéficier de recrutements de personnels par ce dernier et par l'Université de Lille et le CNRS. C'est aujourd'hui une plateforme unique au monde, qui attire des chercheurs du monde entier, mais aussi un grand nombre d'industriels, qui contribuent à l'équilibre financier de la plateforme.

Au-delà des services existants, l'EPE permettra également de recruter et partager des ingénieurs projets de très haut niveau, qui nous permettront de préparer des réponses aux appels à projets les plus compétitifs. Il s'agit en particulier des projets européens (Horizon Europe, PO FEDER, Interreg...) dont la technicité nécessite une expertise particulièrement pointue. Ces ingénieurs projets pourront également participer aux réseaux de correspondants Europe, dont l'utilité pour la détection et le montage de projets n'est plus à démontrer.



Territoires d'innovation pédagogique, vise à créer un véritable écosystème régional d'orientation, pour accompagner collégiens et lycéens des Hauts-de-France vers le supérieur, en s'appuyant notamment sur l'expérience accumulée par des programmes de démocratisation comme PEI<sup>9</sup> et « Demain l'Université ». Le projet « À vous le Sup' », centré sur les jeunes et leur entourage (familial et éducatif), propose des actions complémentaires d'orientation, grâce à la collaboration d'acteurs de la formation et des métiers en Hauts-de-France.

### *2.2.2. Une offre de formation favorisant les passerelles et hybridant les parcours de formation*

L'EPE permettra, dans une logique évolutive, de transformer l'offre globale de formation de premier cycle pour qu'elle puisse, à terme, combiner :

- 1) des cursus ouverts au plus grand nombre et permettant aux étudiants de rejoindre soit des formations professionnalisantes à insertion immédiate (licence professionnelle), soit des formations visant une poursuite d'études en master ;
- 2) des cursus exigeants de premier cycle (ex. : licence bi- ou pluridisciplinaire comme les licences Sciences sociales ou Informatique, Mathématiques / licence bi- ou trilingue) combinant une pédagogie innovante et une initiation précoce à la recherche débouchant notamment sur les formations de master incluses dans les programmes gradués et co-construites entre les composantes et les établissements membres et adossées sur les diplômes des établissements membres (18 masters lancés à la rentrée 2020 dans ce cadre) ;
- 3) des cursus sélectifs de préparation aux grandes écoles recrutant après le baccalauréat ou à bac+2 (par exemple, PEIP, CPI de Chimie Lille) ;
- 4) des cursus courts (type DUT et DEUST) à visée professionnelle.

Il est en effet particulièrement important pour la nouvelle Université de Lille, synonyme à la fois d'attractivité et d'inclusion, de conserver cette diversité des types de formation. Le développement de passerelles entre ces types de formation, avec le cas échéant les remédiations et les propédeutiques nécessaires, permettra aux étudiants d'identifier et de construire le parcours de formation le mieux adapté à leur projet personnel et professionnel.

### *2.2.3. La formation graduée : un projet phare de l'EPE*

Au niveau du second et du troisième cycles, la formation graduée se structure autour d'écoles universitaires de recherche - **Graduate Schools** - qui portent le doctorat (en reprenant les compétences des Écoles doctorales) et se chargeront de l'articulation master-doctorat pour les formations intensives à la recherche.

---

<sup>9</sup> Le Programme d'études intégrées (PEI), porté par Sciences Po Lille en partenariat avec les Sciences Po du concours commun et le Collegium des grandes écoles, est un dispositif national de démocratisation active en faveur des collégiens et des lycéens. Il bénéficie déjà, au titre de ses actions territoriales, d'un soutien de la région Hauts-de-France. <https://www.programmeppei.com/>

Les Graduate Schools permettront une meilleure articulation entre le niveau master et doctorat. A travers leur gouvernance, elles seront le lieu de nouvelles synergies entre composantes, établissements membres, unités de recherche et organismes de recherche.

Grâce à une gouvernance associant les composantes, les établissements-membres, les unités de recherche, des représentants du monde socio-économique et des experts internationaux, sans se substituer aux composantes et établissements membres qui porteront administrativement les masters et les diplômes d'écoles, elles seront les lieux de définition de l'offre graduée (hors diplômes d'écoles), combinant des parcours de master ou des spécialités de doctorat disciplinaires à d'autres parcours plus interdisciplinaires regroupés dans les programmes gradués - **Graduate Programmes** - de l'EPE.

Autour des quatre thématiques d'excellence structurant les Hubs labellisés par l'I-SITE, les **quatre programmes gradués** éponymes, qui débutent pour trois d'entre eux à la rentrée 2020, déclinent chaque thématique autour de parcours de master et de formation doctorale exigeants, interdisciplinaires, largement ouverts à l'international et qui sont en articulation étroite avec les projets pilotes répondant aux défis de chaque hub.

Ainsi, ces programmes pourront s'adapter aux évolutions de la stratégie recherche de l'établissement. Associant les partenaires internationaux et les représentants du monde socio-économique, ces programmes d'excellence se verront affecter des ressources spécifiques pour le financement par exemple de mobilités internationales entrantes et sortantes mais aussi de contrats doctoraux. A travers la réponse à l'appel à projets structuration de la formation par la recherche dans les initiatives d'excellence (SFRI), des moyens supplémentaires seront en l'occurrence mis à disposition d'une stratégie ambitieuse et innovante de formation par et pour la recherche.

A terme, les diplômes de doctorat des Graduate Schools et Programmes Gradués seront délivrés par l'EPE et porteront la mention « préparé dans la Graduate School » ou « préparé dans le cadre du programme gradué »<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> Sous réserve de l'acceptation par le MESRI de cette demande dérogatoire aux textes réglementaires

Les Graduate Schools et Graduate Programmes constitueront ainsi un « bien commun » accessible et réservé aux étudiants et doctorants de l'EPE<sup>11</sup>. Le Collège de la formation graduée » constituera le lieu de rencontre des Hubs, des GS et des PG, pour assurer une bonne synergie entre les différents acteurs et entre les approches disciplinaires et thématiques des projets de formation et de recherche.

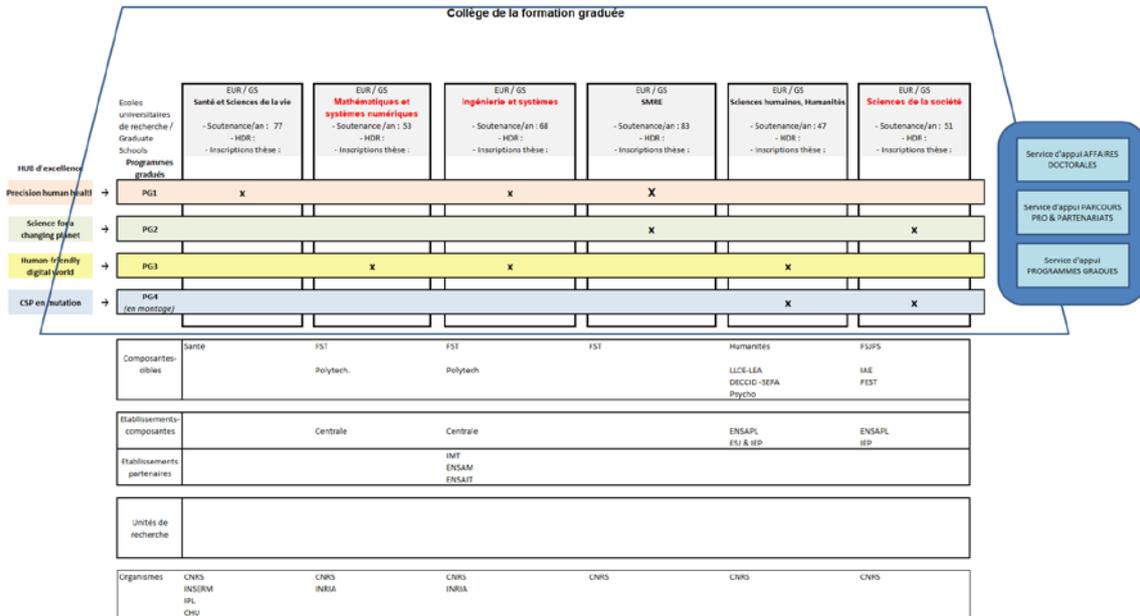


Figure 2. Articulation proposée en matière de formation graduée

Dans le cadre de la préparation du contrat 2020-2024 et de la réponse à l'appel à projets SFRI, les acteurs du site travaillent actuellement à remodeler en profondeur la formation graduée dans le triple but de renforcer leur attractivité, d'internationaliser le recrutement et d'améliorer l'employabilité des étudiants de master et des docteurs, notamment vers le secteur privé. Les premiers effets de cette politique partagée pourront être évalués au terme du contrat quinquennal 2020-2024.

<sup>11</sup> Et de fait des établissements-membres  
200227-DPA-EPE-Principes et Engagements

La réponse à l'appel à projets SFRI s'appuie sur la consolidation des parcours gradués dans le cadre de graduate schools au périmètre repensé. Cette structuration fait actuellement l'objet d'échanges avec l'ensemble des acteurs du site, avec notamment l'hypothèse d'une Graduate school « Ingénierie et Systèmes » qui approfondirait la synergie des formations entre les composantes et l'école interne Polytech de l'actuelle Université de Lille, les établissements membres et les écoles d'ingénieurs du site métropolitain.

#### *2.2.4. L'innovation pédagogique au cœur du projet*

Pour rendre les étudiants acteurs de leur apprentissage, l'EPE s'attachera à impulser et à accompagner l'évolution des pratiques pédagogiques des enseignants, à la fois en matière d'organisation des formations et de transformation des pratiques pédagogiques pour mettre l'étudiant au cœur de son apprentissage.

Ainsi, les établissements ont engagé une démarche de déclinaison des diplômes en compétences qui implique une définition des référentiels de compétences, un découpage des diplômes en blocs de connaissances et de compétences et la définition de modalités d'évaluation adaptées. Dans ce cadre, une méthodologie commune est mise en place sur les diplômes co-accrédités, ainsi que sur les diplômes de Sciences Po Lille et des composantes de l'actuelle Université de Lille, qui va s'étendre à l'ENSAPL, afin de produire un projet pédagogique commun. Cette démarche pourra s'enrichir de l'expérience acquise par les écoles d'ingénieurs dont les formations sont déclinées en approche compétences depuis plusieurs années sous l'impulsion de la CTI.

La réussite de telles initiatives passe par l'accompagnement des équipes pédagogiques (formations, ateliers, soutien aux projets pédagogiques). La création de l'EPE permettra de renforcer les dispositifs communs actuels : catalogue des formations à la pédagogie, formation des nouveaux maîtres de conférences et enfin, la création d'un Lille Learning Lab (Apprenti'lab). Ce Learning Lab, s'appuyant sur le partenariat renforcé avec la KU Leuven, va permettre de renforcer le soutien aux enseignants pour diversifier leurs approches pédagogiques et de déployer des outils de Learning Analytics ainsi que des classes virtuelles ou hybrides, au service de la formation initiale ou continue et de l'internationalisation des formations.

### *2.3. Une stratégie pour bâtir une grande université internationale*

La stratégie voulue en matière de relations internationales est inscrite dans la continuité et le renforcement de celles des divers membres fondateurs de l'EPE tout en affirmant la volonté de créer ensemble une grande université internationale. Il s'agira pour l'EPE de faire une mutation ambitieuse qui consiste à faire d'établissements ayant un rayonnement international une véritable université internationale en recherche, en formation et dans son organisation.

#### *2.3.1. Un rayonnement sur un large spectre*

Bénéficiant de moyens communs, issus notamment de la dotation I-SITE, la stratégie internationale de l'EPE se développera selon de nombreux axes :

- Dans le champ de la formation, par le développement d'une offre de formation attractive en langue anglaise et le financement de bourses de mobilité entrantes et sortantes.

- Dans le champ de la recherche, par le financement de projets coopératifs via notamment l'attribution de bourses de cotutelles de thèses ou bien le financement de laboratoires internationaux. Une politique de ressources humaines agile et modulable visant à promouvoir l'accueil de talents internationaux permet de renforcer le travail en réseaux avec les grandes universités internationales. Une expertise en aide au montage de projets européens bénéficiant indistinctement aux établissements membres et aux composantes, vient renforcer cette stratégie d'internationalisation.
- Bénéficiant de moyens partagés, via notamment l'appel à projet PIA – IDÉES, un service d'accueil des étudiants et chercheurs étrangers, profitera à l'ensemble des membres de l'EPE.
- A la faveur de la charte de signature unique, l'EPE assure à l'ensemble de ses membres une présence dans les classements internationaux, contribuant ainsi à la visibilité du site et à l'ouverture vers des partenariats universitaires qualitatifs.

### *2.3.2. Une double logique géographique et stratégique au niveau européen*

Le **premier axe** stratégique du futur EPE consiste dans le développement des **partenariats avec l'Europe du Nord**, afin de constituer un véritable campus nord-européen. Il passe en particulier par :

- a. Un accord de partenariat stratégique avec la KU Leuven, membre externe international de l'I-SITE au moment du dépôt du projet ;
- b. La création d'une collaboration structurée transfrontalière avec la KU Leuven, les universités de Gand et du Kent et son extension possible à d'autres partenaires (Wageningen, Münster, RTWH Aachen et universités scandinaves...).

Le **second axe** de la stratégie internationale commune consiste à présenter la candidature de l'Université de Lille en tant que **coordonnateur d'un réseau d'universités européennes** autour de la thématique de l'inclusion (cohérente avec le Hub 4 « Cultures, sociétés et pratiques en mutation ») nommé InclusU avec les universités de Malmö, Mykolas Romeris de Vilnius, de Wrocław, Babeş Bolyai de Cluj, de Roma Tre, du Minho et Viadrina de Francfort-sur-l'Oder.

Cette stratégie s'accompagnera de la structuration d'un dispositif de veille et d'influence auprès des institutions de l'Union européenne et des réseaux européens au bénéfice de l'ensemble des membres de l'EPE.

### *2.3.3. Des partenariats premium, des objectifs clairs et une logique de subsidiarité*

À l'international, l'existence d'un établissement commun permettra – du fait de son identification plus aisée – de renforcer et développer les partenariats « prioritaires » avec des universités situées dans le top 200 des classements internationaux. L'accent sera notamment porté sur la mise en place de bureaux internationaux de la nouvelle Université de Lille qui seront créés en 2020 à Belo Horizonte (Brésil) et Shanghai (Chine).

Les objectifs seront de renforcer l'internationalisation dans l'EPE avec une dimension de ressources humaines : 25 % des collègues recrutés et 50 % des doctorants seront étrangers. De même, l'EPE aura pour objectif d'arriver à 1/3 d'étudiants étrangers au niveau Master. Tout en maintenant l'insertion forte de l'Université de Lille dans les réseaux de la francophonie, la stratégie déployée visera un objectif

de 40 % de formations en anglais dans les Programmes Gradués d'ici la fin du prochain contrat de site. De plus, elle mettra en place un plan de développement de la mobilité internationale obligatoire d'études ou de stages ainsi qu'un renforcement de l'articulation recherche-formation à l'international.

Cette stratégie internationale se fonde sur une logique de subsidiarité : une politique propre à chaque établissement-membre, composante, unité de recherche et Graduate School, articulée avec celle de l'EPE, en particulier autour des thématiques d'excellence, donnant de l'autonomie pour porter la décision et l'action au niveau le plus pertinent. L'objectif est de mettre en synergie la capacité de mobilisation, de visibilité, de reconnaissance d'un grand établissement pluridisciplinaire, et le positionnement spécifique des « établissements membres » et des « composantes », des unités de recherche qui le constituent.

## 2.4. Une politique de vie des campus vectrice de bien-être, d'émancipation et d'appropriation

Pour les usagers et les personnels de l'EPE, la mise en commun des politiques de vie de campus permettra de tirer parti d'une structuration commune des pistes et des services dédiés aux usagers et personnels. Le plus grand ensemble universitaire francophone mettra au cœur de sa réussite la vitalité et l'épanouissement d'une jeunesse agissant pour la transition.

### 2.4.1. Un établissement exemplaire dans sa dimension sociale

Une grande université de la transition se doit d'être exemplaire dans son traitement des questions sociales et environnementales, qui engagent directement sa responsabilité. L'EPE fera de l'accueil et de l'accompagnement de ses personnels un enjeu majeur, avec une attention particulière portée à la qualité des espaces de travail et au rythme de travail adapté à chacun (flexibilité horaire, possibilité de télétravail, développement d'une logique de résultat plutôt que de contrôle temporel).

Cette préoccupation suppose l'augmentation d'une enveloppe budgétaire dédiée aux affaires sociales et à l'accompagnement du personnel (restauration, vie culturelle et sportive, loisirs). Au-delà des moyens supplémentaires affectés à ce domaine, l'EPE offrira aux personnels des possibilités accrues d'épanouissement, d'évolution de carrière et de mobilité. Il fournira notamment des plans de formations adaptés et efficaces, grâce à un rapprochement des logiques de gestion des ressources humaines.

### 2.4.2. Un établissement démonstrateur de la transition globale

La mise en place de l'EPE sera l'occasion de faire de ses campus des démonstrateurs en acte de la « ville de la transition », avec un objectif d'innovation et d'écologisation, que ce soit sur les campus urbains ou ceux dotés de grands espaces verts. Cette politique donnera lieu à une déclinaison à l'échelle des grands campus de la future université de Lille, qui deviendront des échelons intermédiaires d'identification des acteurs :

- Quartier latin lillois (UdL, ESJ Lille, Sciences Po Lille + Institut Pasteur de Lille).
- Pont-de-Bois (UdL, ENSAPL).
- Cité Scientifique (UdL, Centrale Lille).

- Roubaix (UdL, ENSAIT).
- Tourcoing (UdL).

Cette « ville de la transition » sera incarnée par la mise en commun des différentes expertises, pratiques, des projets et des résultats de la recherche (en ingénierie, en urbanisme, en patrimoine, en socio-économie...), de la volonté des jeunes étudiants d'agir pour le climat. Cet axe sera un vecteur essentiel de développement du sentiment d'appartenance à cet ensemble : l'animation de la vie de campus est un vecteur d'engagement citoyen pour les étudiants dans des actions emblématiques de la transition vers une société plus humaine et durable.

#### *2.4.3. Une vie de campus promotrice de l'épanouissement individuel*

Lieu de formation et de recherche, le futur EPE sera aussi un lieu de vie et d'épanouissement, individuel et collectif, pour les étudiants. Il offrira des services de vie étudiante augmentés et centrés sur la qualité de vie pendant les études. C'est un facteur central d'attractivité et d'image qui tirera pleinement parti de la mise en commun de l'ensemble des infrastructures existantes (offre documentaire, sport, culture, restauration, logement, évènements festifs...).

Il y a là une plus-value évidente et immédiate à une vie étudiante « pensée en commun » tout en respectant l'intégration première à l'établissement-membre ou la composante qui accueille les étudiants. Le soutien à une logique double de mise en commun et de soutien aux initiatives des associations étudiantes liées à l'université-cible, aux établissements membres et composantes doit permettre de tirer parti d'un campus attirant le plus d'étudiants francophones au monde, et d'une logique d'intégration de proximité dans chaque composante/établissement-membre.

Ceci nécessitera un engagement fort en termes de maintien et de développement des structures, avec recherche d'un soutien des partenaires extérieurs ou de souscription auprès des réseaux d'alumni, grâce notamment à la plateforme Lilagora<sup>12</sup>.

#### *2.4.4. Développement culturel et sportif*

Dans le domaine de la culture, au-delà des grands axes qui guident une politique culturelle d'envergure au service du rayonnement de l'EPE, le schéma devra identifier notamment les conditions permettant la présence de la culture sur tous les campus de l'université-cible, y compris les campus éloignés, dans des structures dédiées aussi bien que dans les espaces communs, et les partenariats à déployer.

Dans le domaine des activités sportives, l'EPE permettra de déployer des équipements accessibles à tous. Une offre de proximité sera développée en facilitant la mobilité entre les sites. Les partenariats avec les structures sportives de la métropole et de la région seront également à conforter.

La politique sportive et la politique culturelle sont fondées sur la gratuité à destination des usagers, public étudiant, mais aussi personnels.

---

<sup>12</sup> <https://www.lilagora.fr>

#### 2.4.5. Une politique de santé pensée en commun

D'ores et déjà, dès 2020, les services de santé font l'objet de réflexions communes, en direction des personnels comme des étudiants : amélioration du suivi et de la prévention, développement de plans d'action pour des problématiques spécifiques, maillage de l'ensemble des campus. Il y a, en matière de santé, des avantages immédiats à porter une politique transversale commune à l'ensemble des acteurs, afin de répondre notamment aux situations de précarité sanitaire et personnelle auxquelles peuvent être confrontés les étudiants.

#### 2.4.6. Une politique documentaire cohérente

Les partenariats documentaires qui existent aujourd'hui avec les écoles du périmètre I-SITE répondent à une demande de différenciation des services offerts : chaque établissement a des besoins documentaires différents, dont la satisfaction passe par un traitement différencié, dans un contexte d'autonomie des acteurs.

La politique documentaire du futur EPE devra donc démontrer une capacité à articuler un socle commun (dont la prise en charge sera mutualisée) et des besoins spécifiques (financements spécifiques), en tenant compte des contraintes juridiques et organisationnelles liées à l'acquisition et à la mise à disposition de ressources, physiques ou électroniques.

Un schéma opérationnel spécifique sera construit pour assurer la coopération entre le SCD de l'EPE et les bibliothèques des établissements-membres, dans le respect de leur autonomie.

### 2.5. Une politique de rayonnement pensée en commun

#### 2.5.1. L'ambition de la marque

L'ambition de l'EPE est de construire une marque, reconnue aux échelles nationale et internationale, avec une forte visibilité. Cette marque fera l'objet d'une démarche approfondie de construction collective<sup>13</sup> au cours des années 2020-2021. Elle viendra compléter les marques existantes et fortes, portées notamment par les établissements membres et écoles internes de l'Université de Lille, et ne sera pas exclusive de la montée en puissance de nouvelles marques internes, inhérente à la logique de renforcement de la subsidiarité (marques associées aux facultés). Elle reposera, pour les établissements-membres, sur le principe d'un lien à définir entre leur propre marque et la marque de l'EPE.

Le travail mené en commun au cours de 2020-2021 posera les principes de combinaison des marques. Toute évolution globale de la marque de l'EPE et des modalités de sa mise en œuvre fera l'objet d'une consultation des établissements membres.

L'EPE assurera le déploiement de la marque de l'EPE en coordination avec les établissements membres et les composantes dans le respect du principe de subsidiarité qui fonde l'action de l'EPE.

---

<sup>13</sup> Valeurs portées collectivement ; ce qui nous différencie, nous rend attractifs, spécifiques. Quelles sont nos cibles et quelles sont leurs attentes ? etc.

### *2.5.2. Un rayonnement territorial*

L'EPE doit s'inscrire scientifiquement, économiquement, socialement, culturellement, architecturalement dans la cité, car c'est lui qui forme les futurs cadres à l'origine d'innovations générant de l'activité économique et peut nourrir les débats citoyens par la démarche scientifique et l'esprit critique.

Ceci passe par différentes actions :

- co-construction des politiques publiques avec les décideurs des collectivités en s'appuyant sur les travaux scientifiques générés au sein de l'université-cible ;
- offre d'une formation continue (en présentiel ou à distance), co-construite avec les partenaires du monde socio-économique ou socio-professionnel, et qui vise, outre l'élévation du niveau de formation dans la région, la formation de ses cadres aux derniers résultats de la recherche de pointe
- prospective en matière d'emploi définie avec les partenaires socio-économiques, à travers notamment la cellule « veille métiers » que l'Université de Lille vient de créer ;
- développement de la valorisation de l'université-cible (travaux de recherche, patrimoine, conférenciers pour les journées d'entreprise...) à travers la création d'une filiale ;
- ouverture de l'université-cible sur la cité, avec comme fil directeur la transition globale, grâce à des conférences thématiques, des œuvres culturelles en lien avec les recherches de l'université ;
- proposition d'un schéma directeur immobilier aux collectivités territoriales.

## 3. Organisation générale et gouvernance

### *3.1.1. Une organisation garante de subsidiarité et d'efficacité*

Le nouvel EPE s'appuie sur une logique organisationnelle et statutaire qui repose sur deux types d'échelons de décision :

- Un **échelon central**, garant de la stratégie collective, constitué de la présidence, du Directoire, d'un CA, d'un sénat académique et d'un comité de liaison.
- Un **échelon décentralisé**, qui participe à la conception de la stratégie collective au sein du Directoire notamment et est en charge de son déploiement et différenciée sur son périmètre. Ce second niveau comprend deux types d'entités distinctes : des **établissements membres** et des composantes : école interne, institut, UFR (faculté, école ou institut) qui bénéficient d'un niveau d'autonomie renforcé.

### *3.1.2. La convergence des stratégies*

Le principe de l'EPE est celui d'un pilotage équilibré entre deux échelons qui se renforcent dans une dynamique synergique, par l'articulation et la convergence des stratégies globale et spécifiques.

*Le Directoire est au cœur de la prise de décision stratégique, un cadre commun facilitant la déclinaison de la stratégie commune dans chaque établissement membre et composante.*

La logique est celle d'un cadre stratégique décidé en commun, à l'intérieur duquel chacun décline sa propre stratégie.

Elle se décline :

- par la manière dont les décisions sont prises, par un Directoire constitué du Président, des vice-présidents de plein exercice, des représentants de l'ensemble des composantes et établissements membres ;
- par la construction d'un budget agrégé qui identifie le budget spécifique de chaque établissement membre et le budget global de l'EPE ; les budgets des établissements-membres étant sanctuarisé au moment de la création de l'EPE ;
- par la mise en place d'une politique RH concertée au niveau de l'EPE, recherchant des points de convergence sur les synergies identifiées.
- par la mise en place d'unités de service communes, de services mutualisés ou partagés sous forme de réseaux (par exemple dans le champ de l'ingénierie de formation avec le Lille Learning Lab ou l'ingénierie d'accompagnement des projets de recherche et de tout autre projet phare).

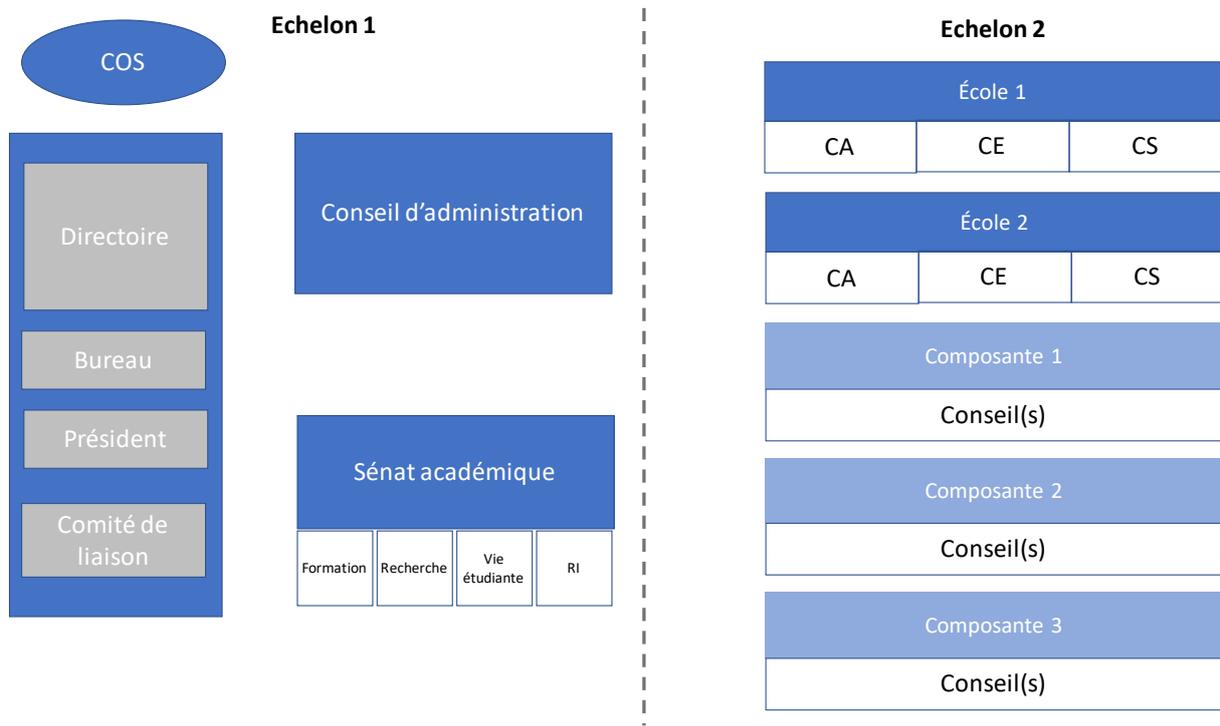


Figure 3. Les différentes instances

### 3.1.3. Des établissements membres

#### 3.1.3.1. Le statut d'établissement membre

Chaque établissement membre gardera ses statuts, qui seront modifiés pour intégrer l'EPE, sa personnalité morale et ses prérogatives, tels que définis dans son décret spécifique. Les statuts de l'EPE, ou toute modification, devront être approuvés par les Conseils d'Administration de tous les établissements membres. Les établissements membres s'engagent à modifier leurs statuts pour tenir compte des statuts de l'EPE. Ils ne peuvent participer qu'à un seul EPE.

Ils mettent en œuvre leurs missions propres et exercent leurs compétences dans le respect de la stratégie, des orientations et délibérations associées de l'EPE.

Ils participent, via leur directrice ou directeur, au Directoire de l'EPE et participent à l'élaboration de la stratégie de l'EPE et du contrat pluriannuel d'établissement, notamment pour le volet qui les concerne.

#### 3.1.3.2. Missions et Prérogatives

L'EPE garantit l'exercice des missions et prérogatives suivantes :

- leur personnalité morale ;
- leur statut d'employeur de leurs personnels ;
- l'autonomie dans l'utilisation de leur dotation pour fonctionnement de service public ;
- leur marque ;
- leur participation à leur réseau national ;
- la signature des diplômes ;
- l'utilisation de leur nom dans les signatures de publication ;
- le statut automatique de tutelle associée des unités de recherche.

Les établissements membres :

- Conservent leur personnalité morale et ses conséquences (gestion de leurs personnels et responsabilité d'employeur, dialogue direct avec les tutelles et notification de la subvention pour charge de service public, collecte de ressources propres, sécurité des infrastructures de leurs site...).
- Mettent en cohérence leur stratégie de recherche, de formation, de partenariats internationaux et de valorisation avec la stratégie générale de l'EPE.
- Participent au processus budgétaire collectif et adoptent leur budget dans le respect des engagements pris dans le cadre de la stratégie générale et du contrat d'objectif. Ils reçoivent directement leur subvention pour charge de service public de l'Etat, et collectent des ressources propres.
- Peuvent développer sur leurs ressources des missions spécifiques permettant de renforcer leurs atouts ou leur marque propre, dans le cadre de la stratégie globale de l'EPE.
- Déterminent leur politique de ressources humaines en cohérence avec le cadre général fixé au sein du Directoire de l'EPE.

- Définissent les modalités de recrutement de leurs personnels (enseignants- chercheurs, Biats) dans le respect des dispositions statutaires et de la charte commune des recrutements de l'EPE.
- Participent à la gouvernance et aux instances de pilotage de l'EPE à travers leur présence au sein du Directoire, de leur représentant au Conseil d'Administration et au Sénat académique de l'EPE et de missions transversales spécifiques...
- S'engagent sur un principe de réciprocité en matière de transparence et de suivi d'indicateurs.
- Participent pleinement à la construction de la marque collective de l'EPE dans le cadre existant de la charte de signature et en la valorisant à côté de leur marque propre dans le cadre d'une politique définie en commun.
- Peuvent bénéficier des ressources de l'EPE, dont les ressources obtenues dans le cadre du PIA, et porter, au nom de l'EPE, des missions cofinancées par des moyens collectifs, notamment issus du PIA.
- délivrent en propre leurs diplômes spécifiques, fixent les modalités de recrutement des étudiants et les programmes d'études de leurs diplômes spécifiques, fixent les droits d'inscription de ces formations spécifiques dans le respect des dispositions légales.
- En dehors des diplômes spécifiques, participent à l'élaboration et à la mise en œuvre de l'offre de formation de l'EPE et, dans ce cadre, leurs membres peuvent en porter certaines parties (masters, programmes gradués, ...).
- Peuvent être tutelles associées d'unités de recherche, participant, à ce titre, à la définition de leurs contrats d'objectifs et de moyens, au dialogue de gestion (en particulier la définition des profils recherche des postes d'enseignants- chercheurs).
- Participent au développement des relations partenariales avec les universités premium choisies collectivement à l'échelon de l'EPE, tout en ayant la possibilité de développer des partenariats internationaux spécifiques dans leur champ particulier de compétence ou pour des actions de formation.
- Bénéficient et participent aux structures de valorisation et de partenariats avec les entreprises mise en place au sein de l'EPE
- Bénéficient de l'ensemble des actions transversales de l'EPE (Lille Learning lab, ingénierie de projets...) et s'engagent à y participer fonctionnellement et financièrement.
- Bénéficient de l'ensemble des infrastructures transversales de l'EPE, dans les conditions générales fixées par l'EPE.

#### *3.1.4. Des composantes*

##### *3.1.4.1. Typologies de composantes, dispositions générales*

Elles sont créées, modifiées ou supprimées par délibération du Conseil d'Administration à la majorité absolue des membres présents ou représentés, sur proposition du Directoire, après avis du Sénat Académique. L'avis du conseil de la composante est requis préalablement à la délibération du Conseil d'Administration en cas de modification ou suppression. Le comité technique de l'EPE est consulté préalablement à la création, au regroupement ou à la suppression de toute composante.

Les écoles internes ou instituts sont créés par arrêté de la Ministre ou du Ministre en charge de l'enseignement supérieur et de la recherche, sur proposition ou avis du Conseil d'Administration de

l'EPE et du Conseil national de l'enseignement supérieur et de la recherche, au titre de l'article L 713-9 du code de l'éducation, qui ne peut être dérogatoire.

La liste des composantes sera annexée aux statuts de l'EPE, avec l'objectif d'en limiter le nombre à une dizaine (entre 8 et 12), capables de représenter des secteurs disciplinaires majeurs.

Les composantes seront dotées d'un conseil de composante avec une Directrice ou un Directeur (pouvant prendre le nom de doyen) élu en son sein, sans validation ni révocation possible par le Président. Les composantes peuvent, après accord du Directoire et délibération du Conseil d'Administration, s'organiser en départements facultaires, disposant d'un conseil élisant une Directrice ou un Directeur de département facultaire, sans validation ni révocation possible par la Directrice ou le Directeur de la composante. Ces départements ont pour vocation à gérer les formations et à proposer des axes stratégiques dans des champs disciplinaires particuliers, notamment quand ils sont régis par des ordres professionnels. Elles peuvent si elles le souhaitent intégrer dans leurs statuts des commissions consultatives.

Seul(e)s les Directrices ou Directeurs de composante participent au Directoire de l'EPE et participent à l'élaboration de la stratégie de l'EPE et du contrat pluriannuel d'établissement, notamment pour le volet qui les concerne.

Les statuts ouvriront la possibilité de la présence de la Directrice ou du Directeur d'une composante dans les commissions d'un établissement membre, et inversement la présence du représentant d'un établissement membre dans la commission d'une composante. La mise en place sera du ressort des composantes et des établissements membres, et devra être prévue dans leurs statuts respectifs.

Contrairement aux établissements membres, les composantes ne disposent pas de la personnalité morale, mais les statuts leur garantissent une large autonomie, par application du principe de subsidiarité et par leur participation, à travers le Directoire, au pilotage de l'EPE.

#### *3.1.4.2. Missions et prérogatives*

Les composantes :

- Participent à l'élaboration de la stratégie générale de l'EPE à travers leur participation au Directoire, et par l'identification d'axes stratégiques spécifiques à leur champ disciplinaire.
- Participent à l'élaboration et à la mise en œuvre de l'offre de formation LMD de l'EPE qu'elles gèrent ou cogèrent (licences, masters, programmes gradués, ...) et peuvent, dans le cadre de la stratégie générale de l'EPE, porter des diplômes spécifiques ainsi qu'une offre de formation continue.
- Participent à la définition des contrats d'objectifs et de moyens et au dialogue de gestion (en particulier la définition des profils recherche des postes d'enseignants-chercheurs) des unités de recherche auxquelles elles sont associées.
- Bénéficient de garanties sur la répartition des moyens de l'EPE, à travers un contrat d'objectifs, et gèrent en propre un budget qui leur est alloué.
- Gèrent par délégation les personnels qui leur sont affectés dans le cadre de la politique de ressources humaines de l'EPE.
- Assurent la gestion courante des bâtiments et équipements qui leur sont affectés.

- Bénéficient de la garantie d'une équipe administrative et technique suffisante pour assurer leurs missions, en fonction de la taille de la composante.
- Peuvent, sur ressources propres (taxe d'apprentissage, formation continue...), qu'elles sont incitées à accroître par un reversement très significatif, développer des missions spécifiques en accord avec la stratégie générale de l'EPE.
- Participent pleinement à la construction de la marque collective de l'EPE dans le cadre existant de la charte de signature et en la valorisant à côté de leur marque propre grâce à une charte d'identité articulant la visibilité des marques.
- Peuvent bénéficier des ressources de l'EPE, dont les ressources obtenues dans le cadre du PIA, et porter, au nom de l'EPE, des missions cofinancées par des moyens collectifs, notamment issus du PIA.

## 3.2. Quelques dispositions générales envisagées

### 3.2.1. Présidence, Vice-présidences et bureau

- **Le Président de l'EPE est élu à la majorité du conseil d'administration :**
  - **Il préside le** Conseil d'Administration et le Directoire.
  - Il est accompagné par **un Vice-Président « établissements-membres »** qu'il propose au CA sur avis des établissements-membres.
  - **Il propose les Vice-Présidents** à l'approbation du CA.
  - **Il propose les directions de Graduate Schools** à l'approbation du Conseil d'Administration.
  - **Il propose le nom du président du sénat académique** qu'il soumet au sénat académique pour approbation.

Le Président est le garant de la stratégie de l'EPE. **Il s'assure de la cohérence du fonctionnement de l'EPE** en conformité avec la stratégie élaborée conjointement. Il est le promoteur de l'EPE, notamment au niveau international et, au-delà de la sphère académique, dans le monde socio-économique et auprès des partenaires de l'EPE

**En plus du vice-président « établissements-membres », il est proposé un nombre de vice-présidents resserré autour quatre missions, par exemple :**

- le Vice-Président en charge de la **recherche** ;
- le Vice-Président en charge de la **formation** ;
- le Vice-Président en charge des **relations internationales** ;
- le vice-président en charge de la **vie universitaire**.

Chaque Vice-Président ou Vice-Présidente est en charge de la commission du Sénat académique correspondant à ses attributions.

Le président et chaque vice-président s'entourent au besoin de vice-président(s) thématique(s) et de chargé(s) de mission.

### 3.2.2. *Directoire*

Le Directoire de l'EPE serait composé :

- du Bureau ;
- des directeurs des établissements-membres ;
- des directeurs de composantes.

Il pourrait être élargi selon les sujets à l'ordre du jour aux Directeurs Généraux des Services ou encore à des représentants des autres membres de l'actuel consortium I-SITE ULNE ou de toute personne dont la présence serait jugée utile à la conduite des travaux, ces participants extraordinaires siégeant avec voix consultative.

Le Directoire est le lieu d'élaboration de la stratégie générale de l'établissement.
--

Dans sa forme élargie aux DGS, il devient l'instance de co-design administratif de l'établissement. De même, lorsque des sujets concernant les organismes de recherche et établissements partenaires sont traités, cette instance permet leur expression dès la première phase du processus décisionnel de l'EPE.

Le président ne pourra soumettre au CA que des propositions ayant reçu l'aval du Directoire selon des modalités de vote qui restent à définir.

### 3.2.1. *Bureau*

Un bureau réunit le président, le premier vice-président, le DGS et un représentant des composantes désigné parmi les doyens. Il peut être élargi à tout ou partie des cinq vice-présidents de plein exercice. Le bureau aurait pour rôle de déterminer l'ordre du jour et de préparer les travaux du Directoire.

### 3.2.2. *Conseil de liaison*

Il se compose du Président de l'EPE et des Directeurs des établissements-membres.

Le Conseil de Liaison est l'instance non-décisionnaire chargée d'assurer une communication régulière et efficace entre le Président de l'EPE et les représentants des établissements-membres et de traiter des questions spécifiques aux établissements membres qui ne pourront pas donner lieu à un échange suffisant en directoire. Son existence a vocation à être limitée à la phase d'expérimentation au cours de laquelle il joue un rôle particulier, afin notamment de s'assurer du respect des intérêts et engagements des parties prenantes et d'apprendre à tirer le meilleur parti d'un emboîtement de personnalités morales.

### 3.2.3. *Conseil d'Administration (CA)*

Le CA serait composé de **40 membres dont 20 élus et du Président de l'EPE** avec droit de vote. En cas d'égalité des suffrages exprimés, la voix du Président est prépondérante.

Il serait composé de 3 collèges :

- le collège **socio-professionnel** (élus) qui est majoritaire ;
- le collège **institutionnel**, avec des membres de droit : Région, MEL, CHU, CNRS, INRIA, Inserm, Institut Pasteur Lille ;
- le collège **académique** : représentants non-élus des établissements-composantes, membres de droit avec voix délibérative.

Le Conseil d'Administration **détermine la stratégie de l'établissement**. Il assure la cohérence d'ensemble et le suivi des orientations stratégiques. Il **vote le budget de l'EPE et ses affectations ainsi que des Lignes Directrices de Gestion (LDG)**. Il assume également une fonction réglementaire (adoption et modification des statuts de l'EPE ou de tout autre document à portée juridique).

#### *3.2.4. Sénat académique*

Le Sénat se compose :

- De représentants des établissements membres et des composantes ;
- D'une part d'élus directs par grand secteurs ;
- Des directeurs des graduate schools.

Chacune des composantes et chacun des établissements membres désignera un nombre, qui pourrait être identique, de représentants au Sénat. Ce nombre sera défini dans les statuts.

Le Sénat est subdivisé en Commissions Thématiques qui alimentent la stratégie de l'EPE. Ces commissions correspondent aux aires de responsabilité des Vice-Présidences :

- Commission sénatoriale en charge de **la Vie Universitaire** ;
- Commission sénatoriale en charge de la **recherche** ;
- Commission sénatoriale en charge de la **formation** ;
- Commission sénatoriale en charge des **relations internationales** ;

Le Sénat est une instance consultative qui éclaire les instances décisionnelles par son expertise. Il pourra disposer par délégation accordée par le Conseil d'Administration d'un rôle décisionnaire sur des sujets qui restent à définir.

Chaque Commission sénatoriale aborde les questions liées à la vie universitaire, la recherche, la formation et les relations internationales de l'EPE, et de tout autre sujet dont le Conseil d'Administration lui demande de se saisir. Les Vice-Présidents assurent l'interface entre les commissions sénatoriales et le Directoire. Au cours des travaux à suivre et si cela semble pertinent, il pourrait être envisagé de proposer la création d'autres commissions sénatoriales.

Le Sénat académique ou ses Commissions thématiques peuvent décider d'inviter toute personne pertinente au regard des sujets traités.

#### *3.2.5. Conseil d'Orientation Stratégique (COS)*

Le Comité d'Orientation Stratégique est présidé par une personnalité d'envergure nationale ou internationale et est composé par le président et validé par le Directoire.

Cette instance est chargée d'apporter un regard extérieur sur l'EPE et de proposer des idées qui viendront nourrir la réflexion du Conseil d'Administration et du Directoire.

### *3.2.6. Les Unités de recherche*

Les Unités de Recherche sont les entités opératrices des travaux de recherche, elles participent à la formation des étudiants à et par la recherche. Elles élaborent un projet de recherche cohérent avec la politique de recherche de l'établissement, évalué par un comité externe (par défaut par l'HCERES) et validé pour la durée du contrat quinquennal. Elles sont placées sous la tutelle de l'EPE et le cas échéant d'autres établissements. Au sein de l'EPE, elles sont associées à des établissements membres et/ou des composantes, avec lesquels elles partagent une stratégie de recherche et formation, et avec lesquelles elles participent aux dialogues de gestion.

### *3.2.7. Organisation budgétaire envisagée*

Au service de la stratégie pluriannuelle générale du site, le budget de l'EPE fait l'objet d'une lettre de cadrage budgétaire annuelle qui définit les orientations de l'EPE. C'est dans ce cadre que sont élaborés par chacune des parties les budgets de l'échelon central et des membres de l'EPE.

Le budget de l'EPE se présente sous la forme d'un budget agrégé prévoyant ainsi des volets « budgets socles » et un volet commun correspondant aux actions transverses et services partagés.

Ainsi les établissements membres reçoivent en propre leur subvention pour charge de service public et leur plafond d'emplois **dont le maintien en l'état est garanti**. Les budgets des établissements membres sont conçus en respect de la lettre de cadrage budgétaire et adoptés par leurs organes délibérants respectifs. Les budgets des établissements composants prévoient leur contribution aux actions transverses et services partagés.

L'EPE reçoit de l'Etat la subvention pour charge de service public correspondant aux activités et services de son périmètre hors Etablissement composante.

Les recettes obtenues au bénéfice de la création de l'EPE (par exemple budget I-SITE) sont mutualisées au sein du budget de l'EPE.

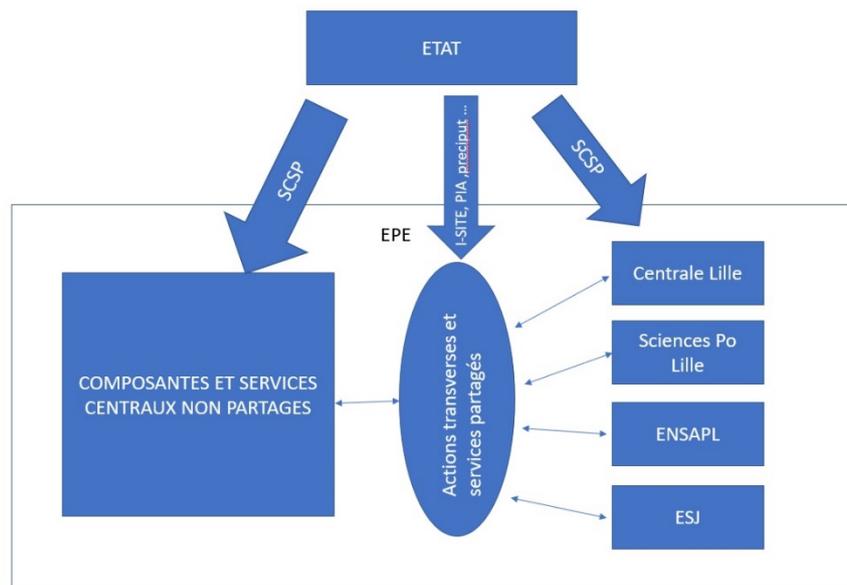


Figure 4. Synoptique de l'organisation budgétaire

### 3.2.8. Politique de Ressources Humaines envisagée

Pour répondre aux objectifs de sa stratégie académique, l'EPE définit une politique globale de ressources humaines en concertation avec l'ensemble des acteurs qui la composent, y-compris partenaires externes<sup>14</sup>.

L'EPE se donne la possibilité d'adapter dans le cadre des Lignes Directrices de Gestion qu'il se donnera des grilles de rémunération en fonction des profils recherchés et des objectifs d'attractivité fixés par la stratégie d'établissement. Des moyens spécifiques issus notamment des dotations I-SITE et Programme Investissements d'Avenir (PIA) sont alloués à la politique d'excellence du site via notamment des dispositifs de chaires etc...

Un document d'orientation stratégique en matière RH fixera les lignes directrices de gestion en ce domaine. Chacun pourra s'en emparer dans le cadre de la stratégie spécifique et globale. Une chartre relative aux ressources humaines pourrait être adoptée à l'échelle de l'EPE et permettrait de définir des règles communes en termes de recrutement.

L'EPE est l'employeur de l'ensemble de ses personnels hormis les personnels des établissements-composantes.

Les établissements-composantes reçoivent en propre leur plafond d'emplois et emploient leurs personnels. La politique de recrutement des établissements-composantes prend en compte les orientations stratégiques décidées à l'échelle de l'EPE.

<sup>14</sup> Notamment les organismes CNRS, INSERM, INRIA et les partenaires locaux privilégiés que sont le CHU de Lille, l'Institut Pasteur de Lille, l'ENSAIT, l'IMT-LD et l'ENSAM.

Le Conseil d'Administration de l'EPE, dans sa formation restreinte, est l'organe compétent pour l'examen des questions individuelles relatives au recrutement, à l'affectation et à la carrière des enseignants-chercheurs hors Etablissement-composante.

#### 4. Agenda global de travail

- Fin mars 2020 :
  - Principes d'engagement fixés par les conseils d'administration des établissements
- Printemps 2020
  - Co-construction avec la communauté des établissements et des partenaires du Document d'Orientation Stratégique de l'EPE
- Juillet 2020 :
  - « Pré-statuts » prêts
- Août-novembre 2020 :
  - Réajustements, navette entre CA, Comité de pilotage de l'I-SITE et échanges avec le Ministère
- Novembre 2020 – Janvier 2021
  - Passage devant les instances des établissements (hors CA)
- Janvier 2021 :
  - Vote des statuts dans les établissements
- Automne 2021
  - Elections organisées à l'automne 2021
- 1<sup>er</sup> Janvier 2022
  - Création de l'EPE
- Janvier 2022 jusqu'à au plus tard décembre 2027
  - Période d'expérimentation de l'EPE permettant de cheminer vers l'établissement cible.