



**HAL**  
open science

**Université Jean Monnet Saint-Étienne - UJM**  
Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'un établissement. Université Jean Monnet Saint-Étienne - UJM. 2015. hceres-02026181

**HAL Id: hceres-02026181**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026181v1>**

Submitted on 20 Feb 2019

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# HCERES

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

Établissements



## Rapport d'évaluation de l'Université Jean Monnet

Campagne d'évaluation 2014-2015 (Vague A)

# HCERES

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

Établissements

*Pour le HCERES,<sup>1</sup>*

Didier Houssin, président

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

Bruno Delvaux, président du comité

---

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

<sup>1</sup> Le président du HCERES "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

Sommaire	3
Présentation	5
La stratégie et la gouvernance	7
I – Missions de l'établissement et positionnement stratégique : gouvernance, organisation interne et élaboration de la stratégie	7
II – La politique de partenariat	8
1 ● Une politique d'intégration dans la Comue de Lyon assumée, comme condition de la pérennité de l'UJM	8
2 ● Des collaborations anciennes et renforcées avec les collectivités territoriales du bassin	8
3 ● La constitution progressive de liens solides appelés à se développer avec le monde économique	9
4 ● Des partenariats avec les établissements du site qui mériteraient d'être renforcés pour défendre la marque stéphanoise	10
III – Les relations avec le CH et U	10
IV – L'affirmation de l'identité et la communication	12
● Une politique de communication en cours de redéfinition qui appelle une diversification de ses outils	12
V – La politique de la qualité	12
La recherche et la formation	13
I – La politique de formation initiale et continue	13
1 ● Contexte stratégique	13
2 ● L'offre de formation	14
II – La recherche	15
1 ● Stratégie	15
2 ● Potentiel de recherche	15
3 ● Le rayonnement de la recherche particulièrement autour de « niches » originales	16
III – La formation par la recherche : lien formation-recherche, écoles doctorales	17
IV – La documentation	17
La réussite des étudiants	19
I – Parcours des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle	19
II – La vie étudiante	19
La valorisation et la culture scientifique	21
I – La valorisation des résultats de la recherche	21
Les relations européennes et internationales	22
I – L'internationalisation des formations	22

II – La mobilité entrante et sortante	22
Le pilotage et la gestion	25
I – La prospective pluriannuelle, la programmation et le dialogue de gestion	25
II – La fonction ressources humaines	25
III – La fonction financière et comptable	26
IV – La fonction immobilière et logistique	26
V – Le système d'information	27
Conclusion	28
I – Les points forts	28
II – Les points d'attention	29
III – Les recommandations	29
Remerciements	31
Liste des sigles	33
Observations de la présidence	37
Organisation de l'évaluation	39

# Présentation

L'Université de Saint-Etienne est créée en 1969, dans un environnement socio-économique marqué par la fermeture de grandes entreprises au passé glorieux. Ce repli engendre une sévère baisse démographique (225 825 habitants en 1968 pour 177 500 en 2006). En 1989, l'université prend le nom d'Université Jean Monnet (UJM). L'UJM est une institution jeune, pluridisciplinaire avec les trois grands secteurs académiques : sciences humaines, sciences et technologies, sciences de la santé. Elle offre une variété de formations classiques et un panel de disciplines et filières professionnalisées. 1991 voit la création de l'école d'ingénieurs Télécom Saint-Etienne ; 1992 celle d'un second IUT à Roanne. En 2008, l'UJM rejoint un ensemble d'institutions d'enseignement supérieur constituant l'Université de Lyon (UdL). Ce PRES devient en 2013 une communauté d'universités et établissements (Comue), présidée par l'actuel président de l'UJM. L'Université de Lyon (2012-13) compte 129 000 étudiants, dont 112 000 pour les quatre universités (UJM, Lyon I, II et III).

A ce jour, l'UJM accueille 18 000 étudiants en formation initiale dont 38% de boursiers et 2 500 étudiants étrangers. Elle forme près de 400 doctorants et délivre 5 500 diplômes par an. Elle héberge 6 600 stagiaires de formation continue. Elle dispose de plus de 1 100 emplois statutaires (dont 50% d'enseignants-chercheurs) et de 500 emplois contractuels permanents. L'effectif est de 572 membres pour le personnel BIATSS et de 476 pour les enseignants-chercheurs. Elle déploie ses activités académiques sur 2 sites et 5 campus, qui affichent une spécialisation thématique : 4 dans la ville de Saint-Etienne ou à proximité et un à Roanne. L'UJM regroupe 11 composantes dont 5 UFR [Droit ; Arts, Lettres, Langues ; Sciences Humaines et Sociales ; Sciences et Techniques ; Médecine], 5 instituts [Institut du Travail, IAE, IUT de Roanne, IUT de Saint-Etienne, école d'ingénieurs Télécom Saint-Etienne], 1 département d'Études politiques et territoriales, 25 UR dont 12 mixtes avec des organismes de recherche, et est partie prenante de 6 écoles doctorales et de 5 structures fédératives de recherche (SFR). Le campus de Roanne héberge un IUT, le centre universitaire roannais (CUR) qui regroupe des formations de premier et second cycle délocalisées à Roanne ainsi qu'une équipe de recherche. Le SCD compte 5 bibliothèques et 12 bibliothèques associées. Aux 11 directions, placées sous l'autorité du DGS, une direction du pilotage, audit interne et qualité, s'ajoutent des services communs. Pour l'année 2015, le budget initial consolidé de l'UJM s'élève à 140 M€ dont 99 en masse salariale, 33 en fonctionnement et 8 en investissement.

La dynamique actuelle est portée par une équipe présidentielle visionnaire et pragmatique, animée par un leadership académique de très haut niveau. En effet, au cours du mandat précédent et de l'actuel, l'UJM :

- a développé une stratégie assumée de participation active à la Comue pour bénéficier du label et du rayonnement international de la marque 'Université de Lyon' tout en maintenant la sérénité au sein de sa propre communauté universitaire, qui s'inscrit dans une dynamique de changements en relation avec l'Université de Lyon ;
- a cultivé une identité originale autour de la pluridisciplinarité, tout en affirmant sa volonté de restructurer recherche et offre de formation en partenariats au niveau de la Comue ;
- a accru son ancrage territorial en revisitant et développant ses liens avec les collectivités locales et le monde de l'entreprise ;
- a démontré sa capacité à moderniser de manière structurelle son administration afin d'accroître sa compétence en appui des trois missions académiques (enseignement, recherche, service à la société), développer et ancrer de bonnes pratiques d'administration.

Les grandes universités ont un double défi majeur : assurer leur rayonnement international fondé sur leur capacité de recherche libre et la qualité de leur enseignement, tout en participant au développement de leurs régions et pays. Diverses études sur la question le soulignent<sup>3</sup> : une université de rang mondial participe au développement régional et national par son rayonnement scientifique, social et économique, intellectuel et culturel.

La stratégie de l'UJM vise à répondre à une telle ambition en s'appuyant sur sa dynamique actuelle, brièvement esquissée ci-dessus. La triple vocation d'offrir une offre de formation de proximité, de développer l'excellence scientifique et de servir la société en contribuant au développement régional s'ancre déjà progressivement dans la réalité. En effet, en déployant ses activités académiques, l'UJM tend vers un équilibre entre :

<sup>3</sup> J. SALMI, *Le défi d'établir des universités de rang mondial*, Rapport de la Banque mondiale, 2009

- les rôles locaux (stéphanois, roannais) : accueil de nombreux étudiants qui sans l'UJM ne poursuivraient sans doute pas d'études supérieures ; liens avec les collectivités et l'entreprise ;
- le rôle métropolitain : développement de l'excellence en partenariats au sein de la Comue, indispensable pour mieux contribuer à la recherche, au développement du pôle lyonnais et à son rayonnement international.

La recherche en cours de cet équilibre se décline en enjeux de développement cruciaux pour l'UJM, qui adapte ses propres structures pour répondre aux défis actuels, comme le font les universités ambitieuses, qu'il s'agisse de gouvernance<sup>4</sup>, développement de la recherche<sup>5</sup>, transmission du savoir<sup>6,7</sup>. Tels qu'elle les formule, ces défis concernent le développement de l'UJM en tant qu'institution propre et en tant que membre de la Comue :

- l'adossement de la formation à la recherche
- le soutien à la recherche : stratégie, politique RH, leviers institutionnels
- la reconfiguration de l'offre de formation
- la poursuite des démarches de fond engagées en termes de gestion, pilotage, qualité
- le lien hospitalo-facultaire qui réclame des soins pour mieux asseoir les missions académiques au CHU, en particulier la recherche.

L'UJM a la capacité de relever ces défis. En y répondant adéquatement, elle verra s'asseoir davantage sa place, originale et incontournable, dans un contexte éminemment évolutif. En déployant ses trois missions académiques, elle est appelée à jouer un rôle majeur dans le développement d'une région qui porte encore les stigmates du repli industriel des quarante dernières années du siècle dernier.

---

<sup>4</sup> Hirsch W.Z. & Weber L.E., Eds. (2001), *Governance in Higher Education - The University in a State of Flux*. Economica Ltd, London, UK, 204 p.

<sup>5</sup> Weber L.E. & Duderstadt, Eds. (2004), *Reinventing the Research University*. Economica, London, Paris, Genève, 254 p.

<sup>6</sup> Hirsch W.Z. & Weber L.E., Eds. (1999) Challenges Facing Higher Education at the Millenium. *The American Council on Education*, publ. Oryx Press, Phoenix, Arizona, 199 p.

<sup>7</sup> Weber L.E. & Duderstadt J.J., Eds. (2010), *University Research for Innovation*. Economica. Glion Colloquium Series N°6. London, Paris, Genève, 358 p.

# La stratégie et la gouvernance

## I – Missions de l'établissement et positionnement stratégique : gouvernance, organisation interne et élaboration de la stratégie

Comme toute université, l'UJM accomplit les trois missions académiques<sup>8</sup> : l'enseignement, la recherche et le service à la société. Il est bon de rappeler que la recherche est un élément structurant de l'enseignement universitaire. Non pas que de la recherche ne puisse être conduite en dehors de l'université, mais parce que l'enseignement à l'université y puise sa spécificité, selon le modèle humboldtien<sup>9</sup>. La troisième mission, le service à la société, intègre l'ensemble des contributions de l'université à son environnement sociétal, notamment l'offre d'expertise dans les trois secteurs (sciences et technologies, sciences de la santé, sciences humaines), l'offre de soins cliniques d'excellence à la population, le développement social, économique, intellectuel, voire culturel, la valorisation de la recherche, etc.

Le positionnement de l'UJM est celui d'une université multisite, pluridisciplinaire avec les trois secteurs académiques, insérée dans son environnement et interactive avec celui-ci, d'esprit pionnier avec une capacité à innover en saisissant les opportunités. Son contexte est éminemment évolutif. Il est particulièrement marqué par l'édification de l'Université de Lyon (Comue), une confédération d'institutions d'enseignement supérieur et de recherche rejoints par le CNRS<sup>10</sup>.

Dans un tel contexte, les caractéristiques de l'UJM constituent des atouts pour développer ses axes stratégiques, notamment : l'amélioration de la qualité des formations, l'amélioration de l'accueil et du cadre de vie des étudiants, une politique proactive de partenariats de recherche et de valorisation, la modernisation de l'administration, une politique de site et de région. Il convient de poursuivre les démarches de fonds entreprises par l'équipe présidentielle actuelle dans ses divers axes stratégiques. En particulier, la construction progressive de la Comue permettra de développer davantage la recherche d'excellence en partenariat et de reconfigurer l'offre d'enseignement de l'UJM, tout en confortant son déploiement au service du développement régional.

Dans le respect du cadre légal, la gouvernance et son exercice peuvent être qualifiés de très souples. Son exercice à l'UJM démontre en tout cas une capacité de leadership académique saisissant les opportunités offertes par la loi relative aux libertés et responsabilités des universités. Cette capacité est illustrée, d'une part, par la fixation d'un cap et, d'autre part, par la création d'instruments et la mise en œuvre de moyens pour l'atteindre. On peut certes regretter que les modalités d'application de la loi n'aient pas été assez loin sur le plan de l'autonomie et de sa pratique, mais ce problème n'est propre ni à l'UJM ni aux universités françaises<sup>11</sup>. Cela étant, l'UJM, dans l'exercice de sa gouvernance, a mis en place une organisation interne, des modes de gestion et des espaces de dialogue qui permettent l'élaboration d'une stratégie apte à contribuer à l'édification d'une communauté de sens. Celle-ci est bien perceptible de par les échanges vécus lors des entretiens entre les membres du comité d'évaluation et les différentes parties prenantes, tant internes qu'externes. Les paragraphes suivants (II à V) l'illustrent de manière plus détaillée.

<sup>8</sup> Le lecteur aura compris que le comité ne se réfère pas là à la lettre du Code de l'éducation.

<sup>9</sup> Alexander von Humboldt fonda en 1810 l'Université de Berlin en consacrant le lien indissociable entre enseignement et recherche, intégrant une vision moderne de la pédagogie universitaire.

<sup>10</sup> Outre les 4 universités précitées et le CNRS, les membres de la Comue sont les suivants : Ecole normale supérieure de Lyon, Ecole centrale de Lyon, Institut national des sciences appliquées de Lyon, VetAgro Sup, Institut d'Etudes Politiques de Lyon, Ecole nationale des travaux publics de l'Etat, Ecole nationale d'ingénieurs de Saint-Etienne (cf. le décret n°2015-127 du 5 février 2015 portant approbation des statuts).

<sup>11</sup> "The effectiveness of the University over a period of more than 900 years, has been dependent on the maintenance of a judicious balance between freedom and responsibility. ... This mixture has served both the society and the university well, but we now see it under growing strain, from both internal and external forces. ... Increasing or maintaining the effectiveness of the university largely rests upon improving governance, structure and resources management, particularly in old European universities." Hirsch W.Z. & Weber L.E., Eds. (2001), *Governance in Higher Education - The University in a State of Flux*. Economica Ltd, London, UK, 204 p.



## II – La politique de partenariat

### 1 ● Une politique d'intégration dans la Comue de Lyon assumée, comme condition de la pérennité de l'UJM

L'UJM a résolument choisi de lier son destin à celui de la Comue. Ce tournant stratégique a été affirmé à partir de 2008, lors de l'élection du Président et de la nouvelle équipe dirigeante, avec le choix fait par l'université d'adhérer au PRES « Université de Lyon ». En 2014, l'université a confirmé et renouvelé son choix en devenant membre fondateur de la Comue, une confédération aux prérogatives plus importantes que le PRES même si elle est avant tout conçue comme un espace de coordination et non comme un espace intégrateur. Portée initialement par son Président, cette orientation semble aujourd'hui totalement partagée et revendiquée par l'ensemble des parties prenantes de l'UJM, de l'exécutif aux organisations syndicales.

Devenir « un acteur incontournable de l'espace universitaire métropolitain Lyon/Saint-Etienne » (cf. rapport d'autoévaluation p.5) se réalise pour l'UJM par la co-construction d'une politique de site avec les trois universités lyonnaises, le CNRS, et les autres institutions d'enseignement supérieur et de recherche. Jouant la carte de la pluridisciplinarité - c'est la seule des quatre universités ayant cette caractéristique - et s'appuyant sur une organisation agile et réactive, l'UJM mène une politique de partenariat volontariste qui lui permet de remplir une fonction de pivot, de catalyseur au sein de la Comue : l'UJM propose, expérimente, sollicite des mutualisations qui ont des retombées immédiates sur Saint-Etienne. Loin d'être un processus dans lequel l'UJM risquerait d'être progressivement absorbée par ces puissants partenaires, la structuration de la Comue lui donne au contraire l'occasion de mieux configurer son offre de formation, d'assurer à ses équipes de recherche un environnement d'excellence et de profiter de la réputation et du rayonnement international de Lyon.

Ce partenariat bien compris est balisé par plusieurs garde-fous. L'absence de volonté des trois universités lyonnaises de fusionner, évitant ainsi le risque d'apparaître comme un acteur naturellement hégémonique au sein de la Comue, offre à l'UJM un degré de liberté bien compris pour pousser et défendre ses propres intérêts. Le leadership exercé par le Président de l'UJM, qui est par ailleurs Président de la Comue après avoir été longtemps Président du PRES, apparaît comme un facteur stabilisant de nature à rassurer sur la convergence des intérêts entre Comue et UJM. Il est enfin important de souligner que la Comue s'affirme non comme une université en devenir mais comme un lieu de portage de projets de grande envergure intéressant tous ses membres, perspective qui permet à chacun de conserver une marge d'autonomie certaine.

À l'actif du partenariat avec la Comue figure la signature unique « Université de Lyon », la délivrance du doctorat de l'Université de Lyon, la politique de transfert et d'innovation confiée récemment à la SATT et l'élaboration comme le pilotage de la stratégie immobilière et de développement des campus. La signature « Université de Lyon » conforte à l'étranger le rayonnement des équipes stéphanoises dont la quasi-totalité travaillent en collaboration étroite (p.ex. cotutelles de thèses) avec des unités du CNRS ou relevant d'établissements lyonnais.

Dans le domaine des formations, les collaborations de la Comue ont permis d'offrir des enseignements mutualisés entre Lyon et Saint-Etienne dans des disciplines qui comptaient peu d'étudiants et étaient menacées de disparition. En matière immobilière également, le partenariat avec la Comue joue tout son rôle, offrant la possibilité à l'UJM de s'appuyer sur des équipes de maîtrise d'ouvrage de taille et de compétences adaptées à la mise en œuvre des opérations de plusieurs dizaines de millions d'euros inscrites dans le Contrat de Plan État Région (CPER).

### 2 ● Des collaborations anciennes et renforcées avec les collectivités territoriales du bassin

Le Département de la Loire, la Ville de Saint-Etienne, Saint-Etienne Métropole et la Région Rhône-Alpes soutiennent de manière forte le développement de l'UJM. Ce sont les collectivités territoriales qui ont pesé historiquement en 1969 pour favoriser la création de cet établissement d'enseignement supérieur, reconnu, selon la formule des représentants locaux, comme « un bien public du territoire » dans un bassin d'emploi confronté à d'importantes restructurations industrielles. L'UJM est unanimement perçue comme proche de son environnement et en capacité d'offrir des formations professionnalisantes intéressant les entreprises locales comme de nouer des collaborations au service de l'innovation et de la création de valeur ajoutée.

Les collectivités territoriales ont conclu avec l'UJM des conventions de partenariat qui permettent d'apporter des soutiens financiers au fonctionnement régulier de l'université, à ses projets immobiliers, essentiellement dans le cadre du CPER, mais aussi d'offrir un concours sur des programmes plus spécifiques contribuant au développement économique. À titre d'illustration, il est à noter l'effort de 40 M€ des collectivités locales pour les projets immobiliers

de l'UJM inscrits dans le CPER 2014-2020 et les dotations annuelles qui s'élèvent par exemple pour le Département de la Loire à 400 000 € pour l'année 2014. Un appui important est apporté à la structuration des campus de l'UJM, qu'il s'agisse du récent pôle santé, de l'ancien site de la Manufacture de Saint-Etienne ou du campus Tréfilerie.

Les liens entre collectivités locales dans leurs partenariats avec l'UJM apparaissent très fluides. L'objectif partagé est d'amplifier la contribution du monde académique au développement économique. La Stratégie Régionale d'Innovation (SRI) constitue l'un des principaux vecteurs de cette politique, l'UJM ayant décidé de conforter ses efforts de recherche dans 5 des 7 axes prioritaires de cette stratégie (santé, procédés industriels, technologies numériques, mobilité intelligente, sport - tourisme). Au sein de ce cadre de référence, les collectivités territoriales s'emploient à mettre en cohérence leurs financements, à les rationaliser et à développer le travail en réseau pour éviter concurrence et doublons. Le souci d'une hybridation toujours plus forte entre recherche publique et entreprises anime le travail des collectivités territoriales qui financent des plateformes technologiques et œuvrent au développement et au regroupement des clusters, dont le nombre est estimé trop important et la masse critique individuelle encore insuffisante (p.ex. MINALOGIC qui s'installe à Saint-Etienne et fusionne avec le Pôle optique Rhône-Alpes).

L'UJM remplit sa vocation d'université de proximité généraliste, jusqu'au diplôme de licence, en phase avec les besoins de son territoire et la préoccupation forte de montée en qualification exprimée par les entreprises. La qualité de ses actions en matière d'orientation professionnelle auprès des lycéens est reconnue de même que ses formations par apprentissage ; l'objectif est de favoriser l'accès aux apprentis de l'ensemble des licences professionnelles dans les prochaines années. L'UJM développe un chiffre d'affaires significatif dans le domaine de la formation continue (3,6 M€) qui peut encore être amplifié compte tenu des besoins soulignés dans ce domaine par le Conseil Régional.

Satisfaites du positionnement et de l'action de l'UJM, les collectivités territoriales n'en sont pas moins attentives à la qualité du partenariat noué entre l'UJM et les universités et écoles lyonnaises. Elles affirment la nécessité pour l'UJM de mieux affirmer ses lignes de forces, de valoriser ses compétences « différenciantes », notamment dans les domaines du design, de la santé et de la mécanique. La révision de la carte régionale, avec la fusion entre les régions Auvergne et Rhône-Alpes, ouvre à cet égard de nouvelles perspectives de partenariat. Compte tenu de sa position géographique et de sa tradition historique, Saint-Etienne a vocation à servir de trait d'union entre ces deux territoires pour endosser un rôle de leader dans les champs de la robotique et de la mécanique qui relèvent du thème « usine du futur ».

### 3 ● La constitution progressive de liens solides appelés à se développer avec le monde économique

Les entreprises stéphanoises reconnaissent et travaillent avec l'UJM. Cette évolution assez récente procède d'une double volonté de rapprochement. Tout en ayant conscience de ses missions académiques, l'université entend faire évoluer les formations pour favoriser l'employabilité de ses étudiants, leur trouver des terrains de stage dans les entreprises et souhaite développer des partenariats de recherche avec les acteurs économiques pour asseoir son développement. Les entreprises, pour leur part, souhaitent s'appuyer sur des équipes de recherche performantes et pouvoir recruter des diplômés connaissant leurs métiers et process. L'UJM, en premier lieu, a décidé à partir de 2009 d'ouvrir son conseil d'administration à une représentation économique. Parallèlement, en 2010, la Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI) a souhaité se rapprocher de l'université en apportant son soutien à l'UJM dans le cadre du premier appel à projets ouvert par le programme investissements d'avenir (PIA).

Cet aggrégation a donné naissance à plusieurs initiatives parmi lesquelles la création en 2011 d'une fondation universitaire, au budget de 1,5 M€ environ, qui comprend parmi ses membres fondateurs les grandes entreprises présentes à Saint-Etienne. C'est dans ce cadre qu'une acculturation entre monde économique et monde académique a pu s'effectuer et qu'une série d'actions ont été renforcées : pour les étudiants, aides à la rédaction de CV, recherche de stages, job dating, financement de bourses à l'étranger, prix d'excellence ; pour les entreprises, formulation d'avis à l'adresse de l'université quant à l'évolution de ses plans d'actions. Une nouvelle étape est en passe d'être franchie dans ce partenariat avec l'identification de portefeuilles de projets communs en recherche et formation. L'autonomie et les prérogatives de l'université semblent respectées par des entreprises qui affichent leur défense d'une recherche fondamentale libre comme gage de découvertes futures susceptibles de déboucher sur des applications économiques ultérieures.

L'UJM et les entreprises apportent également leur concours à l'initiative de la Région Rhône-Alpes de financement d'étudiants étrangers qui fréquentent l'UJM pour que ces derniers deviennent, de retour dans leurs pays, des ambassadeurs des entreprises qu'ils ont fréquentées à l'occasion de stages et plus généralement pour que ces derniers assurent la promotion du tissu académique et économique qu'ils ont rencontré. L'UJM, en partie avec les écoles d'ingénieurs et de commerce de Lyon, a dédié une offre de formation à l'entrepreneuriat. Dans le cadre de l'initiative

IDEE (Innovation pour le Développement Endogène des Entreprises), financée par l'UJMM Loire<sup>12</sup> et Métallurgie Rhodanienne, des élèves ingénieurs réalisent des stages dans les PME pour favoriser l'innovation et le dépôt de brevets.

Le travail de fertilisation croisée entre l'UJM et le monde économique repose actuellement sur des bases tangibles qui témoignent d'un respect mutuel et d'une convergence d'intérêts au service d'un développement réciproque. Les grandes entreprises ont montré leur implication à travers la participation à la fondation. Il conviendrait de mobiliser encore davantage les petites et moyennes entreprises dont la densité sur le territoire est extrêmement forte. Le renforcement de l'apprentissage, le développement d'une offre de formation continue plus étendue et en cohérence avec celles des autres établissements du site, la promotion de formations originales pluridisciplinaires (à l'instar des masters design et droit/santé) constituent des axes prometteurs pour atteindre cet objectif.

#### 4 ● Des partenariats avec les établissements du site qui mériteraient d'être renforcés pour défendre la marque stéphanoise

L'UJM entretient depuis son origine des partenariats importants avec les organismes de recherche que sont le CNRS, l'INSERM et le CEA. La plupart de ses laboratoires travaillent en cotutelles avec ces derniers ou avec des laboratoires d'universités ou d'établissements d'enseignement supérieur lyonnais. Cette stratégie d'appui sur des unités mixtes de recherche a permis à l'UJM de décrocher deux Equipex et un Labex dans le cadre du PIA et d'être associée à sept autres Labex. En matière de recherche, les caractéristiques de l'UJM, à savoir sa taille, à échelle humaine, et sa dimension pluridisciplinaire apparaissent pour l'heure comme des atouts. La taille de l'université lui permet de prendre des décisions rapides et de se positionner en expérimentatrice ou en fédératrice quand des initiatives sont à saisir. Son caractère transdisciplinaire lui offre la possibilité de monter des projets de recherche originaux intégrant plusieurs champs disciplinaires. La délégation régionale du CNRS reconnaît ce dernier élément comme une force et insiste sur l'intérêt de la participation des sciences humaines et sociales dans les projets de recherche.

Très active au sein de la Comue dont elle contribue à définir le projet et la structuration, l'UJM apparaît peut-être paradoxalement légèrement en retrait dans l'intensité de ses partenariats avec les autres établissements d'enseignement supérieur et de recherche stéphanois. Des conventions existent dans certains domaines comme le design (ESADSE/Cité du design) mais elles pourraient être davantage valorisées et étendues. La collaboration existante avec l'école des Mines de Saint-Etienne pourrait être renforcée pour que le site stéphanois puisse être identifié comme un pôle de recherche ayant une dynamique propre dans des secteurs de niche, qui ne soient pas délocalisables. L'identification de Saint-Etienne à la mécanique (cf. *supra*) représente un élément fédérateur indiscutable pour identifier une offre de recherche et de formation proprement stéphanoise de référence. Si le centre de gravité de la Comue venait à basculer davantage du côté de Lyon par un rapprochement plus prononcé voire un processus de fusion entre les trois universités lyonnaises, l'UJM pourrait utilement s'appuyer sur la carte stéphanoise. Elle se doit dans tous les cas de donner plus de structuration et plus de moyens à ses projets de recherche transdisciplinaires et à conforter sa souplesse de gestion.

### III – Les relations avec le CH et U

Depuis plusieurs années, l'UJM et ses partenaires mènent une politique de structuration de la recherche en santé avec la création d'un pôle/campus santé autour de la faculté de médecine, le CH et U, l'Institut régional de médecine et d'ingénierie du sport (IRMIS), le Centre de santé publique et de prévention des cancers (Centre Hygée), l'Institut de cancérologie Lucien Neuwirth (ICLN), le Centre ingénierie et santé de l'école des Mines de Saint-Etienne (CIS).

Les partenaires se sont engagés dans une réorganisation de la recherche, d'une part, en fédérant les équipes autour de quatre axes hospitalo-universitaires en cohérence avec les pôles d'excellence de la faculté de médecine :

- Axe 1 : Neuro-ostéo-locomoteur. Il implique l'équipe INSERM sur les tissus osseux (LBTO), l'équipe INSERM stéphano-lyonnaise en neurologie et l'équipe d'accueil sur le système nerveux autonome (SNA) ;
- Axe 2 : Cardio-vasculaire et hémostasie. Il fédère l'équipe d'accueil sur la thrombose (GRT) et le Centre d'investigation clinique - Epidémiologie clinique (CIC-EC). Le GIRC thrombose France, réseau national coordonné depuis plusieurs années par le CHU de Saint-Étienne a obtenu en 2013 la labellisation FCRIN dans le cadre d'un appel d'offres national. Le nouveau réseau baptisé INNOVTE a pour objectif de développer la recherche translationnelle et les études à dimension européenne sur la maladie thrombo-embolique veineuse ;

<sup>12</sup> Union des industries et métiers de la métallurgie

- Axe 3 : Immuno-infectiologie et greffe. Il concerne l'équipe d'accueil GIMAP (immunité des muqueuses et agents pathogènes) ;
- Axe 4 : Cancer. Il comprend notamment l'équipe d'accueil LINA sur les nanoparticules aérosolisées.

D'autre part, le CH et U a structuré la recherche clinique autour d'une délégation à la recherche clinique et l'innovation (DRCI) et une unité de recherche clinique, innovation et pharmacologie pour accompagner ses chercheurs dans l'élaboration et la conduite de leurs propres projets. Un centre d'investigation clinique offre une aide méthodologique et un appui logistique aux études multicentriques épidémiologiques (CIC-EC INSERM). 4 axes thématiques y sont développés : la thrombose, la cancérologie avec l'ICLN, la vaccination et un axe émergeant sur les maladies inflammatoires de l'intestin.

L'institut fédératif de recherche en sciences et ingénierie de la santé (IFRESIS) regroupe depuis 2007 toutes les équipes de la faculté de médecine de l'UJM et y associe les partenaires : le CHU, l'Ecole nationale supérieure des Mines de Saint Étienne, l'institut de cancérologie Lucien Neuwirth. Le comité de la recherche en matière biomédicale et de santé publique (CRBSP) mène la réflexion stratégique sur la recherche du CHU et coordonne les activités de recherche avec les partenaires de l'établissement (EPST, université et école).

Consciente de la fragmentation et de la taille réduite de certaines de ses unités de recherche en particulier du secteur santé, l'UJM en a entrepris une réorganisation en vue du prochain contrat. Elle a ainsi créé :

- un laboratoire interuniversitaire de biologie de la motricité (LIBM) par la fusion des équipes d'accueil (EA), du laboratoire de physiologie de l'exercice de l'UJM (LPE) et d'une partie du centre de recherche et d'innovation sur le sport (CIS), de l'équipe d'accueil de Lyon 1 ;
- l'équipe santé, ingénierie, biologie, Saint-Étienne (SAINBIOSE) par la fusion de l'UMR de biologie intégrative du tissu osseux (LBTO) et deux EA, du groupe de recherche sur la thrombose (GRT) et du laboratoire interdisciplinaire d'études des nanoparticules aérosolisées (LINA) ;
- deux équipes TAPE avec une tutelle principale de l'UJM et HESPER avec une tutelle principale de Lyon 1.

Ces restructurations qui répondent à la problématique de la fragilité des équipes liée à leur taille, doivent conduire à une révision de la cohérence des axes hospitalo-universitaires entre le CHU et l'UJM.

L'augmentation de la charge d'enseignement liée à l'évolution du numérus clausus, le faible nombre de personnels HU au regard du nombre des spécialités médicales, consomment du temps enseignant-chercheur pour la formation au détriment de la recherche et induit un saupoudrage des ressources.

Forts de la nouvelle convention HU signée en octobre 2012, de la constitution du pôle santé, l'UJM et le CHU doivent poursuivre la coordination de leur stratégie HU, en relation avec le CRBSP, en s'appuyant sur l'IFRESIS qui a démontré son rôle, et les axes forts de la Comue, comme l'immunologie, l'infectiologie, l'hématologie ou la physiologie. Cet adossement à la Comue permettrait :

- de sécuriser les équipes de recherche ;
- de développer la recherche en santé publique, clinique et biomédicale, et d'améliorer le continuum recherche fondamentale - recherche clinique, comme cela a été le cas pour le réseau FCRIN et combler ainsi un hiatus qui peut expliquer l'échec à l'appel d'offres DHU/FHU ;
- d'inscrire dans l'axe santé globale de l'IDEX 2, avec l'unité santé-individus-société, le projet du pôle.

Au-delà des avancées déjà réalisées, il est clair que le lien hospitalo-universitaire et sa dynamique constituent des points d'attention pour le futur. Idéalement, une réflexion devrait être entamée et porter notamment sur l'organisation, la gouvernance, la gestion RH, le support administratif, en traitant par exemple, la voie vers :

- un gain de cohérence entre le CHU et l'UJM : participation réciproque aux Conseils d'administration, élaboration de vision et stratégie partagées ;
- des liens statutaires entre le CHU et l'UJM ; c'est une vraie question à partir du moment où les acteurs académiques-cliniques accomplissent les trois missions académiques (enseigner, chercher, soigner) et bénéficient d'une carrière académique ; ces liens statutaires couvrent non seulement la gouvernance institutionnelle mais aussi et notamment la gestion des carrières ;
- une mise en commun ou un partage de services administratifs : support à la pédagogie et à la recherche ;
- un meilleur positionnement de l'ensemble CHU-UJM au niveau de la région Rhône-Alpes : domaines à privilégier, niches à développer.

## IV – L'affirmation de l'identité et la communication

- Une politique de communication en cours de redéfinition qui appelle une diversification de ses outils

Sûre de son identité au point d'accepter d'intégrer une Comue qui a pour nom « Université de Lyon », l'UJM achève un travail de redéfinition de sa politique de communication et de modification de son logo destiné, d'une part, à mieux faire comprendre à la population son parcours et son projet et, d'autre part, à renforcer sa cohésion interne.

La réflexion sur la marque UJM a permis de conforter le projet politique de l'établissement, à savoir l'affirmation de sa pluridisciplinarité, de ses liens avec son territoire et de son esprit pionnier. Engagé pendant 18 mois, en même temps que l'université confirmait son rôle actif dans la construction de la Comue, ce travail a favorisé la cohésion des membres de l'UJM (étudiants, enseignants et personnels administratifs) et sans doute contribué à vaincre les résistances liées à la projection dans un espace de coopération plus large, tel que la Comue. Le renforcement de l'identité stéphanoise procède clairement de la volonté de lutter contre le sentiment de dilution que pourrait susciter l'entrée dans l'Université de Lyon. C'est un bon signe d'édification d'une communauté de sens.

Les travaux autour du logo et des valeurs qu'il incarne serviront de point de départ à la promotion d'une nouvelle culture d'établissement et à la fondation d'un sentiment d'appartenance axé, comme c'est le cas dans de nombreuses universités, moins sur la référence aux composantes, laboratoires de recherche ou unités de formation et de recherche, que sur le projet de l'UJM, porté et partagé par tous. Cette étape nécessitera le déploiement de nouveaux vecteurs de communication s'appuyant notamment sur le numérique, la professionnalisation du réseau des chargés de communication et une mobilisation plus grande des responsables de laboratoires et représentants étudiants autour de cet objectif.

## V – La politique de la qualité

L'établissement a pris des initiatives particulièrement en matière d'autoévaluation. La volonté de systématiser ce processus est illustrée par la production d'évaluations externes qui se sont déroulées au cours des années 2011 et 2013 via des comités d'évaluation composés de personnalités extérieures à l'UJM, tout comme par le mode d'élaboration du rapport d'autoévaluation demandé par le HCERES.

Cette volonté s'illustre également par la mise en place d'une organisation destinée à la production « d'audits ». Des premiers travaux dans ce sens ont été réalisés. Ils ont porté sur des analyses poussées d'organisation de service et ont permis la production de recommandations visant à résoudre des situations de difficultés via la production de plans d'actions (voir pour exemple l'audit sur la fonction « paie » conduit au printemps 2014). L'établissement structure cette organisation autour d'un comité d'audit, d'une charte d'audit d'un programme et de comptes rendus d'activité devant le CA.

Des initiatives de descriptifs de processus et procédures en vue de les dématérialiser en tout ou partie sont également à souligner. Basé sur un usage approfondi des fonctionnalités de « Bonitasoft » et sur les travaux de groupes de travail mêlant les différents échelons de gestion de l'établissement et plusieurs directions des services centraux, l'application « MUSE » de dématérialisation de la majeure partie du processus de gestion des missions est appréciée. D'autres processus devraient bénéficier du même travail, comme « le circuit des conventions ».

Plus rares en revanche sont les démarches de certification qualité certifiées ISO dans lesquelles l'établissement ne s'est pas encore investi. Seul l'IUT de Saint-Etienne est certifié ISO 9001 pour ses activités de « Conception et réalisation de prestations de formation continue et par alternance ». Cette composante pourrait participer à l'essaimage de son expertise quand l'établissement souhaitera emprunter cette voie.

Ainsi, l'attention aux enjeux de la « qualité » au sens large est manifeste. Il faut encourager la poursuite de ce mouvement dans une logique de fédération et de partage des processus d'administration principaux de l'établissement, et le cas échéant de recherche d'une certification. Il sera également utile de préciser les périmètres dévolus aux dispositifs d'audit, de l'évaluation et à ceux des démarches qualité, et de valoriser ces démarches, déjà illustrées par des productions de bonne qualité, à l'attention de l'ensemble de la communauté universitaire. Dans ce sens, le poste de directeur de la direction du pilotage, de l'audit interne et de la qualité, vacant depuis la prise de poste de l'actuel DGS, pourrait utilement être pourvu.

# La recherche et la formation

## I – La politique de formation initiale et continue

### 1 ● Contexte stratégique

L'UJM est une université ancrée dans un territoire socioéconomique au sein duquel une offre de formation pluridisciplinaire allant du DUT au doctorat joue un rôle structurant majeur signé par une augmentation régulière des effectifs avec, par exemple, +16,3% inscrits au CU Roanne et +15,5% inscrits en Faculté des sciences et techniques en 2013-2014. L'université a accueilli en 2013-2014 17 853 étudiants inscrits en formation diplômante (formation initiale et formation continue) et 2 265 apprenants inscrits en formation continue non diplômante. Les étudiants étrangers représentent 16,8% des inscrits en 2013-2014 (19% en doctorat, 24% en master et 14% en licence).

La formation est ouverte à Roanne (1 IUT et des annexes des composantes IAE et Faculté des sciences et techniques, 10% des étudiants inscrits) et à Saint-Etienne sur 4 campus (5 UFR, 1 IUT, 1 école d'ingénieurs Télécom, 1 IAE, 1 institut du travail). L'offre de formation est déclinée en 12 DUT, 25 licences professionnelles (Lp), 26 licences, 23 masters, la filière médecine et un diplôme d'ingénieurs.

La stratégie mise en œuvre dans le domaine de la formation affiche deux objectifs principaux :

- l'accueil de tous les bacheliers, l'accompagnement à la réussite et l'insertion professionnelle de ses étudiants ;
- le rayonnement de l'université à l'international par l'attractivité des diplômés.

L'université est attachée à sa mission d'accueil de tous les bacheliers et de préparation à l'insertion professionnelle ainsi qu'à la démocratisation de l'enseignement supérieur et la diversité pour l'égalité des chances. L'UJM est confrontée au double défi :

- d'accueillir et d'accompagner vers la réussite une proportion élevée d'étudiants boursiers (43,6% des étudiants inscrits à une formation éligible pour une bourse sont boursiers) ; ce pourcentage est supérieur à la moyenne observée dans les universités françaises (34,8%) ;
- de recevoir un taux significatif de bacheliers issus de lycées professionnels (9%) et de filières technologiques (18%).

De façon tout à fait cohérente, améliorer la réussite de l'étudiant et son insertion professionnelle constitue une priorité de l'UJM. Des initiatives comme des années passerelles, le DAEU A et B, ou le DU Formation Préparatoire aux professions de santé (167 inscrits à Roanne et 179 à Saint-Etienne) soulignent l'investissement de l'université dans l'aide à l'orientation et la réussite des bacheliers. La première année commune des études de santé à l'UJM prépare à cinq concours : médecine, maïeutique, odontologie, pharmacie, kinésithérapie-ergothérapie. Soucieuse de l'accompagnement et de la réussite des étudiants en première année de santé, la faculté a mis en place un tutorat et propose une réorientation à la fin du S1 pour les étudiants en difficulté, une passerelle pour le S2 à la faculté des sciences ou de droit. Pour les étudiants en échec après le S2, la faculté a mis en place une commission (examen des dossiers et entretien) pour aider les étudiants en difficulté à se réorienter et propose à tous les étudiants dont la moyenne est supérieure à 10 une inscription en L2. Depuis la rentrée universitaire 2014-2015, la faculté de médecine expérimente pour les étudiants inscrits en L3 à l'UJM une passerelle pour une intégration en 2<sup>ème</sup> année des études de santé (expérimentation sur 7 universités en France). Un double cursus a été mis en place avec l'école des Mines. En outre, les étudiants en médecine bénéficient d'une initiation précoce à la recherche à travers la validation de la première année de master (subordonnée à l'obtention de deux UE Recherche et du DCEM 4, et à la réalisation d'un stage de recherche de trois mois).

La politique de rayonnement à l'international pour la formation de l'UJM est très active par des délocalisations de diplômés et la labellisation internationale de masters :

- deux masters Erasmus Mundus (CIMET et MACLANDS depuis 2008) ;
- deux *Joint Masters Degrees* labellisés en 2014 (COSI et DYCLAM, il convient de souligner que l'appel à projet 2014 n'affichait la sélection que de 9 projets de masters conjoints) ;



- un master labellisé par EACEA (*Education, Audiovisuel and Culture Executive Agency-Commission européenne*) hors Erasmus Mundus (DoHeCa label fin 2013) ;
- trois masters labellisés par l'Office méditerranéen de la jeunesse (master économie et management, conseil en développement, CIMET et MACLAND) ;
- deux masters labellisés par l'AUF (Agence universitaire de la francophonie) ;
- trois masters franco-X labellisés par les ministères des affaires étrangères des pays concernés (deux franco-espagnols et un franco-norvégien).

## 2 ● L'offre de formation

14% des étudiants de l'UJM sont inscrits en DUT, 35% en licence, 4% en Lp, 16% en master et 2% en doctorat ou HDR<sup>13</sup>. Il convient de souligner que certains diplômes peinent à trouver leur public et affiche des effectifs faibles (moins de 10 inscrits aux examens 2013) dès la première année de licence (exemples : géographie, lettre classiques, LLCE spécialité allemand, italien...) ainsi qu'en master (exemples : italien, lettres modernes, temps, espace société, culture, management des organisations de santé, exercice sports, santé, handicap, mathématiques...).

Les formations en apprentissage (concernant actuellement 9 Lp, 5 masters et deux filières du diplôme d'ingénieurs), occupent une place significative (les formations en apprentissage ou alternance de l'UJM représentant 10% des activités du CFA Formasup Ain, Rhône, Loire) et des demandes d'ouverture pour la rentrée 2016 sont en cours pour 3 Lp et 2 masters<sup>14</sup>. L'objectif d'ouverture en apprentissage ou alternance de toutes les licences professionnelles est affiché. Cela est en cohérence avec la démarche de professionnalisation et d'aide à l'insertion.

La création en 2011 d'une cellule d'appui à la pédagogie pour les enseignants est un signal fort pour l'innovation pédagogique et le développement de l'outil numérique dans l'enseignement. Les actions proposées sont intéressantes et variées et la participation croissante des enseignants en témoigne.

La formation continue ainsi que la formation tout au long de la vie sont des missions portées et soutenues à l'UJM (restructuration du service Formation Continue, 1 VP en charge de la FC, VAE bien organisée, collaboration très efficace avec le CFA). Il convient de noter dans le domaine médical l'implication de la faculté de médecine concernant les DU.

L'UJM, par (1) son organisation efficiente des directions en appui de la formation (cf. l'organigramme), (2) sa politique « qualité » portée par la direction du pilotage, de l'audit interne et de la qualité, dispose d'indicateurs de suivi de l'offre de formation bien adaptés :

- suivi multicritère des étudiants inscrits ;
- analyse des taux de réussite par diplôme et à l'issue de la première année, enquêtes de satisfaction auprès des étudiants ;
- enquêtes sur l'insertion professionnelle.

En revanche, les conseils de perfectionnement ne sont pas mis en place pour tous les diplômes, et l'évaluation des formations et des enseignements rencontre encore des réticences. Néanmoins, toutes les formations ont été évaluées une fois dans les dernières années. Les instances de pilotage de la formation, en particulier la commission de la formation et de la vie universitaire (CFVU) sont actives (production des documents de cadrage, analyse des indicateurs) mais peinent à assurer le suivi des orientations préconisées. En effet, la mise en œuvre de l'offre de formation et les mesures correctrices éventuelles à mettre en place au vu des indicateurs, l'allocation des moyens financiers et humains restent sous la responsabilité des directeurs de composantes et responsables de diplômes. Cet ancrage facultaire peut constituer un frein au développement de formations transdisciplinaires trans-composantes qui seraient un atout significatif de l'UJM au vu de sa pluridisciplinarité en particulier. La politique mise en place depuis quelques années d'appels d'offre annuels incitatifs pour le développement de formations transdisciplinaires a montré ses limites. Il conviendrait de développer une démarche plus volontariste pour que l'UJM porte, en plus de l'existant, des diplômes innovants transdisciplinaires (au-delà de la pluridisciplinarité au sein d'une composante). Des initiatives s'appuyant sur l'école d'ingénieurs Télécom mais également sur l'école des Mines de Saint-Etienne, ou sur l'école supérieure d'art et design de Saint-Etienne (ESADSE) seraient à soutenir. L'UJM aurait également une carte à jouer dans la formation master des infirmier(ères) et l'universitarisation des formations paramédicales. En effet, sa pluridisciplinarité, sa réactivité et capacité aux expérimentations sont des atouts reconnus par ses partenaires au sein de la Comue.

<sup>13</sup> Source : Les étudiants de l'UJM - Effectifs 2013/2014

<sup>14</sup> Source : document Formasup

L'offre de formation de l'UJM côtoie les offres de formation des universités lyonnaises. Dans quelques champs disciplinaires, les effectifs en baisse ont déjà conduit à des projets de mutualisation pour la licence ou le master comme par exemple en langues (allemand, italien). L'offre de formation actuelle est en cours de révision pour la campagne d'accréditation dans le contexte de la Comue Université de Lyon. La direction de la formation et de l'insertion professionnelle a préparé une note de cadrage de l'accréditation 2016/2020 qui a été confrontée aux documents similaires des universités de Lyon. Ce cadrage est proposé aux directeurs de composantes et responsables de diplômes qui construisent actuellement les offres de formations (politique bottom up) en raisonnant à moyens humains et financiers constants. La CFVU se place dans une position d'aide logistique et réglementaire de la reconfiguration de l'offre de formation mais ne paraît pas constituer une force de proposition, une grande liberté d'initiative étant laissée aux directeurs de composantes et responsables de diplômes qui apprécient beaucoup cette démarche.

En conclusion, il convient de reconfigurer l'offre de formation de l'UJM en s'appuyant sur certains choix entérinés par l'UJM, notamment :

- maintenir voire développer des formations courtes adaptées au public spécifique (bacheliers des filières professionnelles ou technologiques),
- faire vivre des formations diplômantes à effectifs faibles par mutualisation à l'Université de Lyon.

Pour les diplômes de master, le comité estime que l'UJM doit mettre en avant et soutenir les mentions en liens forts avec les spécificités de recherche adossées à l'environnement local. Au final, il s'agit bien de mener en symbiose la reconfiguration de l'offre master et la restructuration de la recherche en maintenant à Saint-Etienne quelques niches d'excellence. Les liens Recherche et Formation, et en particulier l'adossement recherche des masters, sont des points de vigilance. L'engagement marqué de l'UJM et l'efficacité observée pour les filières professionnelles ne doivent pas se faire au détriment de liens solides et actifs Recherche-Formation qui sont la caractéristique de toute formation universitaire et qui seront le garant du maintien à Saint-Etienne d'une université interagissant de façon équilibrée avec ses partenaires de l'Université de Lyon.

## II – La recherche

### 1 ● Stratégie

La stratégie scientifique de l'UJM consiste à développer sa visibilité et son attractivité autour de trois axes trans-domaines à caractère pluridisciplinaire et répondre aux enjeux sociétaux qu'ils visent :

- Surfaces-interfaces-optique
- Santé-sport-ingénierie
- Humanité-mutation-territoires.

Les thèmes majeurs qui y sont abordés s'inscrivent bien dans le cadre du Programme Avenir Lyon Saint-Etienne (PALSE) porté par la Comue dont les grands axes prioritaires sont : santé globale et société, ingénierie du développement durable, modélisation de la complexité. Ils ne doivent cependant pas être entendus comme exclusifs de toute autre recherche et l'UJM doit veiller à ne pas compromettre l'émergence de nouveaux thèmes, en particulier dans le cadre des liens au sein de la Comue.

Cette politique de partenariat et de coopération au sein de la Comue et avec les écoles d'une part favorise une stratégie commune sur un certain nombre d'unités de recherche et, d'autre part, fait émerger les spécificités de l'UJM sur un certain nombre de niches originales de qualité, gagnant en visibilité.

On relèvera aussi la mise en place d'un support à la recherche qui offre une aide au montage de projets de recherche et a récemment mis en place des indicateurs de suivi de l'activité de recherche qui a pour fonction de faciliter le pilotage des instances en charge de définir la politique scientifique.

### 2 ● Potentiel de recherche

En 2012-2013, l'UJM compte 476 enseignants-chercheurs titulaires, répartis au sein de trois grands domaines disciplinaires qui fondent son identité et dont la cohérence devrait être renforcée par le futur schéma directeur



immobilier et d'aménagement du site stéphanois : Santé ; Sciences et technologies ; SHS, Arts et Lettres. Dans le périmètre de la Comue UdL, ce sont 32 unités qui mènent une activité de recherche dans ces trois domaines<sup>15</sup>.

L'UJM est tutelle principale ou unique de :

- 1 UMR-INSERM (7 EC UJM) et 6 EA (66 EC UJM) en santé ;
- 1 UMR-CNRS (83 EC UJM) et 2 EA (16 EC UJM) en sciences et technologies ;
- 1 UMR-CNRS (31 EC UJM) et 2 EA (59 EC UJM) en SHS, Arts et Lettres ;

soit au total 13 unités de recherche auxquelles sont rattachés 262 EC UJM titulaires et non titulaires.

L'UJM est par ailleurs tutelle secondaire de :

- 1 UMR-INSERM-CNRS (6 EC UJM) et 1 UMR-CNRS (3 EC UJM) et 2 EA (6 EC UJM) en santé ;
- 4 UMR-CNRS (51 EC UJM) en sciences et technologie ;
- 9 UMR-CNRS (105 EC UJM) et 2 EA (23 EC UJM) en SHS, Arts et Lettres ;

soit au total 19 unités de recherche auxquelles sont rattachés 194 EC UJM titulaires et non titulaires.

Malgré l'effectif important d'une unité mixte, on constate toujours, comme en 2010, un petit nombre de chercheurs par rapport au nombre d'enseignants-chercheurs : 3/28 dans l'UMR de droit (CERCRID) ; 6/78 dans le laboratoire Hubert Curien ; 2/24 dans l'unité SAINBIOSE (Santé, Ingénierie, Biologie, Saint-Etienne).

C'est aussi au sein des 5 structures fédératives existantes que l'UJM multiplie les coopérations à caractère transdisciplinaires. Enfin l'UJM a mis en place, avec ses partenaires de la Comue, un programme porté par la Comue qui situe la recherche au cœur de ses actions : accueil de chercheurs internationaux, appels à projets thématiques dits « émergents », en partenariat avec le CNRS, appel à projet PEPS (projets exploratoires premier soutien) favorisant la recherche exploratoire interdisciplinaire, 12 labex ...

### 3 ● Le rayonnement de la recherche particulièrement autour de « niches » originales

Compte tenu des rapprochements opérés jusqu'ici, l'UJM a su exploiter avantageusement les opportunités offertes par la Comue pour dynamiser la recherche dans ses trois domaines de référence. Pour autant, certaines de ses EA restent de taille modeste (entre 5 et 16 EC), ce qui peut se justifier dans le cas d'une recherche de niche à très fort impact national et international, mais beaucoup moins pour les autres.

Pour conduire sa politique de recherche, l'UJM s'appuie sur un processus bottom-up qu'elle accompagne volontiers en disposant de tous les moyens à cet effet (contrats doctoraux, financements récurrents, financements sur AAP, bourses de mobilité, ressources humaines, etc.). Pourtant, le développement d'une recherche transdisciplinaire caractéristique de l'UJM au sein de la Comue exige un processus top-down plus volontariste, appuyé notamment par des laboratoires pluridisciplinaires (LabHC, SAINBIOSE, etc.), des structures fédératives de recherche et de moyens (SFR IFRESIS, SFR MODMAD, MSH ISH, etc.), des outils de pilotage et de suivi qui restent à mettre en place en marge des indicateurs déjà disponibles (thèses et HDR soutenues, projets ANR et européens, etc.). Le projet de l'UJM doit aussi tenir compte du caractère de site de certaines UMR clés, en particulier en SHS. Il est alors important que la stratégie de l'établissement et celle du site convergent de façon à assurer le développement cohérent de l'établissement, notamment en ce qui concerne la transdisciplinarité et le lien recherche-formation.

Ce qui caractérise la politique de recherche propre à l'UJM au sein de la Comue, c'est de promouvoir à la fois quelques unités de taille travaillant sur des domaines d'actualité, avec des partenariats transdisciplinaires, comme le laboratoire Hubert Curien, membre fondateur du Labex MANUTECH-SISE (Sciences et Ingénierie des surfaces et interfaces), et d'autres unités plus petites, transdisciplinaires, sur des sujets originaux (p.ex. l'EA biologie, imagerie et ingénierie de la greffe de cornée (dont l'un des enseignants-chercheurs est à l'IUF comme junior) ou encore l'EA Laboratoire interuniversitaire de biologie de la motricité.

Bien que la production scientifique soit reconnue (publications dans des revues de rang A) et que des efforts importants soient réalisés pour aider au montage de projets, on constate encore très peu d'ANR (en 2014, 4 pour 59 projets déposés), pas de projets européens ni d'ERC.

<sup>15</sup> Santé : 1 UMR-INSERM, 1 UMR-INSERM-CNRS, 1 UMR-CNRS et 2 EA. Sciences et technologies : 5UMR-CNRS et 2 EA. SHS : 4 UMR-CNRS et 2 EA. Arts et Lettres : 6 UMR-CNRS et 2 EA.

### III – La formation par la recherche : lien formation-recherche, écoles doctorales

Les six écoles doctorales relèvent toutes de la Comue. L'UJM y est systématiquement représentée. Une seule a son siège à Saint-Etienne : il s'agit de l'ED 488 Sciences, Ingénierie, Santé. La population des doctorants de l'UJM est de 394 pour un total de 5 400 pour l'ensemble de l'Université de Lyon. Ils représentent 2% des étudiants inscrits à l'UJM.

Toutes ED confondues, 178 de ces doctorants bénéficient d'une bourse (57 contrats du Ministère) et 106 travailleraient en même temps. Sur les 186 doctorants de l'ED SIS, 105 bénéficient d'une bourse (37 contrats du MENESR) et 45 travaillent en même temps. Les prolongations au-delà des trois années financées sont limitées. Le recrutement des doctorants est effectué sur des critères d'excellence. On notera la transparence des procédures et la disponibilité sur le site de l'ED SIS du règlement du concours de recrutement pour obtenir un contrat doctoral.

Le suivi des doctorants et le soutien à l'insertion professionnelle des nouveaux docteurs fait partie intégrante des missions de l'Université de Lyon. Dans ce cadre, l'ED SIS effectue des enquêtes pour suivre le parcours de ses docteurs. L'enquête sur les docteurs diplômés en 2011 montre que, sur les 74 docteurs répondants, 50 d'entre eux ont obtenu, en décembre 2013, un emploi hors post-doctorat, y compris en création d'entreprise alors que 15 d'entre eux sont en contrat postdoctoral (Cf. Chapitre Valorisation et culture scientifique). L'UJM semble donc contribuer à la valorisation du doctorat en dehors du monde académique auprès des partenaires économiques.

L'UJM a mis en œuvre un système d'incitation pour promouvoir l'obtention d'HDR, à savoir une décharge d'un tiers de leur service octroyée aux maîtres de conférences recrutés. Malgré ce levier institutionnel incitatif, très peu d'HDR sont soutenues (9 en 2014). Cette situation pose le problème du parcours professionnel des enseignants-chercheurs. Sans doute, conviendrait-il de réfléchir à la mise en place d'un projet académique individuel concerté (PAIC) dont la réalisation a posteriori serait déterminante pour la progression de la carrière académique.

### IV – La documentation

Le SCD représente 240 000 documents, dont 6 700 audiovisuels. Depuis 2007, le réseau universitaire stéphanois a lancé un grand programme de rénovation des locaux et développements d'espaces conviviaux et accueillants. Des actions majeures - augmentation du nombre de places, réorganisation thématique, salles de travail en groupe - ont été menées sur le site de Tréfilerie et ont remporté l'adhésion des étudiants. Entre 2011 et 2014, le site a recensé 140 000 entrées et 2 000 lecteurs actifs supplémentaires.

Au travers du dispositif NoctambU, un élargissement des plages horaires a été mis en place pour une ouverture de 65,30 heures hebdomadaires ; des extensions ciblées sont à l'étude pour répondre à la demande des étudiants, notamment sur le futur site Santé.

De nouvelles améliorations sont prévues afin d'optimiser la qualité du service aux étudiants :

- renforcer la coopération avec les établissements membres de la COMUE,
- un accès wifi opérationnel dès la rentrée 2015,
- la création du Pôle Santé Nord qui apportera une bibliothèque dédiée et spécialisée sur les thématiques Médecine / Santé et qui permettra ainsi de désengorger le site de Tréfilerie, très utilisé par les étudiants de PACES.

Le SCD poursuit également sa coopération à l'échelle du territoire de Saint-Etienne à travers le dispositif « BRISE-ES », réseau stéphanois qui rassemble toutes les bibliothèques du réseau universitaire et municipal mais également du Musée d'Art Moderne, des Archives et de l'école des Mines, soit environ 40 bibliothèques.

En lien avec le développement des initiatives numériques, l'UJM a développé son offre avec :

- 170 ressources numériques (sites web, base de données ...),
- plus de 13 000 revues électroniques,
- ainsi que 16 000 eBooks, principalement destinés au niveau licence.

Le catalogue s'étoffe, mais l'adhésion est faible. Le SCD souhaite donc mener une campagne de communication dédiée aux ouvrages en ligne pour porter leur existence à la connaissance des étudiants, et accompagner ceux-ci dans l'appropriation des ressources numériques.

Le SCD est également partie prenante au projet de Learning Center mené à l'échelle de l'université.



# La réussite des étudiants

## I – Parcours des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle

Depuis plusieurs années, l'UJM a développé, en partenariat avec le rectorat, une politique très active d'aide à l'orientation des lycéens. Les instruments développés sont des visites dans les lycées et des rencontres avec les familles en vue de lever les freins d'accès aux études supérieures et faciliter la transition lycée-université. Les supports d'informations sont détaillés et utiles pour des lycéens, notamment le guide des formations complété par le guide des compétences des licences. De plus, l'université dispose de documents de suivi des étudiants en particulier :

- de l'analyse du devenir des nouveaux bacheliers accueillis à l'UJM à la rentrée 2013 qui présente par filière, par nature de baccalauréat et par caractéristiques socioéconomiques, les résultats en première année à l'université ;
- du document récapitulatif des résultats aux examens de l'année 2012-2013.

En s'appuyant notamment sur les objectifs du plan réussite en licence (PRL), l'UJM s'attache à développer une démarche d'accompagnement des étudiants. Les résultats globaux sont encourageants au vu du taux de réussite en licence en trois ans de 50%, toutes filières confondues (43% au niveau national). Toutefois, les liens avec les actions du PRL ne sont pas analysés. Il convient de noter par ailleurs qu'un nombre élevé d'étudiants quitte l'université à la fin de la première année : par exemple, pour certaines filières (AES Roanne notamment), le taux est proche de 50%. L'analyse des besoins et motivations de ces étudiants serait utile pour mettre en place des accompagnements ciblés et maintenir certains étudiants en cycle d'étude par exemple grâce au DU passerelle ou une réorientation.

Un point fort de l'université est la préparation à l'insertion professionnelle qui se décline tout au long de la formation. Cette préparation s'appuie sur une plateforme d'aide à l'insertion particulièrement active. Pour preuve, l'UJM fut lauréate à l'appel d'offre du MESR en 2007, lancé dans le cadre de la nouvelle mission « orientation et insertion professionnelle » assignée à l'université telle que définie par la LRU.

Cette plateforme implique:

- une aide aux stages en entreprises facultatifs en licence ;
- *job dating*, forum des métiers, visites sur sites ;
- des UE de préparation au projet professionnel généralisé en licence depuis 2011 (en cours de développement en master) ;
- des contacts avec les milieux socioéconomiques, une aide à la formation en alternance...

L'accompagnement des étudiants bénéficie d'une information riche et claire :

- données relatives aux effectifs, taux de réussite et débouchés ;
- insertions accessibles sur le site de l'université.

Les questionnaires portant sur l'insertion professionnelle sont très complets et permettent de bénéficier d'indicateurs similaires aux enquêtes des écoles d'ingénieurs. Il faut toutefois souligner la limite des enquêtes à 30 mois qui manquent de réactivité en particulier pour les Lp et masters.

La structuration du service Cap Avenir+ et le développement des études réalisées et publiées par la direction du pilotage, de l'audit interne et de la qualité sont des atouts pour promouvoir la réussite des étudiants en développant un parcours allant de l'orientation jusqu'à l'insertion professionnelle. Il s'agit de nouvelles missions de l'UJM pour lesquelles l'université et la communauté enseignante se sont particulièrement mobilisées et engagées.

## II – La vie étudiante

L'environnement de vie et de travail des étudiants est une préoccupation prise en compte par l'UJM. En témoignent l'amélioration des campus (Espace Vie étudiante Campus Tréfilerie inauguré en 2012 ; Campus santé en 2015) et la rénovation des logements pour étudiants.

La création de la Maison de l'Université rassemblant la Présidence et les services centraux a permis la mise à disposition d'un espace dédié et centralisé sur un étage pour les services de vie étudiante et les associations (Espace

Service Etudiant). Il permet, dès les phases d'inscription, d'organiser un accueil unique des étudiants avec un guichet rassemblant les services de l'université et ceux de la ville de Saint-Etienne (bus, train...).

La vie associative étudiante est riche et nourrit l'engagement étudiant au sein de l'université. Les étudiants élus aux conseils<sup>16</sup> bénéficient de formations aux actions d'élus et soulignent l'écoute dont ils bénéficient de la part des directeurs et de l'équipe présidentielle. Chaque réunion de la commission CFVU est précédée par une réunion de la commission des étudiants élus, ce qui permet d'exprimer les préoccupations des étudiants et de préparer les dossiers en amont. Une journée de passation est également organisée afin de permettre un passage de connaissance entre anciens et nouveaux élus.

L'engagement étudiant est pris en compte par une valorisation traduite en points-bonus jury (0,25 point pour les élus UFR et 0,35 pour les élus CA/CFVU sur une moyenne semestrielle). Une UE libre « Certification de formation à la gestion associative » a été créée mais peu d'étudiants s'y inscrivent actuellement. Par ailleurs, des heures de tutorat auprès des lycées et collèges sont proposées ainsi que la possibilité d'effectuer une mission de service civique.

La politique sociale de l'UJM à destination des étudiants est affirmée. Elle offre ainsi à ses étudiants de nombreux emplois vacataires, mais également deux dispositifs dédiés à l'égalité des chances activés en début d'année :

- un système d'aide alimentaire par le biais de tickets Crous pour accéder à la restauration universitaire (enveloppe de 2500€) ;
- une bourse pour l'accès à un PC portable, octroyée sur critères sociaux et au mérite (134 bourses PC portable ont ainsi été délivrées en 2014).

Ces dispositifs font également l'objet d'une enveloppe dédiée aux étudiants étrangers. Un remboursement exceptionnel des frais d'inscription est également rendu possible à destination des étudiants non boursiers afin de limiter les effets de seuils (20 cas/an). En parallèle, des initiatives étudiantes permettent de compléter le dispositif d'aide aux étudiants, notamment via une épicerie solidaire qui touche actuellement 50 bénéficiaires.

Les activités sportives sont encouragées, deux formules sont proposées :

- une pratique qualifiante assortie d'un contrôle d'assiduité permettant un bonus de 0,35 point par semestre (1000 étudiants sont concernés) ;
- une pratique personnelle (6 000 étudiants) avec un pass à 25€ l'année qui permet d'accéder à une offre riche de 140 heures hebdomadaires réparties sur 28 disciplines.

La construction par l'université d'une Halle des sports a permis d'étoffer ce dispositif avec une infrastructure moderne. Ainsi, 50% des activités sont réalisées dans cette Halle et 50% dans des infrastructures externes, localisées en ville. On peut regretter un manque de soutien aux activités de compétition sportive et la difficulté de maintenir, en raison de contraintes d'agenda, un jeudi après-midi dédié aux activités sportives.

Les activités culturelles représentent une vraie force de l'université. Elles ont vocation à favoriser l'accès du plus grand nombre à la culture, aux œuvres et aux pratiques culturelles, en faisant de l'université un lieu de vie ouvert sur la ville. Avec plus de 60 partenaires culturels touchant près de 5 000 étudiants et plus de 350 membres du personnel par an, le carnet culture de l'UJM permet l'accès à de nombreuses manifestations. Le point phare de cette dynamique fut l'inauguration en 2011 d'une salle de spectacles sur le campus Tréfilerie et la programmation d'une cinquantaine de rendez-vous culturels chaque année dont une moitié est portée par l'université, 25% par les associations étudiantes et 25% par des partenaires culturels. Cette salle est ouverte à la fois aux étudiants, membres du personnel et habitants de Saint-Etienne et affiche un taux d'occupation moyen de 80 %. L'UJM offre également un grand événement annuel culturel gratuit : le Fest'U, un plateau culturel ouvert sur la ville durant trois soirs avec, en 2014, six scènes simultanées et près de 600 artistes programmés appartenant à la communauté universitaire.

L'accès à la santé et la visibilité des actions du service de médecine universitaire ont été renforcés par le déménagement du service au sein de la Maison de l'Université. Pour le site roannais, on peut regretter que la permanence assurée par une infirmière se limite à deux demi-journées par semaine. L'établissement fait face à des difficultés de recrutement du personnel médical, et les associations étudiantes souhaitent porter un projet de création d'un centre de soins. La mission accompagne aujourd'hui 168 étudiants contre une cinquantaine en 2005.

Les étudiants plébiscitent et reconnaissent la qualité de vie et les services dont ils bénéficient au sein de l'UJM.

Le campus de Tréfilerie jouit d'une attractivité géographique certaine et l'accessibilité de ses infrastructures permet à l'UJM d'offrir aux étudiants et aux Stéphanois un large panel d'événements. Les politiques culturelles et sportives menées sur chaque site doivent être pérennisées et encouragées afin de garantir l'identité et la dynamique multisite de l'UJM.

<sup>16</sup> Le taux de participation aux élections étudiantes est de 12%.

# La valorisation et la culture scientifique

## I – La valorisation des résultats de la recherche

L'UJM développe une politique proactive de valorisation dans des partenariats avec son environnement socio-économique et académique. Cette politique concerne les actions partenariales, la détection, la maturation, la protection, le transfert, l'incubation et la création d'entreprises innovantes. Pour cela, l'université s'appuie de façon pragmatique sur les dispositifs qu'elle possède en propre ou qui sont disponibles à l'échelle de la Comue.

Au sein de l'UJM, c'est la direction de la recherche et de la valorisation qui est le guichet de proximité pour la valorisation. Elle regroupe un service d'ingénierie et d'aide au pilotage ainsi que le SAIC. Ce dernier service sert d'interface entre les entreprises à la recherche de compétences, les laboratoires ou chercheurs qui souhaitent valoriser leurs résultats et les différents partenaires institutionnels (SATT, Pôles de compétitivité, Collectivités territoriales...). Ce service apporte une aide à la rédaction des contrats et des conseils en matière de propriété industrielle. Son chiffre d'affaires s'élève à 1,7 M€ en 2014 pour 60 contrats, les 2/3 des contrats relevant du seul secteur des sciences et technologies<sup>17</sup>.

Pour leur part, la détection, la maturation, la protection et le transfert relèvent des compétences de la Société d'accélération du transfert de technologies (SATT) Lyon Saint-Etienne qui a un droit de premier regard sur les inventions. Le poids de l'UJM dans la SATT reste modeste ; il représente 8% en termes de propriété intellectuelle et de transfert. Dans tous les cas, du fait de la multiplicité des acteurs et de la complexité du processus, il convient de préserver et renforcer un guichet unique à l'échelle de l'établissement qui propose à ses chercheurs un service de proximité intégré et cohérent.

Enfin, en ce qui concerne l'incubation et la création d'entreprises innovantes, l'UJM bénéficie des services d'un incubateur intégré désormais à la SATT. En 2014, 5 entreprises ont été incubées et 2 créées.

Si l'UJM, qui est en cotutelle de plusieurs unités de recherche avec d'autres établissements de la Comue, souhaite conserver sa visibilité sur la valorisation des résultats de sa recherche, elle doit tenir compte des opportunités qu'offrent les structures de valorisation qui existent à l'échelle de la Comue. Le partenariat, la concertation et la mutualisation avec les autres établissements de la Comue sont à encourager en vue de développer des outils communs.

Les collectivités territoriales sont impliquées au sein des pôles de compétitivités et on relève une participation sensible aux activités des pôles. Par ailleurs, elles jugent faible le recrutement de docteurs dans les PME/PMI locales.

Le positionnement de l'UJM dans le domaine de l'optique et de l'ingénierie des surfaces, avec les PIA associés, doit lui permettre de tirer pleinement avantage de la dynamique des pôles de compétitivité et autres clusters de la région. Le développement d'une recherche technologique partenariale permettrait de renforcer le lien avec les acteurs économiques.

En marge de la valorisation de la recherche, l'UJM a mis en place depuis 2010 un incubateur (*USE'IN*) pour aider les étudiants à créer leur activité quand celle-ci n'est pas issue de laboratoires. Il s'agit d'un dispositif qui bénéficie de locaux, de financements, d'une assistance juridique. Il s'appuie sur les compétences d'un personnel dédié à l'aide au montage de projet.

Une autre forme de valorisation est assurée par le service des publications, rattaché à la direction de la recherche et de la valorisation. Ce service, qui réalise l'ensemble de la chaîne du livre depuis l'édition jusqu'à la vente, produit entre 20 et 30 livres par an. Il a vocation à évoluer vers davantage de mutualisation au niveau de la Comue où un projet de publication de trois collections est déjà en cours.

Ce projet de mutualisation en cours est mené avec deux autres établissements de la Comue (l'ENS et Lyon 2). Le but est de créer la pré-configuration de Presses Universitaires Lyon Saint-Etienne. Toutefois, les représentants de l'UJM reconnaissent les difficultés de trouver un équilibre entre le nombre de publications proposées par les secteurs Arts, Lettres, Langues et SHS, d'une part, et, d'autre part, les sciences et technologies (sciences dites « dures »). Se pose aussi le problème de rentabilité du service. Compte tenu de ces difficultés, les partenaires souhaitent adapter leur stratégie éditoriale en proposant des formats d'édition électronique (e-book).

<sup>17</sup> Chiffre tiré du rapport d'autoévaluation

# Les relations européennes et internationales

Comme cela a été relevé en 2010, la stratégie d'internationalisation de la direction de l'UJM est claire et bien documentée. Elle révèle un véritable pilotage.

## I – L'internationalisation des formations

L'UJM déploie une politique très structurée pour faire connaître l'université. Elle offre des cursus internationaux labellisés et accueille de nombreux étudiants étrangers : en 2013-2014, 2 745 étudiants internationaux sont inscrits à l'UJM, représentant 16,8 % du nombre total d'étudiants.

Parmi les cursus internationaux portés par l'UJM, on relève :

- 2 masters labellisés Université de Lyon lancés en septembre 2013 : Altevilles et Alter Europe ;
- 3 masters labellisés par l'EACEA (*Education, audiovisual and culture executive agency/Commission européenne*) dont 2 *joint master degrees* (ex Erasmus-Mundus) : COSI - *colour in science and industry* - et DYCLAM - *dynamics of cultural landscapes and heritage management*.

À ces 5 masters s'ajoutent un master franco-norvégien (*3D multimedia technology*) et deux masters franco-espagnols (*machine learning and data mining et imOptics*).

Plus précisément, l'UJM se trouve être le seul établissement d'enseignement supérieur en Europe à coordonner deux des masters d'excellence de l'EACEA ; 9 de ses masters sont dispensés en anglais. Ils s'inscrivent pour la plupart dans le cadre de partenariats avec des universités de tous les continents. Deux autres masters (l'un professionnel et l'autre recherche) ont été labellisés par l'AUF (Agence Universitaire de la Francophonie) en 2014. Avec ce label, les étudiants des pays du sud bénéficieront d'une bourse de l'AUF et d'un accompagnement administratif particulier.

Les actions d'envergure, conduites par le pôle international en ce sens, concernent notamment la délocalisation et l'intégration de formations au sein d'établissements étrangers (14 formations externalisées dans 7 pays) afin d'externaliser des formations *intramuros* UJM à l'étranger, ainsi que le développement d'une offre de formations en langue anglaise (9 diplômes délivrés en anglais). Des formations de FLE (français langue étrangère), très réputées et bénéficiant du label de l'AUF, contribuent également à l'ouverture de l'UJM à l'international. L'offre concerne une large diversité de formations : licence, master recherche « français langue étrangère ou seconde et didactique des langues cultures », master professionnel « expertise, conception et organisation ». À cela s'ajoute un DU « Formateur/trice de Français et actions sociolinguistiques ».

On notera aussi un bilan positif des actions internationales de recherche qui permet de faire ressortir la répartition géographique des partenaires :

- l'Europe avec près de 60 % ;
- deux grands pays émergents : la Chine et l'Inde ;
- des pays francophones : Tunisie, Algérie ;
- un grand pays industrialisé : le Canada.

La répartition disciplinaire fait apparaître que les coopérations recensées relèvent pour 60 % des sciences et technologies, pour 20 % de la médecine et pour 20% des lettres et SHS.

## II – La mobilité entrante et sortante

Les relations européennes et internationales de l'établissement ont pour objectif de développer la mobilité des étudiants et des personnels vers et depuis des zones géographiques :

- d'appui : pays avancés (Amérique du nord, Japon, Australie, Europe du nord) ;
- d'échanges : pays avec lesquels il existe un certain degré de compatibilité : Europe ;



- d'attraction : pays à fort potentiel de développement (Chine, Brésil) ;
- de solidarité : pays moins avancés (Maghreb, Afrique sub-saharienne, Asie du sud-est).

Les étudiants internationaux représentent 17,6% des inscrits en 2011-2012, 16,1% en 2012-2013 et 16,8% en 2013-2014, pour une valeur cible de 20% en fin de contrat. Ces pourcentages prennent en compte les étudiants inscrits dans les programmes d'échanges Erasmus : 1,4% en 2011-2012 ; 1,4% en 2012-2013 ; 1,3% en 2013-2014, ainsi que ceux inscrits dans les formations externalisées. Les mobilités sortantes représentent pour leur part 4,1% en 2011-2012, 4,8% en 2012-2013 et 4,4% en 2013-2014, pour une valeur cible de 5% en fin de contrat. La part de mobilité sortante pour séjour d'études représente 2,4% en 2011-2012, 2,5% 2012-2013 et 2,2% en 2013-2014, le reste relevant de mobilité sortante pour stages.

Alors qu'une valeur cible de 30 mobilités sortantes et entrantes est envisagée en fin de contrat pour les enseignants, il reste difficile en général de recenser les mobilités que ce soit au titre de la formation ou de la recherche. Les seules données fiables sont celles des séjours dans le cadre de programmes Erasmus : 25 séjours d'une à deux semaines en 2011-2012 ; 16 en 2012-2013 et 17 en 2013-2014.

Une politique d'accueil de professeurs invités (27 mois en 2013-2014) ainsi qu'un certain nombre d'actions destinées aux étudiants étrangers (entre autres : aide à l'orientation, stage intensif par le DU Langue et civilisation française, cours d'été... au sein du CILEC<sup>18</sup>) font partie des actions internationales de l'UJM dont le but est d'augmenter la mobilité entrante et sortante des étudiants et du personnel enseignant.

Au-delà de l'accueil des étudiants étrangers de l'UJM, le CILEC est devenu en 2013-2014 un centre de préparation linguistique en lien direct avec Campus France. Sont ainsi reçus des boursiers soutenus par des gouvernements étrangers gérés par cet organisme.

En ce qui concerne les thèses réalisées en cotutelle, 19% des doctorants viennent de l'étranger, soit près de 80 étudiants sur les 394 inscrits. Le nombre de thèses en cotutelle reste encore très marginal (10 en 2013).

Dans un contexte de compétition grandissante entre les systèmes de formation supérieure à l'échelle internationale, les choix stratégiques de l'UJM en matière de relations internationales sont tout à fait pertinents. Ils requièrent néanmoins des moyens importants et une mobilisation de la base à la hauteur des enjeux et des objectifs visés. Cette mobilisation doit se faire à travers les composantes (la part des étudiants étrangers est très variable d'une composante à l'autre) et les laboratoires (l'importance des coopérations internationales dépend des domaines de référence de l'UJM ; 60% relèvent du seul secteur des sciences et technologies).

Dans sa configuration actuelle, le Pôle international, qui compte 16 personnels administratifs, est composé d'un centre FLE et d'un service international qui coordonne, dans le cadre des programmes d'échanges, un point de contact Euraxes, un service « *Incoming* » et un service « *Outgoing* ». Il dispose par ailleurs d'un service d'ingénierie de projets Erasmus+. Le lien avec les composantes s'effectue désormais par l'intermédiaire de chargés de mission RI qui ont la charge d'informer les collègues des opportunités de projets. Toutefois, malgré des succès remarquables, les projets Erasmus+ restent encore peu nombreux à l'échelle de l'établissement. Les chargés de mission RI sont également des interlocuteurs privilégiés pour les projets de mobilité sortante d'étudiants. Le taux de mobilité sortante reste faible d'une façon générale. On constate que les mobilités pour stages concernent plus les étudiants d'IAE, d'école et d'IUT.

La politique internationale de l'UJM gagnerait à être construite de façon cohérente et concertée dans les domaines de la recherche et de la formation : accroître l'attractivité de l'établissement dans les zones géographiques d'appui et d'échanges, augmenter le taux de mobilité sortante, partager une base de données commune, mutualiser les moyens et les ressources, etc.

L'Université de Lyon constitue une formidable opportunité pour accroître le rayonnement international de l'UJM. Vu l'aura du pôle lyonnais, la Comue UdL est en fait un vecteur de renommée où la participation active de l'UJM dans la réalisation des missions académiques ne fera qu'accroître son propre rayonnement.

<sup>18</sup> Centre International de langue et civilisation





# Le pilotage et la gestion

Le contrat pluriannuel qui s'achève a permis la consolidation de bonnes pratiques d'administration. Le pilotage de l'UJM se caractérise notamment par la transversalité des actions et la coopération des directions des services centraux ainsi que par une volonté d'ouverture à l'égard des composantes de l'établissement.

Ces approches qui correspondent à celles désormais attendues pour la gestion d'une université doivent être systématiquement encouragées, poursuivies et consolidées.

## I – La prospective pluriannuelle, la programmation et le dialogue de gestion

L'université s'est dotée des outils et des méthodes qui permettent l'analyse des grands postes de dépenses.

En ce qui concerne les dépenses de masse salariale une réunion mensuelle rassemble les services impliqués autour du Président et du vice-Président « moyens », sur la base d'un tableau de bord complet, construit par les services, intégrant, notamment, les projections sur « l'atterrissage » du 31 décembre de l'année. Cette rencontre permet notamment de valider les projets de recrutement et de garder le contrôle de l'équilibre de gestion de l'établissement tel que les résultats d'exécution des exercices précédents le démontrent, cela d'autant que le taux d'exécution de la masse salariale, proche des 100 %, n'offre pas de marges de manœuvre significatives.

Le processus budgétaire est conduit par étape dans un calendrier avancé qui respecte le rôle des instances et organise un cycle de rencontres avec le réseau des ordonnateurs secondaires et délégués, les directeurs d'unité de recherche disposant de cette qualité depuis 2011. Le rôle de la « commission des finances et des comptes » issue du CA sera révisé. Ce sera alors l'occasion de préciser son articulation avec les responsabilités dévolues aux commissions du Conseil académique en la matière.

L'organisation de « cycles d'échanges RH » est à souligner : il s'agit d'une rencontre annuelle entre la direction des ressources humaines accompagnée notamment du DGS et les responsables des différentes structures de l'établissement, écoles, UFR, instituts ou unités de recherche. C'est l'occasion de faire le point sur les différents enjeux RH et de produire les données détaillées spécifiques à chaque structure. Ce type de rencontre, apprécié, est aussi adapté à la présentation de la politique d'établissement dans ce domaine tout comme à la construction d'une approche d'anticipation et de prospective de moyen terme.

D'une façon plus générale, la compétence des personnels impliqués sur ces enjeux au sein de différentes directions<sup>19</sup>), les coutumes de collaboration entre les directions permettraient à l'établissement d'aller plus loin encore en terme de production d'indicateurs dédiés à l'aide au pilotage voire de systématiser et d'automatiser la production de « tableaux de bord ».

## II – La fonction ressources humaines

Comme exposé plus haut, la DRH prend toute sa place dans le dispositif de pilotage de la masse salariale et des emplois construit sur des échanges entre les services et directions impliquées : l'évolution des charges de personnel qui enregistrent une hausse de plus de 7 millions d'euros sur 4 exercices (soit +8%) nécessite ce suivi. De même, le volontarisme de l'UJM en ce qui concerne la résorption de l'emploi précaire (87 CDI signés entre 2010 et 2013 selon le dernier bilan social) est notable, ce type de mesure devant s'appuyer sur des capacités d'analyse avérées. Ce mouvement d'ampleur de stabilisation de la situation des agents peut se justifier par la sous dotation en emplois titulaires dont pâtit l'UJM.

Le bilan social construit par l'établissement en lien avec les représentants du personnel, particulièrement détaillé, témoigne également de cette capacité de production et de partage d'indicateurs.

Globalement, l'action de la DRH est plus développée en direction des populations BIATSS que de celles des enseignants-chercheurs ou des catégories de personnels affectés dans les unités de recherche, comme l'illustre sa moindre implication dans les processus de recrutement.

<sup>19</sup> Comme le prouvent la création des « univers » en lien avec les trois principaux systèmes d'information de l'établissement, les travaux de requêtage des bases de données afférents ou la collaboration aux développements « Sinapse » de l'Amue.

La DRH est également le pilier de groupes de travail qui participent à l'animation du dialogue social. L'évolution des régimes indemnitaires a ainsi été construite dans ce cadre : l'aboutissement de ce travail trace une perspective pluriannuelle et maîtrisée d'évolutions forfaitaires selon des taux différenciés par catégorie. L'établissement n'a pas souhaité développer de logique d'individualisation de ces régimes.

Pour l'instant, la stratégie de l'établissement ne s'est pas traduite par des redéploiements significatifs de personnels aussi bien enseignant-chercheur que BIATSS. L'augmentation continue de l'activité constatée tout comme l'impossibilité de pouvoir augmenter les effectifs pourraient amener à reposer cette question.

Notons enfin que l'UJM dispose d'une répartition des emplois particulièrement favorable, les agents de catégorie A et B représentant 62 % du total des BIATSS contre 53 % au niveau national.

Concernant les enjeux de « risques psychosociaux » ou de bien-être au travail, l'établissement a pris des initiatives comme l'existence d'une cellule dédiée placée auprès du CHSCT ou encore la construction d'un questionnaire largement diffusé en début d'année 2015 auprès de la communauté universitaire. Pour autant, les rôles des différents acteurs impliqués, puis la communication relative à ces enjeux, devront faire l'objet d'une clarification.

### III – La fonction financière et comptable

Les fondamentaux de gestion démontrent une situation équilibrée et maîtrisée. Ainsi les résultats de l'exécution sont positifs sur les exercices 2011 à 2014, objets de l'évaluation. Avec un montant systématiquement compris entre 3,1 M€ et 5,3 M€ pour les exercices 2010 à 2013, les dotations aux amortissements sont stabilisées à un niveau qui permet à l'établissement de conduire une politique d'investissement, tandis que le fonds de roulement se situe à un niveau le plaçant au-delà des seuils prudentiels. Les ressources propres telles que celles liées à l'activité de recherche ou à la formation continue sont dynamiques.

Sur le plan des ressources, le soutien en termes de subvention d'exploitation des collectivités territoriales est notable et important, représentant une moyenne de 4 M€ par an environ pour un total de ressources de fonctionnement de plus de 120 M€ : ce soutien conditionne en grande partie l'équilibre de la première section du budget de l'UJM.

Ces équilibres devront désormais s'adapter aux différentes charges liées à l'installation dans les nouveaux locaux que l'UJM intégrera au cours de cette année 2015.

En ce qui concerne l'organisation générale de la fonction financière et comptable cette fonction reste déconcentrée sur un nombre important de gestionnaires, les hypothèses de mutualisation des compétences à chaque fois que les contraintes géographiques et fonctionnelles le permettent ne semblant pas avoir été complètement exploitées.

L'UJM fonctionne sur les principes d'un service facturier sans dématérialisation. Cette dernière évolution serait intéressante à mettre en place à la faveur de la stabilisation des solutions techniques aujourd'hui existantes et en cohérence avec les évolutions de pratiques que générera la mise en place de la nouvelle réglementation de la gestion budgétaire et comptable publique.

Enfin, la levée progressive et intégrale des réserves des commissaires aux comptes doit être soulignée : concernant l'enjeu d'inventaire physique, elle est l'œuvre d'une mobilisation collective conduite par l'agence comptable impliquant l'ensemble des gestionnaires via le déploiement d'une méthode moderne et pérenne.

### IV – La fonction immobilière et logistique

L'UJM compte 143 495 m<sup>2</sup> de surfaces bâties et 25,3 ha non bâties réparties sur cinq sites, implantés principalement à Saint-Etienne et à Roanne.

La période quinquennale achevée a correspondu à la fin de l'exécution d'un contrat de projet Etat Région qui a vu de nombreuses réalisations aboutir au profit du site de Saint-Etienne.

Ces constructions nouvelles participent à la bonne situation de l'établissement en matière « d'état du bâti » : le ratio des bâtiments dans le meilleur état de cette cotation nationale s'établit à plus de 60 %, les réalisations prévues au prochain contrat de plan Etat Région devraient situer l'établissement à 75 % de construction en bon état, ce qui est remarquable.

Si ce ratio est favorable et impacte favorablement les prévisions de dépenses de réhabilitation ou de maintenance lourde, l'établissement anticipe pour autant des coûts d'exploitation à la hausse du fait des équipements hébergés par ces nouveaux bâtiments, des systèmes de traitement de l'air généralisés ou encore de l'accroissement des surfaces. Cette attention est légitime considérant la faiblesse des marges de manœuvre budgétaire.

L'usage d'une application partagée « Planoteam » dédiée à la connaissance des surfaces, de leur état et de leur usage est un atout technique mais aussi un outil de fédération des compétences en charge des questions immobilières, réparties géographiquement.

Dans ce contexte, l'UJM a entrepris la réalisation d'un schéma directeur immobilier et d'aménagement en début d'année 2015 et maintient une attention sur la question de la dévolution de la propriété du patrimoine aux universités. L'enjeu immobilier fait l'objet d'une approche conjointe et mutualisée avec la Comue qui a vocation à être impliquée dans la construction de ce schéma directeur mais joue aussi un rôle de maître d'ouvrage délégué pour les opérations les plus importantes de l'UJM.

Les enjeux d'hygiène et de sécurité sont maîtrisés comme en témoigne l'instruction générale relative à l'hygiène et à la sécurité ou encore le rapport annuel très complet du médecin de prévention réalisé devant le CHSCT.

## V – Le système d'information

Les développements liés au système d'information se caractérisent d'abord par leur intégration dans une approche stratégique et pluri annuelle accompagnée d'une volonté de partage de ces enjeux.

Ainsi l'établissement dispose d'un schéma directeur du numérique construit dans le cadre d'une approche de site développée dans le périmètre de l'ex PRES et, à son niveau, de la cartographie de ses applications et flux afférents. Un comité d'orientation stratégique du système d'information permet de partager les enjeux structurants ainsi que les projets du SI. Ce comité, pertinent, mériterait d'être réuni à échéances plus régulières.

L'UJM développe une action pragmatique mettant en œuvre à la fois les produits de l'AMUE, des mutualisations à l'échelle de la Comue et des développements propres.

Cette stratégie permet de couvrir la quasi-totalité des champs des applications nécessaires au fonctionnement d'une université telle que l'UJM. Le premier développement autour de la dématérialisation des processus et procédures mérite d'être souligné considérant l'orientation « service » aux communautés universitaires et le caractère collectif de ces constructions appréciées.

Enfin, l'établissement doit continuer à s'intéresser aux synergies à développer avec les instituts, l'école et les services communs qui conservent des compétences informatiques propres pour être certain que la répartition de ces compétences est adaptée aux services à rendre et n'est pas facteur de déperdition.

# Conclusion

Université jeune, l'UJM a construit son développement en s'appuyant sur des valeurs pérennes qui constituent son ADN et lui donnent l'assise suffisante pour se confronter à d'autres échelles de coopération et d'intégration comme en témoigne son implication au sein de la Comue. Créée par et pour le territoire stéphanois au moment du déclin des industries métallurgique et charbonnière, la naissance et la croissance de l'UJM procèdent en premier lieu de la volonté politique des acteurs locaux. L'UJM se définit comme un établissement d'enseignement supérieur au service de sa population et susceptible de répondre à ses besoins dans des champs du savoir couvrant les trois secteurs académiques. La richesse de ses filières professionnelles, la vocation pluridisciplinaire de l'UJM maintenue au fil du temps, l'extension sur le site de Roanne, s'expliquent par cette ambition. Les partenaires extérieurs, notamment les collectivités territoriales et les acteurs socio-économiques, relèvent de manière forte et unanime le dynamisme de l'UJM. En particulier, ils notent la contribution de l'UJM au développement social, économique, scientifique, intellectuel et culturel de l'environnement sociétal de l'UJM.

L'université fait véritablement corps avec son territoire, est reconnue comme telle et multiplie les initiatives pour jouer à plein son rôle sociétal. Elle agit ainsi auprès des lycéens pour favoriser leur orientation et leur réussite dans l'enseignement supérieur grâce au projet « Echangeons nos enseignements » avec les lycées volontaires du département de la Loire. De la même façon, elle s'intéresse aux débouchés de ces étudiants et a signé à cet effet le premier accord de partenariat de ce type en Rhône-Alpes avec Pôle Emploi.

L'UJM se définit comme une université à taille humaine avec ses 18 000 étudiants dont le nombre est en progression constante. Sa taille, qualifiée erronément de modeste<sup>20</sup>, n'a pas été un handicap pour lui permettre d'offrir des parcours de formation et des programmes de recherche variés grâce à une politique active de partenariat. La dimension de l'UJM est un atout pour obtenir des décisions rapides et entretenir des relations directes et fluides avec ses interlocuteurs qu'elle semble parfaitement mettre à profit. L'UJM se donne les moyens de ses ambitions en multipliant les alliances et les conventions qui contribuent à son développement.

L'une des caractéristiques fortes de l'UJM est son esprit pionnier. Elle paraît avoir constamment cherché à pallier sa jeunesse et sa taille par une volonté de saisir les opportunités réglementaires ou législatives lui permettant d'innover et de se démarquer par rapport aux autres établissements rhône-alpins. Membre fondateur du PRES en 2008, elle joue un rôle de premier plan dans la Comue et compte parmi les premières universités à accéder dès 2009 aux « responsabilités et compétences élargies ».

L'UJM revendique également une ouverture européenne et internationale forte ce qui se traduit par l'accueil de 2 750 étudiants étrangers, l'implication dans de nombreux masters internationaux dont 2 *Joint Master Degrees* Erasmus sur les 9 labellisés en 2014 et la forte incitation aux enseignements en anglais en master et dans les IUT, en particulier.

En résumé, l'UJM apparaît comme une université fortement enracinée dans son territoire, reconnue par ses habitants et au centre d'un réseau de partenariats qui conforte sa trajectoire de développement. Son modèle pluridisciplinaire, que sa taille pourrait fragiliser, est conforté par son ambition de développer des formations et des axes de recherche différenciants à partir du niveau master et par ses interactions avec les autres établissements de la Comue.

## I – Les points forts

- Leadership visionnaire et pragmatique se traduisant notamment par : une rénovation effective de l'administration édifiant une équipe administrative solide et prospective en appui aux missions académiques ; une capacité à innover et saisir les opportunités réglementaires pour moderniser le fonctionnement de l'université et renforcer ses marges d'action ; un bon fonctionnement des instances ; une stratégie assumée de participation active à la Comue UdL.
- Gestion équilibrée, développement et ancrage de bonnes pratiques administratives, animation des forces d'administration, démarche qualité, capacité à produire les données utiles à l'aide au pilotage.

<sup>20</sup> La qualification de la taille d'une université est une vraie question. De très grandes universités américaines accueillent un nombre d'étudiants équivalent, voire inférieur.

- Identité originale autour de la pluridisciplinarité, capacité à faire œuvre d'esprit pionnier, ancrage et reconnaissance territoriale de la part des collectivités locales et des entreprises comme lieu de diffusion de la connaissance au service du développement social et économique.
- Une organisation du CHU en pôles adossés à la recherche. Une politique de structuration de la recherche avec un pôle santé. Une volonté forte d'intégration des PU PH et des MCU PH nouvellement recrutés dans les équipes de recherches du site. Une recherche clinique bien structurée au CHU avec des PHRC et un CIC.
- Une communauté universitaire sereine inscrite dans une dynamique de changements en relation avec l'Université de Lyon.
- Une offre de formation professionnalisante et une réelle démarche d'aide à l'insertion professionnelle des étudiants ; un environnement favorable à une qualité de vie étudiante.

## II – Les points d'attention

- Reconfiguration de l'offre de formation en lien avec la recherche au sein de la Comue.
- Equilibre entre la rationalisation de la recherche et le maintien de quelques niches d'excellence : choix stratégiques à effectuer.
- Valoriser la pluridisciplinarité pour nourrir des projets originaux de recherche et/ou de formation transdisciplinaires au sein de la Comue.
- Préciser les dispositifs et les acteurs en charge des questions du bien-être au travail.
- Pôle santé : La grande majorité des équipes de recherches en santé sont des équipes d'accueil, donc fragiles à terme. Le faible nombre d'hospitalo-universitaires comparé au nombre de spécialités conduit à un essaimage des ressources. La charge d'enseignement suite à l'évolution du numerus clausus augmente avec un risque d'emboliser l'activité de recherche des hospitalo-universitaires.

## III – Les recommandations

Le chemin parcouru par l'UJM au cours de la période d'évaluation est remarquable. Il illustre bien qu'un leadership académique visionnaire et une gouvernance souple, à l'échelle française du moins, permet de fixer un cap, de créer des instruments et de mettre en œuvre une feuille de route pour atteindre les objectifs fixés.

Nos recommandations sont les suivantes:

- Poursuivre avec détermination les démarches engagées. Il s'agit de démarches de fond qui préparent l'UJM à assumer encore davantage son rôle académique au service de l'acquisition de connaissances nouvelles, de la transmission du savoir et du service à la société. Ces démarches doivent être animées, comme elles le sont aujourd'hui, par une recherche constante de la qualité à tous les niveaux, qu'il s'agisse de la réalisation des missions académiques, de la professionnalisation de l'administration en appui de ces missions, du dialogue social, de l'investissement des étudiants dans leur formation. Une recherche permanente de qualité à tous niveaux ne peut que conduire au développement de talents, objectif suprême de l'institution académique. Cet idéal peut être traduit en politique RH afin de contribuer à élever l'ensemble des membres de la communauté. Il faut poursuivre et ne pas s'arrêter en si bon chemin. Il faut s'inscrire dans la Comue comme un site où, compte tenu de la taille de l'UJM, de la qualité de son infrastructure et de l'agilité de son fonctionnement, il est possible d'expérimenter rapidement des projets originaux.
- Renforcer la dynamique hospitalo-universitaire. Il est recommandé d'entamer une profonde réflexion portant notamment sur l'organisation, la gouvernance, la gestion RH, le support administratif en vue de renforcer le caractère académique du CH et U dans ses trois missions : enseignement, recherche (y compris translationnelle), soins d'excellence prodigués à la population. Dans cette attente, il est recommandé de s'appuyer sur la commission de coordination prévue dans la nouvelle convention pour fixer des objectifs et assurer leur suivi, poursuivre la restructuration des équipes de recherche, prioriser, au sein des pôles, les axes porteurs hospitalo-universitaires pour renforcer leurs moyens (effectifs).

- L'adossement des formations à la recherche est une exigence universitaire. Celle-ci est très bien comprise par l'équipe présidentielle. Elle permettra le maintien à Saint-Etienne d'une université portant des diplômes de L jusqu'au doctorat. Dans cette vision, il est recommandé de :
  - en cohérence avec la réflexion menée au sein de la Comue sur la coordination de l'offre de formation du site, reconfigurer et simplifier la carte des formations de l'UJM en particulier au niveau master en liens étroits avec la stratégie de recherche d'excellence à l'UJM ; en promouvant davantage de formations différenciantes s'appuyant notamment sur l'interdisciplinarité, ou bien encore en mutualisant au sein de l'UdL les formations à faibles effectifs ;
  - rechercher un équilibre entre la rationalisation de la recherche et le maintien de quelques niches d'excellence à l'UJM en effectuant des choix stratégiques ;
  - valoriser la pluridisciplinarité cultivée à l'UJM : celle-ci doit nourrir des projets originaux de recherche et/ou de formation transdisciplinaires au sein de l'UdL ; par exemple par l'émergence de projets pluridisciplinaires articulés autour des 3 thématiques stratégiques (Surfaces-Interfaces-Optique ; Santé-Sport-Ingénierie ; Humanités-Mutations-Territoires) ;
  - renforcer les liens entre l'UJM et les grandes écoles stéphanoises pour développer une recherche propre au site et non délocalisable, sur des niches reconnues ;
  - promouvoir les obtentions de HDR par une politique RH *ad hoc* ;
  - créer un cadre de support à l'incitation à rechercher des financements compétitifs au niveau national (ANR) et européen (ERC...) ;
  - poursuivre et systématiser le travail engagé au service d'une pédagogie innovante.
  
- Face à la complexité du processus de valorisation, renforcer les services de proximité, notamment par la création d'un guichet unique, encourager la participation aux activités de la SATT et coordonner davantage au sein de la Comue.

En conclusion, le comité d'évaluation estime que le chemin parcouru par l'UJM au cours de la période d'évaluation est remarquable. Il encourage l'équipe présidentielle, actuelle et future, à poursuivre dans cette voie en valorisant les points forts de l'Université Jean Monnet, considérant les points d'attention et leur traduction en recommandations pour l'avenir.

# Remerciements

Le comité d'évaluation exprime toute sa reconnaissance à la direction de l'Université Jean Monnet et à toutes les parties prenantes pour leur accueil, leur disponibilité et écoute, et la mise à disposition d'un ensemble d'informations indispensables à la bonne réalisation de cette évaluation. Le comité exprime également sa gratitude quant à l'ambiance de travail qui a prévalu au cours de cet exercice. Elle fut excellente.





# Liste des sigles

## A

Amue	Agence de mutualisation des universités et établissements d'enseignement supérieur et de recherche
ANR	Agence nationale de la recherche

## B

Biatss	Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
BU	Bibliothèque universitaire

## C

CA	Conseil d'administration
CCI	Chambre de commerce et d'industrie
CEA	Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives
CFA	Centre de formation d'apprentis
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
CH et U	Centre hospitalo-universitaire
Cifre	Convention industrielle de formation par la recherche
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
Comue	Communauté d'universités et établissements
CPER	Contrat de projets État-région
CR	Conseil régional
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CV	Curriculum vitae

## D

D	(LMD) Doctorat
DAEU	Diplôme d'accès aux études universitaires
DGS	Direction générale des services
DRH	Direction des ressources humaines
DU	Diplôme universitaire
DUT	Diplôme universitaire de technologie

## E

EA	Équipe d'accueil
EC	Enseignant chercheur
ECTS	<i>European credit transfer system</i> (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre)
ED	École doctorale
Erasmus	<i>European action scheme for the mobility of university students</i> (programme européen)
Espé	Ecole supérieure du professorat et de l'éducation
ETP	Équivalent temps plein

## F

FLE	Français langue étrangère
FR	Fédérations de recherche
FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes

## G

GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
GRH	Gestion des ressources humaines

## H

HC	Heures complémentaires
HCERES	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
HDR	Habilitation à diriger des recherches

I

IAE	Institut d'administration des entreprises
IFR	Institut fédératif de recherche
IGE	Ingénieur d'étude
IGR	Ingénieur de recherche
Inserm	Institut national de la santé et de la recherche médicale
ITA	(Personnels) Ingénieurs, technique et administratif
IUF	Institut universitaire de France
IUT	Institut universitaire de technologie

J

JE	Jeune équipe
----	--------------

L

L	(LMD) Licence
L/L1/L2/L3	(LMD) Licence, licence 1re année, 2e année, 3e année
LP	Licence professionnelle
LRU	Loi relative aux libertés et responsabilités des universités

M

M	(LMD) Master
M/M1/M2	(LMD) Master, master 1re année, 2e année
MC	Maître de conférences
MCU-PH	Maître de conférences des universités - praticien hospitalier
MENESR	Ministère de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche
MERRI	Missions d'enseignement, recherche, référence, innovation

O

OVE	Observatoire de la vie étudiante
-----	----------------------------------

P

P	(Master) professionnel
PHRC	Programme hospitalier de recherche clinique
PME	Petite et moyenne entreprise
PMI	Petite et moyenne industrie
PR	Professeur des universités
Pres	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
PRL	Plan réussite en licence
PU-PH	Professeur des universités-Praticien hospitalier

R

R&D	Recherche et développement
RCE	Responsabilités et compétences élargies
RH	Ressources humaines
RI	Relation internationales
RNCP	Répertoire national des certifications professionnelles

S

Satt	Société d'accélération du transfert de technologies
SCD	Service commun de documentation
SCUIO	Service commun universitaire d'information et d'orientation
SDV	Sciences de la vie
Shon	Surface hors œuvre nette
SHS	Sciences humaines et sociales
Sifac	Système d'information financier analytique et comptable
SPI	Sciences pour l'ingénieur
Staps	Sciences et techniques des activités physiques et sportives
Stic	Sciences et technologies de l'information et de la communication
SUAPS	Service universitaire des activités physiques, sportives
SUIO	Service universitaire d'information et d'orientation
S(I)UMPPS	Service (inter-)universitaire de médecine préventive et de promotion de la santé

## T

TIC Technologies de l'information et de la communication  
Tice Technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement

## U

UE Unité d'enseignement  
UFR Unité de formation et de recherche  
UMR Unité mixte de recherche

## V-W

VAE Validation des acquis de l'expérience  
VP Vice-président  
VPE Vice-président étudiant  
Wifi *Wireless Fidelity* (Fidélité sans fil)



# Observations de la présidence



## Observations de la Présidence de l'Université

L'Université Jean Monnet considère que l'évaluation externe par le Haut Conseil de l'Évaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur constitue une étape incontournable pour nourrir sa réflexion stratégique et envisager les évolutions à mettre en place au cours du prochain contrat quinquennal 2016-2020.

Le comité d'évaluation, à travers les nombreux points forts identifiés, salue le travail de fond qui conforte l'Université Jean Monnet sur sa trajectoire de développement caractérisée par des formations et des axes de recherche différenciés. Le comité a bien perçu la dynamique de changement en relation avec l'Université de Lyon et initialisée dès 2007.

Les points d'attention et les recommandations formulés dans le rapport du comité ont tous été pris en considération et feront l'objet d'efforts particuliers.

Le comité préconise une reconfiguration de l'offre de formation en lien avec la recherche au niveau de la COMUE. Le processus d'évolution de l'offre de formation, engagé au sein de l'Université Jean Monnet, sera poursuivi à l'échelle de l'Université de Lyon. La construction du dossier accréditation du site Lyon/Saint-Etienne a déjà conduit à des changements significatifs. Le volet formation du projet d'IDEX 2 renforce cette démarche notamment à travers la mise en place des collèges académiques et des programmes scientifiques liant étroitement recherche et formation et auxquels l'Université Jean Monnet prend une part très active.

La pluridisciplinarité, marqueur original de l'Université Jean Monnet au sein de la COMUE doit poursuivre le processus de valorisation. Elle bénéficiera de la structuration des trois grands axes stratégiques de l'Université Jean Monnet qui arrivent à un niveau de maturité favorable aux échanges inter-axes. Un programme d'animation scientifique spécifique sera mis en place ainsi qu'une forte incitation financière sur projets qui sera gérée par le prochain conseil académique.

La vie étudiante et le bien-être des personnels de l'établissement, au centre des préoccupations, ont vu s'organiser, sur la dernière partie du contrat quinquennal 2011-2015, un pôle à part entière en charge de la Vie de l'Établissement et qui compte déjà des réalisations concrètes. En parallèle le Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail a initié une enquête sur la qualité de vie au travail qui permettra d'engager des actions adaptées au cours du prochain contrat quinquennal.

Le comité pointe « le besoin de réorganisation structurelle des équipes de recherche en santé qui se traduit par un certain essaimage des ressources » et recommande de « renforcer la dynamique hospitalo-universitaire et le caractère académique du CH et U ». Le tout nouveau Campus Santé Innovations inauguré en juin 2015 constitue un élément de réponse en créant les conditions de synergie entre recherche, formation, innovations et soins. L'installation conjointe du Centre Ingénierie Santé de l'Ecole des Mines de Saint-Etienne démontre la forte capacité d'interaction de l'Université Jean Monnet avec les grandes écoles du site stéphanois comme en atteste l'exemple réussi de l'Equipex « Ingénierie et Vieillesse du Tissu Vivant (IVTV) » ou celui de l'Institut Fédératif de Recherche en Sciences et Ingénierie de la Santé (IFRESIS), structure d'animation scientifique du Campus Santé Innovations créée en 2007, grâce auquel nous avons pu conduire le regroupement de plusieurs équipes au sein d'une nouvelle grande Unité mixte Inserm-UJM-Mines « Sainbiose ». Ce dernier exemple qui lie recherche fondamentale, recherche appliquée et recherche clinique du CHU, témoigne de la volonté de l'UJM de poursuivre des regroupements structurants de haut niveau sur des thématiques spécifiques au site de Saint-Etienne. La cohérence de ces nouvelles orientations s'appuiera sur la commission de coordination UJM-CHU prévue dans la convention ainsi que sur le CRBSP (Comité de la Recherche Biomédicale et Santé Publique).

Enfin, l'Université Jean Monnet considère que sa présence au sein de la COMUE Université de Lyon est un atout pour cette dernière comme elle considère qu'elle lui offre des opportunités de développement notamment dans sa stratégie de rayonnement international et d'excellence de la formation et de la recherche.

*Le 22 octobre 2015*

A handwritten signature in black ink is positioned to the left of a circular official stamp. The stamp features the text 'UNIVERSITE SAINT-ETIENNE' at the top and 'JEAN MONNET' at the bottom, with two small stars on either side of the central text.

Michèle COTTIER

Administratrice Provisoire

# Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'Université Jean Monnet a eu lieu du 20 au 23 avril 2015. Le comité d'évaluation était présidé par Bruno Delvaux, recteur honoraire, université catholique de Louvain, Belgique.

## Ont participé à l'évaluation :

- Aurélie Bénard, étudiante en master 2 - Management et Conseil, spécialité développement et management des universités, université Paris-Est Créteil ;
- Lamine Boubakar, professeur des universités, vice-président de la commission scientifique, université de Franche-Comté ;
- Isabelle De Lamberterie, directrice de recherche émérite, CNRS ;
- François Guille, PU-PH, directeur général du Centre régional de lutte contre le cancer Eugène Marquis, Rennes ;
- Christiane Heitz, professeur des universités honoraire, université de Strasbourg ;
- Xavier Maire, directeur général adjoint, Conseil régional Nord-Pas de Calais ;
- Philippe Paillet, chargé de mission coordination de la thématique recherche, université de Montpellier.

Christine Poirier, déléguée scientifique, et Michelle Houpe, chargée de projet, représentaient le HCERES.

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

On trouvera les CV des experts en se reportant à la *Liste des experts ayant participé à une évaluation par Le HCERES* à l'adresse URL <http://www.hceres.fr/EVALUATIONS/Liste-des-experts-ayant-participe-a-une-evaluation>