

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE,  
DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE

---

*Inspection générale de l'administration  
de l'éducation nationale et de la recherche*

---

## **Rapport d'étape sur la mise en place de l'Université de Lille**

Avril 2016

**Alain Perritaz**

*Inspecteur Général de l'Administration de  
l'Éducation Nationale et de la Recherche*

Les trois présidents des universités lilloises ont souhaité par une lettre adressée au Secrétaire d'Etat à l'enseignement supérieur et à la recherche du 26 novembre 2015 recevoir un soutien de l'Inspection Générale de l'Administration de l'Education Nationale et de la Recherche dans le cadre des opérations qui doivent conduire à la création de l'Université de Lille (UDL). Cette lettre a été transmise au chef du service de l'IGAENR le 25 janvier 2016 ; celui-ci a alors désigné Monsieur Alain PERRITAZ, inspecteur général, pour accomplir cette mission.

La présente note fait le point des avancées du projet, recense les actions à mener en 2016 et énonce un certain nombre de préconisations ; elle a été rédigée après une rencontre avec les trois présidents ainsi qu'avec un grand nombre des responsables enseignants et administratifs des trois universités.

## **1. Etat des lieux de l'UDL au 31 mars 2016.**

Initiée depuis 2013, la création de l'UDL, prévue au 1<sup>er</sup> janvier 2018, est le grand projet porté par les universités Lille 1 (Sciences et Technologies), Lille 2 (Droit et Santé) et Lille 3 (Sciences Humaines et Sociales).

### **1.1. Le projet a déjà franchi plusieurs étapes institutionnelles.**

- vote favorable à la « Co-construction de l'UDL en mode projets » des trois conseils d'administration des établissements fondateurs ; le conseil d'administration de l'université Lille 3 a décidé « d'apporter son soutien à la démarche présentée » le 21 février 2014 ; celui de Lille 2 a « approuvé le document relatif aux orientations de rapprochement des trois universités lilloises avec la fusion comme trajectoire », le 6 mars 2014 et le conseil d'administration de Lille 1 a « approuvé la démarche de fusion des trois universités au plus tard à la fin du prochain contrat quinquennal » dans une délibération du 14 mars 2014. Il faut souligner que ces trois délibérations ont été votées à la quasi-unanimité dans chaque conseil.

- vote par les mêmes conseils d'administration, en juin 2014, de la convention d'association entre les trois établissements destinée à mettre en œuvre ce vote de principe en vue de la réalisation de l'objectif de fusion des établissements. Cette convention a pour objet :

-de déterminer la gouvernance de l'UDL en mode projets dans la perspective de la fusion des trois universités lilloises ;

-de définir les modalités d'organisation et d'exercice des compétences que les universités Lille 1, 2 et 3 entendent partager entre leurs établissements.

La convention détaille le mode de gouvernance envisagé :

-Un comité stratégique qui est chargé d'accompagner et de conseiller les universités dans leur démarche de construction de l'UDL, au moyen d'avis et de vœux. Ce comité stratégique, qui compte 51 membres, est une émanation des conseils des universités, sur une base égalitaire, puisque chaque université y est représentée par son président et 12 membres, eux-mêmes représentatifs de l'ensemble de la communauté universitaire. Six personnalités extérieures sont, en outre, proposées par les présidents au comité stratégique. Enfin, les directeurs des huit écoles partenaires sont invités permanents du comité stratégique qui doit se réunir au moins une fois par trimestre ;

- Un bureau qui regroupe les trois présidents d'université. Assisté par le comité opérationnel, il prépare les projets de recommandation ou les vœux proposés aux conseils d'administration des trois universités. Il doit assurer le bon déroulement de la « Co-construction » de l'université de Lille ;

- Un comité opérationnel, qui est composé des trois premiers vice-présidents et des trois directeurs généraux des services des universités. Il est responsable de la déclinaison opérationnelle des orientations arrêtées par le bureau.

Par ailleurs la convention d'association indique que, progressivement, des compétences peuvent être exercées en commun dans tous les domaines relevant des missions des universités. Chaque compétence est alors assurée par un établissement pilote avec et au nom des autres universités. Des groupes de travail dont la création, la composition, les missions et les modalités d'organisation sont décidées par le bureau, assisté du comité opérationnel, et dans lesquels le nombre de représentants de chaque université doit être identique, sont constitués pour établir des états des lieux et formuler des préconisations sur la mise en place des compétences exercées en commun.

Les trois établissements décident enfin de la mise en place d'une signature unique « Université De Lille » pour les publications scientifiques, d'une communication unique sous le même sigle et d'une fondation commune.

## **1.2. Cette organisation a permis la réalisation d'un ensemble d'actions au cours des années 2014 et 2015.**

### **1.2.1. Les étapes institutionnelles.**

Après le vote du principe de la fusion par les conseils d'administration des trois universités fondatrices en février et mars 2014, puis celui de la convention d'association en juin de la même année, de nouvelles étapes institutionnelles ont été franchies :

-signature, au premier semestre 2015, d'une convention de partenariat entre l'UDL et les huit écoles associées, regroupées en « Collegium des Grandes Ecoles » ; ces huit écoles sont : l'École Centrale de Lille, l'École Nationale Supérieure des Arts et Industries Textiles (ENSAIT), l'École Nationale Supérieure d'Architecture et du Paysage de Lille (ENSAPL), l'École Nationale Supérieure de Chimie de Lille, l'École Supérieure de Journalisme de Lille, l'École Nationale Supérieure des Mines de Douai, l'Institut d'Études Politiques de Lille et Télécom Lille. Par cette convention, l'UDL et les écoles associées s'engagent à créer, sur la métropole, un des principaux sites d'enseignement et de recherche international « dont la visibilité sera assurée par la promotion du label « université de Lille ». Pour y parvenir, les signataires prévoient de partager des compétences, de coordonner leurs politiques et d'envisager des développements ultérieurs ;

-engagement d'une démarche contractuelle commune avec le ministère dans le cadre d'un projet unique d'établissement avec des objectifs et indicateurs communs ;

-examen par les trois conseils d'administration et dépôt commun du projet IDEX et du document unique de stratégie ;

-vote par les trois conseils d'administration, réunis séparément, après une présentation commune, le 26 novembre 2015, de deux documents sur lesquels va s'appuyer la construction de l'UDL : « Construction de l'UDL : Principes et Engagements » et « Points clés et Propositions de structuration administrative de l'UDL ».

### **1.2.2. L'organisation de l'UDL.**

Depuis le début de l'année 2015, 22 groupes de travail dits « techniques » d'harmonisation des pratiques ont élaboré des documents précis (état des lieux comparatif, conception et construction) sur cinq champs: unification des processus métiers, services communs et généraux, services associés à la présidence, convergence des dispositifs spécifiques et répartition des compétences de gestion entre composantes et services centraux.

Par ailleurs, plusieurs actions ont été menées :

-mise en place du comité stratégique de l'UDL, prévu par la convention d'association. Il a tenu sa première réunion le 6 janvier 2015, consacrée à son installation, grâce au choix des personnalités extérieures, à la constitution des groupes de travail et au projet d'établissement de l'UDL. La séance du 21 mai 2015 a travaillé sur le contrat de site, a fait un point d'étape sur les avancées des groupes techniques et politiques et s'est penché sur les relations UDL/Collegium des Grandes Ecoles. Celle du 2 octobre 2015 a été essentiellement consacrée à l'étude de deux documents de travail relatifs aux principes fondateurs et engagements de l'UDL ainsi qu'aux propositions de structuration administrative de l'UDL. Enfin, le comité stratégique s'est réuni le 4 mars 2016 pour faire le bilan des travaux des « groupes politiques » et évoquer la création de la cellule « mobilité ».

-travaux pendant l'année 2015 de 15 groupes de travail dits « politiques » qui ont dressé un état des lieux des axes stratégiques et opérationnels de l'UDL et proposé des actions qui prennent en compte les implications des solutions proposées par les groupes de travail technique. Enfin, ils suggèrent des modalités de suivi de la mise en œuvre opérationnelle des actions avec des indicateurs.

- Un document de synthèse du 30 novembre 2015 présente le bilan des groupes de travail politiques et techniques ; il a été débattu, lors de trois réunions communes des équipes de direction des trois universités en novembre et décembre 2015 ;

-le bureau se réunit une fois par semaine; le comité opérationnel, une fois par mois et il existe aussi une réunion commune du bureau et du comité opérationnel une fois par mois ;

-création de la fondation de l'UDL.

### **1.2.3. La recherche :**

-réalisation en 2014 d'une journée scientifique UDL « Science, Santé, Société » ;

-mise en place de la signature unique : « université de Lille », grâce à la charte de signature des publications scientifiques, publiée en octobre 2015 ;

-appel à projet commun UDL-CNRS 2015 « projets exploratoires premier soutien » ;

-inauguration, le 16 avril 2015, de la plate-forme ISIS 4D qui réunit sept laboratoires régionaux issus des domaines de la mécanique, du génie civil, de la biomécanique, de la médecine et de la paléontologie ;

-lancement, le 26 juin 2015 du laboratoire de Sciences Cognitives et Affectives (SCA LAB) ;

-signature en septembre 2015 de la convention UDL/CEA/CNRS et le laboratoire Phlam ;

- signature le 16 septembre 2015 d'un document pour la création du laboratoire de recherche conventionné « Systèmes Lasers Fibres Energétiques(SYLFE) » ;
- signature le 19 novembre 2015 d'un accord cadre concernant les plateformes en biologie et santé ;
- lancement de l'appel à projet internationalisation 2016 de l'UDL.
- gestion unifiée des laboratoires communs, en ce qui concerne les dotations.

#### **1.2.4. Formation et vie étudiante.**

- rédaction d'un document cadre sur la politique de formation et Co-accréditation des diplômes ;
- participation commune à des journées et salons : Journées immersion vie étudiante, salon de l'étudiant, Journées portes ouvertes.

#### **1.2.5. Vie de campus.**

- élaboration du pacte développement durable ;
- participation à des journées et salons : rencontres universités-entreprises, salon de la poursuite d'études et de la formation pour adultes, journées Art et Culture... ;
- signature officielle de la convention handicap UDL-entreprises, le 2 juillet 2015 ;
- inauguration de la maison pour la science, le 20 mars 2015 et de la résidence internationale REEFLEX, le 9 juin.

#### **1.2.6. International.**

- mise en place d'une démarche commune pour l'ensemble des relations internationales ;
- réalisation d'une liste commune aux trois services de relations internationales des accords internationaux ;
- signature commune des accords internationaux.

#### **1.2.7. Support DSI-immobilier.**

- pilotage commun des grandes opérations immobilières : Campus Grand Lille et CPER.

## **2. L'année 2016 doit marquer des avancées fondamentales dans la construction de l'UDL.**

2016 est une année charnière dans la construction de l'UDL, car elle doit voir la mise en place des premiers éléments concrets de la nouvelle université et la désignation des personnes qui auront la charge, auprès des trois présidents de préfigurer le fonctionnement d'UDL.

Il conviendra également, au cours de cette année de réaliser certaines actions programmées pour l'année 2015 dans le projet d'établissement de l'UDL pour la période 2015-2019, dans sa version du 2 février 2015, et qui n'ont pu être menées à bien l'an dernier.

## **2.1. Les travaux à mener dans le domaine institutionnel et organisationnel.**

Ces travaux reposent sur la base de deux documents adoptés par chacun des trois conseils d'administration des universités lilloises, le 26 novembre 2015, après une présentation commune. Ces documents sont respectivement intitulés : « Principes fondateurs et Engagements » d'une part et « Propositions de structuration administrative », d'autre part.

Les grands principes issus de ces documents sont les suivants :

-l'organisation administrative et technique de l'UDL sera fondée sur deux niveaux de gestion : le siège et les composantes, sans aucun niveau intermédiaire. Certaines composantes seront regroupées pour mieux répondre aux objectifs et à la stratégie de l'UDL, ce qui peut amener à renforcer leurs missions. Leur nombre pourrait passer de 32 aujourd'hui à une vingtaine dans un horizon envisagé à 2020 ;

-le siège de l'université ne devra pas être hypertrophié et ne sera donc pas constitué par l'agglomération des trois services centraux actuels. Les fonctions liées à la présidence et à la direction générale des services sont situées au siège de l'université. Les directions des services de gestion sont aussi présents au siège, mais chaque service de gestion peut être implanté soit au siège, soit en tout ou partie délocalisé sur un site, ce qui est rendu indispensable par l'implantation géographique des locaux d'UDL;

-le principe d'une administration au niveau du site est écarté, mais la relation de proximité doit être maintenue avec les usagers comme avec les personnels dans leurs relations avec les services administratifs de l'UDL. Si le site ne constitue pas en lui-même un échelon administratif de gestion, il peut accueillir des services centraux délocalisés et permet de mutualiser des fonctions techniques et logistiques communes à plusieurs composantes du site ;

-la démarche de fusion est conduite en prenant le plus grand soin des situations individuelles des personnels dans la mise en œuvre des mobilités géographiques ou fonctionnelles des personnels. Pour ce faire, un dispositif spécifique d'écoute et d'accompagnement doit être mis en place. Sur la base de ces principes, l'année 2016 devra permettre :

-la conception des organigrammes cibles de la future UDL ;

-la préparation de l'assise juridique du projet UDL ;

-la présentation du document fondateur de l'UDL ;

-et, enfin, l'élaboration du cahier des charges des propositions d'organisation de la future UDL.

## **2.2. Les travaux à mener dans le domaine de la recherche.**

Il convient, tout d'abord, d'avancer sur des actions prévues dès 2015 et qui n'ont pas encore pu être menées à bien : un accompagnement commun des projets européens et internationaux de recherche, un dispositif de suivi des activités de recherche et d'innovation et un processus commun de CRCT dédié au développement de relations partenariales avec les entreprises. Par ailleurs, il est acquis que la création d'un doctorat de l'UDL ne pourra intervenir qu'une fois réalisée la mise en place d'un établissement unique.

Les nouvelles actions prévues en 2016 sont les suivantes :

- création d'un service unique « ingénierie » de projets UDL ;
- une politique commune de réponse aux appels d'offre dans les domaines de la recherche et de la valorisation ;
- une politique commune d'attractivité internationale ;
- une gestion unifiée pour l'ensemble des laboratoires et l'application d'un modèle unique d'attribution des moyens récurrents.

### **2.3. Les travaux à mener dans le domaine de la formation et la vie étudiante.**

D'abord, il faut mettre en œuvre une politique commune d'accompagnement des étudiants vers la réussite et un cadrage politique pour la formation tout au long de la vie, prévue depuis 2015.

Par ailleurs quatre actions sont envisagées pour 2016 :

- création d'un service unifié des langues ;
- réalisation d'une carte numérique des formations et d'une plateforme des formations ;
- publication d'un règlement des études et d'une charte des examens ;
- mise en place d'un observatoire de suivi et d'évaluation de la vie étudiante et de l'insertion professionnelle.

### **2.4. Les travaux à mener dans les autres domaines.**

- dans le domaine de la vie du campus, il conviendra de définir une politique commune pour le handicap et la culture ;
- dans le domaine de l'international : outre la rédaction d'une charte ERASMUS et la mise en place d'un guichet unique pour l'accueil des enseignants et étudiants étrangers, envisagées dès 2015, il faudra procéder à la création d'un service unique des relations internationales et d'une commission « relations internationales » de l'UDL ;
- dans le domaine de l'immobilier, la réalisation d'un référentiel de l'immobilier doit être menée à bien ;
- dans le domaine des systèmes d'information, l'année 2016 devra permettre de procéder au choix et à la mise en place des différents SI communs.

## **3. Les recommandations pour l'année 2016.**

L'année 2016 sera décisive pour la préparation de la mise en place de l'UDL au 1<sup>er</sup> janvier 2018 ; en effet, si certaines étapes ne sont pas franchies cette année, la fusion aura du mal à intervenir à la date prévue, alors même que de nombreuses étapes ont déjà été franchies dans les temps.

1°) Les travaux qui vont être menés sur le plan institutionnel sont déterminants pour l'avenir du projet. En effet, les personnels, à tous les niveaux jusque et y compris certains directeurs d'UFR, sont

aujourd'hui en attente d'informations concrètes sur la structuration de l'UDL. Pendant l'année 2015, la préparation du dossier de l'initiative d'excellence a servi de moteur à la construction de l'UDL ; progressivement, et cela a sans doute permis l'émergence de synergies scientifiques et l'accélération de coopérations dans le domaine de la recherche, la conviction qu'il fallait faire l'UDL pour obtenir l'initiative d'excellence s'est imposée dans les trois universités. L'échec de la candidature lilloise dans le cadre de la première phase du PIA 2, rend nécessaire, quelle que soit la décision relative à une nouvelle candidature à la deuxième phase du PIA 2, de mettre en place **une communication propre à la création de l'UDL** qui doit être présentée comme une évolution souhaitée et désirée en dehors de toute candidature devant un jury international. Il faut éviter que certains, comme ils l'ont fait lors des différentes campagnes électorales qui viennent de se dérouler dans les trois universités lilloises, ne viennent dénigrer l'UDL avec comme argument : à quoi sert de se fondre dans une grande université, ou les petites unités ne pèseront pas alors que Lille n'a pas été retenu pour le PIA 2 ? Les tenants de cette thèse ont perdu les élections universitaires, mais il convient maintenant d'avancer rapidement pour convaincre l'ensemble des personnels qu'il n'y aura pas de retour en arrière possible.

Les membres de la communauté universitaire aspirent aujourd'hui à savoir dans quelle structure ils travailleront, sur quel site ils exerceront leurs fonctions, qui seront les responsables aussi bien enseignants qu'administratifs de la future UDL et quelles seront leurs conditions de travail et de rémunération. Autant de questions concrètes, qui doivent recevoir les réponses les plus rapides possibles.

Les trois présidents qui viennent d'être élus ou réélus disposent d'un mandat clair pour prendre les décisions nécessaires à la mise en œuvre de la fusion au 1<sup>er</sup> janvier 2018. Dans ce cadre, ils doivent arrêter dans le courant de l'année 2016 les décisions relatives à la conception des organigrammes-cibles, à la préparation de l'assise juridique de l'UDL et à l'élaboration du cahier des charges qui comprendra les propositions d'organisation de la future UDL ainsi qu'à l'élaboration du document fondateur de l'UDL.

Une fois arrêtée la conception des organigrammes-cibles, qui pourrait intervenir avant la fin de ce mois d'avril, **les trois présidents devront procéder au recrutement d'un directeur général des services préfigurateur** ; ce choix devra intervenir avant la fin du 1<sup>er</sup> semestre 2016 pour que la personne retenue puisse participer à la construction des différents services qui interviendra obligatoirement pendant l'année universitaire 2016-2017. Il est inutile de souligner l'importance du choix qui sera alors effectué ; il paraît indispensable que l'appel à candidature qui sera effectué soit le plus ouvert possible de façon que soit retenu un candidat, disposant d'une large connaissance du monde de l'enseignement supérieur et de la recherche, d'une expérience dans le pilotage d'un établissement du monde scolaire ou universitaire et de recherche et si possible, suffisamment reconnu par ses compétences au sein de la communauté universitaire.

**Il serait souhaitable et opportun que les directeurs généraux des services adjoints soient désignés en même temps pour compléter le futur organigramme.** Il paraîtrait logique que ces DGS adjoints soient issus des trois universités lilloises actuelles ce qui aurait le double avantage de permettre une transmission des connaissances des trois universités fondatrices vers l'UDL et d'autoriser une continuité du travail en prenant en compte les désirs particuliers de chacun. Les responsables actuellement en poste sont clairement favorables à cette solution.

A partir de la rentrée 2016, le directeur général et ses adjoints pourront alors commencer à constituer leurs équipes en s'attachant à désigner, en premier lieu, les chefs de division puis les personnels qui s'inscriront dans l'organigramme en fonction de leurs souhaits et de leurs compétences. **Il faut**



**absolument indiquer clairement que tout choix d'un personnel de responsabilité dans une des universités lilloises devra, dès maintenant, faire l'objet d'une fiche de poste qui indiquera clairement que le poste qui est offert sera positionné au sein de l'UDL et non pas seulement pour l'une ou l'autre des universités lilloises. C'est d'ailleurs ce qui vient d'être fait pour la fonction de chef de la division financière de l'université Lille 3 et c'est dans cette voie qu'il faut s'inscrire.**

Enfin, conformément aux engagements pris, une cellule d'aide à la mobilité pour écouter, conseiller et orienter les personnels doit être mise en place d'ici à la fin de l'année universitaire. La mission « médiation/mobilité » U Lille évoquée lors du comité stratégique du 4 mars 2016 doit remplir ce rôle.

2°) Les travaux à mener sur le plan organisationnel sont également très importants et devraient faire l'objet d'une accélération forte par rapport au calendrier initialement retenu pour permettre à l'UDL de démarrer son activité dans les meilleures conditions au 1<sup>er</sup> janvier 2018.

L'ambition aujourd'hui affichée consiste à réduire le nombre d'UFR de trente-deux à une vingtaine à l'horizon 2020. Or, il est clair qu'il serait nécessaire d'aller plus vite et que cette accélération est aujourd'hui possible dans trois domaines :

**-l'UDL doit naître avec un seul IUT ;** il ne serait pas compréhensible pour l'extérieur que pour des raisons de personnes et de susceptibilités, l'UDL comporte à sa création un gros IUT, fruit de la fusion des IUT A et B, qui sont disposés à travailler ensemble alors que l'IUT C resterait à part. Les présidents doivent peser de tout leur poids pour que les trois IUT acceptent de travailler ensemble et préparent leur fusion dans le calendrier envisagé initialement. Il n'existe aucun problème de concurrence sur les formations ; il convient donc de surmonter les problèmes de personnes.

**-l'UDL doit disposer d'un véritable pôle scientifique.** Il faut donc que l'université Lille 1 achève la politique de regroupement des six UFR scientifiques qu'elle a initiée par un vote de principe et mette en place une grande UFR scientifique que cinq des six directeurs d'UFR concernés appellent de leurs vœux. La récente élection a définitivement tranché ce point et la constitution de ce pôle serait un atout majeur pour la future UDL.

**-l'UDL doit, enfin, disposer d'un véritable pôle de langues.** A cette fin, l'université Lille 3 devrait essayer de réorganiser le secteur des langues aujourd'hui éclaté entre une UFR « langues, littératures et civilisations étrangères » et une UFR « langues étrangères appliquées » dont la séparation n'est pas immédiatement compréhensible pour qui ne connaît pas l'histoire tumultueuse de ce secteur au sein de l'établissement. De plus, l'organisation interne de l'UFR LLCE montre qu'elle n'est, en fait, que le regroupement de trois anciennes UFR (études germaniques, études anglophones et études romanes, slaves et orientales) supprimées lors de la réforme de 2012 mais dont les structures intactes perdurent aujourd'hui sous l'appellation de départements. Là aussi, la dernière élection ouvre la possibilité pour les responsables de Lille 3 de réorganiser ce secteur pour offrir à l'UDL un véritable pôle des langues qui devrait être une des richesses majeures de la future université.

Par contre, il reviendra à la future UDL, après sa création de traiter les problèmes de l'économie, de la gestion, de la géographie et des sciences de l'éducation et de la communication qui sont, à l'heure actuelle, répartis entre les différents établissements et dont les acteurs ne paraissent pas décidés à parvenir à des solutions raisonnables à court terme.

3°) l'année 2016 devra aussi marquer des progrès importants dans le domaine financier. Le groupe technique relatif à ce domaine a remis un travail de bonne qualité, mais il convient ici aussi de progresser pour préparer le passage à l'UDL. Dans ce cadre, le recours envisagé au contrôleur

**budgetaire régional** parait une excellente solution d'autant que cette personne vient d'occuper des fonctions importantes au sein du ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche et qu'il sera surement à même d'apporter des avis et conseils précieux dans le cadre de la création d'UDL.

4°) **le choix des systèmes d'information qui seront retenus au sein de l'UDL sera également un élément très structurant pour la future UDL.** L'abandon de certains systèmes locaux et l'alignement des trois universités actuelles sur des choix applicatifs uniques pour la future UDL doivent être faits le plus rapidement possible pour que les travaux de migration puissent se passer dans les meilleures conditions.

5°) les travaux relatifs à l'immobilier doivent aussi faire l'objet d'arbitrages importants rendus nécessaires par la taille des campus concernés. Là aussi, les travaux techniques sont bien avancés, mais il faudra que des décisions soient prises dans l'année.

6°) les travaux engagés dans le domaine de la recherche constituent le secteur où les choses ont le plus avancé ; il convient donc de poursuivre et de développer encore les coopérations dans ce domaine. Par contre, il faut avancer plus nettement dans le secteur des formations où beaucoup de réunions se sont tenues mais où peu de décisions ont pu être actées.

L'année 2016 sera déterminante pour la mise en œuvre du projet UDL ; il faut maintenant accélérer les travaux déjà engagés pour respecter les objectifs fixés et redonner toute son importance au projet UDL, en particulier en terme de communication.