

Évaluation des coordinations territoriales

# RAPPORT D'ÉVALUATION DE LA COORDINATION TERRITORIALE PORTÉE PAR LA COMUE LILLE NORD DE FRANCE

**CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2018-2019  
VAGUE E**

Rapport publié le 03/04/2019

Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur



Pour le Hcéres<sup>1</sup> :

Michel Cosnard, Président

Au nom du comité d'experts<sup>2</sup> :

Eric Saint-Aman, Président du  
comité

En vertu du décret n°2014-1365 du 14 novembre 2014 :

<sup>1</sup> Le président du Hcéres "contresigne les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts et signés par leur président." (Article 8, alinéa 5) ;

<sup>2</sup> Les rapports d'évaluation "sont signés par le président du comité". (Article 11, alinéa 2).

# SOMMAIRE

I. Présentation de l'établissement .....	3
1 / Caractérisation du territoire du site .....	3
2 / Principales étapes de la structuration du site .....	4
3 / Le périmètre de la Comue LNF et le contexte de l'évaluation .....	5
II. Le positionnement et la stratégie institutionnels.....	6
1 / Vers une refondation de la coordination territoriale confrontée à un manque d'adhésion et à l'émergence d'un nouveau projet de site .....	6
2 / Une Comue définie par un ensemble d'actions .....	7
III. La gouvernance et le pilotage .....	9
1 / Une organisation interne peu lisible .....	9
2 / Des instances qui se sont avérées difficiles à opérationnaliser notamment du fait du poids de l'espé .....	9
3 / Une politique qualité en émergence .....	11
4 / Un deficit de communication interne et externe .....	12
5 / Un pilotage stratégique peu affirmé .....	12
6 / Des services structurés et dynamiques .....	13
IV. Les compétences et activités .....	15
1 / Une volonté réelle d'aboutir à des actions partagées en matière de formation.....	15
2 / Un collège doctoral qui répond à sa mission.....	16
3 / L'innovation pédagogique, exemple de dynamique entre partenaires .....	16
4 / Un portage politique insuffisant du schéma directeur de la vie étudiante.....	17
5 / Une compétence de coordination de la recherche non exercée .....	17
6 / Un objectif non atteint pour la valorisation de la recherche .....	18
7 / Une mission « développement durable » au milieu du gué .....	18
8 / Des réalisations reconnues quant au développement des usages du numérique .....	19
9 / Des relations internationales insuffisamment portées par la Comue.....	20
V. Conclusion .....	22
1 / Les points d'appui .....	22
2 / Les points de vigilance .....	23
3 / Les recommandations .....	23
VI. Liste des sigles .....	24
VII. Observations du président .....	26
VIII. Organisation de l'Évaluation .....	31

# I. PRESENTATION DE L'ETABLISSEMENT

## 1 / CARACTERISATION DU TERRITOIRE DU SITE

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2016, les anciennes régions Nord-Pas-de-Calais et Picardie ont été réunies pour former la région des Hauts-de-France, composée de cinq départements. Le site Lille Nord de France (LNF) correspond au territoire de l'académie de Lille regroupant l'ensemble des établissements des départements du Nord et du Pas-de-Calais<sup>1</sup>. Au 1<sup>er</sup> janvier 2015, le Nord-Pas-de-Calais<sup>2</sup>, étendu sur 12 414 km<sup>2</sup>, était, hors Ile-de-France, la région la plus densément peuplée de France métropolitaine. Sa population s'élevait à plus de 4 millions d'habitants et était en proportion plus jeune qu'au niveau national (26,7 % d'individus âgés de moins de 20 ans contre 24,4 % pour la France métropolitaine). La Métropole de Lille, l'ancien bassin minier et les trois zones portuaires (Dunkerque, Calais et Boulogne-sur-Mer) concentrent l'essentiel de la population.

L'économie régionale, marquée historiquement par l'industrie, s'est diversifiée et tertiarisée. Le produit intérieur brut de 106 798 M€ en 2014 est relativement élevé par rapport à la moyenne nationale. Le taux de chômage est l'un des plus élevés de France métropolitaine (11,4 % au 1<sup>er</sup> trimestre 2018 contre 8,9 % en moyenne nationale<sup>3</sup>).

Le schéma régional de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (SRESRI) de la région Hauts-de-France, adopté le 23 novembre 2017, se structure autour de trois axes majeurs : (i) « une région d'excellences qui rayonne et qui attire » ; (ii) « l'enseignement supérieur pour les emplois d'aujourd'hui et de demain » ; (iii) « la recherche et l'innovation pour une région créatrice de valeurs ».

En 2014-2015, 164 515 étudiants étaient inscrits dans un établissement d'enseignement supérieur de l'académie de Lille. Le taux de boursiers sur critères sociaux est nettement supérieur (31 %) à celui de l'ensemble du territoire national (26,1 %). Le site se caractérise par un nombre d'inscrits en formations d'ingénieurs de plus de 10 000 étudiants (4<sup>e</sup> site de France métropolitaine, hors Ile-de-France). L'unité urbaine de Lille regroupe 65 % des inscrits dans l'enseignement supérieur de l'académie. L'investissement en recherche et développement (R&D) du territoire Nord-Pas-de-Calais est cependant l'un des plus faibles de France (0,9 % du produit intérieur brut consacré aux dépenses de R&D contre 2,2 % en moyenne national en 2014). La répartition entre recherche publique et privée est relativement équilibrée (49,2 % et 50,8 %). Le territoire Nord-Pas-de-Calais dénombrait, en 2014, 10 172 personnels de recherche. Les organismes de recherche sont faiblement présents sur le site (2,2 % de l'effectif national du CNRS, 2,4 % pour l'Inserm, 4,8 % pour l'Inria).

Les principaux établissements d'ESR du site LNF sont :

- La communauté d'universités et établissements (Comue) LNF.
- Des universités publiques : l'université de Lille issue de la fusion au 1<sup>er</sup> janvier 2018 des universités Lille 1, 2 et 3 ; l'université du Littoral et de la Côte d'Opale (Ulco) ; l'université d'Artois ; l'université de Valenciennes et du Hainaut-Cambrésis (UVHC).
- Des écoles ou instituts publics : l'école centrale de Lille, l'école nationale supérieure des arts et industries textiles (Ensait) ; l'école nationale supérieure de chimie de Lille (ENSCL) ; l'institut Mines Télécom (IMT) Lille Douai ; l'école nationale supérieure d'arts et métiers (Ensam), campus de Lille ; le conservatoire national des Arts et Métiers ; l'institut d'études politiques (IEP) de Lille ; l'Institut régional d'administration de Lille ; l'école nationale supérieure d'architecture et de paysage de Lille (Ensapi).
- La Fédération universitaire et pluridisciplinaire de Lille (FUPL) : association qui regroupe notamment l'Institut catholique de Lille (ICL), le groupe hospitalier de l'Institut catholique de Lille (GHICL), 2 écoles d'ingénieurs (l'Institut catholique d'arts et métiers et Yncrea Hauts de France) et 2 écoles de commerce (l'Édhec - école des hautes études commerciales du Nord et l'Iéseg School of Management) qui ont également la qualification d'établissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général (Eespi).
- Des écoles privées ou consulaires : le centre des études supérieures industrielles, antenne d'Arras ; Skema Business School ; l'école de gestion et commerce de Lille ; l'école supérieure de journalisme de Lille ; l'école supérieure de métrologie de Douai ; un consortium de trois écoles consulaires spécialisées dans la création numérique et le design : Supinfocom pour

<sup>1</sup> Dans la suite du rapport, il sera fait référence principalement au territoire du Nord-Pas-de-Calais étant donné le peu de données consolidées existantes concernant la nouvelle région Hauts-de-France qui correspond au territoire actuel du site LNF.

<sup>2</sup> Les données socio-économiques relatives au Nord-Pas-de-Calais sont issues du diagnostic territorial (Stratégie territoriale de l'enseignement supérieur et de la recherche – Strater) Comue Lille Nord de France de juin 2018.

<sup>3</sup> Source : Institut national de la statistique et des études économiques (Insee).

I'animation ; Supinfogame pour le jeu vidéo ; l'Institut supérieur du design (ISD) pour le design industriel.

Par ailleurs, le territoire de la Picardie, compris dans la région Hauts-de-France, compte deux établissements universitaires (l'université de Picardie Jules Verne (UPJV), et l'université de technologie de Compiègne (UTC)) et une coordination territoriale (Association Picardie université (APU)).

## 2 / PRINCIPALES ETAPES DE LA STRUCTURATION DU SITE

Le pôle de recherche et d'enseignement supérieur (Pres) Université Lille Nord de France voit le jour le 9 janvier 2009 sous la forme d'un établissement public de coopération scientifique (EPCS) et succède au Puel (pôle universitaire Européen Lille Nord Pas-de-Calais) doté du statut de Gip (groupement d'intérêt public), créé en 1992, première tentative de rapprochement des établissements d'ESR de la région Nord-Pas-de-Calais. Le Pres a été fondé par les 6 universités publiques de la région Nord-Pas-de-Calais et deux écoles (l'école centrale de Lille et l'école des Mines de Douai, future composante de l'IMT) et comportait des membres associés. En application de la loi de 2013 relative à l'ESR, le Pres est transformé en Comue à statut d'établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP) par décret du 26 d'août 2015<sup>4</sup>. La Comue Lille Nord de France comptait, à sa création, 11 établissements membres : les 6 universités publiques, la FUPL, l'école centrale de Lille, l'école des Mines de Douai, le CNRS et l'Inria. Après la fusion des 3 universités lilloises, la Comue comprend 9 membres et 5 établissements associés (cf. *infra*). Jusqu'en 2016, la Comue assurait le secrétariat permanent des deux instances régionales, le Parlement du Savoir (113 sièges) et l'Espace Prospectif et Stratégique (35 sièges). L'école supérieure de professorat et de l'éducation (Espé) de l'académie de Lille, créée en septembre 2013, est également une composante de la Comue LNF. L'Espé accueillait, en 2016, 5 474 étudiants<sup>5</sup>.

Les projets dans le cadre du programme investissement d'avenir (PIA) ont été initialement portés par le Pres puis par la Comue LNF. A la suite de l'échec de la candidature à l'action Initiative d'excellence (Idex), le projet d'Initiative science innovation territoires économie (Isite) intitulé « Université Lille Nord-Europe » (Ulne) et labellisé en février 2017 a été porté par la fondation partenariale Ulne dont la Comue n'est ni membre, ni partenaire. La Comue n'est donc plus en charge du pilotage des projets labellisés dans le cadre du PIA. L'Isite Ulne<sup>6</sup> fédère 14 membres fondateurs<sup>7</sup> et 13 partenaires<sup>8</sup> avec pour objectif de transformer le paysage de la recherche et de la formation en région Hauts-de-France, en renforçant et en diffusant son excellence. Ce projet intègre quatre volets principaux : « structurer la recherche », « soutenir l'innovation pédagogique », « renforcer les liens avec les entreprises », « augmenter la visibilité internationale ». Une dotation non consommable de 500 M€ a été affectée à l'Isite Ulne, représentant un financement annuel exploitable d'environ 15 M€. Le projet est structuré autour de trois thématiques de recherche : santé, planète et monde numérique.

Le contrat de site 2015-2019, signé le 20 juillet 2015, identifie les six leviers suivants pour le déploiement de la stratégie de site :

- La recherche et sa valorisation : (i) les réseaux thématiques de recherche ; (ii) la détection et la maturation des projets de recherche ; (iii) l'accompagnement des start-up ; (iv) les autres actions de valorisation de la recherche.
- La formation : (i) la formation des maîtres : l'Espé Lille Nord de France ; (ii) le collège doctoral et la formation des doctorants ; (iii) la stimulation des approches innovantes de la formation tout au long de la vie ; (iv) la cartographie des formations ; (v) l'observatoire régional des études supérieures (Ores) ; (vi) la maison de l'entrepreneuriat ; (vii) le développement d'actions concertées en faveur des étudiants.
- La politique internationale : (i) l'espace euro-régional de l'ESR ; (ii) l'accueil des étudiants et chercheurs internationaux.
- La diffusion de la culture scientifique : (i) les actions promouvant la culture scientifique ; (ii) la valorisation du patrimoine scientifique ; (iii) la culture et la création artistique.
- La promotion des campus durables : (i) les approches collaboratives ; (ii) l'université zéro carbone.
- Le développement des campus numériques : (i) les usages des technologies de l'information et de la communication pour l'enseignement (Tice) afin d'accompagner la réussite des étudiants ; (ii) la

<sup>4</sup> Décret n° 2015-1064 du 26 août 2015 portant approbation des statuts de la communauté d'universités et établissements « Lille Nord de France ».

<sup>5</sup> Tableau de bord de l'enseignement supérieur - site Mesri.

<sup>6</sup> Source : site internet Isite Ulne.

<sup>7</sup> Université de Lille ; école centrale de Lille ; ENSCL ; Ensait ; IMT Lille Douai ; Ensap de Lille ; Ensam campus de Lille ; ESJ Lille ; IEP Lille ; CNRS ; Inserm ; Inria ; Centre hospitalier régional universitaire de Lille ; Institut Pasteur de Lille.

<sup>8</sup> KU Leuven, FUPL, Centre Oscar Lambret, université d'Artois, université du Littoral Côte d'Opale, l'université de Valenciennes et du Hainaut Cambrésis, SKEMA Business School, Ifsttar, Onera, Ifremer, Ineris, Région Hauts de France, Métropole européenne de Lille.

formation tout au long de la vie ; (iii) le très haut débit sur l'ensemble des établissements ; (iv) les infrastructures pour la recherche et le transfert et, en particulier, un nœud régional de calcul intensif.

### 3 / LE PERIMETRE DE LA COMUE LNF ET LE CONTEXTE DE L'EVALUATION

Les établissements membres de la Comue accueillaient, en 2016, 116 297 étudiants en formations universitaires<sup>9</sup>. Les établissements sous tutelle du ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (Mesri) membres de la Comue LNF comprenaient en 2017, 11 493 personnels<sup>10</sup> (titulaires et non titulaires), dont 4 292 enseignants titulaires (1 114 professeurs des universités, 2 312 maîtres de conférences et 866 enseignants du second degré) et 5 782 personnels Biatss (3 682 titulaires et 2 100 non titulaires). A la date de la visite, la Comue regroupe 9 membres :

- l'université de Lille : université pluridisciplinaire accueillant 68 725 étudiants<sup>11</sup> ;
- l'UVHC : université pluridisciplinaire hors santé accueillant 11 361 étudiants ;
- l'Ulco : université pluridisciplinaire hors santé accueillant 8 541 étudiants ;
- l'université d'Artois : université pluridisciplinaire hors santé accueillant 11 091 étudiants ;
- l'école centrale de Lille : école d'ingénieurs accueillant 1 605 étudiants ;
- l'IMT Lille Douai : école d'ingénieurs accueillant 1 900 étudiants<sup>12</sup> ;
- la FUPL : fédération d'établissements privés accueillant 30 000 étudiants dont 7 600 étudiants inscrits en formations universitaires<sup>13</sup> ;
- le CNRS et l'Inria.

La Comue comprend en outre 5 membres associés : l'institut Pasteur de Lille ; l'école nationale supérieure d'architecture et de paysage de Lille (Ensapl) ; l'école supérieure de musique et de danse Nord de France ; l'Institut régional du travail social Hauts de France ; Skema Business School<sup>14</sup>.

Le collège doctoral de site fédère les 6 écoles doctorales (ED) de l'ancienne région Nord-Pas de-Calais<sup>15</sup> qui accueillent environ 2 500 doctorants. Le site internet du collège doctoral permet d'identifier 116 unités de recherche associées aux différentes ED dont 43 en partenariat avec des organismes de recherche. La note de positionnement du CNRS précise que 41 structures du CNRS relèvent du site de Lille au 1<sup>er</sup> janvier 2018, dont 26 unités mixtes de recherche (UMR). La note de positionnement de l'Inserm identifie 13 UMR et 1 centre d'investigation clinique. La note de positionnement Inria identifie 16 équipes de recherche dont 10 équipes projets en liens avec les établissements du site.

Au 1<sup>er</sup> janvier 2017, la Comue a accédé aux responsabilités et compétences élargies (RCE). En 2017, la Comue LNF présentait un total<sup>16</sup> de dépenses de 34,5 M€ dont 23,4 M€ de masse salariale, 5,7 M€ de fonctionnement et 5,3 M€ d'investissement. Elle comprenait 371,1 équivalents temps plein (ETP) : 156,1 ETP enseignants et 215 ETP Biatss.

A l'appui des documents fournis pour la présente évaluation, le comité d'experts a choisi de porter une attention particulière aux trois axes suivants :

- la plus-value des actions engagées ;
- les outils de la démarche qualité ;
- l'ambition et la dynamique de la Comue dans le paysage de la Région.

<sup>9</sup> Y compris, les étudiants de la FUPL en formations universitaires et de l'IMT (source : tableau de bord de l'enseignement supérieur - site Mesri).

<sup>10</sup> Fiche de la direction générale des ressources humaines (DGRH) du Mesri.

<sup>11</sup> Effectifs étudiants des établissements sous tutelle Mesri, rentrée 2016 - Tableau de bord de l'enseignement supérieur.

<sup>12</sup> Source : site web de l'école.

<sup>13</sup> Source : site web de l'institut catholique de Lille.

<sup>14</sup> Skema Business School appartient à 3 Comue : Hésam Université et la Comue Université Côte d'Azur en tant que membre et la Comue LNF en tant qu'associé.

<sup>15</sup> ED Sciences de la matière, du rayonnement et de l'environnement (ED SMRE) ; ED Sciences pour l'ingénieur (ED SPI) ; ED Sciences de l'homme et de la société (ED SHS) ; ED Biologie et santé (ED BSL) ; ED Sciences économiques, sociales, de l'aménagement et du management (ED Sesam) ; ED Sciences juridiques, politiques et de gestion (ED SJPG).

<sup>16</sup> Ces données financières et ressources humaines intègrent la composante Espé de la Comue.

## II. LE POSITIONNEMENT ET LA STRATEGIE INSTITUTIONNELS

### 1 / VERS UNE REFONDATION DE LA COORDINATION TERRITORIALE CONFRONTEE A UN MANQUE D'ADHESION ET A L'EMERGENCE D'UN NOUVEAU PROJET DE SITE

La Comue LNF se définit comme un espace de coopération et de coordination. Son positionnement est explicitement décrit dans ses statuts et dans le contrat de site pluriannuel 2015-2019 : « elle assure la coordination des politiques de ses membres telle que prévue à l'article L.718-2 du Code de l'éducation ... La Comue porte aussi des missions spécifiques transversales à forte valeur ajoutée ; cependant sauf dans les domaines où ils ont expressément transféré leurs compétences à la Comue -la formation des maîtres avec l'Espé et la formation doctorale avec le collège doctoral - les établissements membres conservent leurs compétences propres dans tous les domaines prévus par les lois, règlements et accords ».

Il apparaît au comité d'évaluation que ce positionnement ne porte pas une vision politique ambitieuse en termes de coordination, la Comue se réduisant à un ensemble d'actions spécifiques. Ce constat se confirme dans l'absence de volonté des membres de la Comue, exprimée dans le rapport d'auto-évaluation (RAE) et au cours des entretiens, de construire sous la forme actuelle une réelle politique de site partagée. Les compétences transférées à la Comue comprennent « la formation des maîtres avec l'Ecole supérieure du professorat et de l'éducation et la formation doctorale dans le cadre des écoles doctorales régionales et du collège doctoral »<sup>17</sup>, avec des actions cependant réduites aux champs de l'interdisciplinarité et de l'internationalisation de la formation doctorale ainsi qu'à la mise en place de formations doctorales professionnalisantes, chaque ED ayant conservé les formations doctorales disciplinaires.

L'espace de la coordination territoriale des établissements de l'ESR de l'ex-région Nord-Pas-de-Calais a été soumis à des évolutions notables en réponse aux appels à projets nationaux d'envergure du programme d'investissements d'avenir. Alors que le Pres puis la Comue ont assuré le portage du projet Idex jusqu'en 2016, le projet Idex 2 transformé et labellisé en projet Isite a été coordonné et porté par une fondation dont la Comue n'est pas partie prenante. Ce transfert du portage du projet de la Comue vers la fondation met en lumière un changement de stratégie des acteurs et marque clairement un affaiblissement de la Comue. Cet affaiblissement de la coordination s'étend à l'échelle territoriale puisque les partenaires de l'Isite sont essentiellement les établissements lillois, les autres universités membres de la Comue étant associées à l'Isite en tant que partenaires extérieurs.

Les entretiens ont montré que ce choix marque effectivement la fin des espoirs mis dans la Comue en tant que structure de coordination. L'éloignement des acteurs vis-à-vis de la Comue a été renforcé par la fusion des trois universités lilloises (universités de Lille 1, 2 et 3) aboutissant à la création de l'université de Lille qui a mobilisé le site lillois sur lui-même. Cette évaluation intervient donc dans un moment très particulier de la vie de l'établissement. Depuis début 2018, les acteurs de la coordination expriment de façon explicite leurs interrogations sur l'utilité, la nature ou encore l'avenir de cette Comue. En interne, la séance du conseil des membres de février 2018 questionne l'avenir de la Comue tandis que dans une dépêche AEF de juin 2018<sup>18</sup>, le président de l'université de Lille affirme que « cet outil est devenu inadapté et (que) son rendement est faible ». A l'issue du processus d'élaboration du rapport d'évaluation de la Comue LNF, une deuxième dépêche AEF, en date du 19/03/2019, a été publiée, annonçant que les membres fondateurs de la Comue ont décidé le 4/03/2019 d'engager un processus devant conduire à l'extinction de la Comue. Le président du CNRS juge pour sa part qu'il n'est « pas sûr de comprendre à quoi ça sert aujourd'hui une Comue, particulièrement celle-là »<sup>19</sup>. La note de positionnement du CNRS de juillet 2018 précise d'ailleurs que « l'université de Lille est de fait, aujourd'hui, le véritable partenaire du CNRS sur le site ». Les acteurs mettent donc en question le modèle, sa lourdeur et son coût. Par ailleurs, l'évolution du territoire régional, qui s'est agrandi de l'ex région Picardie, repose la question de l'adéquation du périmètre de la Comue avec les objectifs de la nouvelle région. Dans son RAE, la Comue elle-même interroge en de nombreux passages son avenir incertain et révèle un manque de volonté des partenaires de s'impliquer dans l'actuelle structure tandis que la présidence de la Comue recommande<sup>20</sup> qu' « il faut en optimiser le fonctionnement pour servir des missions transversales, en complémentarité des établissements et à l'échelle des Hauts-de-France ». L'état incertain du devenir de la Comue a conduit le comité à ne pas formuler des recommandations sur la structure telle qu'elle existe aujourd'hui mais plutôt à se focaliser sur des recommandations portant sur des activités qui pourraient se poursuivre quelle que soit la forme d'organisation de la coordination territoriale future.

<sup>17</sup> Décret n° 2015-1064 du 26 août 2015 portant approbation des statuts de la communauté d'universités et établissements « Lille Nord de France »

<sup>18</sup> Dépêche AEF n° 588072 du 27 Juin 2018.

<sup>19</sup> Dépêche AEF n° 588072 du 27 Juin 2018.

<sup>20</sup> Dépêche AEF n° 588072 du 27 Juin 2018.

D'après les entretiens réalisés par le comité d'évaluation, il apparaît que la Comue n'est plus l'interlocuteur de la collectivité régionale en matière de coordination territoriale de l'ESR. Par exemple, le nouvel exécutif régional étudie la mise en place d'une instance de réflexions et de prospectives comme alternative aux instances régionales éteintes en 2016, le parlement du savoir et l'espace prospectif et stratégique, dont le secrétariat était assuré par la Comue (cf. *supra*). Par ailleurs, en matière de politique internationale, un des six leviers du contrat de site 2015-2019, la région Hauts-de-France privilégie désormais le soutien au projet d'Isite Ulne en contribuant à la structuration d'un "campus européen", en particulier par le financement de la mobilité des étudiants, des chercheurs et des enseignants-chercheurs<sup>21</sup>.

Il convient aussi de souligner que la coopération et la coordination territoriale ne se résument pas aux actions portées par la Comue. Par exemple, le projet d'Isite Ulne porte en lui-même cette dimension en visant à transformer le paysage de la recherche et de la formation en région Hauts-de-France par la création d'une grande université internationale. Par ailleurs, deux projets labellisés « nouveaux cursus universitaires » (projet « Epione »<sup>22</sup> associant l'UPJV, l'Ulco et l'université d'Artois, et le projet « Prélude »<sup>23</sup> associant l'ICL et l'UVHC) montrent que la coopération interuniversitaire en matière de formation est effective dans la région des Hauts-de-France. En revanche, ces exemples interrogent sur la volonté des parties prenantes à s'engager dans une politique à l'échelle du site entraînant l'ensemble des établissements du territoire.

En conclusion, le comité d'évaluation estime que les établissements et organismes du territoire, riches de leur potentiel d'ores et déjà attesté par leur réussite aux appels à projets du programme d'investissement d'avenir, pourraient s'engager dans une refondation de l'espace de coopération et de coordination respectueuses de leur diversité, en se saisissant des nouveaux outils et opportunités de l'appareil législatif. En revanche, le comité constate que l'impression de « coquille vide » et de « structure en mille-feuilles » ressentie par nombre d'acteurs de la Comue, est le résultat, d'une part de la difficulté de la Comue à faire valoir sa compétence globale de portage politique répondant aux principes d'une coordination inter-établissements, et d'autre part d'une absence d'adhésion des établissements, éléments fondamentaux qui ont empêché la création d'une dynamique collégiale avec une vraie réflexion à l'échelle régionale.

## 2 / UNE COMUE DEFINIE PAR UN ENSEMBLE D'ACTIONS

L'absence de partage des leviers d'action par l'ensemble des membres explique certainement les difficultés qu'a pu rencontrer le comité d'évaluation pour cerner la stratégie de la Comue et donc pour en évaluer les attendus. Les oppositions fortes qui sont d'ailleurs intervenues dès la création de la Comue, avec l'intégration des établissements privés, expliquent en partie le changement de stratégie de certains de ses membres, voire les blocages existants. Par ailleurs, le changement de stratégie du site qui fait désormais porter le programme d'Isite par une fondation et non plus par la Comue a sans doute déplacé la définition de la stratégie de site et son pilotage vers cette fondation, le rôle de la Comue se retrouvant corseté par une application stricte de ses statuts.

L'articulation avec les établissements membres est difficile à percevoir. Le manque d'informations détaillées et chiffrées sur les objectifs de la politique de coordination n'offre que peu de points de repère tangibles pour une évaluation. La trajectoire effective de la Comue sur la période d'évaluation n'est pas vraiment explicitée par le RAE. De nombreux éléments de coordination étaient déjà acquis lors de la précédente période et la projection de la Comue sur la prochaine période reste questionnée par les acteurs.

La Comue s'est donné comme objectifs de mettre en place et d'assurer une coordination territoriale déclinée autour de 5 enjeux majeurs comprenant la formation et la diffusion du savoir, la dynamique et les domaines d'excellence de la recherche, le développement de recherches partenariales et de la valorisation, la promotion d'écosystèmes d'innovation et enfin le positionnement de l'ESR dans le développement économique et social des territoires. Pour cela, elle s'appuie sur des activités qui soit relèvent de l'intersection des missions des établissements membres (ce qui constitue la part très majoritaire de l'activité de la Comue), soit relèvent du transversal et viennent en soutien aux établissements.

Le précédent rapport Aeres<sup>24</sup> présentait un certain nombre d'acquis issus des activités menées entre établissements au sein du Pres Lille Nord de France et de leurs politiques communes : (i) le collège des écoles doctorales, la coordination et l'harmonisation de l'offre de formation, (ii) les actions en matière d'innovation et de transfert de technologie au travers de la Satt, dont la Comue est actionnaire à hauteur de 42 %, (iii) l'Ores (observatoire régional des études supérieures) qui rassemble et analyse des données individuelles

<sup>21</sup> Dépêche AEF n° 593081 du 03 Octobre 2018.

<sup>22</sup> Environnement partagé, innovant, ouvert, numérique et évolutif.

<sup>23</sup> Parcours de réussite en licence universitaire à développement expérientiel.

<sup>24</sup> Rapport Aeres 2015 « complément à l'évaluation des établissements de la Comue Lille Nord de France ».

relatives aux quelques 150 000 étudiants du site, (iv) l'action en faveur de la sensibilisation des étudiants à l'entrepreneuriat (Maison de l'entrepreneuriat et Hub House dans les établissements), (v) la coordination opérée entre services communs de documentation, et entre des directeurs d'autres fonctions supports, (vi) le déploiement de la carte multiservices dans tous les établissements membres, (vii) l'activité au sein du campus numérique, et (viii) l'accompagnement de la mobilité internationale entrante (par exemple, au travers de l'International Academy, école d'été organisée depuis 2012). Ces actions vues comme des outils stratégiques pour porter la coordination de site sont retrouvées dans l'actuel RAE mais il est difficile de juger si elles ont évolué ou si elles ont été dynamisées au cours de la période d'évaluation. On en reste souvent à une analyse qualitative sommaire (du type objectif atteint ou résultat satisfaisant) sans qu'aucun indicateur quantitatif d'activité ou de performance ne soit proposé. Cependant, l'analyse des jalons 2016 du contrat quinquennal conduit à constater que beaucoup d'objectifs n'ont pas été atteints.

La Comue n'a pas pu capitaliser les acquis d'un Pres territorial et a de fait perdu une compétence qui lui aurait permis d'élaborer et de porter la vision et l'ambition du site alors même que le projet Idex était central lors de la précédente évaluation réalisée en 2015 et a continué à être porté par la Comue jusqu'en 2016. La Comue, n'ayant d'intérêt majeur qu'au travers d'actions structurantes, n'a que peu de valeur ajoutée et c'est, désormais, au travers de ce projet d'Isite, que la transformation du site (création d'une grande université internationale) impliquant montage de projets d'ampleur et coordination sur tous les champs (formation, recherche, vie étudiante, relations internationales etc.) va s'opérer.

Aujourd'hui, seules deux compétences transférées à la Comue, la formation des maîtres avec l'Espé d'une part (dont il faut saluer l'intégration réussie) et l'animation, la coordination des écoles doctorales et la formation professionnelle des doctorants au travers du collège doctoral d'autre part, semblent justifier l'existence de la Comue. Cependant, l'Espé et le collège doctoral par son aspect formations transversales peuvent être vus comme des structures internes à la Comue plutôt que comme des éléments de coordination et de coopération. Par ailleurs, la charge très importante liée à l'intégration de l'Espé, qui représente désormais une part très importante du budget de la Comue<sup>25</sup>, a pu nuire au développement attendu par les établissements membres, et elle a mobilisé l'ensemble de la structure administrative, qui a de ce fait été peu associée à des fonctions mutualisées pour toutes les missions de la Comue.

La Comue porte le programme immobilier « Campus grand Lille » qui est suivi en son sein par une équipe dédiée s'appuyant sur une partie des services. Mais ce programme est actuellement à son terme et son maintien dans la Comue se justifie essentiellement pour des raisons financières.

La Comue n'a pas réussi, notamment en raison du manque d'adhésion de ses membres, à développer avec les établissements une dynamique collective d'alliances et de partenariats et n'a pas eu de politique d'envergure dans le domaine des partenariats internationaux, laissant ce point à la stratégie et à la compétence propre des établissements. Le comité regrette ce faible rayonnement international d'autant plus qu'il est celui où le bénéfice d'un regroupement est le plus immédiat.

Dès lors, la Comue se définit plutôt à partir d'un programme d'actions (cf. *infra*) qu'en tant que structure de coordination et de coopération qui viserait à porter une ambition de site. Compte tenu de la faiblesse inhérente aux conditions de sa mise en place, les actions menées par la Comue relèvent davantage de l'accompagnement aux établissements que d'une réelle coordination reposant sur une vision stratégique partagée au sein des organes de pilotage de la Comue.

Le comité considère que la Comue LNF apparaît aujourd'hui comme une Comue limitée dans son champ d'action et que les rapports au sein de la Comue ne répondent plus à une logique de complémentarité. Pour autant, l'établissement a identifié avec lucidité ses forces, faiblesses, menaces et opportunités pour chacune de ses missions ou leviers d'action, et sur le plan de son positionnement et de sa stratégie, sait où il en est et mesure les difficultés qui lui font face.

<sup>25</sup> 38% sur le fonctionnement, 90% sur l'investissement et 77% sur la masse salariale. Dans la dépêche AEF n° 588072 du 27 Juin 2018, l'établissement souligne cependant que 95 % de son budget est consacré à l'Espé.

### III. LA GOUVERNANCE ET LE PILOTAGE

#### 1 / UNE ORGANISATION INTERNE PEU LISIBLE

La Comue dispose d'un organigramme structurel et fonctionnel (organigramme des « services centraux ») organisé « en râteau » qui place sous l'autorité directe de la direction générale des services (DGS) l'ensemble des missions supports : la direction des ressources humaines (7,9 ETP), la direction des affaires financières-agence comptable (14 ETP), la direction des systèmes d'information (23 ETP), la direction du patrimoine (36 ETP), ancien service de l'Espé gérant ses six sites, le service marchés publics (1 ETP), le service des affaires juridiques et du contentieux (1 ETP), le service communication (4 ETP), le service des archives (3 ETP), le pôle administratif et financier, appui aux missions (4,5 ETP)<sup>26</sup>.

L'organisation opérationnelle est éclatée en 12 missions avec, pour 10 d'entre elles, un responsable quelquefois accompagné politiquement par un ou deux chargés de missions enseignants-chercheurs sans que le RAE ne justifie cette organisation. Une autre façon d'aborder cette organisation aurait pu être de la structurer autour des six leviers décrits dans le contrat de site (cf. page 4). La mission Euraxess<sup>27</sup> n'a temporairement ni responsable ni chargé de mission. A noter qu'il est difficile de positionner l'Espé alors qu'elle est une composante de la Comue.

En raison de l'intégration de l'Espé et du passage aux RCE, la Comue bénéficie de tous les services administratifs, financiers, techniques, etc., attendus d'une telle organisation. Les ex-personnels de l'Espé et les ex-services de l'Espé ont été mutualisés avec ceux originellement de la Comue. Il demeure cependant une ambiguïté sur les liens hiérarchiques Comue-Espé car « la composante Espé comprend la direction, la direction des services administratifs intégrant le service des moyens, le service évaluation des formations et le service culture et partenariats, la direction des études, le service formation continue, le service recherche, le service des relations internationales, le service Commun de documentation, le service restauration, et les services de proximité des 6 sites de l'Espé. Ces directions et services sont directement sous l'autorité du directeur de l'Espé et de la responsable administrative »<sup>28</sup>. Selon l'organigramme des services supports de la Comue, il existe deux « sous-organigrammes », l'un pour les services centraux, l'autre pour l'Espé, sans que les liens entre les deux ne soient clairement décrits. Ces deux présentations différentes posent donc la question de l'articulation entre ces deux approches et la question de la réalité du pilotage de l'ensemble par la direction de la Comue.

Les emplois supports affectés à la Comue résultent de mises à disposition d'emplois<sup>29</sup> (fléchés ou non au titre de la politique de site) des établissements membres complétés d'une dotation propre d'emplois, souvent occupés par des contractuels. Cependant, les mises à disposition ont été très déséquilibrées entre les établissements membres : certains emplois sont mis à titre gracieux, d'autres avec versement et certains établissements ne participent pas à l'opération de mise à disposition, sans que le RAE ne mentionne de convention particulière pour la mise à disposition des personnels des établissements. Il est également difficile d'avoir une idée précise de la véritable mutualisation entre établissements et Comue ainsi que du nombre d'emplois réels propres à la Comue, les indications du RAE ne le permettant pas.

Sur la période écoulée, la montée en charge des services et des missions de la Comue s'est parfois faite avec des effectifs insuffisants au regard des charges. On peut citer à cet égard les services financiers et comptables qui ont dû reprendre la charge de l'Espé dans des conditions difficiles. Par ailleurs, d'autres secteurs n'ont connu que peu d'activités. Par exemple, la mission recherche de la Comue, portée par le groupe recherche composé des élus (VP) des différents établissements, n'a été que très faiblement remplie, hormis la simple mise en place des réseaux thématiques et stratégiques (cf. *infra*).

#### 2 / DES INSTANCES QUI SE SONT AVÉRÉES DIFFICILES A OPERATIONNALISER NOTAMMENT DU FAIT DU FAIT DU POIDS DE L'ESPE

La Comue est dotée de l'ensemble des conseils, commissions et comités usuellement rencontrés dans les établissements d'enseignement supérieur auxquels s'ajoute le conseil des membres, classique pour une structure de coordination : le conseil d'administration, le conseil académique composé de la commission de la recherche et de la commission de la formation et de la vie universitaire, le comité technique, le comité

<sup>26</sup> Source : RAE.

<sup>27</sup> Un programme européen visant à faciliter la mobilité des chercheurs étrangers.

<sup>28</sup> Source : RAE.

<sup>29</sup> Ces mises à disposition ne sont plus que 2, les établissements les récupérant progressivement.

d'hygiène, de sécurité et des conditions du travail, la commission paritaire d'établissement et la commission consultative paritaire compétente pour les agents non-titulaires. Le président par ses décisions, le conseil d'administration par ses délibérations, assurent l'administration de l'établissement. Il est accompagné par le vice-président statutaire en charge des questions et ressources numériques. Le RAE ne mentionne pas l'existence d'un bureau.

Même si par effet de proximité entre le président et les services, le quotidien de l'établissement a pu être assuré, l'absence d'une instance de type bureau regroupant par exemple les chargés de mission n'a sans doute pas permis de fixer et partager la ligne politique sur une vision du rôle de la Comue.

Le président peut déléguer sa signature au vice-président, au directeur général des services et aux agents de catégorie A placés sous son autorité, ainsi qu'au directeur de l'Espé, pour les affaires intéressant cette école. Il a autorité hiérarchique sur le personnel de la Comue et fonctionnelle sur les agents désignés par les établissements qui exercent tout ou partie de leurs fonctions au sein de la Comue. Ce mode de fonctionnement permet au président d'avoir une équipe dédiée pour la mise en place des décisions prises par le conseil d'administration (CA).

Le CA (4 réunions par an conformément aux statuts qui fixent deux réunions par an au minimum) est composé de 57 membres dont 30 élus mêlant des représentants des membres, des personnalités qualifiées, des représentants des collectivités territoriales, des représentants des entreprises et du monde économique et des enseignants-chercheurs, enseignants et chercheurs de la Comue ou des établissements membres, des représentants des autres personnels de la Comue ou des établissements membres, des représentants des usagers de la Comue ou des établissements membres. Depuis juillet 2017, les représentants des établissements associés sont des invités permanents du CA. La composition du CA répond donc bien à l'exigence de diversité ou d'équilibre et toutes les parties prenantes y sont représentées. Cependant, selon les établissements membres de la Comue, l'exécutif de la Comue et les membres du CA rencontrés lors des entretiens, la taille excessive du conseil d'administration est un des éléments identifiés comme étant responsable de la lourdeur du fonctionnement de la Comue. Parallèlement, en raison du poids de l'Espé dans l'économie générale de la Comue, les membres des conseils rencontrés considèrent que les débats des différents CA depuis 2016 ont été phagocytés par les questions relatives à l'Espé.

Le comité estime qu'il faudrait davantage réfléchir à l'organisation des ordres du jour. Les sujets stratégiques ne sont que très rarement débattus au sein du conseil d'administration. Les représentants des collectivités territoriales et ceux des entreprises et du monde économique ne se sentent que marginalement impliqués dans les débats. A la lecture des feuilles d'émargement, on constate en conséquence un absentéisme de plus en plus marqué et atteignant 50 %. Le quorum n'est souvent atteint que par un nombre élevé de procurations. Par exemple, en raison de l'absence de quorum physique, le budget rectificatif n°2 de 2018 n'a pas pu être proposé au vote du CA du 28 mai 2018.

Le CA peut s'appuyer sur le conseil des membres constitué des représentants des 9 établissements membres de la Comue qui a été élargi aux représentants des établissements associés disposant de voix consultatives. En termes d'actions et de responsabilités, il est cependant difficile de différencier entre celles attribuées aux différents conseils internes et externes et d'appréhender l'articulation entre le conseil académique et le conseil des membres. A ce stade, le circuit de décisions n'apparaît pas clairement. Le comité d'évaluation a néanmoins eu accès aux comptes-rendus des séances du conseil des membres de juin 2017, septembre 2017 et février 2018. A leur lecture, il apparaît à nouveau que les questions de stratégie de site ne sont que marginalement débattues sauf pour faire le constat en février 2018 que le modèle actuel de la Comue doit être repensé.

Le conseil académique plénier est composé de 78 membres dont 60 élus répartis entre la commission de la recherche et la commission de la formation et de la vie universitaire. Comme pour le CA, l'ensemble des parties prenantes est représenté. La taille de ce conseil peut également être interrogée : le total de 78 membres semble excessif. Ce conseil académique en formation plénière n'a pu se réunir qu'à deux reprises, l'une en 2015, l'autre en 2018 en raison d'un recours contentieux contre les élections. La séance de mai 2018 a été consacrée à l'élection du président du conseil académique. Le comité d'évaluation n'a pas eu accès aux comptes-rendus de ces deux séances<sup>30</sup>. De même, le comité d'évaluation n'a pas connaissance de réunions de la commission de la recherche ni de la commission de la formation et de la vie universitaire. Il apparaît cependant que le conseil académique en formation restreinte a pu se réunir régulièrement en permettant d'assurer correctement le fonctionnement de l'Espé en matière de ressources humaines (campagnes d'emplois, promotions etc.)

<sup>30</sup> Comptes-rendus non fournis dans les compléments d'informations demandés lors de la visite du comité d'évaluation.

Il convient également de signaler l'existence de deux instances régionales de réflexions et de prospectives, le parlement du savoir (présenter à tous les acteurs un état des lieux en matière d'enseignement supérieur et de la recherche et favoriser la co-construction de projets communs) et l'espace prospectif et stratégique (partager des réflexions et échanger à partir de la stratégie de ses membres motivés par la construction d'une vision partagée et prospective de l'enseignement supérieur et de la recherche en région), dont la création avait été saluée lors de la précédente évaluation. Le secrétariat de ces instances était jusqu'en 2016 assuré par la Comue. D'après les entretiens réalisés par le comité d'évaluation, ces instances n'ont pas produit les résultats escomptés et le nouvel exécutif régional a décidé d'y mettre fin tout en réfléchissant à la mise en place d'une structure alternative de réflexions.

La Comue s'est dotée, en 2016, des comités et commissions techniques statutaires classiques (comité technique, comité d'hygiène, de sécurité et des conditions du travail, commission paritaire d'établissement, commission consultative paritaire compétente pour les agents non titulaires) à la composition et au rôle respectif réglementaires. Ils ont été adaptés pour intégrer la dimension Espé lors de la fusion. Le comité d'évaluation n'a pas été en mesure d'apprécier le bon fonctionnement de ces instances faute d'éléments disponibles dans le RAE, mais il apparaît qu'elles se sont régulièrement réunies.

### 3 / UNE POLITIQUE QUALITE EN EMERGENCE

Le RAE ne présente pas de stratégie globale et de méthodologie de la qualité appliquées à la mise en place des activités de la Comue, à leur suivi, aux résultats attendus et obtenus ainsi qu'aux démarches d'amélioration découlant des premières activités. Les activités de la Comue se sont essentiellement focalisées sur l'atteinte des objectifs ciblés dans le contrat de site, sans y intégrer dès le début du pilotage, des démarches d'assurance qualité.

Cependant, le RAE met en exergue trois politiques qualité, l'une faisant référence aux ressources humaines, l'autre au patrimoine immobilier, et, la dernière, dans une moindre mesure, aux systèmes d'information (cf. *infra*). Les informations fournies par le RAE montrent que la Comue a mis en place une politique RH adaptée aux besoins définis par les axes stratégiques avec des projections annuelles. La coopération transversale des services assure des fonctionnalités nécessaires pour la gestion des personnels. En ce qui concerne le patrimoine immobilier, un relevé et une actualisation des données ont été mis en œuvre permettant ainsi d'améliorer la qualité des informations recueillies et traitées. Toutefois, le comité recommande, au-delà de la qualité des services, d'intégrer des processus d'assurance qualité visant à s'assurer que les besoins des parties prenantes sont effectivement identifiés dans une perspective de formalisation des procédures et d'amélioration continue et de s'équiper d'outils facilitant la formalisation et la gestion des données.

La rencontre avec les différents acteurs de la Comue a permis de mettre en évidence que les prises d'avis à l'issue d'actions ou de réalisation sont souvent manquantes, voire reposent au mieux sur des sondages informels. Seules les activités liées au collège doctoral et à la formation doctorale font l'objet de procédures de recueils d'avis ou de prises en compte des besoins et attentes des doctorants.

Conformément aux bonnes pratiques, le comité recommande à l'établissement de veiller à déployer toutes les étapes de la démarche qualité. Le comité suggère d'accorder une attention toute particulière à la formalisation des procédures de gestion et de contrôle ainsi que la considération, via des procédures régulières de prise d'avis, des besoins et attentes des utilisateurs ou destinataires des services et missions.

Sur le plan rédactionnel, le comité a constaté que les contenus exposés dans le RAE n'ont répondu que partiellement aux attentes explicitées par le Hcéres dans le référentiel pour les coordinations territoriales. D'un point de vue plus général, le comité a considéré que les politiques globales de la qualité sont fort limitées. D'une part, elles ne concernent que des domaines, bien qu'essentiels, relativement circonscrits et d'autre part, elles se limitent aux actions de réalisation. A titre d'exemple, dans le RAE, à plusieurs reprises, il est signalé que les résultats atteints sont satisfaisants, sans qu'une information ne précise les méthodologies d'évaluation, ni ne vienne étayer l'appréciation globale.

Concernant l'appropriation du RAE par les membres de la Comue, le comité a constaté que le RAE a été rédigé par une équipe restreinte, pilotée par les instances dirigeantes de la Comue. Lors des entretiens, aux questions relatives à la prise de connaissance et à l'appropriation du RAE par ses membres et acteurs, le comité a reçu des réponses lacunaires, montrant par là une faible connaissance et une appropriation insuffisante (voire une méconnaissance totale) du RAE par les équipes. Le comité invite les instances gouvernantes à davantage impliquer l'ensemble des membres de la Comue dans les processus qualité, en déployant des stratégies de communication internes plus efficaces. Le comité attire également l'attention des membres sur leur nécessaire implication dans les démarches qualité.

## 4 / UN DEFICIT DE COMMUNICATION INTERNE ET EXTERNE

Le RAE mentionne des difficultés concernant la politique de communication de la Comue. Il cite notamment le manque de reconnaissance de la Comue par ses partenaires, établissements ou collectivités territoriales, dans son rôle et ses missions alors qu'elle s'est inscrite logiquement en continuité du Pres précédent, en particulier en matière d'identité visuelle. Cette perception a été renforcée lors des entretiens qui ont mis en évidence un manque d'actions collectives des différents membres de la Comue. Ces difficultés se sont amplifiées au cours des dernières années avec notamment la fusion des universités lilloises et la construction du projet d'Isite. La Comue souligne que sa politique de communication a été axée sur « l'appui aux projets de ses départements, principalement via l'événementiel, et de sa composante de formation, l'Espé, au détriment de sa propre visibilité et de la construction d'une stratégie de communication institutionnelle spécifique ». L'optimisation des relais de diffusion avec les membres et partenaires et l'accroissement de sa visibilité externe sont des besoins identifiés par la Comue. Le contenu du site web de la Comue, migration directe de l'ancien site du Pres sans que les mises à jour nécessaires aient été effectuées, est une illustration de la politique de communication restreinte de la Comue. Des actions sont en cours pour renforcer sa communication institutionnelle et l'affichage de ses missions avec la création d'un nouveau site internet, une présence plus affirmée sur les réseaux sociaux et « une véritable politique de relations presse ». Cette évolution devrait bénéficier des bons échanges entre les personnels en charge de la communication au sein de la Comue et leurs homologues des établissements membres.

Le comité s'étonne que la politique de communication mise en œuvre par la Comue n'ait pas été prioritairement dédiée à sa communication institutionnelle, de la prise de conscience tardive du réajustement nécessaire de sa stratégie de communication et s'interroge sur l'adéquation des orientations et mesures envisagées en l'absence d'adhésion affichée des membres et partenaires.

## 5 / UN PILOTAGE STRATEGIQUE PEU AFFIRME

Les activités de la Comue sont encadrées par une convention cadre pluriannuelle (2016-2019) passée avec la région reprenant les éléments de la convention de site qui définit les six axes d'intervention ou les missions de la Comue. A cette convention cadre est attachée une convention d'application qui détermine la participation financière régionale sous le contrôle d'un comité technique ou de suivi opérationnel et d'un comité de pilotage au rôle stratégique. Chaque mission attribuée à la Comue est suivie par un comité *ad hoc* de pilotage ou un comité technique à qui est présenté un bilan d'activités incluant parfois des indicateurs d'activités et des enquêtes d'évaluations. La Comue s'est efforcée de respecter les axes principaux qui y figurent.

Cependant, le RAE ne présente pas de projet stratégique global appliqué à la mise en place des activités de la Comue, à leur suivi, aux résultats attendus et obtenus ainsi qu'aux démarches d'amélioration découlant des premières évaluations. Beaucoup d'interlocuteurs rencontrés par le comité ne connaissaient que de manière partielle le projet stratégique. La création de la Comue s'est réalisée en majorité à partir des structures minimales et des effectifs humains du Pres soit moins d'une dizaine de personnes sur les fonctions supports, dont une partie résultait de mises à disposition des universités partenaires<sup>31</sup>. Dès lors, les moyens résultant de l'intégration de l'Espé et ceux obtenu de l'Etat dans le cadre de la politique de site ont donné lieu à une forte mutualisation au sein des services supports pour la création des services centraux de la Comue.

L'organisation des fonctions support et soutien s'est surtout progressivement structurée pour accéder aux RCE et pour mettre en place le service financier avec la gestion budgétaire et comptable publique (GBCP). La charge de travail en résultant, avec des effectifs clairement sous dimensionnés au départ, a conduit les services à choisir de répondre aux urgences<sup>32</sup> plutôt que de créer des outils d'analyse prévisionnelle, de développer une démarche qualité ou le contrôle interne comptable. Ces démarches sont envisagées mais ne se concrétisent pas encore complètement partout. Cependant, la coopération transversale des services et la petite taille de la structure assurent une démarche efficiente et qualitative. Mais cela reste dommageable à la structure qui ne dispose pas toujours de bilan chiffré apte à démontrer l'atteinte de ses objectifs.

S'il existe aujourd'hui quelques indicateurs, il n'y a pas encore de constitution de tableaux de bord qui pourraient servir de point d'appui à une stratégie pluriannuelle. La Comue n'a pas fait le choix non plus d'implanter un poste de contrôleur de gestion. Il est certain que les incertitudes qui existent aujourd'hui sur le devenir même de la Comue ne favorisent pas cette démarche. Cependant, même si les fiches de poste ont

<sup>31</sup> Des débats continuent d'exister sur la répartition des moyens alloués par l'Etat au titre de la coordination et ceux de l'Espé conservés par l'université d'Artois.

<sup>32</sup> Notamment tout ce qui concerne la mise en place des instances et la gestion des personnels de l'Espé.

précisé les attentes de la Comue lors du recrutement, il est regrettable que des lettres de mission détaillées n'aient pas été réalisées ou que les objectifs n'aient pas été actualisés.

Il n'est pas clairement apparu non plus de stratégie en matière financière. Si les contributions financières des membres au fonctionnement de la Comue ont été établies au moment de la création de la Comue, le comité n'a pas eu d'éléments montrant qu'elles faisaient l'objet d'analyses afin de justifier de leur utilisation auprès des membres partenaires. Les membres associés ne versent pas non plus la cotisation fixée au départ, malgré les appels de fonds opérés. Aujourd'hui, certaines ressources propres s'amenuisent sans qu'une nouvelle stratégie de recherche de financement n'existe.

## 6 / DES SERVICES STRUCTURES ET DYNAMIQUES

Il est patent de constater que malgré les incertitudes actuelles, le comité a pu rencontrer des services motivés avec des responsables compétents qui s'attachent à faire fonctionner la Comue de manière efficace.

Le service de la gestion des ressources humaines dispose d'une organisation bien structurée en trois pôles<sup>33,34</sup> mais avec des effectifs qui apparaissent parfois insuffisants au regard des missions à effectuer<sup>35</sup>. Certaines missions ont ainsi encore des difficultés à être formalisées : il n'existe pas de document présentant la politique RH ou de plan de formation. Il faut cependant souligner le travail important réalisé pour le passage aux RCE qui a été effectif en janvier 2017. La cartographie des emplois consiste en la compilation des fiches de poste qui a été réalisée pour la mise en place du régime indemnitaire des fonctionnaires de l'État. Mais il n'est pas encore envisagé d'analyse des charges des postes de travail qui pourrait permettre de considérer des redistributions sur des missions sous-dimensionnées. Le comité souligne les efforts réalisés par la Comue en matière de rationalisation des emplois : la réduction des mises à disposition, la stabilisation des contractuels et le travail entrepris pour harmoniser la gestion des recrutements. La DRH dispose des outils nécessaires pour la paie, la gestion des services enseignants et celle des emplois et des personnels bien que, dans ce cas, le logiciel retenu<sup>36</sup> apparait un peu lourd au regard de la taille de l'établissement. La gestion des personnels reste compliquée dans la mesure où les instances de la Comue intègrent des représentants des personnels élus en provenance des autres établissements membres, dont les pratiques de gestion divergent. Cela conduit à des débats parfois animés et à la mise en œuvre d'une politique RH sur le « mieux disant »<sup>37</sup> d'autant plus que des habitudes de dépenses ont été prises par l'Espé pendant son rattachement à l'université d'Artois. Le Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) vient juste de se mettre en place.

Le budget de la masse salariale est passé d'un peu moins d'un million d'euros en 2015, année de création de la Comue, à plus de 24 M€ en 2017. Le suivi de la masse salariale est essentiellement à la charge du service RH. Il n'est pas systématiquement regardé par l'agent comptable qui a simplement demandé à être alerté en cas de problème. De même, il n'est pas présenté tous les mois à la DGS. Les projections de la masse salariale ont démontré les tensions qui vont rapidement exister dans ce domaine. C'est pourquoi un travail a été entrepris pour la rationalisation de la gestion des services enseignants, et notamment celle des heures complémentaires. L'application « Helico » permet le contrôle des heures complémentaires et leur déversement automatique dans l'outil de paie (Winpaie). Dans le même souci de limiter les dépenses de masse salariale, vingt postes ont été gelés. Le dialogue de gestion qui a été mis en place est également l'occasion de libérer des moyens sous plafond afin d'optimiser les moyens alloués.

En 2017, la Comue LNF totalisait des dépenses de 34,5 M€ dont 5,7 M€ de fonctionnement et 5,3 M€ d'investissement ce qui témoigne de la forte montée en charge du secteur financier et comptable. Le fond de roulement s'établissait à 10 M€ et la capacité d'autofinancement à 1,5 M€. La Comue dispose depuis février 2016 d'un agent comptable qui assure également les fonctions de chef des services financiers. Avant cette date, la comptabilité était réalisée par adjonction de service par l'agent comptable de l'Ulco. Le passage à la GBCP a été réalisé sans difficulté particulière grâce à une bonne anticipation de la nouvelle architecture budgétaire créée avec des groupes de travail internes ainsi qu'avec l'organisation de formations. L'application Sifac<sup>38</sup> fonctionne convenablement et permet d'améliorer le pilotage des dépenses. Des réunions de dialogue de gestion se tiennent aussi bien avec les services que les missions à la fois pour

<sup>33</sup> Pôle gestion administrative et financière avec gestion intégrée (2,3 ETP), pôle santé et qualité de vie au travail (1,3 ETP), pôle pilotage (1 ETP).

<sup>34</sup> A noter que la gestion des retraites est réalisée à l'université de Lille sur un pôle mutualisé et un service des archives de 3 personnes gérant les demandes de reconstitution de carrières des enseignants de l'Espé.

<sup>35</sup> Les effectifs gérés ont été multipliés par 10 (en simplifiant, de 40 à 400).

<sup>36</sup> L'outil « Mangue » que la Comue devait tester pour l'ensemble des membres et fourni par l'association Cocktail a été choisi par défaut en raison de l'absence de SI RH proposé par l'AMUE au moment de la création de la Comue. Il n'est pas toujours interopérable avec d'autres SI qui ont été réalisés par l'AMUE.

<sup>37</sup> La Comue s'est engagée par délibération du conseil d'administration à garantir aux personnels de l'Espé optant pour la Comue les acquis obtenus au sein de l'Université d'Artois.

<sup>38</sup> Système d'information financier analytique et comptable.

réaliser un bilan de l'année en cours et préparer le budget n+1. En revanche, il n'existe pas de note d'orientation budgétaire soumise au CA qui servirait de base à la préparation budgétaire, ni de lettre de cadrage. Il n'y a pas non plus de commission finances qui permettrait un suivi particulier des questions financières et d'alléger les débats lors des CA. Les orientations budgétaires sont présentées au conseil des membres avant leur proposition au CA. L'organisation des services financiers et de l'agence comptable n'appelle pas d'observations particulières si ce n'est une nouvelle fois l'insuffisance de formalisation des procédures. Les difficultés qui sont apparues dans certains domaines (paiement des missions par exemple) ont conduit la DGS à mettre en place des groupes de travail afin de réaliser les fiches de procédure diffusables aux utilisateurs.

Des points positifs méritent d'être soulignés : le service facturier, installé en 2015 et rattaché à l'agence comptable, gère aussi bien les dépenses que les recettes. Des délégations de signature ont été mises en place pour les commandes d'un faible montant. La certification des comptes 2017 a été réalisée : cela a permis de réfléchir sur les procédures et de donner une feuille de route. L'agent comptable a également dématérialisé le service fait ce qui améliore aujourd'hui le suivi des dépenses. L'application « Chorus pro » permettant la dématérialisation des factures est opérationnelle depuis janvier 2017. Compte tenu des risques structurels, le comité recommande de déployer le contrôle interne après avoir réalisé une analyse complète des procédures.

En matière financière, le transfert de l'Espé a été fait dans la douleur et a pris beaucoup de temps (immobilisations non reprises entre 2015 et 2016). Il a fallu apurer le passif existant avec l'université d'Artois. Des débats sont toujours en cours sur les bâtiments du site Artois. Tous les bâtiments, autres que ceux de l'Etat n'ont pas été évalués par les domaines, ni intégrés au bilan. En revanche, la gestion financière de l'opération « campus Grand Lille », qui a connu des difficultés par le passé, se passe bien. Elle permet aussi d'apporter de la trésorerie à la Comue.

Le service patrimoine mutualisé s'est construit intégralement à partir des effectifs de l'Espé. Il gère aujourd'hui 6 sites et 47 000 m<sup>2</sup> Shon<sup>39</sup>. Le parc immobilier a fortement été diminué du fait du retrait des bâtiments mis à disposition par les collectivités lors de l'intégration de l'Institut universitaire de formation des maîtres (IUFM) à l'université d'Artois. La Comue souhaite poursuivre cette rationalisation du fait du taux d'utilisation de certains sites. Le service s'attache à la maîtrise de ses coûts de fonctionnement : centralisation des achats, externalisation de certaines fonctions (entretien des espaces verts par exemple). Une programmation des travaux à effectuer notamment en termes de gros entretien, d'accessibilité ou de sécurité a été établie. Le schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) a été adressé en décembre 2017 au rectorat. Un travail doit démarrer sur l'analyse des bâtiments de l'Espé avec la mission zéro carbone dans le cadre plus général de sa politique de maîtrise énergétique. Le comité considère que les objectifs de la gestion du patrimoine mériteraient de s'inscrire dans un cadre plus formalisé et prospectif.

Le pilotage de la mise en œuvre opérationnelle de la stratégie de la Comue fait intervenir de nombreux services qui doivent tous œuvrer conjointement et intégrer des approches transversales. Le système d'information était le nœud du pilotage opérationnel. Or le Pres ne disposait pas de système d'information (SI). Le défi était important car il a fallu non seulement créer ce nouveau service, la direction des systèmes d'informations et usages du numérique, mais également le dimensionner aux besoins beaucoup plus conséquents compte tenu de l'évolution des besoins en termes de débit d'informations, de la prise en charge de la gestion des ressources humaines, de l'intégration des données comptables et des affaires financières et assurer une intégration des données du Pres et de l'Espé. Ce service mutualisé témoigne d'un travail considérable réalisé par la Comue au bénéfice de l'ensemble de ses membres. Il faut citer à cet égard la carte multiservices qui repose sur une seule base « étudiants » pour l'ensemble des étudiants des membres<sup>40</sup> mais aussi la rationalisation des infrastructures et réseaux avec les autres universités. Ces réalisations résultent d'une grande habitude de travail en commun avec les DSI des autres universités de l'académie. De multiples applications ont également été mises en place pour le fonctionnement de l'Espé (gestion des invités, des stages ou de la scolarité) mais aussi pour celui de la Comue (gestion des élections, implantation et suivi des applications de gestion). Ce service travaille aussi dans le domaine des technologies de l'information et de la communication pour l'enseignement (Tice), notamment pour le développement d'outils de formation innovants avec les équipes de l'Espé. L'infocentre décisionnel n'a pas encore pu aboutir. Le schéma directeur des systèmes d'information n'est réalisé qu'en partie. Mais des outils relevant d'une démarche qualité ont été déployés. Le SI a créé une véritable infrastructure, avec des capacités de stockage et d'accès appropriées. Celle-ci a intégré les logiciels nécessaires à l'activité des différents services. Au-delà de la partie technique qui semble maîtrisée, une gouvernance a été mise en place sous l'autorité du vice-président (VP) numérique traduisant la stratégie globale dans les objectifs de chacun.

<sup>39</sup> Surface hors œuvre nette.

<sup>40</sup> Sauf ceux des établissements privés.

## IV. LES COMPETENCES ET ACTIVITES

### 1 / UNE VOLONTE REELLE D'ABOUTIR A DES ACTIONS PARTAGEES EN MATIERE DE FORMATION

Les échanges entre établissements concernant leur mission de formation, s'ils étaient déjà présents dans le cadre du Pres régional, ont été renforcés par les initiatives de la Comue et notamment au travers de la création d'un « groupe de travail formation » en son sein. Néanmoins, le premier investissement de la Comue relève de la responsabilité qu'elle assume en ce qui concerne l'Espé. Celle-ci en tant que composante de la Comue se doit d'assurer sa mission principale – la formation initiale et continue des enseignants du 1<sup>er</sup> et du 2<sup>nd</sup> degré – sous le couvert de son conseil d'école mais également des conseils de la Comue. Le bilan de ce positionnement en matière d'attractivité est positif sur les 6 sites dépendants de l'Espé. Cependant, trois points de vigilance méritent d'être relevés : (i) les mécanismes de décision institutionnelle, notamment dans le positionnement relatif des conseils devant statuer pour l'Espé, pourraient être rendus plus lisibles ; (ii) la communication en interne entre les responsables de l'Espé et les chargés de mission des programmes de la Comue, pouvant interférer avec les initiatives de l'Espé en direction des établissements membres (en matière de formation continue des enseignants ou d'innovation pédagogique par exemple) gagnerait à être renforcée ; (iii) l'intégration des enseignants et des étudiants de l'Espé à la communauté universitaire reste à être confortée pour qu'ils puissent jouir des mêmes droits que les autres enseignants et étudiants.

Concernant les dossiers pris en charge ou lancés par la Comue en matière de formation, certains d'entre eux traduisent une volonté réelle d'aboutir à des actions partagées au niveau du territoire. La cartographie des formations bien qu'encore limitée aux universités publiques est un succès. Elle est le fruit d'un réel travail collaboratif, reposant sur une réflexion approfondie sur les fonctionnalités à offrir. La construction de cette cartographie s'est accompagnée d'une réflexion opportune en matière de cohésion de l'offre de formation régionale – notamment pour les masters – en vue des prochaines accréditations. Cette réflexion permet par ailleurs de penser l'articulation de l'offre de la FUPL avec les autres universités en s'appuyant sur un modèle unique de convention. Cependant, la communication interne et externe pour la promotion de l'outil reste encore à consolider. Par exemple, cet outil n'est pas intégré dans les sites internet des établissements partenaires. De plus, la Comue ne dispose pas d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs qui lui permettraient de suivre l'activité de cet outil et de l'ajuster aux besoins des utilisateurs.

Le schéma directeur de la vie étudiante est un second élément jugé positivement par la communauté universitaire qui est à mettre au crédit de la Comue. De même, le comité considère que la démarche partagée en matière d'innovation pédagogique liant la Comue aux services universitaires de pédagogie (SUP) ou aux centres d'innovation pédagogique (CIP) des établissements partenaires est un exemple sur lequel la Comue peut bâtir une stratégie commune en matière de formation.

Le comité souhaite souligner le dynamisme des actions dans le domaine de la culture scientifique et société, porté par l'enthousiasme et la détermination des acteurs de terrain, sous la bannière de la Comue. Les actions se caractérisent par leur professionnalisme et leur innovation. A titre d'exemple, le comité met en exergue l'action ArtU d'artistes en résidence (travail préparatoire en commun et résidence dans chaque établissement impliqué).

D'autres actions, en revanche, n'ont pas atteint leur plein objectif, faute d'une appropriation suffisante par les membres. Par exemple, l'Ores est un dispositif qui fonctionne, qui s'appuie sur des personnels volontaires et organisés, mais sur lequel les établissements de la Comue pourraient davantage capitaliser pour obtenir des données exploitables dans une démarche de stratégie régionale. De même, le groupe de travail formation souffre d'un manque de légitimité, qui pourrait être accrue en ne se limitant pas aux universités publiques. Par ailleurs, le renforcement de la Comue en matière de relations internationales, son rôle notamment dans l'espace eurorégional, paraît davantage relever de l'affichage que de la réalité alors que cette dimension pourrait contribuer à asseoir la Comue dans un rôle de coordination.

En dehors de l'Espé – bien commun des universités, composante interne de la Comue – toutes ces actions sont bien perçues par les établissements membres comme contribuant à la coordination territoriale mais elles ne légitiment pas nécessairement de leur point de vue l'actuelle Comue.

## 2 / UN COLLEGE DOCTORAL QUI REPOND A SA MISSION

La formation doctorale professionnaliste, l'interdisciplinarité et l'internationalisation de la formation doctorale constituent des missions spécifiques transversales à forte valeur ajoutée que porte la Comue au travers de son collège doctoral. Ce collège doctoral a un rôle de coordination des 6 ED rattachées à la Comue<sup>41</sup>. Sa mission première est la préparation des doctorants à leur poursuite de carrière et il propose, dans le cadre du service « département carrières et emplois », des formations doctorales professionnalistes mutualisées entre les ED en complément des formations disciplinaires dispensées par les ED. Le lien doctorant-entreprise semble être un axe de travail privilégié par le collège et un certain nombre d'actions ont été mises en œuvre (formation à l'entreprenariat par exemple) avec une volonté de développer les relations doctorants/entreprises.

Le nombre de séminaires proposés a quasiment doublé en 4 ans et de nouvelles formations sont proposées, comme la formation à l'éthique et à la déontologie. Le collège doctoral organise par ailleurs un certain nombre d'événements (« doctoriales », « ma thèse en 180s », Challenge'Doc, etc.). Le collège doctoral obtient un taux de satisfaction de 75 % sur l'ensemble des formations. Un effort a été réalisé à destination des doctorants des ED SHS et SESAM. Selon les étudiants rencontrés, il demeure cependant des marges d'améliorations pour faire encore mieux coïncider le contenu de ces formations avec les attentes de cette population particulière de doctorants. En effet, le taux de fréquentation aux formations pour les étudiants en sciences humaines et sciences sociales reste un point à améliorer. La dimension territoriale nécessite également de repenser les formations en termes de géolocalisation, tant au niveau du collège doctoral que des ED. Le comité d'évaluation recommande d'étudier la possibilité de développer des sessions en formation à distance.

Des cours de français langue étrangère sont proposés aux étudiants étrangers<sup>42</sup>. Le nombre d'étudiants étrangers augmentant chaque année, les doctorants soulignent par ailleurs l'importance de proposer des formations en anglais, celles-ci étant également jugées en nombre insuffisant par les directeurs de thèse rencontrés. En revanche, doctorants et encadrants soulignent l'accompagnement très apprécié de la mobilité entrante au travers de l'International Academy, école d'été organisée depuis 2012, qui offre un véritable confort quant à la prise en charge des étudiants étrangers (intégration, dimension culturelle) des masters internationaux et qui se destinent à poursuivre en thèse. Une action de développement d'actions communes avec les universités de l'Eurorégion est menée à travers le programme Interreg « Transuniv » associant des universités belges.

Bien que le collège doctoral de la Comue ne porte pas le doctorat lui-même, ni même la formation doctorale disciplinaire et que des questions relevant du fonctionnement des ED comme les règles d'harmonisation entre ED, les comités de suivi etc. n'y soient pas abordées, le collège est perçu comme un véritable lieu d'échanges entre les ED. Il organise des réunions mensuelles pour les directeurs des ED et est dirigé par un directeur de l'une des ED. Les directeurs qualifient ces réunions « d'espace précieux de rencontres mutuelles »<sup>43</sup>. Ces réunions permettent de travailler sur le catalogue de formations, de définir les formations mutualisables, d'échanger sur l'évaluation faite par les doctorants au sujet des formations.

Le comité d'évaluation regrette que l'insuffisance de la communication institutionnelle de la Comue conduise à une méconnaissance des doctorants vis à vis de la structure Comue. De même, les personnels des laboratoires rencontrés ne se sentent pas concernés par la Comue : le lien structurel entre Comue et collège doctoral n'apparaît pas comme évident.

## 3 / L'INNOVATION PEDAGOGIQUE, EXEMPLE DE DYNAMIQUE ENTRE PARTENAIRES

L'innovation pédagogique fait partie des compétences déléguées à la Comue par ses établissements membres qui lui confient ainsi l'animation d'un ensemble de dispositifs comme les projets BQE (Bonus qualité enseignement) qui encouragent et contribuent au financement d'initiatives pédagogiques, le dispositif Capte (Communauté d'accompagnants pour une transformation des enseignements) qui structure et anime le réseau des ingénieurs pédagogiques des établissements ou la participation au groupement d'intérêt public « FUN-MOOC » pour créer et déployer des MOOC.

Fortement liées au déploiement des usages pédagogiques des techniques numériques, ces actions bénéficient de l'implication de la petite équipe « Campus numérique » de la Comue (3 personnes) qui,

<sup>41</sup> Le collège doctoral ne porte que la coordination des 6 ED. En particulier, les doctorants ne s'inscrivent pas à la Comue, les ED restant portées dans le cadre de leur évaluation par l'université de Lille et les formations disciplinaires par les ED elles-mêmes.

<sup>42</sup> La Comue assure la certification DALF (Diplôme Approfondi de Langue Française).

<sup>43</sup> Appréciation recueillie lors des entretiens.

s'appuyant sur un portage politique du VP numérique et de la chargée de mission formation de la Comue, a réussi à instaurer une dynamique entre les établissements, mobilisant leurs services spécialisés (services SUP/CIP et cellules Tice) et ceux de la Comue (DSI, Espé). Les entretiens réalisés, tant avec l'équipe de la Comue qu'avec celles des établissements, ont montré que la conduite de ces projets par la Comue assurait des conditions de dialogue et de transversalité favorables à leur développement dans tous les établissements, l'impulsion et la coordination assurée par la Comue n'excluant pas la délégation de responsabilités aux établissements selon les projets. Le comité d'évaluation a pu observer que la dynamique autour de l'innovation pédagogique repose à la fois sur l'existence d'un réseau d'acteurs expérimentés et engagés qui travaillent ensemble depuis longtemps (depuis le Pres) et sur la détermination, le volontarisme et les compétences de l'équipe Campus numérique de la Comue.

Le comité d'évaluation regrette toutefois que les collaborations de l'Espé ne s'intègrent pas pleinement dans les actions transversales de la Comue, notamment en raison de l'intérêt des recherches conduites par ses enseignants-chercheurs et du rôle que l'Espé peut jouer dans la formation des enseignants du supérieur. Un tel rapprochement, en évitant des approches redondantes en direction des établissements, permettrait par ailleurs de mettre en œuvre une démarche d'évaluation des actions entreprises qui se limite aujourd'hui à l'évaluation de leur déploiement.

#### 4 / UN PORTAGE POLITIQUE INSUFFISANT DU SCHEMA DIRECTEUR DE LA VIE ETUDIANTE

La Comue LNF s'est emparée de la thématique de la vie étudiante par l'élaboration d'un schéma directeur de la vie étudiante (SDVE) sous l'impulsion du groupe de travail formation de la Comue et tirant profit d'un travail initié antérieurement par le « parlement du savoir ». La création du groupe de pilotage « schéma directeur de la vie étudiante » a réuni des représentants de tous les membres de la Comue (VP vie étudiante, chargés de mission vie étudiante, VP formation, etc.) mais aussi les acteurs principaux des conditions de vie des étudiants (Crous, Région, métropole, etc.). Les étudiants rencontrés regrettent cependant la faible mobilisation des élus étudiants. Notons également que la Comue ne dispose pas d'un chargé de mission étudiant ou d'un VP étudiant. Le groupe de pilotage est un lieu d'échanges sur les bonnes pratiques en matière de vie étudiante pour toute la coordination territoriale et rencontre l'adhésion de tous ses membres. Une communication insuffisante sur les actions de la Comue en matière de vie étudiante en direction des usagers est cependant soulignée par les représentants étudiants rencontrés. Les modalités de la valorisation de l'engagement étudiant ont fait l'objet d'un véritable travail et la reconnaissance de cet engagement est désormais effective dans les établissements du territoire.

Depuis la rédaction du SDVE, le groupe de pilotage ne se réunit plus que deux fois par an, une fois pour fixer les objectifs de l'année et une fois pour en faire le bilan, le suivi des actions étant réalisé par un tableur. Le choix des actions prioritaires relève du groupe de pilotage et ne semble pas être validé par le CA ou le Cac<sup>44</sup>, induisant un défaut d'appropriation des actions liées au SDVE par les membres de la coordination. Ce manque de portage politique par les établissements qui s'accompagne d'une faible mobilisation de moyens pour la réalisation effective des objectifs est regretté par certains acteurs territoriaux comme le Crous.

#### 5 / UNE COMPETENCE DE COORDINATION DE LA RECHERCHE NON EXERCEE

L'un des six axes affichés comme action structurante de la Comue est le domaine de la recherche. La mission en matière de recherche est de coordonner les démarches des établissements. Cette mission avait été pleinement remplie dans le cadre du CPER, où une structuration importante de la recherche avait été établie. Ce constat contraste avec la situation actuelle dans le cadre du programme PIA. Le décalage est net entre les ambitions du projet stratégique de la Comue, déclinées dans le contrat de site et dans les conventions signées avec les établissements membres, et la très faible concrétisation de ce projet. Une des raisons est l'absence de délégation de compétences consentie par les établissements à la Comue. Les établissements membres n'ont pas souhaité proposer des vice-présidents mais ont seulement accepté la mise à disposition de chargés de mission. Le refus des établissements de donner une légitimité à la Comue en matière de coordination des activités de recherche et de mise en œuvre d'actions et de n'appuyer que la mise en place d'un collège doctoral à la mission limitée, la présence mesurée des organismes de recherche nationaux dans le périmètre, sont autant d'éléments qui ont contribué à empêcher la mise en place d'une politique commune. Les éléments structurants pour permettre une quelconque construction n'étant pas réunis, les moyens humains et financiers majoritairement dévolus à l'Espé ne permettant pas de lancer des projets

<sup>44</sup> Information livrée lors des entretiens. Cependant, le SDVE a été voté par le CA de la Comue en sa séance du 12 Décembre 2016. Les ordres du jour des séances suivantes du CA ne font pas mention d'un suivi du SDVE. Le comité d'évaluation n'a pas eu accès par ailleurs aux comptes-rendus des séances du Cac.

fédérateurs d'envergure, amorçant et concrétisant le projet territorial, le modèle économique s'est retrouvé réduit à la gestion courante et non mis au service d'une stratégie de développement en matière de recherche.

L'un des leviers pour le déploiement de la stratégie de site, inscrit dans le contrat de site, était l'organisation de réseaux thématiques stratégiques (RTS) de recherche régionaux autour des grands axes de développement du site en matière de recherche, en favorisant les approches collaboratives entre les laboratoires, les partenaires sociaux économiques et les collectivités territoriales. Si ces réseaux, le parlement du savoir et l'espace prospectif et stratégique ont joué un rôle important au moment du CPER, leur intérêt est rapidement retombé par manque de politique stratégique, d'absence de pilotage général et d'actions concrètes ultérieures, d'organe décisionnaire, de moyens alloués, de clarification dans l'articulation des compétences et de visibilité pour le futur. Ces structures de réflexion auraient pu être suivies de structurations en mode projet attendues au niveau régional. Dans la réflexion à venir, la question se pose de capitaliser cette cartographie de la recherche, basée sur la définition des champs thématiques d'intervention des RTS, dans le cadre du déploiement du projet d'Isite Ulne.

## 6 / UN OBJECTIF NON ATTEINT POUR LA VALORISATION DE LA RECHERCHE

Renforcer la valorisation et le transfert, développer les recherches partenariales ont été clairement identifiés comme des enjeux majeurs de l'orientation stratégique de la Comue. Le plan d'action prévoyait des interactions avec la Satt Nord, les pôles de compétitivité et les dispositifs régionaux. Dans le contrat de site, les objectifs et jalons affichés pour les missions de valorisation ont été limités à « assurer la couverture par la Satt de l'ensemble des thématiques de recherche du site régional » et « favoriser les liens Satt et pôle de compétitivité et d'excellence ». Il faut également citer une volonté initiale de créer des « réseaux thématiques et stratégiques de recherche et plateformes technologiques » pour renforcer les liens « publics-privés ». Ce dernier objectif n'a pas été atteint en raison des difficultés de la Comue à établir une coordination territoriale pour la recherche. Par ailleurs, selon l'organigramme de la Comue, une mission « recherche et valorisation » a été créée mais cette mission repose sur un seul ETP placé sous la responsabilité directe de la direction générale des services, sans qu'un chargé de mission relevant d'une équipe politique n'ait été désigné.

La Satt qui a pour principal actionnaire la Comue LNF, a progressivement été reconnue comme l'outil et le fonds d'investissement dédié à la maturation des résultats de recherche générés par l'ensemble des membres de la Comue afin d'assurer le transfert de technologie vers les entreprises. Bien que toutes les thématiques de recherche soient couvertes par la Satt, la santé, l'électronique et les technologies d'information et de la communication représentent 75 % de son activité. La conclusion d'accords de licence avec les entreprises et la création de start-up ont pris un peu de retard mais se sont amplifiées à compter de 2016. Lors des entretiens, les représentants de la recherche ont mentionné que l'activité de la Satt est bien identifiée mais attendent une présence plus soutenue dans les laboratoires. La présidence de la Satt souhaite davantage de collaborations et de partage d'informations sur la recherche et sa valorisation avec les établissements. Cette réflexion prend tout son sens si l'on prend en compte le fait que l'Inria possède sa propre structure de transfert (Inria Tech).

Le comité constate que la Comue fournit peu d'informations concrètes sur le nombre de projets entrés en maturation, les investissements réalisés par la Satt et le nombre de licences négociées avec les entreprises. La compétence de coordination et de suivi de la Comue dans sa mission de stimuler la valorisation de la recherche n'a pas été exercée.

## 7 / UNE MISSION « DEVELOPPEMENT DURABLE » AU MILIEU DU GUE

La mission « développement durable » est composée de deux personnes, dont les postes sont financés par la région et de deux référents (enseignants chercheurs), l'un appartenant à l'université de Lille et l'autre à la FUPL. Les objectifs fixés par le contrat de site qui sert de feuille de route sont la généralisation du bilan carbone à toutes les structures universitaires, la finalisation du plan de déplacement et la trajectoire vers les universités zéro Carbone. Il s'agit pour l'équipe d'être en accompagnement et en suivi de projets mis en place par les universités. C'est le conseil des membres qui devait fixer la feuille de route de l'équipe, mais il n'est pas apparu que celui-ci avait défini des priorités ni qu'un pilotage était assuré quelque part, les référents affectés à ce domaine apparaissant plus en soutien qu'en pilotage.

La mission assure l'animation du réseau des chargés de développement durable sur un ensemble de thématiques : mobilité, achat, énergie, indicateurs ou alimentation. A ce titre, elle coordonne un ensemble de projets mutualisés, sous forme de groupes de travail ou d'autres formats (campagne de sensibilisation, ateliers étudiants, production de rapports, ...). Elle est en relation avec la région qui dispose d'une mission spécifique

(« REV3 ») qui travaille sur la notion d'économie décarbonée. Le bilan carbone n'est pas encore finalisé mais devrait l'être rapidement avec le travail envisagé sur les locaux de l'Espé. Il donnera lieu à une présentation à la région en fin d'année 2018. Jusqu'alors, cette mission avait peu concerné la Comue elle-même. Il n'existe pas de relation avec le service patrimoine, bien que le travail de la mission concernât surtout les rénovations. De même, il n'y a pas de lien avec la mission « Campus grand Lille » qui est en charge des constructions nouvelles<sup>45</sup>. La réalisation d'une enquête sur le plan de déplacement pour les établissements de la Comue a permis de recenser 10 000 répondants et l'écriture d'un plan d'actions remis aux établissements.

Le comité d'évaluation n'a pas ressenti de remise en cause de la mission par les différents établissements. Il suggère toutefois de développer une démarche qualité qui fait actuellement défaut afin de disposer d'indicateurs partagés indispensables à la communication et au pilotage de cette activité. C'est peut-être ce qui explique que la Région soit apparue plus interrogative sur l'intérêt de cette mission.

## 8 / DES REALISATIONS RECONNUES QUANT AU DEVELOPPEMENT DES USAGES DU NUMERIQUE

Le développement des usages du numérique est signalé dans le RAE comme l'un des éléments constitutifs de la dernière des quatre orientations qui structurent les actions de la Comue, au titre des « actions communes et transversales en soutien aux établissements ». La loi qui institue les Comue prévoit au minimum un VP statutaire, celui dédié au numérique. Il est le seul VP statutaire à la Comue LNF qui a choisi de nommer des chargés de mission pour toutes les autres compétences qui lui sont déléguées. La DSI est historiquement celle de l'Espé dont l'activité des personnels a été étendue aux différents projets de la Comue. Les agents de la DSI sont présents à la Comue et dans tous les établissements où se trouvent des sites décentralisés de l'Espé. La DSI dont l'activité est essentiellement technique est complétée par un service autonome, le campus numérique. Celui-ci joue un rôle essentiel dans l'animation de tous les projets transversaux et le comité d'évaluation s'interroge sur le bien-fondé de ne pas l'avoir intégré à la DSI comme un pôle dédié aux usages du numérique.

Au cours de la période de référence, la Comue a initié, accompagné ou réalisé avec succès plusieurs projets d'envergure. On peut notamment signaler la carte multiservices (CMS) plébiscitée par la plupart des établissements. Le comité d'évaluation relève que son importance est autant fonctionnelle (étendre les services supportés par la carte à l'échelle de la Comue), symbolique (contribuer au sentiment d'appartenance des étudiants et personnels) qu'organisationnelle (constituer et administrer un référentiel d'usagers à l'échelle de la Comue). La « carte des formations » est aussi une réussite de la Comue en ce qu'elle propose un accès en ligne à la présentation des formations des établissements de la Comue qui repose uniquement sur leur localisation géographique, excluant ainsi les lectures hiérarchiques induites par des présentations en listes. À la date de l'évaluation, l'application est déployée à l'échelle des universités et son extension aux écoles est annoncée.

Le comité d'évaluation relève l'intérêt de ce service d'information aux étudiants dont il pense qu'il contribue potentiellement fortement à la construction d'une dynamique territoriale de l'ESR en rendant visible son offre de formation de façon équilibrée. Toutefois, il regrette que cette cartographie des formations ne soit pas mise en évidence sur les sites web des établissements et en particulier celui de la Comue, soulignant à nouveau l'insuffisance de la communication institutionnelle (cf. supra).

La Comue s'est aussi dotée d'une plateforme anti-plagiat partagée alors qu'aucun projet d'espace numérique de travail (ENT) n'a été réalisé, limitant ainsi la possibilité de mutualisation de services. De même, aucun projet d'archives ouvertes ne vient mutualiser la valorisation académique des publications scientifiques des établissements de la Comue.

La Comue est très impliquée, mais à des degrés différents, dans l'élaboration et la conduite des projets d'infrastructures numériques, qu'il s'agisse de réseau, de stockage de données ou de calcul. Le réseau de collecte régional (« Noropale »)<sup>46</sup> est un projet piloté par la Comue mais son portage technique est assuré par les universités de Valencienne et de Lille. Son raccordement au réseau national de la technologie et de la Recherche (Renater) s'effectue dans les locaux de l'université de Lille où se situe le seul point d'accès à Renater du territoire de la Comue. Si l'existence même du réseau Noropale et sa gouvernance constituent un succès, ses performances actuelles sont jugées insuffisantes par les établissements. Leur amélioration est identifiée comme un élément déterminant pour tout projet de mutualisation d'infrastructure de stockage de données ou de calcul. Un projet de datacentre régional est en cours de discussion pour répondre à l'appel à

<sup>45</sup> L'institut universitaire de technologie (IUT) de Roubaix sera le premier bâtiment à énergie positive.

<sup>46</sup> Réseau régional de l'enseignement supérieur et de la recherche de la région Hauts-de-France, raccordé à l'Internet par l'intermédiaire du réseau national de la technologie et de la recherche (Renater) ; <http://www.noropale.fr/>.

projets de l'État visant à labelliser des datacentres régionaux. Les machines de calcul existantes se situent essentiellement à l'université de Lille et leur mutualisation est limitée par les caractéristiques du réseau Noropale.

Tous les acteurs interrogés par le comité d'évaluation reconnaissent l'intérêt et l'importance stratégique de ces projets dont la réussite est à la fois due à l'engagement et à l'expertise de l'équipe de la Comue et à la participation active des établissements. Ces actions s'inscrivent dans la continuité de celles portées par l'université numérique en Région et qui ont été déléguées à la Comue lors de sa création. Pourtant, les entretiens avec les représentants des établissements ont montré de fortes divergences sur l'intérêt porté au rôle de la Comue, notamment dans le contexte de la fusion des universités de Lille et de la construction régionale.

Face à cette tension autour de projets stratégiques dont la conduite exige une vision politique et un pilotage opérationnel partagés, le comité d'évaluation estime qu'une coordination territoriale est plus nécessaire que jamais.

## 9 / DES RELATIONS INTERNATIONALES INSUFFISAMMENT PORTEES PAR LA COMUE

Le portage politique du champ des relations internationales est assuré par un chargé de mission, enseignant-chercheur, qui rapporte directement à la présidence et à la direction générale des services. Les actions sont essentiellement centrées sur le partenariat avec Campus France (installation d'une délégation au sein de la Comue) et sur les relations avec les instances régionales et autres réseaux (Région Haut-de-France, Réseau Cast, etc.).

La politique internationale dans la stratégie de site a été déclinée en deux objectifs. L'un a visé à participer au développement d'un espace euro régional de l'ESR. L'autre objectif a concerné l'accueil des étudiants et des chercheurs internationaux. Le premier objectif n'a été que partiellement atteint, seuls les développements de partenariats de formation au travers des deux projets « Transfirm » et « Transuniv » obtenus dans le cadre du programme Interreg ont été portés par la Comue. Les deux autres projets (nouveaux domaines de recherche et école doctorale sans mur) n'ont pas été déployés. Par ailleurs, les projets « Transfirm » et « Transuniv » ont donné lieu à des actions relativement modestes (collaborations transfrontalières restreintes aux universités belges). Ils sont désormais portés par les établissements eux-mêmes ou par l'Isite.

C'est en matière d'accueil des étudiants et des chercheurs internationaux que les missions ont été les plus largement remplies. Les missions Centre d'examens Français langue étrangère, *International Academy*, Euraxess sont portées par une responsable spécifique, ce qui permet une gestion opérationnelle en relation directe avec les acteurs de terrain. Certaines missions, déjà préexistantes à la Comue, ont poursuivi leurs activités. Pourtant, comme signalé plus haut, la région Hauts-de-France semble désormais réorienter son soutien en matière de politique internationale vers le projet d'Isite Ulne car, en support à la structuration d'un "campus européen" porté par ce projet, cette collectivité va financer de la mobilité des étudiants et des chercheurs et des enseignants-chercheurs<sup>47</sup>.

Le comité constate que les missions d'accueil des étudiants et chercheurs internationaux répondent à des besoins essentiellement non couverts par les établissements eux-mêmes, ce qui favorise des synergies entre les services RI des différents établissements. C'est particulièrement le cas pour le Centre d'examens Français langue étrangère et l'*International Academy*. Cette dernière offre des programmes étendus sous forme d'écoles d'été qui apparaissent répondre aux attentes des partenaires locaux mais aussi dans un périmètre géographique national. Les plus de 7 000 heures de formation offertes à des étudiants de 35 nationalités sont un fait marquant de la Comue, d'autant qu'il repose sur une implication forte des enseignants dans ces programmes. Toutefois, le comité aurait souhaité que le RAE contienne davantage de données chiffrées sur les retombées pour la promotion internationale des établissements et sur la satisfaction des participants et des enseignants<sup>48</sup>.

Le Centre d'examens Français langue étrangère répond à des besoins clairement identifiés et possède déjà une longue expérience en la matière. Il est à noter également que le changement de responsable pour le centre de service Euraxess vient d'être opéré.

<sup>47</sup> Dépêche AEF n° 593081 du 03 Octobre 2018.

<sup>48</sup> Dans une démarche complémentaire post-visite, l'établissement a transmis au comité d'évaluation quelques éléments d'information montrant l'impact, qui est réel, de l'*International Academy*.

Le comité note que la Comue a clairement identifié les forces et faiblesses de l'axe international de sa stratégie de site. Au-delà des difficultés territoriales, le comité a constaté le déficit d'informations entre entités, et ce y compris pour certaines actions à destination d'étudiants internationaux ou d'accueil de chercheurs visiteurs, rendant encore plus nécessaire le déploiement d'une véritable politique de communication institutionnelle.

## V. CONCLUSION

La Comue LNF, créée par décret en août 2015, s'est trouvée rapidement empêchée dans sa volonté de déployer une véritable stratégie de coordination et de coopération territoriale. La Comue portait des ambitions de coordination lors de l'élaboration du contrat de site mais très peu de délégations de compétences lui ont été consenties par ses membres, hormis le portage de l'Espé et des formations doctorales transversales au sein du collège doctoral, comme le montrent les statuts. L'échec de la première candidature à l'Idex a par ailleurs conduit le site à réorienter sa stratégie. Cette réorientation s'est concrétisée dans le projet d'Isite dont la Comue n'est pas partenaire, projet d'Isite centré sur les établissements lillois et qui porte la mission de coordination territoriale en visant à transformer le paysage de l'ESR en région par la création d'une grande université internationale entraînant l'ensemble du territoire. Concomitamment, le processus de fusion des universités publiques lilloises a conduit celles-ci à se centrer sur elles-mêmes. Dès lors, la Comue s'est heurtée à une absence d'adhésion de ses membres à tout projet possible de développement de la coordination portée par la Comue. Les membres de la Comue expriment désormais clairement leurs fortes interrogations sur l'avenir de la Comue sous sa forme actuelle. Ainsi, le beau succès à l'appel à projet Isite, ainsi que l'ensemble des programmes du PIA dont le site est lauréat montrent d'une part que la coopération et la coordination territoriale sont effectives mais qu'elles ne sont quasiment pas portées par la Comue et, d'autre part, que l'espace régional présente des potentialités et une diversité qui pourraient servir de point d'appui pour repenser la structure de coordination.

Durant toute cette période d'incertitude sur son avenir, la Comue a néanmoins assumé des évolutions très mobilisatrices dans un temps court parmi lesquelles on trouve sa propre mise en place, le passage aux RCE, le passage à la GBCP, mais surtout l'intégration de l'Espé. Ces évolutions ont été permises par des services motivés avec des responsables compétents qui s'attachent à faire fonctionner la Comue de manière efficace. Même si la Comue ne développe pas de stratégie globale ni de méthodologie de la qualité appliquées à la mise en place de ses activités et à leur suivi, l'intégration réussie de l'Espé a été motrice et positive pour le développement de nouvelles pratiques en matière de RH, d'affaires financières et comptables ou de système d'information. Cependant, l'intégration de l'Espé a eu un impact non anticipé sur la gouvernance générale de l'établissement. Conjugué à la taille excessive des conseils centraux, le poids très important de l'Espé dans l'économie générale de la Comue, en en faisant l'objet quasi-unique des ordres du jour de ces conseils, a contribué à la sensation de lourdeur du fonctionnement de la Comue.

Ainsi, la Comue peut être définie plutôt à partir d'un programme d'actions qu'en tant que structure de coordination et de coopération qui viserait à porter une ambition de site. Si le champ recherche et valorisation n'a été que très modestement investi, le champ formation incluant la cartographie des formations, les formations transversales du collège doctoral, les actions concertées en faveur des étudiants, la diffusion de la culture scientifique et le numérique a produit des résultats en conformité avec les attendus initiaux. Ces réussites à mettre au crédit de chargés de mission très impliqués et moteurs sont reconnues par les partenaires mais ne suffisent pas à légitimer de leur point de vue l'actuelle Comue, faute d'un pilotage stratégique de ces actions et surtout d'un plan de communication institutionnelle. De plus, si le RAE est assez explicite au plan qualitatif sur les trajectoires et la politique de moyens mis en œuvre, il manque des résultats concrets de l'impact des projets sur les enjeux énoncés.

Dans ce contexte, les membres de la Comue sont face à un triple défi : quel modèle pour la Comue et comment prendre en compte l'Espé dans ce modèle ? Quelle articulation avec l'Isite Ulne qui s'est donné pour mission de transformer le paysage de l'ESR autour du site lillois ? Comment articuler un site universitaire lillois concentré sur lui-même en raison du projet d'Isite et de la fusion des universités publiques, avec les autres universités régionales qui apportent leur propre richesse, par exemple, en matière de formation, de diversité ou de relations internationales ? Quelles que soient les nouvelles orientations choisies et la structuration de l'éventuelle nouvelle coordination territoriale, une concertation constructive doit aboutir à valoriser et amplifier les acquis de la Comue.

### 1 / LES POINTS D'APPUI

- L'implication des personnels et la qualité de leur travail en dépit des incertitudes institutionnelles.
- Le transfert réussi de l'Espé.
- Des champs d'action pertinents de la Comue.
- Des réalisations réussies de quelques objectifs (culture scientifique et société, innovation pédagogique, coordination de l'offre de formation, collège doctoral, usages du numérique).
- Les potentialités et la diversité du paysage territorial de l'ESR.

## 2 / LES POINTS DE VIGILANCE

- Le désengagement progressif des membres qui remet en cause la Comue existante.
- La lourdeur de l'organisation et du fonctionnement des organes de gouvernance.
- Le déficit de communication externe et institutionnelle de la Comue.
- L'insuffisance de la politique de la qualité globale et de formalisation des processus.
- L'absence des dimensions recherche et valorisation dans la mise en œuvre des actions de la Comue.
- Une Comue qui n'est plus un interlocuteur pour les acteurs territoriaux.

## 3 / LES RECOMMANDATIONS

Le comité d'évaluation invite les acteurs de l'ESR du territoire régional à intensifier les réflexions visant à réinventer et refonder une coordination territoriale qui prennent en compte le nouveau contexte, en particulier, celui de la place centrale du site lillois dans le projet Ulne et de sa responsabilité, en raison de son importance, vis-à-vis des autres universités de la région ainsi que celui de la création de la région Hauts-de-France.

Le positionnement de l'Espé dans ce nouveau modèle est également un élément déterminant à considérer rapidement pour que la période d'incertitude quant à l'avenir de la Comue n'en pénalise pas le fonctionnement.

Le comité souhaite attirer l'attention des acteurs du site sur la nécessité de concertation étroite avec l'ensemble des personnels de la Comue dans l'éventualité d'une évolution de l'organisation de la coordination territoriale ou du rattachement institutionnel de l'Espé.

Le comité d'évaluation suggère que les acteurs intègrent dans leurs réflexions, au-delà de l'organisation générale de la coordination territoriale et de sa stratégie, la redynamisation et la capitalisation des actions existantes tout en recherchant une ré-adhésion à une coordination territoriale renvoyant une image positive et à laquelle les établissements s'engagent dans la durée.

## VI. LISTE DES SIGLES

### B

Biatss	Bibliothécaires ingénieurs administratifs techniciens et personnels sociaux et de santé
BSL	Biologie et santé
BQE	Bonus qualité enseignement

### C

Capte	Communauté d'accompagnants pour une transformation des enseignements
CMS	Carte multiservices
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CHSCT	Comité d'hygiène de sécurité et des conditions de travail
Comue	Communauté d'universités et établissements
CA	Conseil d'administration
Cnam	Conservatoire national des Arts et Métiers
CPER	Contrat de plan État Région
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires

### D

DSI	Direction des systèmes d'informations
DGRH	Direction générale des ressources humaines
DGS	Direction générale des services

### E

Ensapl	École nationale supérieure d'architecture et de paysage de Lille
Ensam	École nationale supérieure d'arts et métiers
ENSCL	École nationale supérieure de chimie de Lille
Ensait	École nationale supérieure des arts et industries textiles
ED	Écoles doctorales
Édhec	École des hautes études commerciales du Nord
Epione	Environnement partagé innovant ouvert numérique et évolutif
ETP	Équivalents temps plein
ENT	Espace numérique de travail
Eespig	Établissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général
EPCS	Établissement public de coopération scientifique
Espé	École supérieure de professorat et de l'éducation
ESR	Enseignement supérieur et de la recherche

### F

FUPL	Fédération universitaire et pluridisciplinaire de Lille
------	---

### G

GBCP	Gestion budgétaire et comptable publique
Gip	Groupement d'intérêt public
GHICL	Groupe hospitalier de l'Institut catholique de Lille

### I

léseg	Institut d'économie scientifique et de gestion
Idex	Initiative d'excellence
Isite	Initiative science innovation territoires économie
Inria	Institut national de recherche en informatique et en automatique
Inserm	Institut national de la santé et de la recherche médicale
ICL	Institut catholique de Lille
IEP	institut d'études politiques
IMT	institut Mines Télécom
Insee	Institut national de la statistique et des études économiques
Ira	Institut régional d'administration
ISD	Institut supérieur du design
IUFM	Institut universitaire de formation des maîtres

IUT	Institut universitaire de technologie
L	
LNF	Lille Nord de France
M	
Mesri	Ministère de l'enseignement supérieur de la recherche et de l'innovation
Mooc	Massive open online course
O	
Ores	Observatoire régional des études supérieures
P	
Pres	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
Prélude	Parcours de réussite en licence universitaire à développement expérientiel
PIA	Programme investissement d'avenir
Puel	Pôle universitaire Européen Lille Nord Pas-de-Calais
R	
R&D	Recherche et développement
Rifseep	Régime indemnitaire des fonctionnaires de l'État
Renater	Réseau national de la technologie et de la recherche
RTS	Réseaux thématiques stratégiques
RCE	Responsabilités et compétences élargies
S	
Satt	Société d'accélération de transfert de technologies
SDVE	Schéma directeur de la vie étudiante
SRESRI	Schéma régional de l'enseignement supérieur de la recherche et de l'innovation
SMRE	Sciences de la matière du rayonnement et de l'environnement
SJPG	Sciences juridiques politiques et de gestion
SPI	Sciences pour l'ingénieur
SHS	Sciences de l'homme et de la société
Sesam	Sciences économiques sociales de l'aménagement et du management
SPSI	Schéma pluriannuel de stratégie immobilière
SI	Système d'information
Sifac	Système d'information financier analytique et comptable
T	
Tice	Technologies de l'information et de la communication pour l'enseignement
U	
UMR	Unités mixtes de recherche
UPJV	Université de Picardie Jules Verne
UTC	Université de technologie de Compiègne
UVHC	Université de Valenciennes et du Hainaut-Cambrésis
Ulco	Université du Littoral et de la Côte d'Opale
Ulne	Université Lille Nord-Europe
V	
VP	Vice-président

## VII. OBSERVATIONS DU PRESIDENT



# RAPPORT D'EVALUATION HCERES OBSERVATIONS DE LA COMUE-LNF

Dans ce document nous rappelons essentiellement les observations déjà effectuées suite à la lecture du rapport provisoire mais qui n'ont pas été prises en compte dans la version définitive.

D'autres remarques formulées dans la version définitive du rapport d'évaluation pourraient aussi susciter des observations notamment celles concernant la stratégie de site, la trajectoire de la ComUE, la place des missions de la ComUE à l'international par rapport à celles des établissements membres, la coordination de la recherche et sa valorisation, le manque d'indicateurs, la démarche de qualité, le pilotage.

Pour les trois derniers points (indicateurs, démarche qualité, pilotage), nous pensons que, pour un établissement passé aux RCE le premier janvier 2017 et la restitution d'un bilan d'activité à mi-parcours du contrat de site 2015-2019, les résultats présentés sont globalement satisfaisants.

Concernant les autres remarques (stratégie de site, trajectoires,...), comme il a été souligné à maintes reprises dans le rapport d'évaluation, la manque d'adhésion et d'engagement des membres, la limitation du périmètre d'action de la ComUE, le nombre restreint de compétences qui lui sont déléguées, la volonté affichée et affirmée des membres d'évoluer vers un autre schéma de l'enseignement supérieur et de la recherche en région n'ont pas permis à la ComUE de développer un projet de site doté d'une réelle ambition collective.

### Partie II : LE POSITIONNEMENT ET LA STRATEGIE INSTITUTIONNELS

#### Page 7 –Point 2/ UNE COMUE DEFINIE PAR UN ENSEMBLE D'ACTIONS

Le 2<sup>ème</sup> paragraphe mentionne que la trajectoire de la ComUE sur la période d'évaluation et au-delà n'est pas vraiment définie.

**Réponse :** *La trajectoire de la ComUE sur la période d'évaluation (une partie de la durée du Contrat de site) est guidée par les différents axes définis dans le Contrat de site. Par contre, pour la période située au-delà du Contrat, effectivement au vu de l'incertitude sur le devenir de la ComUE, aucune projection n'est formulée.*

#### Page 8 –Point 2/ UNE COMUE DEFINIE PAR UN ENSEMBLE D'ACTIONS

Le 1<sup>er</sup> paragraphe mentionne que l'analyse des jalons 2016 montre que de nombreux objectifs n'ont pas été atteints

**Réponse :**

– Concernant l'analyse des jalons existant dans le Contrat de site, il faut une lecture sur les deux années 2016 et 2017 ; une lecture cantonnée seulement à 2016 ne refléterait pas la réalité.

Des appréciations quantitatives (des chiffres) existent dans le RAE, pour chaque bilan au niveau des jalons 2016 et 2017 et dans la partie « Informations complémentaires sur le bilan de l'activité concernée. »

– Pour le tableau final du RAE « Trajectoire des missions de la ComUE », il est présenté comme un élément de synthèse pour plus de pédagogie ; Une simple lecture permet de se rendre compte de l'aboutissement d'un levier. Pour l'aspect quantitatif, il faut se référer aux différents tableaux « Jalons » où l'on constate que la plupart des objectifs (à mi-parcours du Contrat) sont déjà atteints.

### Partie III : LA GOUVERNANCE ET LE PILOTAGE

#### Page 10 –Point 2 / DES INSTANCES QUI SE SONT AVEREES DIFFICILES A OPERATIONNALISER NOTAMMENT DU FAIT DU POIDS DE L'ESPE

Dans l'avant dernier paragraphe le rapport mentionne la « rareté » des questions de stratégie de site et ne rend compte que de 3 comptes rendus du Conseil des membres.

**Réponse :** De nombreux points relatifs à la stratégie de site sont abordés au Conseil des Membres ; mais tous ne sont pas présentés au CA :

2016 :

Janvier :	Mise en place du CAC, projet e-FRAN (ESPE), carte multi service
Février :	Relations internationales (My Erasmus, Euraxess, Interreg)
Mars :	Diagnostic territorial STRATER
Avril :	Présentation de la SATT, CPER
Juin :	Réseaux Thématisques, Schéma Directeur de la Vie Etudiante, Recherche en éducation (Projet institut Carnot), IRT Railnium
Septembre :	Création d'un nouveau Réseau Thématisque, Contribution au SRDEII

2017

Janvier :	PIA3, Articulation avec le volet Numérique, Projet Espace de Coworking
Avril :	1- PIA3 – Echange sur la participation des établissements membres de la ComUE aux différents appels à projet Peut-on définir une stratégie commune de site en tenant compte de la labellisation récente ISITE 2 – Future Université de Lille (2018)-ISITE et Université Lille Nord Europe <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Quel avenir pour notre regroupement d'établissement ?</li> <li>▪ Doit-on repenser notre politique (stratégie) de site Lille Nord de France ?</li> </ul>
Mai :	AMI « Territoires d'Innovation de grande ambition »
2018	
Février :	Bilan des activités de la ComUE Quelle structuration de l'ESR en région après la création de ULille ?
Mars :	Structuration de l'ESR en Hauts de France
Octobre :	Ordonnances et regroupement des établissements
Novembre :	Quel schéma pour l'ESR en région Préparation de la réunion du 19 novembre avec Madame Françoise MOULIN-CIVIL (Conseillère DGESIP pour le site des Hauts de France)

#### Page 11 –Point 3 / UNE POLITIQUE QUALITE EN EMERGENCE

Le dernier paragraphe mentionne un manque d'information auprès des équipes concernant le rapport d'évaluation.

**Réponse :** Toutes les missions et départements de la ComUE ont été informés sur le rapport d'évaluation et ont tous contribué à sa réalisation en fournissant pour chaque mission, un bilan d'activité. Pour ce qui est de la synthèse de l'ensemble des activités, tout a été effectué au niveau de la direction de la ComUE dans un souci d'harmonisation. (Président, DGS)

#### Page 12 –Point 5 / UN PILOTAGE STRATEGIQUE PEU AFFIRME

Aux paragraphes 3 et 4, le rapport souligne le manque d'effectifs en personnel pour les fonctions support.

**Réponse :** Avant son passage aux RCE et l'intégration de l'ESPE, les fonctions supports de la ComUE étaient effectivement restreintes. La paie était assurée par l'Université de Lille 2 pour le compte de la ComUE, la comptabilité assurée par un agent comptable en adjonction de service. Elles se résumaient à : 1 responsable administrative (M&d), 1 secrétaire de direction (RP), 1 informaticien (M&d), un chargé des marchés publics (RP), 1 responsable communication (RP), 1 graphiste (RP), 2 gestionnaires financiers (RP), 1 agent comptable en adjonction de service (RP).

Les postes ComUE affectés aux services centraux se composent aujourd'hui de 10,6 ETP (soit 11 emplois) sous plafond Etat et 4 ETP financés sur ressources propres.

Les autres postes affectés aux services centraux sont des emplois ESPE dont 72 agents étaient déjà en fonction à l'ESPE et 7 ayant fait l'objet d'un recrutement (1 DSL, 1 responsable des affaires juridiques, 1 contrôleur de gestion, 1 responsable formation des personnels, 2 gestionnaires RH, 1 gestionnaire financiers, soit 7 postes.)

Aujourd'hui l'ensemble des services supports (DGS-Présidence, DRH, DAF, Affaires Juridiques, DSL, Patrimoine, Marchés publics, Archives, Communication) compte 94 agents.

### Page 13 –Point 5 / UN PILOTAGE STRATEGIQUE PEU AFFIRME

Le Premier paragraphe mentionne l'absence de cotisations de la part des membres associés.

**Réponse :** Cinq conventions d'association ont été formalisées en 2017 (4) et 2018 (1).

Les appels à contribution ont été réalisés pour les cinq membres associés, conformément à l'article 6 (moyens – contributions) des conventions d'association. Ils sont bien repris dans la comptabilité de l'établissement.

### Page 13 –Point 6 / DES SERVICES STRUCTURES ET DYNAMIQUES

Au premier paragraphe, des remarques sont formulées concernant la gestion des ressources humaines

**Réponse :**

➤ **Sur le travail d'analyse des postes de travail**, ce dernier est d'ores et déjà entamé et a déjà donné lieu à des redéploiements et renforts de service notamment par le non renouvellement de départs en retraite au service du patrimoine dans l'optique d'une externalisation de certaines missions d'entretien des espaces verts et des locaux au bénéfice d'autres services, comme les RH, les finances pour ce qui est des services centraux. Il en va de même pour les services de l'ESPE par le jeu de mobilités internes sur la direction et entre les sites. Ce travail a également servi de levier pour le repyramideage de certains postes, et l'ouverture de poste au concours y compris en termes de promotion interne afin de mettre en adéquation les fonctions, corps et grades des agents.

La dynamique est lancée, mais nécessite en effet d'être formalisée, communiquée et approfondie.

Le travail d'actualisation des fiches de poste est également en cours, la mise en place de l'application FEVE permettant la gestion des fiches de postes et comptes rendus d'entretiens professionnels en 2019 va être l'occasion de mobiliser les chefs de service et de les accompagner dans la définition et formalisation d'un projet de service et la rédaction des fiches de poste

➤ **Sur la gestion compliquée par la présence de personnels des établissements dans les instances.**

Il convient de préciser que les discussions existent en CA sur les choix de la ComUE en matière de politique indemnitaire, de temps de travail, de congés, etc. Chaque établissement ayant ses propres pratiques et références. Il convient aussi de rappeler que la ComUE s'est engagée par délibération du conseil d'administration à garantir aux personnels de l'ESPE optant pour la ComUE les acquis de l'Université d'Artois, ce qui peut avoir une incidence sur les orientations proposées sans que l'on puisse réellement parler d'une « mise en œuvre d'une politique RH sur le mieux disant ».

Une des priorités a été de mettre en place les instances et les procédures de gestion collectives, de se faire identifier au sein des services de tutelle, rectorat et ministère afin que les personnels de la ComUE ne ratent pas d'opportunités de promotion et de reconnaissance : avancement de grade, de corps, par voie de tableaux et listes d'aptitude mais également par voie de concours.

➤ **Sur le plan de formation** : Si pas formalisé en tant que tel, il y a bien eu une politique et des axes prioritaires de formation privilégiés. On retrouve ainsi au cours des trois dernières années :

- Un axe d'accompagnement des services supports au passage aux RCE (formations métiers RH, financiers, formations applicatifs de gestion RH avec la sphère Cocktail, Winpaie, Lagaff, etc., finances avec SIFAC, informatiques avec les applicatifs de gestion RH (MANGUE, HAMAC, FEVE, GRHUM), finances (SIFAC), scolarité (Apogée), Dokiel, etc., formation des utilisateurs des applicatifs,
- Un axe d'accompagnement des agents dans leur évolution professionnelle : préparations concours tant pour les écrits que les oraux, rédaction rapports d'activités, RAEP, CV, rédaction note administrative, connaissance de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur
- Un axe hygiène et sécurité : formations réglementaires habilitations électriques, SST, incendie, travail en hauteur, gestes et postures, formation des membres du CHSCT, du conseiller prévention
- Un axe d'accompagnement à l'approfondissement du domaine d'activités y compris, les évolutions réglementaires : GBCP, PPCR, CPF, code des marchés publics, etc.
- Un axe d'accompagnement au management

Pour les 3 années 2016, 2017, 2018, on compte 232 agents formés, 367 stagiaires et 643 jours de formations.

Le plan de formation intégrant les nouveaux dispositifs et enjeux réglementaires (CPF, formation des MCF stagiaires par exemple) est en cours de finalisation et sera présenté aux instances (CT et CA) de la ComUE d'ici la fin du premier trimestre 2019.

- **Sur le suivi de la masse salariale :** le pilotage de la masse salariale et des emplois est effectivement réalisé à et par la direction des ressources humaines. Le suivi mensuel est transmis à la DGS et à l'agent comptable. La DRH alerte le cas échéant sur les points sensibles comme la consommation des heures complémentaires par exemple.  
L'agent comptable dispose par ailleurs de l'information via le déversement de la paie et les listings mis à disposition chaque mois sur Pdfedit par la DRFIP.
- **Sur le gel des emplois.** La ComUE a obtenu le transfert d'emplois vacants de l'ESPE par l'Université d'Artois. Cependant, la masse salariale transférée ne permet pas une occupation de ces emplois, gelés par prudence.

## Partie IV: LES COMPETENCES ET ACTIVITES

Page 17 -Point 4 / UN PORTAGE POLITIQUE INSUFFISANT DU SCHEMA DIRECTEUR DE LA VIE ETUDIANTE

Dans le 2<sup>ème</sup> paragraphe le rapport mentionne un manque de portage politique par les établissements

**Réponse :** Dans le cadre du Schéma Directeur de la Vie étudiante, la ComUE a lancé, à partir de mai 2018, des travaux de préparation d'une grande enquête sur les conditions de vie des étudiants à l'échelle du site de la ComUE. Cette enquête associe les principaux établissements d'enseignement supérieur de l'académie de Lille ou leurs représentants (La ComUE, les quatre universités publiques, la FUPL, le rectorat de Lille, la Conférence régionale des grandes écoles). Des groupes de travail, composés des établissements ou de partenaires territoriaux spécialistes des thèmes abordés dans l'enquête se sont réunis entre mai et novembre 2018 (7 réunions plénières ainsi que des réunions bilatérales). Ils ont permis de préciser le contenu et la méthodologie d'une enquête qui doit être adressée aux étudiants en février 2019.

Page 18 -Point 4 / UNE MISSION « DEVELOPPEMENT DURABLE » AU MILIEU DU GUE

Nous donnons un éclairage complémentaire sur l'ensemble du texte figurant dans le rapport d'évaluation.

**Réponse :**

- Le conseil des membres ne fixe pas la feuille de route de la mission mais examine et donne son avis pour la pertinence et le lancement de tout nouveau projet présenté par les missions de la ComUE.
- L'équipe « Développement Durable » assure généralement le pilotage et la coordination des projets mais elle peut être plus en accompagnement et en suivi de projets mis en place par les Universités, notamment le programme « Universités Zéro Carbone ».
- La définition des priorités, le pilotage sont assurés par le Comité Développement Durable.
- Le bilan carbone est effectué tous les 3 ans et se réalise sur une année déterminée. La mission Développement Durable a apporté sa contribution à la réalisation de trois bilans (année 2011, année 2014 et année 2018 en cours de finalisation).
- Les rénovations sont prises en charge par les directions du patrimoine des établissements, la mission développement durable assure la coordination

**Page 20 –Point 9 / DES RELATIONS INTERNATIONALES INSUFFISAMMENT PORTEES PAR LA COMUE**

Le 4<sup>ème</sup> paragraphe souligne l'absence de données chiffrées dans le RAE concernant les retombées pour la promotion internationale des établissements et sur la satisfaction des participants et des enseignants

**Réponse :** L'impact de l'International Academy auprès de ses étudiants est mesuré annuellement par une enquête anonyme exhaustive réalisée en collaboration avec l'Université de Lille 2 ; pour les 4 sessions concernées (2014 à 2017), la moyenne de satisfaction dépasse les 90% (nous en tenons le détail à votre disposition).

Les retombées en termes de promotion internationale des établissements membres, associés et partenaires de la ComUE LNF se mesurent non seulement par le nombre d'étudiants que ces sessions propédeutiques permettent d'attirer dans la région, mais aussi par l'engagement des établissements eux-mêmes : inclusion des programmes estivaux dans leur stratégie de développement et de recrutement, financement total ou partiel de la formation considérée comme un facteur de réussite.

Pour exemple : en 2014-2015, 272 étudiants CSF-Brafitec-Brafagri financés par le Brésil et devant bénéficier d'une formation de FLE préparatoire à l'entrée dans les cursus d'études ont été attirés en région Nord-Pas de Calais par les programmes spécifiques de l'International Academy ; en 2016-2017, sachant que 100% des étudiants de l'International Academy sont fléchés par les services des Relations Internationales des établissements hôtes, pour 61% d'entre eux les programmes estivaux ont constitué un prérequis, pour 20% ils ont été financés.

**Remarque : la « Mission Entrepreneuriat » oubliée totalement dans le RAE**

Dans les remarques formulées concernant le rapport provisoire, nous avions signalé l'absence totale de la « Mission Entrepreneuriat » dans ce dernier et malgré cette alerte l'Entrepreneuriat ne figure toujours pas dans la version définitive ; nous le regrettons.

A Villeneuve d'Ascq, le 19 mars 2019

Le Président de la Communauté d'Universités et Etablissements Lille Nord de France



Pr. Mohamed OURAK



## VIII. ORGANISATION DE L'ÉVALUATION

L'évaluation de la coordination territoriale portée par la Comue Lille Nord de France a eu lieu du 2 au 4 octobre 2018. Le comité d'évaluation était présidé par Éric SAINT-AMAN, professeur des universités (chimie), vice-président recherche de l'université Grenoble-Alpes.

### Ont participé à cette évaluation

- Jean-François CERISIER, professeur des universités (sciences de l'information et de la communication) vice-président numérique et système d'information de l'université de Poitiers ;
- Clotilde FERROUD, professeure des universités (chimie), directrice de la recherche du conservatoire national des arts et métiers, vice-présidente recherche d'Hésam université ;
- Étienne BAUMGARTNER, maître de conférences (gestion), ancien vice-président formation de l'université de Lorraine, ancien vice-président formation de l'université de Metz ;
- Cécile VAN DE LEEMPUT, professeure (psychologie), ancienne vice-rectrice politique qualité et genre de l'université libre de Bruxelles ;
- Daniel BURTIN, ancien président Sociétés d'accélération du transfert de technologies (Satt) Centre ;
- Frédérique CAZAJOUS, ancienne inspectrice générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche, ancienne secrétaire générale de l'académie de Paris, ancienne secrétaire générale de l'université de Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines ;
- Imen LARONDE, étudiante en médecine, élue chez Conseil national de l'enseignement supérieur, présidente de l'association nationale des étudiants en médecine de France, élue étudiante en conseil d'administration de l'université paris 13.

Robert Fouquet, conseiller scientifique et Florian Marquis, chargé de projet, représentaient le Hcéres.

L'évaluation porte sur l'état de la coordination territoriale 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 [31](http://www.hceres.fr/MODALITES-D-EVALUATIONS>Liste-des-experts-ayant-participe-a-une-evaluation</a></p></div><div data-bbox=)

Les rapports d'évaluation du Hcéres  
sont consultables en ligne : [www.hceres.fr](http://www.hceres.fr)

**Évaluation des coordinations territoriales**

**Évaluation des établissements**

**Évaluation de la recherche**

**Évaluation des écoles doctorales**

**Évaluation des formations**

**Évaluation et accréditation internationales**



2 rue Albert Einstein  
75013 Paris, France  
T. 33 (0)1 55 55 60 10

[hceres.fr](http://hceres.fr) [@Hceres\\_](https://twitter.com/Hceres_) [Hcéres](https://www.youtube.com/Hceres)