

HCERES

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

Établissements



Rapport d'évaluation de l'université Claude-Bernard Lyon 1

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,¹

Michel Cosnard, président

Au nom du comité d'experts,²

Bruno Varet, président du comité

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

¹ Le président du HCERES "contresigne les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts et signés par leur président." (Article 8, alinéa 5)

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

Sommaire

Présentation	5
La stratégie et la gouvernance	7
I – Une stratégie institutionnelle consensuelle qui consiste à progresser dans la continuité	7
II – Une politique de partenariats bien développée avec les établissements tant publics que privés	7
III – Des relations harmonieuses avec le CHU	8
IV – Une gouvernance fondée sur la recherche du consensus et le pragmatisme	9
La recherche et la formation	11
I – Une recherche d'excellente qualité qui bénéficierait d'un pilotage plus coordonné de l'interdisciplinarité, du rayonnement européen et international, et de la politique de plateformes	11
II – Une politique de formation initiale et continue bien ancrée dans son territoire mais ne disposant pas de véritables outils de suivi de ses actions	13
III – Des études doctorales qui s'adossent à d'excellentes équipes de recherche, mais qui nécessitent un important effort d'optimisation pour répondre aux ambitions du site et notamment afin d'accroître leur visibilité	15
IV – Un service de la documentation adapté aux besoins de ses usagers	16
La réussite des étudiants	17
I – Les parcours des étudiants : une politique volontairement pro-active en faveur de l'orientation et de l'insertion professionnelle, mais des enjeux de gestion de flux étudiants non maîtrisés	17
II – Une vie étudiante bien développée sur le campus	18
La valorisation et la culture scientifique	19
I – Des bases solides pour une valorisation efficace de la recherche, mais imparfaitement articulées à l'écosystème	19
II – Des initiatives ponctuelles de diffusion de la culture scientifique à mieux mettre en synergie	20
Les relations européennes et internationales	21
Des relations internationales ciblées de manière claire, mais une politique européenne qui gagnerait à être plus explicite	21
Le pilotage et la gestion	23
I – Une équipe administrative dont le positionnement reste à affirmer	23
II – Une direction des ressources humaines (DRH) qui n'a pas encore pris toute la mesure du passage aux RCE	23
III – Un recrutement de professeurs encore trop local et qui risque de le rester	24
IV – La direction des services financiers (DSF) et l'agence comptable (AC) garantes de procédures particulièrement pertinentes et efficaces	25

V – Le patrimoine, l'hygiène et la sécurité (HS) et le développement durable (DD) : des domaines à faire progresser	26
VI – Le système d'information (SI) et sa sécurité : une politique prospective à construire	26
Conclusion	29
I – Les points forts	29
II – Les points faibles	30
Liste des sigles	31
Observations du président	34
Organisation de l'évaluation	38

Présentation

L'université Claude-Bernard Lyon 1 (UCBL), fête en 2015 le 45^{ème} anniversaire de sa fondation. Elle associe, dès sa création, les sciences et technologies à la santé. Elle est constituée de 14 composantes : 5 unités de formation et de recherche (UFR), 2 écoles, 3 instituts, 1 observatoire, 1 institut universitaire de technologie (IUT), un ESPE (composante nouvelle dont la mise en place a fortement mobilisé la gouvernance et les services pendant deux ans) et 1 département d'université. Ces composantes sont implantées sur 14 sites en Rhône-Alpes, mais regroupées, pour l'essentiel, sur 3 sites : le campus Lyon-Tech-la Doua situé sur le site la commune de Villeurbanne, pour les sciences et technologies, et les sites Lyon Est (campus Rockefeller, Lyon 8^{ème} arrondissement) et Gerland-Lyon Sud (campus Lyon Sud Charles Mérieux) pour la santé. Deux sites sont situés à distance : le site de Roanne qui accueille des étudiants de l'école d'ingénieurs (polytech Lyon) et de l'IUT ; le site de Bourg en Bresse qui accueille des étudiants de l'IUT. Dans le domaine sciences et technologies, toutes les grandes disciplines sont représentées : mathématiques, informatique, sciences de l'ingénieur, sciences de la terre et de l'univers, biologie, chimie, biochimie. Elle forme aussi à l'actuariat. Dans le domaine de la santé, l'UCBL couvre, de façon rare en France, l'ensemble des domaines : médecine, sciences pharmaceutiques, odontologie, maïeutique et les disciplines paramédicales (regroupées dans un institut des sciences et techniques de la réadaptation).

Le poids de la recherche scientifique (sciences et techniques, sciences de la vie et de la santé) de l'UCBL en fait le premier acteur dans ces domaines sur la région lyonnaise. En 2014, on comptait 68 unités de recherche dont 49 unités mixtes de recherche (UMR) associées à l'UCBL comme établissement universitaire principal ou secondaire, dont 35 en cotutelle avec le CNRS, 4 avec l'institut national de la santé et de la recherche médicale (Inserm), 4 avec le CNRS et l'Inserm et 6 avec d'autres établissements publics à caractère scientifique et technologique (EPST). D'autre part, il existait 19 équipes d'accueil (EA) universitaires dont 9 en partenariat, notamment avec le centre hospitalo universitaire (CHU). À ces UMR et EA se superposent 10 structures fédératives de recherche (SFR). L'UCBL est partenaire principal de 9 laboratoires d'excellences (Labex), 4 équipements d'excellence (Equipex), 3 IDEFI et 2 Instituts hospitalo-universitaires (IHU) « prometteurs (B) », sélectionnés par les jurys internationaux. Au classement de Shanghai, l'UCBL se place depuis 2009 autour de la 250^{ème} position mondiale (en légère régression en 2014) avec les meilleures positions par discipline en physique (entre 101 et 150) et en mathématiques, chimie et médecine (entre 151 et 200) et en 9^{ème} position française. Dans le classement 2015 de l'université de Leyden, l'UCBL est au 236^{ème} rang mondial en 13^{ème} rang français. La valorisation de la recherche est une préoccupation ancienne de l'UCBL qui a mis en place deux outils spécifiques pour la favoriser avec les filiales [Lyon Ingénierie Projets (LIP) et EZUS³].

Les inscriptions étudiantes s'élevaient à 40 209⁴ en 2014 après une stabilité autour de 33 000 entre 2008 et 2012, progression plus modeste qu'il ne paraît, car en bonne partie due à l'intégration à l'université des élèves des Instituts de Formation en Soins Infirmiers (IFSI). La proportion d'étudiantes est de 53,8% (en progression). En 2012-2013, près de la moitié des étudiants étaient inscrits en 1^{er} cycle, 1 000 de moins en 2^{ème} cycle, 1 500 en 3^{ème} cycle. Les étudiants étrangers représentaient 10,4 % de ce total, à un peu moins de 50 % originaires des pays du Maghreb et de l'Afrique subsaharienne, les autres étant principalement originaires de la communauté européenne et de l'Asie du sud-est. La répartition est équilibrée entre les sciences et technologies : 49,9 % des inscriptions et les formations en santé dont paramédicales : 50,1 %. En termes de ressources humaines, l'UCBL compte en 2014, 1 400 enseignants-chercheurs (EC), 358 enseignants, 1 013 contractuels enseignants, 1 792 personnels Biatss dont 71 % de titulaires et 29 % de contractuels. Par ailleurs, l'université emploie 2 143 professionnels vacataires, 854 vacataires fonctionnaires et 258 étudiants salariés. Le personnel de recherche comporte 1 259 EC, 398 personnels Biatss de l'université. Dans les UMR, on trouve d'autre part 813 chercheurs statutaires et 827 personnels techniques et administratifs des organismes de recherche (surtout CNRS, puis Inserm).

L'UCBL est membre fondateur de la Communauté d'universités et établissements (Comue) « Université de Lyon » et un des porteurs du projet Initiative d'excellence (Idex) 2. L'intégration des structures universitaires lyonnaises, et notamment celle de l'UCBL, dans le milieu socioéconomique local régional est une donnée importante pour la réussite de ces projets.

³ La société LIP est impliquée dans la mise en place et la formalisation de la recherche partenariale. La société EZUS se consacre plus particulièrement à la gestion de la recherche contractuelle.

⁴ Depuis 2012, l'UCBL a intégré dans sa comptabilisation des étudiants, 4 000 étudiants en Instituts de formation en soins infirmiers (Ifsi) et eu une augmentation constante des néo-bacheliers inscrits, année après année; dans le même temps, les effectifs de l'école supérieure du professorat et de l'éducation (Espe) ont doublé.

L'UCBL est passée aux responsabilités et compétences élargies (RCE) en 2009. Le budget exécuté 2014⁵ est de 405,2 M€ dont 68 % pour la masse salariale, 25 % pour le fonctionnement et 7 % pour l'investissement. Les ressources sont principalement constituées à hauteur de 74 % de la subvention État et à 14 % de ressources propres.

Le contrat 2011-2015 conclu avec l'État, qui s'achève et qui est l'objet de la présente évaluation prévoyait trois axes structurants:

- assurer son développement avec une ambition métropolitaine et internationale,
- poursuivre la modernisation de sa gouvernance, de sa gestion et de ses infrastructures,
- accroître son ouverture sur la société au service des étudiants et du personnel.

Les points faibles, susceptibles d'être améliorés, retenus en conclusion de l'évaluation de l'agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (AERES) en 2010 portaient sur :

- une internationalisation insuffisamment axée sur l'Europe,
- une gouvernance ambiguë dans le partage des responsabilités entre chaîne « politique » et chaîne « administrative »,
- un déficit d'accompagnement au changement du personnel (en relation avec les nombreuses réformes entreprises par l'université).
- Le handicap de sites nombreux, éparpillés et pour certains vétustes.

Il est important de noter que pendant cette période de cinq ans, trois équipes présidentielles se sont succédées, l'actuelle étant en place depuis mars 2012, donc depuis trois ans à la date de la visite.

La nouvelle évaluation de l'établissement en 2015 survient à un moment important : la construction du projet Idex 2 qui sera défendu devant le jury international début 2016. Le positionnement de l'UCBL vis-à-vis de la Comue et du projet Idex a donc fait partie des points auxquels le comité d'évaluation a porté la plus grande attention.

Le comité s'est d'autre part particulièrement attaché aux points suivants :

- les modalités de consultations et de concertations, et l'examen des circuits conduisant aux choix stratégiques, notamment entre la présidence de l'université et les composantes,
- les modalités de mise en œuvre de la stratégie, l'existence ou l'absence de feuilles de routes partagées, le pilotage des actions et les instruments de mesure utilisés pour ce pilotage,
- la politique internationale, et notamment les modalités des choix des pays, régions, villes, universités « cibles »,
- la politique définie et mise en œuvre en termes de plateformes scientifiques, vu l'importance et la richesse de celles-ci au sein de l'établissement et de la Comue,
- la situation financière actuelle et prévisionnelle, et son impact possible sur les choix stratégiques,
- l'état et les perspectives en matière patrimoniale.

⁵ Source : rapport d'activité 2014 de l'UCBL.

La stratégie et la gouvernance

I – Une stratégie institutionnelle consensuelle qui consiste à progresser dans la continuité

Les huit objectifs stratégiques du contrat quinquennal 2011-2015 étaient :

- « conforter et développer une offre de formation initiale et continue attractive, innovante et facilitant l’insertion professionnelle,
- renforcer son excellence en recherche dans ses trois priorités scientifiques et encourager l’interdisciplinarité,
- construire une politique d’internationalisation ancrée dans l’espace européen de la recherche et de l’enseignement supérieur,
- rénover la gouvernance et gérer de manière optimale les compétences et responsabilités élargies,
- promouvoir une vie de campus attractive, enrichissante et favorisant le développement de la citoyenneté,
- affirmer une politique cohérente et ambitieuse en matière de développement durable, patrimoine, hygiène et sécurité,
- développer un système d’information rénové et performant,
- promouvoir un service commun de documentation à la hauteur des ambitions de l’établissement en formation et en recherche ».

Les axes stratégiques de développement (document UCBL du 9/10/2014) sont :

- « assurer l’excellence et l’attractivité internationale de ses formations...,
- renforcer le rôle de l’UCBL en tant qu’acteur de la prospérité et du développement économique du territoire en affirmant ses forces identifiées en recherche,
- assurer une gouvernance efficace, conjuguant démocratie universitaire et capacité de décisions stratégiques avec un équilibre ... entre délégation de responsabilité aux composantes et une coordination centralisée ».

La vision que l’UCBL a de son rôle dans la société est illustrée par le slogan en tête du rapport d’activité 2014 « accompagner, créer, partager ». Les valeurs mises en avant par la présidence, comme « recherche de l’équilibre et d’ouverture », sont reconnues comme effectives, ce qui est sans doute à l’origine d’un consensus assez rare, tant en interne qu’en externe, reconnu par la quasi-unanimité des partenaires publics et privés. Le positionnement stratégique universitaire est également très clair : être le pilier (tout en prenant garde de ne pas devenir hégémonique), de la Comue et de l’Idex, avec comme objectif collectif de rendre plus visible le site de Lyon couvert par la Comue, ce qui ne l’est pas encore assez, notamment du fait de l’éparpillement géographique des structures universitaires. Cette orientation stratégique institutionnelle est bien identifiée et totalement partagée. Les stratégies plus spécifiques de l’université (recherche, formation etc.) s’inscrivent dans la continuité du contrat précédent. Aucune rupture n’est envisagée, au point que l’on pourrait reprocher une attitude trop timorée. Il ressort néanmoins des ateliers que cette continuité des orientations est fort bien perçue par les personnels.

Les projets d’investissement sont bien intégrés dans la stratégie, notamment les « Investissements d’Avenir ». Les financements pour les travaux, en particulier à travers le contrat de plan État-Région (CPER), sont très importants quantitativement, essentiels pour restaurer des bâtiments universitaires dont beaucoup remontent aux années 1960. Toutefois, les travaux subissent des retards très importants (cf. *infra*).

II – Une politique de partenariats bien développée avec les établissements tant publics que privés

La politique de partenariat est certainement une des forces de l’UCBL. L’université est en effet l’épicentre d’un réseau local et régional remarquable. Au plan universitaire, l’UCBL a des relations très étroites avec l’institut national des sciences appliquées (Insa) de Lyon (dix UMR partagées), l’école normale supérieure (ENS) de Lyon (dont la mise en place entre 1987 et 2010 à partir du transfert des ENS de Saint-Cloud et de Fontenay-aux-Roses a

indiscutablement stimulé la recherche lyonnaise), avec également dix UMR en cotutelle, ainsi qu'avec l'école centrale, les universités de Lyon 2, de Lyon 3 et de Saint-Étienne. Les autres partenaires institutionnels sont d'abord le CNRS, premier EPST représenté sur le site, avec lequel une importante convention de site a été récemment finalisée et qui est membre fondateur de l'Idex. Avec l'Inserm, les relations sont bonnes, mais moins étroites malgré l'importance de la recherche en santé et la participation de cet EPST à de nombreuses fédérations et plateformes.

Le partenariat avec le tissu industriel local, les grands groupes français en particulier (Électricité de France (EDF) par exemple), est ancien et se renforce de façon constante. Il a abouti à des réalisations remarquables comme le laboratoire pathogène de classe 4 (P4) financé par Charles Mérieux et dont l'UCBL est maintenant le porteur dans le cadre du centre de recherche en Infectiologie. Les échanges avec les partenaires industriels ne se limitent pas à des investissements et à la valorisation. Il y a des échanges bilatéraux d'enseignants et de chercheurs, échanges qui ne peuvent que favoriser l'insertion professionnelle des doctorants de l'UCBL, grâce aux contacts directs avec des recruteurs potentiels.

Les liens avec les pôles de compétitivité existent, mais sont jugés insuffisants par la région. Les ressources des projets partenariaux *via* les fonds uniques interministériels (FUI) (filiale LIP) sont en décroissance entre 2012 et 2014.

Les rapports de l'UCBL avec les collectivités territoriales ne sont pas toujours simples, du fait de choix de priorités de politique universitaire parfois divergents entre la Région (qui inclut également le site universitaire de Grenoble) et la métropole de Lyon. Un exemple concret est le sujet du logement étudiant pour lequel la Région et le Grand Lyon ont du mal à s'accorder sur les localisations prioritaires.

III – Des relations harmonieuses avec le CHU

Les Hospices Civils de Lyon (HCL) sont le siège du CHU. Ils comportent plusieurs sites hospitaliers, assez distants les uns des autres. Les relations avec l'UCBL concernent les UFR de médecine, mais aussi de pharmacie et d'odontologie dont une partie au moins des enseignants a le statut hospitalo-universitaire. Le nombre d'UFR de médecine a été réduit de quatre à deux dans le mouvement de rassemblement de ces composantes, qui s'est produit en France depuis 2004. Leur maintien (justifié par la distance géographique entre le site « nord » et le site « sud ») aurait pu paraître inadéquat et notamment source de difficultés relationnelles avec les HCL, dont les efforts de restructuration entre les sites hospitaliers pourraient interférer négativement avec la politique facultaire. Cet écueil est évité à Lyon car, en pratique, les deux UFR fonctionnent comme une seule entité. Ainsi, un professeur des universités-praticien hospitalier (PU-PH) dont l'activité de recherche et l'enseignement sont à Lyon Sud peut avoir son activité hospitalière dans un hôpital du « Nord » et réciproquement. Dans cette éventualité la distance géographique entre les activités n'est pas optimale pour les hospitalo-universitaires concernés, mais cette stratégie évite les doublons hospitaliers entre les deux principaux sites. Il en est de même pour les étudiants dont les emplois du temps peuvent être aménagés par une alternance entre stages hospitaliers et formation et ceci afin d'éviter le problème des temps de transport. Les relations semblent également excellentes entre les facultés de médecine, de pharmacie et d'odontologie (ces dernières ayant encore peu de PU-PH) dont les doyens se retrouvent régulièrement et échangent certains postes.

Au plan réglementaire, la convention en cours entre l'université et les HCL ne justifie pas de révision. C'est le cas par exemple du développement professionnel continu (DPC) qui sera mis en œuvre conjointement par les facultés de santé et le CHU. Les différentes instances réglementaires de concertation avec participations croisées, dont le CCEM, se réunissent régulièrement.

Le président de l'UCBL est un ancien doyen d'une des UFR de médecine. Ceci facilite les relations avec les HCL, notamment dans le domaine de la recherche. En effet à l'UCBL, les équipes de recherche en santé sont souvent regroupées en centres de recherche, souvent sur des sites hospitaliers et c'est la présidence de l'université (et non les doyens des UFR), qui les supervise et assure les relations avec les HCL.

La recherche biologique et la recherche clinique, en partenariat avec le HCL, s'articulent d'autant mieux que les deux UFR de médecine ont imposé pour le recrutement des PU-PH, le préalable d'un doctorat d'université, y compris pour les chirurgiens. Cela n'est pas requis par les textes, mais représente une excellente et courageuse initiative. La grande majorité des hospitalo-universitaires appartient donc effectivement à une unité de recherche labélisée. De l'avis des deux parties, les relations entre les HCL et l'UCBL sont donc excellentes et devraient perdurer ainsi.

L'autre institution hospitalière importante est le centre de lutte contre le cancer « Léon Bérard » (CLB). Ce site a bénéficié de financements importants de la région par l'intermédiaire du Cancéropole. Ceci a permis notamment de faire émerger avec la collaboration active de l'UCBL le centre de recherche sur le cancer, qui a su attirer des chercheurs de très bon niveau, a acquis une envergure internationale et dont l'établissement universitaire

porteur est naturellement l'UCBL. Ce centre de recherche comporte essentiellement des équipes situées sur le site hospitalier Léon Bérard et quelques autres localisées au niveau des HCL. Les relations entre le CLB et l'université sont excellentes. Comme ailleurs en France, parce que les postes universitaires des hospitalo-universitaires d'un centre de lutte contre le cancer ne peuvent provenir que de postes universitaires issus de la dotation du CHU, les relations du CLB avec les HCL sont, sur ce plan, plus délicates.

IV – Une gouvernance fondée sur la recherche du consensus et le pragmatisme

L'UCBL est gouvernée avec le souci d'éviter les conflits et de résoudre les problèmes avec le maximum de pragmatisme. Ainsi, après les élections de 2012, des élus de la liste minoritaire ont accepté d'intégrer l'équipe présidentielle comme vice-présidents (VP) statutaires. Il en est de même pour certains VP délégués et chargés de missions. Cette attitude poursuit une ancienne tradition de l'UCBL. Le choix a, d'autre part, été fait plus récemment dans le cadre de l'application de la loi du 22 juillet 2013, de confier la présidence du conseil académique (Cac) au président du conseil d'administration (CA), président de l'université.

Comme cela était déjà noté dans le rapport d'évaluation AERES 2010, la gouvernance de l'UCBL est pour le moins complexe, comme cela transparait à l'examen de l'organigramme avec, en sus des VP statutaires, 9 VP délégués et 15 chargés de mission. Les réunions sont très nombreuses. En effet, aux réunions des conseils statutaires, du conseil des directeurs de composantes (qui sont d'autre part invités et participent habituellement aux CA), de l'équipe présidentielle et du bureau, s'ajoutent diverses réunions organisées par les VP délégués et par les chargés de missions. Les VP délégués sont élus par les conseils statutaires. Les chargés de missions sont ou non membres des conseils, mais choisis par le président sur la base de la compétence et du volontariat. Les VP délégués et les chargés de missions ont chacun un portefeuille qui paraît bien défini. Il leur incombe de prendre en charge les problèmes identifiés, avec la participation du ou des service(s) correspondant(s). On doit noter que les interférences entre VP délégués et services, remarquées lors de la visite AERES de 2010, persistent dans plusieurs domaines (voir plus loin...). Les problèmes à étudier sont plus souvent notifiés par la base que par la présidence (approche « *bottom-up* »). Le VP délégué/le chargé de mission réunit des représentants de toutes les composantes impactées par ce problème, afin d'élaborer des propositions qu'il soumet ensuite au VP statutaire en charge, avant éventuel avis du conseil correspondant et arbitrage par la présidence. Ces processus, lourds à première vue, ont néanmoins plusieurs avantages : ils permettent d'identifier les problèmes précocement, ils font activement participer, notamment les enseignants-chercheurs, à la vie collective, ils libèrent aussi sans doute du temps aux VP statutaires, ce qui est particulièrement important en période de réflexion stratégique sur le projet Idex. En outre, les processus n'étant pas codifiés trop rigoureusement sous formes de procédures formalisées, ils peuvent être adaptés en fonction des évolutions de l'université.

Cette gouvernance très démocratique, et revendiquée comme telle dans la stratégie affichée pour le prochain contrat (cf. troisième alinéa des axes stratégiques), permet de maintenir une excellente ambiance de travail. Cela est également bien perçu, et spontanément exprimé, par les partenaires extérieurs comme la direction générale des HCL, les partenaires industriels et les autres responsables universitaires participant à la construction de l'Idex. Néanmoins, il est probable que l'impulsion présidentielle soit de ce fait insuffisante pour faire avancer certains chantiers stratégiques, pourtant bien notés comme tels dans l'autoévaluation ou dans les axes stratégiques. C'est le cas par exemple, du développement de l'interdisciplinarité, objet de réticence de certains enseignants-chercheurs en raison d'un effet négatif supposé d'un tel choix sur la production scientifique individuelle et collective, de l'évaluation des enseignements par les étudiants ou les relations internationales. Un second risque est que cette « belle complexité » puisse, en cas de crise ou de changement de paradigme, tel que l'évolution institutionnelle à venir *via* la Comue et l'Idex, voler en éclat et laisser l'université sans processus de gouvernance efficient.

V – Une stratégie de communication et une identité affirmées, mais qui peuvent conduire à un foisonnement contreproductif

Le service communication, composé de 8 personnes, est directement rattaché à la présidence. L'équipe présidentielle et la direction du service affirment une véritable stratégie de communication, qui consiste notamment à veiller à communiquer en direction de tous les publics concernés (usagers, milieux socioéconomiques, futurs étudiants,...) tout en préservant l'accent sur le volet recherche. Le service s'appuie sur un réseau d'une centaine de correspondants, répartie dans les composantes et services. Cette organisation, tout en respectant les logiques de composantes, veille à développer une politique cohérente. Les efforts de la gouvernance pour faire partager une même vision de l'université portent donc leurs fruits et le sentiment d'appartenance est tout à fait perceptible. Les grands événements (40 ans, bicentenaire de Claude Bernard, année de la lumière, etc.) récemment organisés par l'UCBL ont sensiblement amplifié ce sentiment d'appartenance à l'établissement.

Selon ses cibles, l'UCBL préfère des marques différentes, qu'elle considère mieux adaptées, comme « Lyon 1 » pour les étudiants ou « Claude Bernard » pour les chercheurs à l'international. Ce modus operandi constitue probablement une menace pour la cohérence globale. L'adoption unanime d'une charte graphique, à la place des quelques 40 logos répertoriés précédemment représente un grand progrès, dont il faut s'assurer qu'il est bien respecté. Cette clarification est d'autant plus importante que la mise en place de la Comue « Université de Lyon » impose aux établissements membres de préciser rapidement un positionnement clair sur leur politique de marque. Au-delà de cette requête, la reconnaissance interne d'une identité unique pour l'UCBL semble bien rester un enjeu, qui transpire au travers des interviews du comité, les personnes interrogées ayant parfois une difficulté à déterminer si elles parlent de « Lyon I », de « l'UCBL », de « l'université Claude Bernard » ou de « l'université Claude Bernard - Lyon I »⁶.

La communication interne est efficace et dense. De nombreux outils sont développés comme notamment une *newsletter* hebdomadaire à destination de l'ensemble des personnels. En revanche, cet outil n'existe pas pour le public étudiant. Le choix semble se porter sur le développement d'un portail mobile, outil mieux adapté à son public cible.

Il faut souligner en termes de communication externe, l'existence du magazine « club » qui constitue un lien fort avec le monde socioéconomique, notamment sur les activités de recherche. La présence de l'UCBL sur les réseaux sociaux comme « YouTube » constitue un axe important qu'il faudra veiller à développer. Un travail important d'harmonisation a été réalisé sur les quelques 40 sites web institutionnels de l'UCBL. Les ressources et compétences du service commun Innovation conception et accompagnement pour la pédagogie (Icap), [service de la pédagogie et des technologies de l'information et de la communication pour l'enseignement (TICE)] constituent une réelle opportunité pour faciliter le travail du service communication et en particulier sur la réalisation de vidéos. Il faut souligner que la présence d'un photographe facilite l'élaboration de documents de très bonne qualité qui ont d'ailleurs fait plusieurs fois la une du *New York Times*.

On regrettera cependant que, de même que pour d'autres domaines de la gouvernance de l'UCBL, il n'existe pas de mesure précise de l'impact de ces outils, ni de feuille de route claire et régulièrement mise à jour. La démarche de développement de la marque UCBL gagnerait à une telle démarche.

VI – La démarche qualité : le choix d'une approche trop limitée

S'il n'existe pas de démarche qualité globale affichée, l'établissement a fait le choix, outre la formalisation de certaines procédures et de processus notamment dans le domaine RH et financier, de procéder par « effets tâches d'huile » [certification *International Organization for Standardization (ISO)* obtenue dans certains laboratoires comme par exemple le laboratoire de recherche en cardiovasculaire, métabolisme, diabète, diabétologie et nutrition (Carmen) ou dans des composantes comme Polytech, en cours d'obtention au service commun de la documentation (SCD), sous forme d'engagement de services à l'IUT, évaluation des enseignements]. La démarche reste cependant loin des standards (ESG) qui sont les référentiels adoptés par les ministres de l'espace Européen, pour les institutions d'enseignement supérieur et de recherche. La qualité du document d'autoévaluation réalisé dans le cadre du comité de visite HCERES démontre que l'UCBL dispose des ressources pour concevoir et mettre en œuvre une démarche qualité globale, par exemple en s'inspirant de ce qui a pu être fait à l'université de Lorraine. L'UCBL devrait donc en conséquence lancer une telle démarche.

⁶ Le logo de l'université oriente implicitement vers une dilution de la marque « UCBL » dans « Lyon I ».

La recherche et la formation

I – Une recherche d'excellente qualité qui bénéficierait d'un pilotage plus coordonné de l'interdisciplinarité, du rayonnement européen et international, et de la politique de plateformes

Sur le site Lyon-Saint-Étienne, l'UCBL est l'établissement le plus important en termes de personnels titulaires (1 415) employés dans les unités de recherche, les enseignants-chercheurs représentant plus de 80 % de ses personnels. Toutes catégories confondues (ITA/Biatss, chercheurs et EC), elle est le plus gros employeur (23,4 %) des personnels titulaires du site, devant le CNRS (22,5 %). Elle est présente dans 81 unités (44 comme déposant, 21 comme tutelle et 16 comme simple employeur). Elle est aussi présente dans les trois domaines de recherche, bien qu'elle soit principalement tournée vers les sciences et technologies (32 unités et 51,7 % du personnel) et les sciences de la vie et de l'environnement (31 unités et 39,4 % du personnel), la part des sciences humaines et sociales étant beaucoup plus réduite (18 unités et 8,9 % du personnel).

Sur les 65 unités de recherche présentées en 2015 dans le cadre de l'évaluation HCERES, l'université Claude Bernard Lyon 1 est le déposant universitaire de 36 UMR et de 8 EA, et établissement « secondaire » de 21 unités dont 2 EA. Dans plusieurs de ces dernières, l'UCBL n'a qu'un nombre symbolique d'EC, se limitant souvent à un seul. Parmi les 32 UMR où l'UCBL est organisme déposant, 4 sont communes avec l'ENS et 4 autres avec l'Insa de Lyon ; de même, parmi les UMR où l'UCBL est secondaire, 6 sont communes avec l'ENS et 6 avec l'Insa. Ces chiffres illustrent bien les fortes synergies entre ces 3 partenaires sur le site lyonnais. En complément, il y a aussi quelques unités partagées avec l'école centrale. Ces données témoignent de la crédibilité, en particulier dans la perspective du dossier de candidature Idex, d'un tissu de collaborations de recherche déjà bien constituées.

L'UCBL a développé plusieurs domaines d'excellence reconnus, en sciences et techniques et en sciences du vivant. Elle est de ce point de vue un acteur majeur du site lyonnais, qui est un écosystème scientifique riche et largement coordonné entre établissements du site. On mentionnera notamment des domaines d'excellence en physique [l'institut lumière matière (ILM) avec 8 instituts universitaires de France (IUF), 3 *European research council* (ERC) et des collaborations internationales très visibles, l'institut de physique nucléaire de Lyon (IPNL) impliqué notamment dans l'expérience dite du *Compact Muon Solenoid* (CMS)], en chimie (unités fédérées au sein de l'Institut de chimie de Lyon, et bien articulées avec leur environnement socioéconomique), en sciences pour l'ingénieur, en biologie et santé (entre autres, rayonnement de premier plan international en infectiologie, résultats remarquables en cancérologie, y compris sous forme de nombreux brevets, visibilité internationale aussi en biologie des systèmes), en sciences de l'environnement, sans oublier de gros laboratoires ayant une bonne visibilité en mathématiques (l'institut Camille Jordan (ICJ) formant avec l'unité de mathématiques pures et appliquées (UMPA) de l'ENS de Lyon un ensemble de très fort rayonnement international), en sciences et technologies de l'information et de la communication (STIC), ou en sciences actuarielle et financière, par exemple. Une partie conséquente de ces recherches est adossée à un environnement socioéconomique régional riche, qui se nourrit de la qualité de recherche de l'université tout autant qu'il alimente celle-ci en sujets et défis liés à l'innovation. L'analyse de la répartition budgétaire 2011-2014 des projets de recherche (agence nationale de la recherche (ANR), FUI, IA, Europe avec ERC) indique assez clairement et sans grande surprise deux gros secteurs porteurs, d'un côté l'ingénierie (avec notamment les aspects procédés et sécurité), de l'autre le secteur biologie et santé.

Comme pour d'autres aspects de sa gouvernance, l'université a une tradition de pilotage souple de sa politique scientifique. Dans une très large mesure, elle laisse les chercheurs et les équipes définir leurs priorités et les évolutions de celles-ci, dans un processus très majoritairement « *bottom-up* » qui privilégie la recherche de consensus à toutes les étapes. Il est notable que le budget d'incitation dévolu au conseil scientifique (maintenant conseil de la recherche) soit limité à un peu plus de 900 k€ par an. Ceci indique que peu de moyens pilotés par l'université sont dédiés à une politique volontariste pour des rapprochements interdisciplinaires, alors que ceux-ci sont annoncés comme une orientation forte du projet « recherche ». Il en est de même pour l'accompagnement de recrutements de haut niveau, eux aussi indiqués comme un objectif prioritaire, ce qui n'est pas assimilable à l'aide significative apportée aux maîtres de conférence récemment recrutés. L'UCBL a su néanmoins accompagner l'émergence de nouvelles thématiques, pousser à la restructuration de domaines, souvent par fusion de petites unités au sein de plus gros ensembles, et incite aussi les laboratoires à unir et coordonner leur action et leur politique de plateformes au sein de fédérations à l'échelle du site lyonnais ou de la Comue. Force est de constater que cette combinaison intelligente de « *bottom-up* » et de « *top-down* » limité a fait preuve de son efficacité à développer un potentiel scientifique remarquable. Une illustration frappante est l'émergence de l'Institut « NeuroMyoGene », présenté cette

année à l'évaluation de l'HCERES (et très bien évalué) : il n'est mentionné ni dans le bilan, ni dans le projet de l'université. Il résulte du rapprochement d'équipes locales qui, avec l'aide financière de l'association française contre les myopathies (AFM), ont su attirer notamment une équipe d'un centre de recherche parisien réputé et une équipe étrangère. Il n'a néanmoins pu voir le jour que grâce à la dévolution, par l'université, de 5 000 m² de locaux sur le site Rockefeller.

On peut regretter que l'interdisciplinarité au sein de l'UCBL étant elle aussi laissée largement aux initiatives à la base, sans politique incitative forte, les connexions ne soient pas plus importantes entre les disciplines, vu la richesse scientifique du site. Le choix du thème « Énergie », mis en avant dans la politique de l'université, par exemple, résulte davantage de l'opportune rencontre d'équipes de recherche ayant des compétences dans les différents domaines faisant référence au large sujet de l'énergie, de la présence d'industriels du domaine implantés dans la région (ARKEMA notamment) et d'une forte marque d'intérêt du conseil régional, que d'un processus concerté de développement d'une offre interdisciplinaire et de haute qualité scientifique avec un pilotage par la direction de l'établissement.

Plus globalement, ce mode de gouvernance semble impliquer que les chercheurs et EC attendent plus d'effets structurants de la politique des EPST, des collectivités ou de l'ANR que de l'UCBL. L'université est néanmoins attentive à son potentiel humain, s'efforce d'accompagner les EC moins impliqués dans la recherche et de favoriser une bonne prise de fonction pour les nouveaux recrutés (« bonus qualité recherche (BQR) Accueil »).

Dans ces conditions, l'UCBL est peu pro-active dans la définition de sa propre stratégie, ce qui est d'autant plus paradoxal qu'elle joue assez naturellement un rôle d'animation fort sur la recherche, au sein de la Comue. Ses relations avec les partenaires sont bonnes, en particulier avec l'ENS et avec le CNRS du fait de l'existence d'une vraie politique de site concertée et bien posée. La qualité globale du site a amené un nombre assez important de constructions d'excellence, que ce soit des plateformes remarquables, des Labex, ou de titulaires de *grants* ERC (39 dans des unités dont l'UCBL est tutelle principale ou secondaire, dont 8 gérés par l'université). Ces derniers ont un effet d'entraînement sur la dynamique scientifique globale, sur le croisement entre unités et l'émergence de nouvelles thématiques ; il est de ce point de vue naturel et compréhensible que le projet Idex en cours de construction s'appuie très fortement sur la dynamique des Labex et des fédérations.

Une faiblesse résultant de l'approche largement « *bottom-up* » du pilotage de la recherche est cependant l'insuffisance de processus et de composantes du système d'information permettant la remontée et la consolidation de données de pilotage et d'indicateurs globaux. Cela se remarque en particulier dans la bibliométrie⁷, comme dans l'absence de processus de reporting clairs et complets entre la direction de la recherche et les filiales EZUS et LIP. Celles-ci sont par ailleurs jugées en interne comme offrant un service de grande qualité, mais cette absence de processus rend difficile l'obtention d'une vision consolidée au niveau de l'établissement de l'intensité de la participation aux programmes européens ou de l'importance des relations contractuelles bilatérales avec le monde économique, par exemple.

Le potentiel scientifique de l'UCBL justifierait probablement un rayonnement international plus affirmé et mis en avant de façon plus volontaire. Elle a les atouts pour renforcer son attractivité internationale, que ce soit en master recherche, en doctorat, en post-doc, ou en recrutement des meilleurs scientifiques internationaux. Si l'accompagnement des collectivités dans la définition de cibles internationales de premier rang est un bon pas dans cette direction, le comité juge que, tout en évitant la dispersion, l'université et la Comue pourraient probablement dépasser la seule logique impulsée par les collectivités, dans la définition de cette stratégie internationale.

Une mention particulière doit être faite à la problématique des plateformes scientifiques. Le site bénéficie d'un environnement exceptionnel à bien des égards en termes de plateformes, qui jouent un rôle important dans la dynamique scientifique, souvent au sein des fédérations de recherche qui les prennent en charge. Elles permettent dans plusieurs cas de vraies mutualisations intelligentes, en évitant le piège d'un seul modèle d'organisation qui conviendrait mal à la diversité des situations. L'ensemble des interlocuteurs sont cependant conscients que peut se poser à moyen ou plus long terme une vraie problématique économique autour de la pérennisation de ces plateformes. Les scientifiques s'inquiètent à juste titre de la jouvence des plus gros équipements, dans un contexte où il sera probablement plus difficile de dégager des moyens internes, de l'État ou des collectivités. Les responsables de l'université et des EPST s'inquiètent aussi de leur capacité à maintenir et développer sur la durée le potentiel humain nécessaire au bon fonctionnement de ces plateformes, posant par cela même la question de la robustesse du modèle économique consolidé. Enfin, si plusieurs plateformes bénéficiant d'une reconnaissance par l'environnement socioéconomique génèrent un chiffre d'affaires conséquent en études et analyses (pouvant approcher le million

⁷ Il s'est avéré impossible de prendre connaissance d'une liste centralisée des principales publications de l'université, les données se limitant à *Nature*, *Science* et *Proceedings of the National Academy of Sciences*.

d'euros annuel), ni les responsables des plateformes, ni l'université ne se sont suffisamment posés la question d'une analyse commerciale complète qui pourrait passer par une analyse du juste prix, intégrant l'ensemble des coûts des plateformes, en particulier les immobilisations et la mise en œuvre d'un marketing efficient. Il est donc à craindre que l'apparente dynamique commerciale ne provienne de la vente, à coût marginal, de services consommant une rente d'investissement non pérenne.

Cette situation est d'autant plus dommage que l'UCBL possède des filiales qui sont bien armées pour pouvoir instaurer une politique marketing et améliorer ainsi la robustesse du modèle économique des plateformes pour en assurer la pérennité.

II – Une politique de formation initiale et continue bien ancrée dans son territoire mais ne disposant pas de véritables outils de suivi de ses actions

Avec environ 40 000 étudiants, l'UCBL délivre des diplômes dans le domaine des sciences et technologie, santé et sport. Elle propose 14 mentions de licence, 60 spécialités de licences professionnelles, 39 mentions de master (dont les mentions de préparation aux concours de l'enseignement de l'école supérieure du professorat et de l'éducation -Espe), 6 filières d'ingénieur, 12 spécialités de diplôme universitaire de technologie (DUT), un diplôme d'actuaire et 10 diplômes d'exercice en santé.

Cette offre de formation a fait l'objet au sein de la Comue d'un regroupement par domaines disciplinaires, Cette présentation menée en 2014 de manière conjointe entre les établissements du site, a permis de lister 15 champs de formation. Parmi ceux-ci, 10 sont portés par l'UCBL d'une manière plus ou moins forte (Maths et applications ; Sciences de et pour la santé; Sciences de la terre et de l'environnement ; Sciences de la vie ; Physique - chimie - matériaux ; Électronique, énergie et systèmes industriels ; Informatique, sciences et technologies de l'information et de la communication ; STAPS ; SHS ; Économie- gestion) avec ses autres partenaires (Lyon 2, Lyon 3, UJM, ENS Lyon, école centrale de Lyon (ECL)). Si ce travail d'harmonisation et de collaboration reste à ses débuts, l'UCBL a historiquement approfondi plus particulièrement certains partenariats, comme avec l'ENS et Lyon 2 associant ainsi les compétences respectives de ces établissements en mathématiques et en gestion notamment pour construire des formations très professionnalisantes au niveau licence. De même, si l'offre de formation de l'UCBL se recoupe de manière importante avec celle de l'université Jean Monnet de Saint-Étienne, notamment dans les domaines des sciences et technologies et des STAPS, l'éloignement géographique des deux sites sur le territoire régional et l'hétérogénéité des effectifs d'étudiants n'a pas facilité les collaborations en matière de pilotage conjoint de l'offre de formation. Les efforts à réaliser lors du prochain contrat en matière de coordination et de mutualisation entre les offres de formation respectives entre les deux établissements (UCBL et Université Jean Monnet) devraient être facilités par la création de la Comue Lyon Saint-Étienne. L'architecture de l'offre de formation de l'UCBL est lisible, et conforme depuis la rentrée 2014 aux nouvelles nomenclatures. Au niveau licence, elle est organisée en 4 portails d'accès en L1 : STAPS, mathématiques-informatique, physique-chimie-sciences de l'ingénieur, sciences de la vie et de la terre. À cette structuration s'ajoute la première année commune aux études de santé (Paces) réunissant les préparations au concours de médecine, odontologie, pharmacie et maïeutique. Quelques soient les champs, l'offre de formation que propose l'UCBL est de très grande qualité, car elle s'adosse à un environnement de recherche et à un tissu socioéconomique excellents. Elle pêche néanmoins par son manque d'attractivité internationale et le manque d'une politique concertée en la matière.

Cette offre de formation est pilotée pour le secteur des sciences et technologies par 6 composantes : la faculté des sciences et technologies, l'UFR des STAPS, l'institut des sciences financières et assurances, l'Espe, l'IUT, Polytech Lyon ; et pour le secteur santé par deux UFR de médecine réparties sur deux sites (la faculté de médecine de Lyon est, la faculté de médecine et de maïeutique de Lyon sud), la faculté d'odontologie, l'institut des sciences pharmaceutiques et biologiques, le département de biologie humaine et l'institut des sciences et techniques de réadaptation. Plusieurs services communs sont en appui à la politique de formation de l'établissement pour le service l'orientation et l'insertion professionnelle des étudiants (SOIE), les innovations pédagogiques (Icap), l'enseignement en langues (SCEL), la formation continue (FOCAL), l'enseignement des SHS pour les formations de santé (SCSHS). A l'exception des scolarités des composantes, ces services sont dans l'ensemble bien dotés en personnels administratifs, techniques et en enseignants, témoignant d'un investissement ancien de l'UCBL pour rendre cette offre de services pérenne. Cette volonté a d'ailleurs été réaffirmée par l'équipe de direction actuelle, par le fléchage, pour ces services, d'emplois dits « Fioraso », mais également par une politique de maintien des dotations de fonctionnement. Ces services sont particulièrement visibles pour les équipes pédagogiques et les étudiants.

Quels que soient les domaines, les formations de l'UCBL sont très professionnalisantes, bien ancrées dans leur territoire, tant en formation initiale que continue. Elles développent à tous les niveaux l'alternance par l'apprentissage ou des contrats de professionnalisation, permettant d'afficher des taux moyens d'insertion professionnelle très satisfaisants (supérieurs à 85 %) et rendant ses masters très attractifs. Toutefois, il convient de

nuancer ce bilan en attirant l'attention sur le fait que les licences professionnelles de l'UCBL, toutes en apprentissage, ne sont souvent accessibles qu'aux étudiants provenant de l'IUT et non aux étudiants de licence générale. Le PILP (Projet d'intégration en licence professionnelle), mis en œuvre depuis peu, devrait permettre de remédier à ce déficit. Enfin, il est à noter que l'absence d'un schéma directeur de l'aide à l'insertion professionnelle de l'UCBL ne permet pas de réaliser le suivi des actions diverses engagées par l'établissement et d'envisager des axes d'amélioration. L'établissement devrait se doter d'un tel outil. Si depuis 2014 le BAIP (CLIFE) est intégré aux missions du Service d'Orientation et d'insertion professionnelle (SOIE), il est à noter qu'il ne dispose ni d'un chargé de mission, ni d'un schéma directeur. Il convient donc d'être vigilant sur la capacité de ce service à poursuivre la politique initiale concertée de l'UCBL en matière d'insertion professionnelle et d'assurer le suivi des actions diverses engagées dans les composantes.

L'établissement s'est doté depuis plusieurs années d'un service d'innovation pédagogique regroupant les missions d'ingénierie pédagogique et les TICE : Icap. Cet engagement des équipes de direction successives dans cette offre de compétences au service de toute la communauté a permis d'accompagner l'établissement dans des réformes nécessaires (Environnement numérique de travail, plateformes pédagogiques, *Mooc*, enseignement par simulation, évaluation des enseignements, tutorat en Paces, enseignement à distance en formation initiale (FI) et formation continue (FC), formation des enseignants). Si ce service est largement soutenu en central, par des appels à projets de la commission formation et vie universitaire (CFVU), des postes dits « Fioraso » et un budget stabilisé, il mobilise également ses compétences pour rechercher des financements complémentaires, en répondant à des appels à projet ou en réalisant des prestations de service. Toutefois, il reste encore trop peu sollicité par les composantes de formation dans une démarche intégrée d'amélioration continue de l'offre de formation. En ce sens, la politique de l'UCBL en matière de valorisation des activités pédagogiques des enseignants (en 2014, 19.300 heures consacrées au REH) (ne suffit sans doute pas à soutenir la motivation des équipes de formation à mettre en œuvre la politique d'innovations pédagogiques portée par la CFVU.

La formation tout au long de la vie est très développée à l'UCBL. Elle comptabilise environ 13 000 stagiaires en formation pour un chiffre d'affaire supérieur à 11 M€, ce qui place l'UCBL parmi les deux premières universités françaises dans ce domaine. Les trois grands secteurs à l'œuvre (santé, sciences et technologies, IUT) se répartissent assez équitablement les volumes d'activité. Malgré des modalités de mise en œuvre différenciées - alternance, contrats de professionnalisation, formations courtes pour entreprises pour les secteurs IUT et S&T et diplômes universitaires en santé dans le cadre du développement professionnel continu (DPC) - l'UCBL a souhaité se doter d'un service commun de type gestionnaire, fonctionnant en forte autonomie. La définition d'axes stratégiques, par la recherche de nouveaux marchés, reste pour le moment peu investie en central. L'absence actuelle de liens avec la politique partenariale ou celle des relations internationales en est l'exemple le plus emblématique. Ainsi semble-t-il nécessaire de repenser l'articulation des responsabilités entre le central et les composantes et de trouver un juste équilibre entre responsabilisation et rétribution équitable des composantes au service de la mise en œuvre maîtrisée de la formation tout au long de la vie.

Comme pour la gestion des plateformes, bien que de façon moins critique, le modèle économique de la formation continue n'est pas posé, c'est-à-dire une juste évaluation des produits qu'il génère en regard des dépenses et consommation des ressources, en particulier immobilisées qu'il requiert. Cette situation génère des frustrations au niveau des composantes, qui attendent des retours financiers de leur investissement et ont parfois l'impression de ne pas les obtenir ou de les obtenir insuffisamment.

Depuis plusieurs années, l'UCBL a mis en œuvre un dispositif d'évaluation des enseignements par les étudiants avec un objectif visé dans le contrat de 95 % des formations soumises à cette procédure (76 % actuellement). La CFVU a initié également à l'occasion de l'accréditation une démarche d'évaluation croisée de son offre de formation avec un établissement similaire. Ces dispositifs, s'ils sont bien acceptés par les composantes de formations, bien que peu visibles pour les étudiants, ne sont pourtant pas vraiment utilisés par l'établissement pour faire évoluer son offre et ses méthodes pédagogiques. Cette absence d'utilisation d'un outil de mesure institutionnel, un des rares mis en place au niveau central par l'établissement ne manque pas d'interpeller le comité.

De même, l'installation de conseils de perfectionnement, réalisée de manière hétérogène dans les composantes, ne semble pas être une priorité inscrite dans une procédure intégrée d'amélioration continue de l'offre de formation de l'UCBL. Par contre, la présence, en amont, d'un cadrage fort tant sur la formation initiale que continue, comme la mise en place progressive d'une gestion automatisée des services d'enseignement, sont des éléments essentiels de pilotage de l'offre de formation dont s'est doté l'établissement et sur lesquels il va devoir baser sa politique.

III – Des études doctorales qui s'adossent à d'excellentes équipes de recherche, mais qui nécessitent un important effort d'optimisation pour répondre aux ambitions du site et notamment afin d'accroître leur visibilité

L'UCBL est l'établissement principal de 6 écoles doctorales (ED) et partenaire pour 6 autres. Les 6 ED pour lesquelles l'UCBL est l'établissement principal font référence à des axes de recherche majeurs de l'université, tels que, par exemple, physique et astrophysique ; informatique et mathématiques ; chimie, procédés, environnement. L'un de ces domaines est remarquable par son titre (interdisciplinaire sciences-santé). Les étudiants inscrits dans les ED sont au nombre de 1 676 sur un total de 40 209, soit 4,2 %. Dans plusieurs ED évaluées par le HCERES, on observe un nombre excessif d'étudiants par responsable de thèse. Aucun doctorant n'est sans financement et une fraction importante des rémunérations de thèse provient de financements et de contrats de recherche externes⁸ (ANR, contrats européens, associations et fondations caritatives, etc.). Néanmoins, une réduction du nombre de contrats doctoraux est bien soulignée dans le rapport d'autoévaluation. L'UCBL pourra bénéficier d'une concertation avec les acteurs du système socioéconomique et d'une politique volontariste de la Comue. Il n'y a pas de règles bien définies, par exemple sur la base de paramètres quali- et/ou quantitatifs, pour la répartition des budgets des ED. Chaque établissement de la Comue participe à une concertation sur la base de l'existant. Le soutien administratif se limite actuellement à un demi équivalent temps plein (ETP), ce qui aboutit à solliciter les laboratoires qui peuvent arguer que ce n'est pas leur rôle.

Les ED sont officiellement « portées » par la Comue (titre de doctorat délivré par l'université de Lyon), mais dans un cadre de confédération d'établissements. Les responsables sont conscients du fait que ce compromis va poser des difficultés dans l'affichage, la mention « doctorat de l'université de Lyon, effectué à l'université Lyon 1 » étant peu compréhensible de l'extérieur et illustrative de l'ambiguïté de ce choix. Concernant un rapprochement des pratiques entre les ED, une réflexion collective a été menée, il y a quelque temps déjà. Elle a essentiellement abouti à la mise en place d'enseignements transversaux. Depuis, les choses sont restées en l'état, sans doute dans l'attente de la construction du projet d'Idex. C'est surtout l'offre de formation professionnalisante qui est mutualisée dans la Comue, ainsi que des projets de système d'information pour mieux gérer les études doctorales. Sur le thème de l'insertion professionnelle, il faut citer l'organisation de journées emploi-docteur, mais on perçoit plus là une fonction d'alerte que d'accompagnement. Des activités de formation sont dédiées au développement des compétences transversales et à l'entrepreneuriat (certificat ingénierie pour l'entreprise).

L'évaluation HCERES des ED, dont l'UCBL est établissement principal ou secondaire, souligne la qualité scientifique des équipes de recherche auxquelles elles sont adossées et la qualité des thèses soutenues. Elle fait aussi ressortir de façon redondante, outre l'insuffisance des formations des doctorants, notée aussi par le comité, (y compris la formations à l'enseignement pour ceux qui y participent), l'absence de doctorales, les manques d'interactions entre les ED, d'ouverture au monde socioéconomique et pour beaucoup à l'international. En ce qui concerne le recrutement international, le comité a noté qu'il existe des allocations fléchées (le programme Avenir Lyon Saint-Étienne (Palse)- comportait plusieurs contrats doctoraux avec priorité aux candidats internationaux). Cependant, ce type de recrutement et son anticipation par des campagnes de publicité sur les sujets de thèse ne semblent pas être une pratique généralisée, ni même fréquente. On peut espérer que le projet d'Idex apportera une plus grande dynamique sur ce plan.

De même, pour le comité de visite comme pour les évaluateurs HCERES des ED, les pratiques en termes de recrutement ou de responsabilités partagées entre unités de recherche et écoles doctorales pour l'attribution des contrats doctoraux restent spécifiques à chaque ED. Il n'y a pas de politique commune concernant le poids respectif des projets, les orientations des laboratoires ni la qualité des candidats. Seules quelques ED organisent un jury pour l'audition des candidats. Chaque ED a aussi ses critères de tolérance sur la durée de thèse au-delà des 3 ans. Par ailleurs, bien que mise en exergue par la dénomination de l'ED « Interdisciplinaire-Sciences-Santé » et justifiée par des potentialités importantes de développement et de retombées au niveau soit académique, soit industriel (voir les objectifs stratégiques du programme cadre européen *Horizon 2020*), l'interdisciplinarité reste l'objet d'une méfiance certaine quant à sa valeur ajoutée, au niveau de la formation doctorale (comme au niveau des équipes de recherche : cf. *supra*).

On doit regretter que le transfert de compétences vers la Comue n'ait pas, pour le moment, permis de remédier à ces défauts, mais il est équitable de reconnaître que beaucoup d'améliorations auraient pu être apportées lorsque ses ED ne relevaient encore que de la responsabilité de l'UCBL.

⁸ Sources : annexe R 13.

IV – Un service de la documentation adapté aux besoins de ses usagers

Le SCD de l'UCBL dispose de neuf bibliothèques réparties sur ses différents sites. L'université met en œuvre une politique documentaire globale cohérente en appui à ses activités de recherche et de formation. Une politique ambitieuse de révision de l'organisation des bibliothèques afin d'en élargir les missions est affichée. Cette réflexion est menée en étroite relation avec les associations d'étudiants pour mieux valoriser la bibliothèque comme lieu de vie et pour contribuer au sentiment d'appartenance des étudiants. L'amplitude d'ouverture des sites se situe actuellement entre 50 et 86 h. Cette amplitude remarquable est le fruit, notamment, de l'engagement des personnels et de l'usage de contractuels étudiants. La couverture de collections papier et électroniques mises à la disposition des EC est bonne, et pour les ouvrages, le nombre d'exemplaires selon les disciplines correspond à la demande étudiante. L'accent est actuellement porté sur l'accessibilité de la documentation électronique sur place ou à distance s'adaptant ainsi aux nouvelles pratiques.

Le site de la Doua dispose d'une bibliothèque récemment rénovée. Elle est devenue un lieu de vie adapté notamment aux jeunes générations. Elle contribue également à la diffusion de la culture. Il subsiste cependant des bibliothèques associées dans certaines composantes [ex : Observatoire des sciences de l'univers (OSU), IUT,...].

Malgré un budget du SCD 2014 de l'ordre de 2 400 k€, dont 1 500 k€ pour la documentation électronique, le modèle économique devra faire l'objet dans les prochaines années de choix stratégiques, notamment sur la documentation recherche. La gestion du SCD anticipe cependant les conséquences prévisibles, en coût et moyens, du passage de la documentation papier à l'usage électronique. S'appuyant sur le conseil documentaire, cette gestion apparaît très dynamique et réaliste. Une démarche d'amélioration continue engagée depuis plusieurs années conduira sans nul doute en 2015 à une certification de type ISO 9001 sur le fonctionnement et l'accueil des publics.

Il est à noter que la gestion des archives institutionnelles n'est pas de la compétence du SCD. Un travail important est également mené sur les archives ouvertes avec des mesures incitatives auprès des chercheurs. Compte tenu de la présence de nombreux établissements sur le site lyonnais, une réflexion pourrait être instruite au niveau de la Comue, avec notamment l'hypothèse d'une logique de silo.

La réussite des étudiants

I – Les parcours des étudiants : une politique volontairement pro-active en faveur de l'orientation et de l'insertion professionnelle, mais des enjeux de gestion de flux étudiants non maîtrisés

Depuis plusieurs années, l'UCBL a mis en œuvre un nombre important de dispositifs d'orientation et de réorientation qu'elle a expérimentés au fur et à mesure des réformes ministérielles. À titre d'exemple, un dispositif appelé « RÉUSSIR Lyon 1 » propose aux étudiants titulaires d'un bac technologiques, une année de préparation universitaire, pour leur permettre une remise à niveau ainsi que deux semestres 2 possibles pour la réorientation des étudiants en échec. Le semestre 2 de détermination (S2D) destiné à préparer les réorientations hors domaine scientifique, et le semestre 2 Scientifique (S2S) permettant de rebondir dans les études scientifiques ou de santé.

Malgré les efforts consacrés par l'UCBL à ces dispositifs, le nombre de places n'est pas suffisant et les taux de passage de L1 à L2 restent faibles (35 %). En effet, avec la réforme de la Paces, l'UCBL a souhaité encourager les réorientations en licences scientifiques en cours d'année pour les étudiants redoublant la Paces via le semestre de rebond. S'y ajoutent les 15 % d'étudiants exclus au 1^{er} semestre de Paces et qui se réorientent pour la plupart en filière scientifique. De nombreux étudiants venant de Paces se retrouvent ainsi sans véritable préparation sur le portail sciences du vivant et de la terre, entraînant un afflux d'étudiants peu motivés dans cette filière, ce qui perturbe l'organisation pédagogique des équipes d'accueil. Il conviendrait que ce dispositif de passerelle, mis en place récemment, à l'initiative des composantes « santé » et de la CFVU, associe étroitement les équipes pédagogiques chargées de la mise en œuvre et que les étudiants concernés reçoivent une information adéquate. Sa planification, réalisée sans réelle concertation entre les composantes santé et les autres, aurait sans doute mérité une analyse plus fine, tant quantitative que qualitative, des capacités des licences scientifiques à absorber afin de faire réussir les étudiants concernés. Cet aspect est d'autant plus regrettable que l'échec en Paces concerne des étudiants à forts potentiels dont la réorientation efficiente devrait être un objectif prioritaire. Un suivi de gestion pédagogique de ces flux d'étudiants, en particulier issus de Paces, doit donc être assez rapidement engagé par l'établissement. Celui-ci gagnerait ici à améliorer ses pratiques.

L'UCBL a aussi mis en place le tutorat au sein de ses facultés. Bien ancré dans les pratiques pédagogiques des facultés de santé et bien soutenu financièrement par l'établissement, le tutorat santé est réalisé par les associations étudiantes. Il a en revanche du mal à s'implanter au sein de l'UFR de sciences en raison d'un fort absentéisme des étudiants aux activités de soutien, du fait du caractère non obligatoire du tutorat. À ce sujet, l'UCBL, comme de nombreuses universités françaises, n'affiche pas de politique claire sur la présence obligatoire ou facultative aux divers enseignements. Elle pose également la problématique de l'absence de cercle vertueux entre présence des étudiants aux enseignements, qualité de ceux-ci (voir commentaire sur l'évaluation des formations) et le niveau d'exigence lors du contrôle des connaissances.

La politique de formation basée sur les objectifs revendiqués d'aide à la réussite des étudiants et à l'insertion professionnelle est largement initiée au niveau de la commission formation et vie universitaire. C'est d'ailleurs dans ce cadre que sont réparties les enveloppes budgétaires issues du plan Licence : ce budget, de l'ordre de plus de 1 M €, que l'équipe de direction a souhaité préserver à un niveau de pilotage central, permet de financer à la fois des appels à projets pédagogiques innovants et les heures complémentaires (HC) que génèrent les dispositifs d'aide à la réussite, notamment les passerelles entre filières que l'UCBL favorise. Ce pilotage central fort, qui se caractérise également par la conception et la mise à disposition vers les équipes pédagogiques de prototypes de maquettes en licence et master, de dispositifs « clé en main » d'évaluation des enseignements et des formations ou d'enquête d'insertion professionnelle, rend compte d'un cadrage politique fort de l'offre de formation de l'UCBL.

Si tous ces dispositifs d'aide à la réussite des étudiants sont proposés en nombre et de manière adaptée sur l'UCBL, il reste à en faire une analyse complète et intégrée en termes de coûts-bénéfices dans la durée.

En vue de l'aide à l'insertion professionnelle, l'UCBL a rejoint récemment le consortium national en vue du développement sur toutes ses formations du portefeuille d'expériences et de compétences (PEC)⁹. C'est un atout important pour la visibilité du diplôme de l'étudiant, la valorisation de ses acquis ainsi que pour une meilleure insertion professionnelle. Le comité encourage l'établissement à généraliser cet outil à l'ensemble des formations de l'université.

II – Une vie étudiante bien développée sur le campus

L'UCBL possède une forte représentation des étudiants au sein de ses différents conseils centraux. Cette représentation est soulignée par la présence de deux VP étudiants, l'un pour le CA et le second pour la CFVU. Ces deux VP participent activement au pilotage de la vie étudiante. Ils sont à la fois en contact permanent avec le bureau présidentiel, avec les différents services de l'université (Bureau de la vie étudiante (BVE), Icap, service universitaire des activités physiques et sportives (Suaps), etc.) et en contact avec l'ensemble des élus étudiants des conseils centraux. La grande majorité des élus étudiants provient d'une association fédératrice, de type inter-associatif, a-partisane et représente la majorité des associations de filières de l'UCBL, ce qui facilite sans doute les concertations. On relèvera cependant que cette représentation ne recouvre pas celle du Centre régional des œuvres universitaires et scolaires (Crous), ce qui induit des politiques parallèles entre cet acteur clef de la vie étudiante et l'université.

Les associations étudiantes sont aussi très bien développées au sein de l'UCBL, avec plus de 80 associations dont certaines sont vieilles de plusieurs décennies. L'aide qui leur est apportée en est sans doute une des raisons : formations proposées par leur association fédératrice, aide financière (FSDIE¹⁰) ou de matériel (Maison des Étudiants). Une grande partie des associations travaillent avec les différents services de l'université (Suaps, Sumpss, etc.) pour mettre en œuvre des projets de dynamisation des campus en vue de développer la vie étudiante. Cette vie étudiante est l'atout majeur de l'UCBL pour développer un esprit d'appartenance à l'université. Un autre levier est celui de la valorisation de l'engagement des étudiants. Actuellement, les dispositifs ne sont pas développés dans toutes les composantes. Par contre, le développement du PEC au sein du diplôme est un des leviers que souhaite investir globalement l'UCBL.

L'université est aussi dotée depuis plusieurs années d'une épicerie solidaire pour les étudiants au sein du campus, appelée l' « AGORAé ». Projet élaboré par l'association fédératrice des étudiants de Lyon en partenariat avec l'UCBL, ce dispositif vient compléter les différentes aides sociales proposées disponibles pour les étudiants. Cette épicerie a pour vocation de permettre à l'étudiant de dégager plus de temps pour ses études en abaissant son budget alimentaire ainsi que de proposer des activités sur différentes thématiques (atelier cuisine, gestion de son budget, conseil pour écrire un CV, activités sportifs, voyages, etc.). Elle répond par son fonctionnement aux besoins définis sur le territoire lyonnais et pourra évoluer avec l'avancement de la Comue.

Il serait indiscutablement intéressant que l'UCBL soit un moteur pour le site dans l'élaboration du schéma directeur de l'amélioration de la qualité de la vie étudiante au sein de la Comue Lyon-Saint-Étienne.

⁹ PEC : portefeuille d'expérience et de compétences.

¹⁰ Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes (FSDIE), d'un montant de 420 000 k€.

La valorisation et la culture scientifique

I – Des bases solides pour une valorisation efficace de la recherche, mais imparfaitement articulées à l'écosystème

La valorisation de la recherche, telle qu'elle est mise en œuvre par l'UCBL est, à l'instar du reste de son organisation et gouvernance, diversifiée, polymorphe et déconcentrée. Cette diversité s'illustre au travers des nombreuses initiatives et outils qui traitent de cette problématique (Filiales LIP pour l'ingénierie des projets de financement et EZUS pour la gestion de ces projets, groupe de travail partenariat socioéconomiques (PSE) rattachés au CA, mission rattachée à la vice-présidence de la recherche, et de façon très secondaire une fondation abritée¹¹).

Cette diversité, associée à une culture bien ancrée de respect des sensibilités, permet à l'UCBL de dépasser la complexité de ce mode d'organisation, de proposer une offre riche de services et d'obtenir ainsi des résultats tangibles, tant en termes de performance¹² que de satisfaction des utilisateurs internes (en particuliers des chercheurs) et des entreprises partenaires. On soulignera la légitimité des filiales EZUS et LIP et leur modèle économique solide, qui en sont une illustration. La répartition de la propriété intellectuelle générée, c'est-à-dire le nombre de brevets déposés par discipline, est cohérente avec les efforts de recherche (budget, personnels) déployés dans les domaines médicaux et scientifiques ; par ailleurs, la culture de l'innovation est particulièrement présente au sein de l'établissement, la plaçant au premier rang des universités françaises.

Cette diversité et pluralité de dispositifs de valorisation internes à l'UBCL lui permet d'aborder un champ très large d'activités (projets scientifiques collaboratifs, transfert de technologie, partenariat de formation), avec des équipes qui restent à taille humaine. Elle lui permet également, par sa capacité à supporter de nouvelles initiatives, d'aborder de nouveaux champs ou d'en revitaliser d'autres. Ce dernier point est illustré particulièrement par l'expérience du groupe de travail PSE, créé en 2012 et qui a permis le montage de 5 partenariats structurants autour de la formation et de la réussite des étudiants avec des acteurs industriels du domaine de l'énergie. Le résultat a été double puisque 1/ le portefeuille de partenariats était précédemment peu actif (conventions non exécutées) et 2/ le domaine des sciences et technologie était peu valorisé par rapport à celui de la santé.

Inversement, cette organisation complexe, qui a pour corollaire que chaque acteur se concentre fortement sur un domaine de compétence qui lui est propre et sur lequel il est légitime, tout en réorientant les interlocuteurs en cas de besoin, trouve ses limites au regard des faits suivants :

1. Les interfaces avec les outils de la valorisation hors périmètre de l'université :

Les opportunités ouvertes par la société d'accélération de transfert de technologies, la Satt Pulsalys, en phase de démarrage, sont ainsi insuffisamment mises à profit (notion de co-investissement). Ce point est tout particulièrement notable et pose question, alors que la Satt est issue du dispositif mutualisé de transfert de technologies et qu'il existe une forte antériorité de relations entre les acteurs des filiales et ceux de la Satt. À ce titre, l'université investit davantage dans son patrimoine de propriété intellectuelle (PI). Ainsi, l'université dispose d'un portefeuille de 281 brevets et a vu 54 demandes publiées en 2012, soit 1/5^{ème} du portefeuille en volume. Bien que l'UCBL ne soit évidemment pas propriétaire exclusif de ces titres, de par le mécanisme de la copropriété des brevets, elle pourrait néanmoins travailler avec ses partenaires et la Satt Pulsalys en particulier à l'élaboration de la stratégie de management de son portefeuille (indicateurs avancés de performance, revenus moyen attendu par titre détenu, ligne directrice pour les phases d'examen et de sortie du portefeuille).

La performance de l'université en termes de contribution au développement du tissu socioéconomique est insuffisamment perçue par les collectivités territoriales en particulier en ce qui concerne les outils collaboratifs du programme d'investissements d'avenir (PIA) (plateformes, institut de recherche technologique (IRT), institut pour la transition énergétique (ITE), instituts Carnot). Ce point est à mettre en perspective de l'implication et du succès fort de l'UCBL sur les outils de recherche du PIA (Labex, Equipex).

¹¹ Une fondation partenariale a été créée en 2008, dont l'arrêt a été entériné le 22 avril 2013 pour un arrêt d'activité en août 2013 et une liquidation avec transfert des dossiers en cours à une fondation abritée au sein de la Fondation pour l'université de Lyon (FPUL). Sur 31 projets portés par la Fondation partenariale, 3 ont été repris par la Fondation abritée et 28 directement par l'UCBL.

¹² Efficience de l'ingénierie de projet des montages des partenariats - générant efficacement 30 M€ de revenus par an, nombre de brevets publiés (au second rang universitaire français en 2012 et au premier en 2013), taux de brevet valorisés (43 accords de licence sur 281 brevets détenus à fin 2013).

2. La capacité à interagir pro-activement sur l'entrepreneuriat et la création de start-up comme avec les PME. On relèvera ainsi que les revenus de la propriété intellectuelle se font uniquement *via* des licences et reste relativement modeste compte tenu de la richesse du portefeuille de brevets¹³, et que l'UCBL ne valorise pas d'apport en nature aux start-up créées. On relèvera également que LIP s'oriente systématiquement vers la recherche de subventions pour les projets, sans tirer complètement profit, sur le plan marketing, du crédit impôt recherche (CIR) comme possibilité d'atténuation du risque de la recherche partenariale, alors que ce dispositif est parfois plus simple à mettre en œuvre et donc mobilisable par les PME pour des contrats de recherche bilatéraux.
3. Le choix effectué par certains EPST de gérer en direct la PI des équipes, au sein des laboratoires, ce qui engendre une complexité surajoutée et des frustrations aux seins des équipes de recherche, de ne pas pouvoir bénéficier du service des filiales. Il semble que l'UCBL ait préféré le *statu quo* et la préservation des bonnes relations sur la gestion des activités de recherches des unités, à une discussion franche avec les EPST sur le thème de la valorisation.

Comme sur d'autres domaines, l'UCBL constate les résultats de valorisation en son sein, sans la piloter (absence de feuille de route, de cartographie des compétences, des brevets, des publications, des plateformes, d'indicateurs sur la performance socioéconomique du transfert de technologie, de réflexion sur un modèle économique global). De même, une analyse poussée du modèle économique de la valorisation est absente.

Si cette approche présente la vertu de laisser un vaste champ à l'initiative (mise en place régulière de nouveaux groupes de réflexion ou d'action), elle présente un risque significatif car elle ne favorise pas la visibilité de l'UCBL. Compte tenu de l'importance de l'UCBL dans l'écosystème de recherche et d'innovation académique régional (Comue, Idex) et de la dynamique de ce dernier, cette situation peut représenter un réel frein au développement, tant pour l'UCBL que pour l'écosystème.

On notera aussi que si la mission PSE présente une réelle originalité et est considérée par la gouvernance de l'UCBL comme un point focal dans le développement de l'interfaçage entre monde économique et université, l'implémentation de cette fonction demande encore d'importants efforts de réorganisation. En particulier, le positionnement de la cellule PSE par rapport à la mission de valorisation attachée à la vice-présidence recherche devrait être clarifiée rapidement, ce qui constituerait un premier socle de légitimation au sein de l'établissement comme vecteur structurant de la politique partenariale de l'université.

II – Des initiatives ponctuelles de diffusion de la culture scientifique à mieux mettre en synergie

L'université ayant une connaissance insuffisante de sa production scientifique et technique, et n'ayant pas développé de politique systématique sur la publication de travaux de recherche, d'information scientifique et technique ou d'édition, il lui est difficile de mettre en place une démarche proactive de diffusion, d'enrichissement du patrimoine et de développement de la culture scientifique et technique.

Une telle politique consolidée pourrait utilement s'appuyer sur des bases isolées, mais solides, pour la diffusion de la culture scientifique et technique :

- des initiatives ponctuelles de diffusion (de logiciels pédagogiques par exemple) qui ont rencontré un franc succès et pourraient servir, en s'appuyant sur la plateforme d'innovation pédagogique par exemple, de points de départ d'une politique de valorisation de l'UCBL,
- le renforcement récent de la communication scientifique permettant une diffusion des savoirs,
- des services de documentation efficaces, le succès de bibliothèques de l'université, ainsi que le dynamisme de plusieurs lieux de vie étudiante au sein de ses campus, le développement des conférences ouvertes.

¹³ Les revenus totaux sont de l'ordre de 300 à 400 k€/an. Plus de la moitié des revenus viennent d'un seul brevet.

Les relations européennes et internationales

Des relations internationales ciblées de manière claire, mais une politique européenne qui gagnerait à être plus explicite

L'UCBL présente une structure de gouvernance et de gestion administrative des relations internationales (RI) équilibrée et bien répartie sur les différents niveaux, par conséquent capable en principe d'assurer des flux décisionnels et informationnels efficaces, que ce soit en mode ascendant ou descendant. Sous le pilotage politique d'un VP en charge des relations internationales, la direction des RI (DRI) est composée de huit personnels Biatss avec des profils de compétences très complémentaires les uns des autres, et deux chargés de mission (ayant le rôle de suivre des actions spécifiques d'intérêt majeur, comme les relations avec les pays anglophones, l'Amérique du Sud et l'Asie). Elle s'appuie sur des relais RI opérationnels dans chaque composante, avec des assistants mobilité internationale (AMI), et un petit nombre d'enseignants-chercheurs, les correspondants mobilité internationale (CMI), impliqués dans le suivi de projets d'échange d'étudiants et/ou de collaboration scientifique spécifiques.

Dans les observations de l'université en réponse au précédent rapport d'évaluation de l'AERES, il était fait référence au prochain recrutement d'un « chargé de coopération Europe », mais le comité a seulement pu vérifier la présence d'une personne responsable de la direction des RI, qui est chargée des programmes *Erasmus*. Comme précisé plus loin, une affirmation plus nette de la politique européenne de l'UCBL semble nécessaire.

Il faut souligner que la Comue est impliquée dans une initiative de renforcement de la coopération internationale, fortement voulue et soutenue par les collectivités locales (Région Rhône-Alpes, Métropole Grand Lyon), ce qui a donné à l'UCBL l'opportunité d'identifier trois zones cibles principales pour ses RI : le Canada (notamment, l'université de Ottawa), le Brésil (l'université de São Paulo) et l'ensemble des universités de Shanghai en Chine. Il s'agit de partenaires de très haute réputation internationale, dans des régions caractérisées par un dynamisme scientifique et économique significatif, qui pourront sans doute être des interfaces constructives et proactives et, en même temps, contribuer efficacement au rayonnement international de l'UCBL.

Cette forte implication des collectivités locales présente des retombées indubitablement positives, telles que des objectifs à moyen terme partagés avec les acteurs politiques et l'environnement socioéconomique régional, ainsi qu'un soutien financier remarquable aux échanges, par le biais d'un nombre extrêmement important de bourses de mobilité (budget de 19 M€ pour la Région). Reste posée la question du degré d'implication des universités, et en particulier de l'UCBL dans la co-structuration de cette stratégie et de ces choix de pays/régions cibles. Les choix des collectivités peuvent ne pas s'accorder avec les axes scientifiques jugés les plus importants par l'UCBL et sur lesquels elle a l'intention d'investir. On peut ajouter, pour mieux définir le cadre des actions d'internationalisation, que d'autres zones ont été identifiées par l'UCBL comme stratégiques, notamment l'Inde, le Japon, en général l'Asie (voir, par exemple, les actions entreprises au Vietnam et Cambodge), les pays nord-africains, en particulier la Tunisie, au-delà des autres pays francophones, et il est prévu de dédier un certain effort au renforcement des relations avec des pays anglophones. Les partenaires auditionnés témoignent d'une grande efficacité d'UCBL et d'une remarquable valeur ajoutée des actions en cours.

Une suggestion pour l'UCBL, qui résulte de l'analyse du comité, est de mener, en concertation avec les partenaires de la Comue, une réflexion prospective sur l'attractivité internationale, sans se laisser enfermer dans la seule logique des collectivités locales.

À l'opposé de ce rayonnement international ciblé, l'attractivité internationale de l'UCBL au niveau européen semble déficitaire, en deçà du potentiel. Un nombre très limité de projets *Erasmus* directement gérés par UCBL a été identifié, principalement dans le domaine de la chimie. Paradoxalement, il semble que la qualité du service rendu par LIP en ingénierie de projets européens a conduit le niveau politique, comme la direction des relations internationales, à être dessaisi ou à se dessaisir des questions européennes. De ce fait, si les compétences en ingénierie de projets européens sont indubitablement là, il n'y a aucun endroit portant une vraie politique européenne, incitant les équipes de recherche ou pédagogiques à s'y investir, jouant un rôle plus proactif, comme le ferait typiquement un « chargé de coopération Europe » et/ou une « cellule Europe », en mesure d'assurer un lien continu entre Bruxelles et l'université et ses EC, pour développer des actions d'information, de formation, d'accompagnement, d'agrégation et même de « lobbying » pour promouvoir la formation et la recherche de l'UCBL au niveau européen.

Bien que les composantes puissent disposer d'un certain budget pour les RI, l'UCBL considère la mobilité enseignante comme encore modeste. Il est possible qu'un soutien fort à la mobilité et un encouragement plus efficace des initiatives orientées vers des zones qui n'entrent pas dans les cibles identifiées au niveau régional puissent aider à inciter les enseignants-chercheurs à s'impliquer plus activement dans les actions d'échange et de mobilité.

Par ailleurs, on perçoit un certain manque de communication entre la gouvernance centrale et les composantes et leurs sous-entités sur les thèmes de la mobilité internationale et des outils pour la promouvoir ; aussi, la communication des opportunités vis-à-vis des étudiants semble n'avoir pas obtenu les résultats attendus. Au sein de la DRI, une personne est effectivement missionnée sur ces thèmes (production de plaquettes, blog, pages web,...), mais les résultats tardent probablement à être perçus.

De ce fait, la mobilité tant entrante que sortante des étudiants apparaît encore trop faible, de l'avis même de ses responsables, pour une université ayant les dimensions et la réputation scientifique de l'UCBL. Ce déficit est d'autant plus surprenant que l'UCBL a été précurseur dans la formation aux langues étrangères et dans la certification de la langue anglaise. Le renforcement de la formation aux langues étrangères, particulièrement l'amélioration du niveau initial des étudiants permettrait d'étendre les opportunités de mobilité à l'international dans d'autres pays et ceci pour un nombre plus élevé d'étudiants, compte tenu de la demande croissante des étudiants pour les pays anglophones. L'introduction, dans l'offre de formation de niveau master, d'enseignements en langues, et l'obligation d'une certification pour la diplomation ont été mis en place trop récemment, pour permettre d'en mesurer encore les effets.

D'autre part, le nombre d'étudiants entrants et le nombre de formations en partenariat international (par exemple, doubles diplômes) pourraient être augmentés significativement à travers un catalogue plus étoffé de cours et de parcours offerts pour une grande part en langue anglaise, notamment dans les domaines où l'excellence scientifique de l'UCBL est bien reconnue. L'équipe présidentielle a déjà prévu des actions dans cette direction, mais il semble nécessaire d'envisager/mettre en place également des actions d'incitation et d'accompagnement pour stimuler les EC à s'impliquer dans cette démarche et lever certaines résistances ou méfiances.

La création d'un réseau d'ambassadeurs est certainement un outil important pour diffuser la culture de l'internationalisation. Il semble également nécessaire de rendre plus visible et efficace le suivi des mobilités étudiantes sortantes et entrantes pour corriger des défauts majeurs et accroître le sentiment d'appartenance, comme typiquement développé dans la «génération *Erasmus*». La proposition d'un questionnaire anonyme de satisfaction pourra permettre la collecte d'informations utiles à implémenter les actions.

Au total, l'UCBL est fortement impliquée dans l'internationalisation de la formation et de la recherche, objectif fondamental pour faire croître sa réputation et renforcer son rôle d'université de référence internationale, mais les efforts doivent être plus coordonnés et ciblés surtout pour ce qui concerne le niveau européen.

Le pilotage et la gestion

I – Une équipe administrative dont le positionnement reste à affirmer

Le souhait, louable, de l'UCBL de favoriser la démocratie universitaire trouve sa concrétisation dans le grand nombre (9 et bientôt 10 avec la séparation (en cours) du groupe de travail Qualité, Pilotage et Système d'information en deux) de commissions et groupes de travail rattachés au conseil d'administration qui rendent compte au VP CA. Le danger, pas toujours évité, est d'avoir des chargés de mission ou des VP délégués qui interfèrent sur les tâches administratives. L'autre danger est la possible confusion entre maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre. C'est particulièrement le cas dans les secteurs immobilier et système d'information. Il en va de la responsabilité de l'université d'affirmer, de formaliser et de diffuser un positionnement clair des équipes administratives. À cet égard, l'élaboration d'une charte (votée par le CA) précisant le rôle respectif des élus et des services constituerait une avancée significative.

Deux particularités sont à souligner. Le service communication, directement rattaché au Président, dispose de 9 personnes¹⁴, dont sa directrice qui assure également des fonctions similaires à celle d'un directeur de cabinet. Ce service a élaboré une politique, des procédures et des outils tant en termes de communication externe qu'interne de très grande qualité. Par ailleurs, parmi les trois directeurs généraux des services (DGS) adjoints, deux sont sur des domaines fonctionnels (RH sachant que la DGSA est également directeur des RH (DRH) et « patrimoine », domaine disposant donc à la fois d'une DGSA et d'une directrice du patrimoine) et une sectorielle (santé). L'animation de l'administration se fait au travers d'une réunion hebdomadaire réduite (DGS, DRH, directeur des services financiers, agent comptable) des chefs des services centraux (mais en présence du Président et du VP CA), d'une réunion hebdomadaire plus élargie des services centraux et, depuis janvier dernier, le DGS réunit mensuellement les responsables administratifs de composantes. Face à un *turn-over* important (7 directeurs centraux sur 10 ont moins de deux ans d'ancienneté), ce dispositif semble à même de garantir la pérennité de l'action administrative.

Concernant le pilotage de l'établissement, il existe un service « enquêtes, statistique et indicateurs » rattaché au DGS composé de deux personnes. L'impossibilité pour le comité de rencontrer le contrôleur de gestion à la tête de ce service au moment de la visite (ni même un autre personnel du service) rend l'analyse difficile. Toutefois, il semblerait que si des tableaux de bord de pilotage (construits à partir d'Excel à défaut d'un SI décisionnel) existent, leur diffusion et leur utilisation restent très restreintes.

L'aspect « gestion des risques » semble en revanche bien maîtrisé et adapté à la problématique actuelle par un positionnement pertinent de la direction des affaires juridiques (9 personnes en 3 pôles dont un pôle archivage et un pôle en charge du suivi des instances). L'élaboration, la formalisation et la diffusion d'un plan de gestion de crise reste toutefois à réaliser.

II – Une direction des ressources humaines (DRH) qui n'a pas encore pris toute la mesure du passage aux RCE

L'université compte 4 825 effectifs physique (plus 3 942 « hébergés » et 2 997 vacataires) et 4 440,45 ETP en quasi-stagnation par rapport à 2012 (-0,86 % pour les effectifs physique)¹⁵. Les enseignants-chercheurs et enseignants représentent 61 % des effectifs, les Biatss 39 %. Les ETP contractuels sont de 1 308,9 ETP (dont 357,55 Biatss), ils représentent respectivement 37 % des EC et 29 % des Biatss. La masse salariale est de plus de 275 M€ (soit 68 % des dépenses budgétaires)¹⁶.

La DRH est organisée en 6 services (service pilotage masse salariale avec 3 personnes, service des Biatss avec 12 personnes, service des EC avec 9 personnes, service paye avec 16 personnes, service formation, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) et concours avec 7 personnes, service des pensions avec 3 personnes).

¹⁴ Source : site web de l'UCBL (<http://www.univ-lyon1.fr/universite/organisation/direction-de-la-communication-730374.kjsp?RH=1406184901451#.Vf7CMZcXjrs>).

¹⁵ Source : bilan social 2013, chiffres au 31/12/2013.

¹⁶ Source : compte financier et rapport d'activité 2014.

De façon générale, la DRH n'a pas encore totalement pris en charge les fonctions attendues d'une université post-RCE, à l'exception notable de la paye pour laquelle le contrôle interne est visiblement effectif et efficace. Les procédures en place (mouvement interne, campagne d'emplois, régime indemnitaire des fonctionnaires dépendant uniquement du grade, quasi-indépendance de la formation continue pour ses recrutements...) ne permettent pas à l'université d'exploiter toutes les marges de manœuvre offertes par le passage aux RCE. Les taux de redéploiement pour les Biatss comme pour les EC (taux de redéploiement sur poste vacant de 4,54 % en 2013 pour ces derniers) restent particulièrement faibles y compris par rapport aux universités de même typologie.

Concernant les recrutements des Biatss, la DRH n'intervient en aucune façon dans le choix de la personne recrutée hormis pour fournir à la composante le coût financier du recrutement envisagé et, à la fin du processus, pour établir le contrat. L'UCBL gagnerait à faire évoluer cette pratique vers une implication de la DRH tout au long du processus de recrutement.

Le comité recommande à l'établissement de mettre en place différentes actions, à savoir :

- concevoir et mettre en œuvre un projet d'organisation dit de « gestion intégrée » qui, outre l'intérêt qu'elle présente en terme de métier des agents de la DRH et de la qualité du service offert à l'ensemble des personnels de l'université, constitue sans doute un préalable à l'implantation du futur logiciel RH (Siham) ;
- définir les 3 étapes suivantes du projet GPEC actuellement lancé et qui, pour l'instant, se contente d'aboutir, à échéance de juin prochain, à la cartographie des postes occupés au sein de l'université. L'élaboration, dans la foulée, d'un schéma directeur des ressources humaines permettant d'accompagner la mise en œuvre du prochain projet quinquennal, semble nécessaire ;
- se saisir de la mise en œuvre prochaine de l'IFEEP (Indemnité de fonctions, d'expertise et d'engagement professionnel) pour valoriser les personnels s'impliquant le plus dans les missions de l'université et ce, même si la majorité des organisations représentatives du personnel ne souhaite pas sortir de l'égalitarisme en vigueur. À défaut, la mise en place d'un accord d'intéressement constituerait une première reconnaissance de l'implication tant collective qu'individuelle ;
- promouvoir une politique favorisant le recrutement de personnes en situation de handicap. Avec un taux d'emploi réservé de 2,35 % dont un taux de 0,9 % pour les EC, - De plus 90 % des personnels de l'UCBL en situation de handicap sont de catégorie C, même sur les recrutements de contractuels qu'elle maîtrise complètement l'université est loin d'atteindre le taux légal de 6 %, l'UCBL devra s'acquitter d'une « contribution » de plus de 300 k€ cette année et de plus de 1 M€ les années suivantes.

Concernant le suivi de la masse salariale, il est assuré par 3 personnes au sein de la DRH. L'analyse du réalisé (par exemple pour le glissement vieillesse technicité) est de qualité (même si l'architecture budgétaire pour la masse salariale gagnerait à être regroupée au sein d'un seul centre financier) et ce suivi est présenté une fois par mois au Président. En revanche, le prospectif reste à développer. La mise en place de l'outil PMS (connectable à Siham ou à Harpège) devrait être sérieusement étudié. Le comité note également que ni la mise en place d'un système indemnitaire pour les contractuels (au moment de la « CDIsation » de 123 personnes avant le dispositif Sauvadet), ni l'augmentation de 11 % des régimes indemnitaires des Biatss fonctionnaires, n'ont fait, à l'époque, l'objet d'une étude de soutenabilité budgétaire. L'impact estimé en année pleine est de 1 200 k€ pour le premier et de 450 k€ pour le second. En revanche, il faut souligner l'effort récent de maîtrise des HC assuré pour les EC (plus de 10 M€ par an) grâce à un dispositif innovant basé sur le calcul d'un droit de tirage théorique par composante avec retour vers la composante en cas de sous consommation. Ainsi, pour sa première année de mise en place, ce dispositif a permis « d'économiser » 380 k€ d'HC qui sont revenus en totalité vers la composante n'ayant pas consommé « son droit de tirage » afin de lui permettre de réaliser des investissements.

Enfin, le dialogue social est, selon un avis très largement partagé, d'une grande densité et franchise. Ce dialogue social se déroule à la fois au sein d'instances comme le comité technique, le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail, la commission paritaire d'établissement mais aussi à travers une réunion mensuelle entre le Président et les partenaires sociaux et dans un grand nombre de groupe de travail *ad-hoc*.

III – Un recrutement de professeurs encore trop local et qui risque de le rester

Comme dans beaucoup d'autres domaines, une large initiative est laissée aux composantes. Une redistribution de 1/3 des postes entre les composantes de sciences et techniques est suggérée par la présidence, mais en pratique, le taux de redistribution est beaucoup plus faible, limité, il est vrai, actuellement par le très petit nombre de postes

de professeurs vacants (une dizaine). Les arbitrages, après avis des conseils, remontent à la présidence. On constate un taux inférieur à la moyenne nationale des recrutements externes au niveau des postes de professeur¹⁷. Les entretiens ont permis de constater que cette situation était méconnue de la communauté rencontrée. Le comité ne peut que recommander de mener une réflexion collective à ce sujet.

Les postes hospitalo-universitaires étant « sanctuarisés » aux UFR de santé, aucune redistribution vers les sciences et techniques n'est envisageable.

Par ailleurs, l'absence de véritables dispositions au niveau de l'UCBL pour mettre en place des plafonds d'heures complémentaires selon les composantes de formation ainsi que le caractère récent des propositions émises par la CFVU en matière de valorisation des activités d'enseignement dans les dossiers d'avancement des EC laissent à penser que les modalités d'articulation entre les politiques de recherche et de formation ne sont pas encore assez élaborées dans l'établissement. Le mécontentement d'EC soumis aux injonctions perçues comme paradoxales visant soit l'excellence en recherche, soit les innovations dans la pédagogie, mériterait d'être mieux pris en compte par la gouvernance de l'établissement (référentiel, promotions locales...).

IV – La direction des services financiers (DSF) et l'agence comptable (AC) garantes de procédures particulièrement pertinentes et efficaces

Les grands équilibres financiers sont particulièrement satisfaisants à l'UCBL. Que ce soit le résultat net, la capacité d'autofinancement (CAF) ou le fonds de roulement, les fondamentaux témoignent d'une bonne santé financière et ce sur la durée. Par exemple, la CAF s'élevait en 2011 à 28,4 M€, en 2012 à 23,7 M€; en 2013 à 24,9 M€ et en 2014 à 27,4 M€ et le fonds de roulement (FR) respectivement de 44,6 M€; 43,9 M€; 41,5 M€ et 50,3 M€. L'université dispose des ressources financières lui permettant de faire des choix d'investissement. La très grande qualité du dispositif comptable et budgétaire n'est certainement pas étrangère à cette situation.

Que ce soit la procédure budgétaire, les relations avec les composantes, *via* des contrats d'objectifs et de moyens (COM), sont généralisées avec une rencontre en deux temps avec chaque composante en présence systématique du Président. Ces COM précisent et formalisent des objectifs chiffrés propres à chaque composante, comme par exemple un taux d'évaluation des enseignements, et des objectifs communs à toutes les composantes, comme par exemple la mise en place d'un document unique d'évaluation des risques ainsi que des indicateurs liés à un projet spécifique de la composante. Ils précisent enfin une dotation dont le montant, s'il reste assez modeste (le plus important pour la faculté de médecine de Lyon Sud est de 368 k€ pour 2015), permet à la composante de disposer d'une marge de manœuvre intéressante. Par ailleurs, le budget comme traduction chiffrée du projet politique (une lettre d'orientation budgétaire « finance » et une autre « RH »), un projet annuel de performances (PAP) et un rapport annuel de performances (RAP) votés par le CA, un budget rectificatif, le rapport d'activité, tout cet ensemble est d'un très haut niveau.

La DSF (65 personnes au total donc plus de 30 pour les 3 pôles de gestion - Santé, Doua et Écoles) comme l'agence comptable (plus de 40 agents) ont mis en place, et continuent de mettre en place, des projets complexes (implantation de nombreux modules de système d'information, financier analytique et comptable (Sifac) avec une cellule expert de 3 personnes, service facturier y compris la dématérialisation des factures, levée des réserves des CAC, contrôle interne comptable et financier (CICF) à partir d'un groupe d'élaboration des normes (GEN), audit interne formalisé dans une charte de l'audit interne, projet GBCP à venir pour lequel l'établissement sera dans les 15 premiers de France...) avec un très grand professionnalisme et de très solides résultats.

Dans ce domaine d'excellence pour l'université, quelques points, mineurs à l'exception de la dernière préconisation, pourraient permettre d'aller encore plus loin :

- à l'occasion du départ prochain de la directrice des services financiers, étudier l'intérêt, dans le cadre de la circulaire Parly du 8 avril 2002, de « fusionner » DSF et agence comptable ;
- poursuivre la transformation du service marché (les achats sous-marchés représentent 68 % des dépenses hors masse salariale, le service marché comprend 10 personnes) en service achat en gardant les bonnes pratiques de mutualisation avec les autres établissements lyonnais ;
- mettre en place, à l'agence comptable, un contrôle hiérarchisé de la dépense (CHD) gage d'efficacité du contrôle ;
- en relation avec le contrôleur de gestion et pour compléter les études déjà réalisées (par exemple les coûts complets par formation en 2012), réaliser une analyse économique des grandes

¹⁷ Source : portail d'aide au pilotage de l'enseignement supérieur et de recherche (Papesr).

fonctions/activités de l'université selon le modèle de l'inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche (Igaenr).

V – Le patrimoine, l'hygiène et la sécurité (HS) et le développement durable (DD) : des domaines à faire progresser

L'UCBL dispose d'un patrimoine de 464 000 m² de surface hors œuvre nette (Shon) répartis dans 152 bâtiments sur 14 sites. Les plans sont désormais numérisés dans l'application *Facility Tech*. Environ 120 000 m² vont être (le processus est déjà largement engagé) entièrement rénovés dans le cadre du plan campus et des CPER.

Un schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) a été voté au CA d'avril 2015. Il précise pour chaque surface, l'occupant, l'usage et l'activité. L'état précis des bâtiments (classification A à E) sera complété d'ici fin mai 2015.

La direction du patrimoine (Dirpat), forte de 69 agents répartis en 3 pôles (études et programmation, travaux, maintenance) a en charge la gestion de l'immobilier. Cependant, son périmètre d'activité est très fluctuant selon les sites. En effet, si la Dirpat réalise les travaux de maintenance et de GER pour le site de la Doua et les deux sites de santé, elle ne réalise que les travaux d'investissements pour le site de Lyon Sud, la maintenance courante étant assurée par les équipes de l'Espe. Enfin, pour les sites « IUT », cette dernière réalise l'ensemble des travaux (maintenance comme investissement¹⁸). La centralisation de l'ensemble des fonctions immobilières au sein de la Dirpat, déjà amorcée, constituerait certainement un gain financier significatif tout en offrant une qualité de services aux usagers sans doute supérieur.

Concernant les coûts d'exploitation (par exemple les fluides qui représentent plus de 8 M€ par an) ils sont systématiquement pris en charge par le niveau central. L'établissement a réalisé une analyse approfondie des coûts par m² (permise par la mise en place d'un compteur divisionnaire par bâtiment). Toutefois, les composantes (sauf les unités de recherche) ne payant quasiment aucun coût d'exploitation ni de loyer, elles sont peu impliquées dans la maîtrise de ce type de dépenses. Ceci est résumé par l'expression générale : « l'UCBL est bonne mère ». L'université pourrait réfléchir à un système responsabilisant les composantes et permettant une convergence d'intérêts entre le niveau central et les composantes. La mise en place d'un loyer sur la base d'un coût moyen par m² par typologie d'activité (avec un système de bonus/malus impliquant, dans le cas du bonus, un retour vers la composante pour financer des investissements selon le modèle mis en place pour les heures complémentaires et, dans le cas du malus, un paiement effectif d'un loyer de la composante concernée vers le central) pourrait sans doute permettre de faire converger les intérêts entre le central et les composantes qui, aujourd'hui, ne prennent en aucune façon en compte les surcoûts générés par l'acquisition de tel ou tel équipement, ce qui semble difficilement soutenable à moyen terme pour l'établissement.

Il faut également souligner la mise en place de deux procédures (selon les montants prévisionnels) pour les demandes de travaux des composantes vers la Dirpat avec notamment, pour les montants significatifs, un appel à investissement annuel qui offre le triple avantage de prioriser les travaux (par un comité de priorisation impliquant les référents bâtiments des composantes) de donner une visibilité en central sur les travaux envisagés et enfin, à travers la gestion du plan de charge de la Dirpat, une visibilité aux composantes quant à la date de réalisation des travaux. Pour les travaux de moindre importance, la prise en compte se fait au fil de l'eau.

Concernant la politique de développement durable, en dépit d'efforts sur certains points (*par exemple la réalisation d'un bilan carbone*), l'établissement travaille encore à sa mise en conformité au regard de ses obligations réglementaires (loi sur l'eau, installation classée pour la protection de l'environnement, plan vert).

Sur le sujet du développement durable, l'UCBL gagnerait sans doute à susciter une implication et des initiatives de ses étudiants.

VI – Le système d'information (SI) et sa sécurité : une politique prospective à construire

L'université a choisi de consacrer des ressources très significatives tant financières (budget annuel de plus de 1 500 K€ pour la DSI) qu'humaines (45 personnels à la DSI en 4 pôles : métiers, infrastructure, support et organisation). Si ces moyens ont permis, par exemple, à la DSI de renforcer la couche « référentiels » avec la V2 de la base d'identification des personnes (BIP), de refondre le site web de l'université ainsi que les portails étudiants et d'offrir une solution « itinérante » pour les sauvegardes des données des EC (en moyenne chaque EC dispose de 1,4

¹⁸ Voir par exemple : <http://iut.univ-lyon1.fr/presentation/structure-et-services/>

poste de travail), il reste des domaines dans lesquels l'UCBL présente des fragilités. Ainsi le 1^{er} SDSI (élaboré en interne en 5 mois) voté en avril 2015 est très largement axé sur l'énumération des applications par domaines fonctionnels mais reste assez peu précis sur l'aspect prospectif. Le fait que le groupe de travail « Qualité pilotage et SI » se soit au final peu focalisé sur la partie SI explique sans doute cela. La définition de la vision stratégique à 5 ans du SI devrait devenir l'objectif majeur du nouveau groupe de travail permanent (créé en juin 2014) « numérique et SI ». Il est toutefois dommage, vu l'importance du SI pour une université comme l'UCBL, que l'établissement n'ait pas décidé de nommer un VP SI.

Concernant les applications métiers, l'organisation « direction fonctionnelle - DSI » telle que mise en place pour Sifac semble absolument à généraliser dans les autres grands domaines fonctionnels (RH, recherche,...). De plus, l'identification d'un correspondant « qualité des données » par direction fonctionnelle semble totalement indispensable.

Enfin, l'absence de SI décisionnel s'appuyant sur un entrepôt de données est à corriger au plus vite. L'expérience de l'université de Lorraine démontre, par exemple, que c'est possible, et il est regrettable que la présentation réalisée par cette dernière pour l'UCBL n'ait pas enclenché d'actions au-delà de la constitution (avec Excel) de quelques tableaux de bord de pilotage.

Conclusion

L'université Claude Bernard Lyon 1 (UCBL) est la plus importante institution universitaire du site de Lyon, tant en nombre d'étudiants, d'enseignants, de chercheurs qu'en nombre d'équipes de recherche. Elle est classée en 2014 9^{ème} établissement universitaire français selon les critères retenus par l'université Jiao-Tong de Shanghai et 13^{ème} selon le classement de l'université de Leyden en 2015. Elle associe en proportions quasi égales les composantes « Santé », pour lesquelles elle est la plus complète de France, et les composantes « Sciences et Techniques ». Elle a su tisser des relations étroites et bilatérales, tant avec les autres établissements universitaires scientifiques du site, qu'avec un environnement industriel riche et dynamique. Elle détient ainsi la première place des établissements universitaires français dans le domaine du dépôt de brevets.

Elle est la composante principale de la Comue de Lyon et joue un rôle très actif dans la préparation du nouveau projet d'Idex, notamment avec les autres universités de Lyon, l'ENS, l'Insa et l'école centrale de ce site. Les UMR déjà partagées entre ces différents partenaires représentent une base solide pour la défense de ce projet.

La qualité de ses formations, bien orientées vers la professionnalisation, est reconnue sur le territoire régional et national. Les relations à l'intérieur de l'université apparaissent remarquablement bonnes, résultat à mettre au crédit d'une gouvernance complexe, mais axée sur la recherche du consensus interne. Son budget est équilibré et très bien contrôlé.

Les constatations faites à l'issue de la mission conduisent toutefois le comité à s'interroger sur une ambition qui se limiterait à seulement améliorer trop ponctuellement la situation actuelle. Cela peut provenir en partie d'une culture de la discrétion, mais semble surtout résulter de la prudence volontaire de la gouvernance. Celle-ci compte surtout sur la capacité des enseignants-chercheurs, des chercheurs et des composantes à faire avancer les choses et à les accompagner ensuite efficacement. Cette analyse est renforcée par le constat que les instruments de pilotage sont insuffisants dans des domaines divers pour permettre à l'université de chiffrer ses ambitions et de mesurer ses progrès. La stratégie de l'UCBL pendant la période 2011-2015 a permis, quelques réussites remarquables. Elle porte néanmoins sans doute une part de responsabilité dans quelques échecs, par exemple aux précédents IA (deux projets d'IHU classés sous la barre). Elle explique aussi sans doute que des insuffisances, déjà signalées antérieurement par les évaluations externes, n'aient pas été corrigées. C'est le cas, par exemple, de l'endo-recrutement des professeurs, supérieur à la moyenne nationale pour les établissements de même typologie, ou la trop faible attractivité à l'international, aussi bien pour les enseignants que pour les étudiants.

I – Les points forts

- Gouvernance favorisant la diffusion et la remontée des informations en interne et entretenant une excellente ambiance de travail.
- Des ressources financières et des procédures budgétaires permettant de définir et de mettre en œuvre une politique.
- Puissance scientifique avérée et de très bon niveau international dans une variété de domaines en sciences et techniques, et en sciences de la vie et de la santé.
- Formations professionnalisantes bien ancrées dans leur territoire.
- Rôle moteur dans un écosystème locorégional riche s'appuyant sur des relations de confiance avec la plupart des partenaires institutionnels.
- Dispositifs d'aide à la réussite étudiante pertinents et efficaces favorisés par la forte implication des étudiants et de leurs représentants aux conseils.
- Deux filiales historiques, aux fonctionnements et modèles économiques bien rodés, et qui apportent une vraie plus-value dans le domaine de la recherche.
- Politique documentaire efficiente en cours de certification ISO 9001.

II – Les points faibles

- Manque d'affichage d'une ambition stratégique dynamisante.
- Instruments de pilotage absents ou mal utilisés dans de nombreux domaines (publications scientifiques, évaluation de l'enseignement, immobilier, dispositifs de valorisation,...).
- Peu de progrès réalisés en matière d'internationalisation depuis 2010 et un manque d'ambition en matière de politique européenne.
- Gouvernance politique encore trop impliquée dans le fonctionnement opérationnel.
- Absence de vision prospective en termes de système d'information.
- Politique en ressources humaines embryonnaire.
- Dispositifs d'incitation à l'interdisciplinarité insuffisants, eu égard au potentiel.

III – Les recommandations

- Continuer à s'impliquer activement dans la construction de la Comue et le projet Idex 2 et s'investir fortement dans les politiques communes mises en œuvre au niveau du site.
- Construire un système de pilotage global adapté aux ambitions stratégiques de l'établissement.
- Mettre en œuvre une démarche qualité intégrée à partir des expérimentations en cours s'appuyant sur les ESG.
- Mettre en place, au minimum au niveau de l'université, une politique globale des plateformes technologiques intégrant un pilotage pluriannuel et un modèle économique consolidé.
- Accompagner et dynamiser l'implication de l'université dans les projets européens, que ce soit en recherche ou en formation, par exemple par la mise en place d'une cellule Europe.
- Définir une politique internationale qui ne se laisse pas enfermer dans la seule logique des collectivités territoriales. Mettre en œuvre une concertation entre les composantes sur la gestion des flux étudiants principalement au niveau licence.
- Faire de la Satt un outil au service de la stratégie de valorisation.

Conscient que l'écosystème locorégional est en pleine restructuration, il appartient à l'université de déterminer si chacune de ces recommandations doit être traitée au niveau de l'établissement, de la Comue ou de l'Idex.

Liste des sigles

A

AC	Agence comptable
AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
AFM	Association française contre les myopathies
AMI	Assistant mobilité internationale
ANR	Agence nationale de la recherche

B

Biatss	Bibliothèque, ingénieurs, administratifs, techniciens, social, santé
BIP	Base d'identification des personnes
BQR	Bonus qualité recherche
BVE	Bureau de la vie étudiante

C

CA	Conseil d'administration
Cac	Conseil académique
CAF	Capacité d'autofinancement
Carmen	Laboratoire de recherche en cardiovasculaire, métabolisme, diabète, diabétologie et nutrition
CFVU	Commission formation et vie universitaire
CHD	Contrôle hiérarchisé de la dépense
CHU	Centre hospitalo universitaire
CICF	Contrôle interne comptable et financier
CIR	Crédit impôt recherche
CLB	Centre « Léon Bérard »
CMI	Correspondant mobilité internationale
CMS	<i>Compact Muon Solenoid</i>
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
COM	Contrats d'objectifs et de moyens
Comue	Communauté d'universités et établissements
CPER	Contrat de plan État-Région
Crous	Centre national des œuvres universitaires et scolaires

D

DD	Développement durable
DGS	Directeur général des services
DIRPAT	Direction du patrimoine
DMTT	Dispositif mutualisé de transfert de technologies
DPC	Développement professionnel continu
DRH	Directeur des ressources humaines
DRI	Direction des relations internationales
DSF	Direction des services financiers
DUT	Diplôme universitaire de technologie

E

EA	Équipe d'accueil
EC	Enseignant-chercheur
ECL	École centrale de Lyon
ED	École doctorale
EDF	Électricité de France
ENS	École normale supérieure
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
Equipex	Équipements d'excellence
ERC	<i>European research council</i>
ESG	<i>European standards guidelines</i>
Espe	École supérieure du professorat et de l'éducation

ETP	Équivalent temps plein
F	
FC	Formation continue
FI	Formation initiale
FOCAL	Service formation continue et alternance
FPUL	Fondation pour l'université de Lyon
FR	Fonds de roulement
FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes
FUI	Fonds unique interministériel
G	
GEN	Groupe d'élaboration des normes
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
H	
Harpège	Harmonisation de la gestion des personnels (logiciel)
HC	Heures complémentaires
HCL	Hospices civils de Lyon
HS	Hygiène et la sécurité
I	
Icap	Innovation conception et accompagnement pour la pédagogie
ICJ	Institut Camille Jordan
Idex	Initiative d'excellence
IFEEP	Indemnité de fonctions, d'expertise et d'engagement professionnel
Ipsi	Institut de formation en soins infirmiers
Igaenr	Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche
IHU	Institut hospitalo-universitaire
ILM	Institut lumière matière
Insa	Institut national des sciences appliquées
Inserm	Institut national de la santé et de la recherche médicale
IPNL	Institut de physique nucléaire de Lyon
IRT	Institut de recherche technologique
ITA	(Personnels) Ingénieurs, technique et administratif
ITE	Institut pour la transition énergétique
IUF	Institut universitaire de France
IUT	Institut universitaire de technologie
L	
Labex	Laboratoire d'excellence
LIP	Lyon ingénierie projets
M	
Mooc	<i>Massive open online course</i>
O	
OSU	Observatoire des sciences de l'univers
P	
P4	(Laboratoire) pathogène de classe 4
Paces	Première année commune aux études de santé
Palse	Programme avenir Lyon Saint-Étienne
PAP	Projet annuel de performances
Papesr	Portail d'aide au pilotage de l'enseignement supérieur et de recherche
PEC	Portefeuille d'expérience et de compétences
PI	Propriété intellectuelle
PIA	Programme d'investissements d'avenir
PILP	Projet d'intégration en licence professionnelle
PME	Petites et moyennes entreprises
PSE	Partenariat socioéconomique
PU-PH	Professeur des universités-Praticien hospitalier

R

RAP	Rapport annuel de performances
RCE	Responsabilités et compétences élargies
RI	Relations internationales

S

S2D	Semestre 2 de détermination
S2S	Semestre 2 scientifique
Satt	Société d'accélération de transfert de technologies
SCD	Service commun de documentation
SCEL	Services commun d'enseignement des langues
SCSHS	Service commun de formation en sciences humaines et sociales
SFR	Structure fédérative de recherche
Shon	Surface hors œuvre nette
SHS	Sciences humaines et sociales
Sifac	Système d'information, financier analytique et comptable (logiciel)
Siham	Système d'information des ressources humaines dans une approche mutualisée (logiciel)
SOIE	Service de l'orientation et l'insertion professionnelle des étudiants
SPSI	Schéma pluriannuel de stratégie immobilière
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 et sportives
Sumpss	Service universitaire de médecine préventive et de promotion de la santé

T

TICE	Technologies de l'information et de la communication pour l'enseignement
------	--

U

UCBL	Université Claude-Bernard Lyon 1
UFR	Unité de formation et de recherche
UMPA	Unité de mathématiques pures et appliquées
UMR	Unité mixte de recherche

V

VP	Vice-président
----	----------------

Observations du président



Présidence

Réponse au rapport d'évaluation de l'Université Claude Bernard Lyon 1, Version définitive du 28 octobre 2015

L'Université Claude Bernard Lyon 1 (UCBL) a pris connaissance du rapport d'évaluation effectué par le comité d'experts de l'HCERES. La gouvernance remercie les experts pour leurs recommandations constructives qui serviront de base aux développements futurs de notre établissement. Néanmoins, la gouvernance de l'UCBL tient à apporter des corrections et des remarques à ce rapport :

1/ Les corrections suivantes nécessitent d'être intégrées au rapport :

- Page 10 : En matière de *démarche qualité*, il apparaît que les experts n'ont pas pris en compte les audits internes, la démarche d'évaluation du coût des formations, les enquêtes d'insertion professionnelle des étudiants et la certification ISO 9001-2008 obtenue pour le SCD en juillet 2015, pour Polytech depuis 2008, ainsi que la démarche de certification en cours pour FOCAL.
- Page 11 : le budget de la recherche est de 7 millions d'euros, hors masse salariale et frais d'infrastructure (et non de 900.000 €).
- Page 13 – Offre de formation : « ... l'UCBL a historiquement approfondi plus particulièrement certains partenariats, comme avec l'ENS et Lyon 3 » : il s'agit de probablement de Lyon 2 et non de Lyon 3, mais l'Ecole Centrale de Lyon et l'INSA de Lyon auraient pu être également mentionnés au titre des partenaires « historiques ».
- Page 13 : « Services bien dotés en personnels administratifs » : Cette affirmation n'est pas valable pour l'ensemble des services (SCEL, SCSHS).
- Page 15 : les experts soulignent « l'insuffisance de formations des doctorants » mais il faut rappeler que les écoles doctorales sont partagées avec les autres établissements du site et regroupées dans le collège doctoral placé sous l'autorité de la COMUE (par ailleurs, les doctorants inscrits à Lyon 1 sont astreints à deux journées de formation et se voient offrir un contrat d'ACE).
- Page 15 : concernant le SCD, les experts écrivent que « le modèle économique devra faire l'objet dans les prochaines années de choix stratégiques, notamment sur la documentation recherche » : il convient de souligner, une fois encore, que les contraintes d'achat, comme pour toutes les universités françaises, sont portées par des groupements d'achat et par le Ministère.
- Page 17 : les experts relèvent que « Lyon 1 n'affiche pas de politique claire sur la présence obligatoire ou facultative aux divers enseignements » : ceci a pourtant fait l'objet d'une délibération du CA en date du 26 mai 2015 et d'une inscription au règlement intérieur de l'établissement.
- Page 18 : note erronée en bas de page : « ...FSDIE, d'un montant de 400 000 K€ » : il s'agit de 420 000 euros.
- Page 23 : « L'autre danger est la possible confusion entre maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre. C'est particulièrement le cas dans les secteurs immobilier et système d'information ». Nous attirons l'attention du comité sur le fait que le chargé de mission « Système d'Information » a été nommé en novembre 2014, pour travailler en collaboration avec le directeur de la DSI sur le « Schéma Directeur du Système d'Information » (SDSI). Il n'a traité, durant ces six mois, aucun autre point en dehors du SDSI. Toutes les réunions étaient axées sur ce point et ont fait l'objet de trois présentations d'avancement des travaux devant le CA.

- Page 23 : « *Le service communication, directement rattaché au Président, dispose de 9 personnes, dont sa directrice qui assure également des fonctions similaires à celle d'un directeur de cabinet* » : Le service communication dispose de huit personnes, comme l'HCERES l'a noté en page 9 du rapport.
 « *..trois DGS adjoints, deux sont sur des domaines fonctionnels et « patrimoine, domaine disposant...* » : Nous relevons une confusion sur les missions ou domaines des DGSA : deux sont sur des missions. L'une est DGSA-DRH, l'autre DGSA-Patrimoine. La troisième DGSA coordonne les services administratifs et techniques du secteur Santé.
 « *Concernant le pilotage de l'établissement, il existe un service « enquêtes, statistique et indicateurs » rattaché au DGS composé de deux personnes. L'impossibilité pour le comité de rencontrer le contrôleur de gestion à la tête de ce service ...* » : Nous attirons l'attention du comité sur le fait que le contrôleur de gestion n'est pas à la tête du service enquêtes, statistiques et indicateurs.

- Page 25 : DSF – Agence comptable
 « *Fusionner DSF et agence comptable* » : Ce n'est pas un souhait de la Gouvernance. Il convient de rappeler que l'UCBL a dissocié les fonctions d'ordonnateur et de comptable depuis 2002 et que la tendance nationale va dans ce sens, notamment avec la mise en place de la GBCP.
 « *Poursuivre la transformation du service des marchés en service de l'achat* » : Nous précisons que cette transformation a déjà été réalisée ; l'UCBL travaille actuellement sur le déploiement de sa politique de l'achat.

- Page 26 : « *En effet, si la Dirpat réalise les travaux de maintenance et de GER pour le site de la Doua et les deux sites de santé, elle ne réalise que les travaux d'investissements pour le site de Lyon Sud, la maintenance courante étant assurée par les équipes de l'ESPé. Enfin, pour les sites « IUT », cette dernière réalise l'ensemble des travaux (maintenance comme investissement). La centralisation de l'ensemble des fonctions immobilières au sein de la Dirpat, déjà amorcée, constituerait certainement un gain financier significatif tout en offrant une qualité de services aux usagers sans doute supérieur* »
 La fonction patrimoniale est centralisée pour l'UCBL et les experts HCERES regrettent que cela ne soit pas le cas pour l'IUT et l'ESPE. Ces deux composantes ont, au titre de leur budget propre intégré, conservé leur service patrimonial qui est bel et bien placé sous l'égide de la DIRPAT.

- Page 27 : Système d'information
 « *Il est toutefois dommage, vu l'importance du SI pour une université comme l'UCBL, que l'établissement n'ait pas décidé de nommer un VP SI* ».
 Nous rappelons la nomination, depuis novembre 2014, d'un Chargé de Mission, président du groupe de travail « Numérique et Système d'Information », figurant dans les statuts de l'établissement.

2/ Au-delà de ces corrections, un certain nombre de précisions méritent d'être apportées :

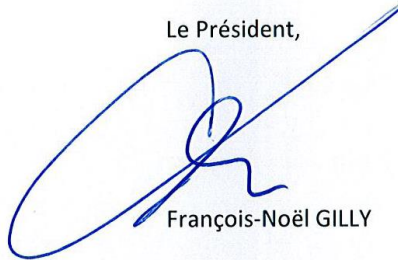
- L'échec au PIA 1, que les experts imputent à Lyon 1 et à sa stratégie 2011/2015, était un projet porté par le PRES de Lyon Saint Etienne et l'ensemble de ses membres : l'UCBL assume entièrement sa part de responsabilité mais reste étonnée de la porter seule (d'autant que le projet IDEX 1 du PRES a été construit avant 2011 et que la gouvernance actuelle, objet de ce rapport, n'est en place que depuis mars 2012).
- Dans le domaine de la recherche, le rapport a choisi d'ignorer les premières corrections adressées par l'UCBL : il n'est pas juste d'écrire que le budget consacré par l'UCBL à la recherche est de 900 KE alors qu'il est, depuis 5 ans, supérieur à 7 Millions d'euros, hors masse salariale et frais d'infrastructure. De la même manière, il est surprenant de lire qu'aucune stratégie « de transversalité » de la recherche n'a été mise en œuvre : depuis 10 ans, les gouvernances successives ont fortement influencé le rapprochement/fusion d'équipes de taille internationale (en passant en 10 ans de 107 à 68 unités de recherche) ce qui a permis de faire émerger plusieurs centres de recherche pluridisciplinaires de niveau international : création de l'ILM et de l'ISA (physique, chimie, santé, environnement), création du CRCL (cancer, biologie moléculaire, génétique, chimie, santé), création du CRNL (neurosciences, imagerie, santé, biologie moléculaire, sciences humaines et sociales, physique), création du CIRI (infectiologie, vaccinologie, biochimie, santé publique), et plus récemment, création de l'INMG et de l'unité CARMEN (génétique moléculaire, physiologie, thérapie génique, médecine régénérative, santé).
- Dans le domaine de la formation, il n'est pas exact de dire que « *les licences professionnelles (...) ne sont souvent accessibles qu'aux étudiants provenant de l'IUT et non aux étudiants de licence générale* » : elles sont bien accessibles mais force est de constater que les étudiants de licence ont effectivement du mal à bénéficier de contrats d'apprentissage. Les experts soulignent d'ailleurs les efforts faits en la matière avec la mise en place du PILP. Nous ne souscrivons pas à l'observation selon laquelle nous ne serions pas en mesure d'« *envisager des axes d'amélioration* » en termes d'aide à l'insertion professionnelle, laquelle est d'ailleurs soulignée comme étant « *très satisfaisante* ». Sur ce point, et contrairement à ce qui est écrit, les actions du BAIP (CLIFE) bénéficient bien d'un « *chargé de mission* » en la personne de la directrice du SCUIO-IP (SOIE), enseignante-chercheuse, et membre du Bureau du CEVU et de l'Equipe présidentielle. Le rapport évoque la politique d'évaluation des enseignements, en suggérant que les résultats ne sont « *pourtant pas vraiment utilisés par l'établissement pour faire évoluer son offre et ses méthodes pédagogiques* ». L'offre de formation 2016-20 étant précisément en cours de définition lors de la venue des experts, nous ne comprenons pas ce qui pouvait étayer cette observation sur le plan de l'évolution de l'offre ; quant à l'évolution des méthodes pédagogiques, bien au contraire, tant en central le CEVU via notamment le service ICAP, que dans les composantes, de nombreuses transformations pédagogiques sont impulsées et soutenues. Les experts pensent aussi que la mise en place des conseils de perfectionnement « *ne semble pas être une priorité* » : même si leur mise en place est hétérogène, comme souligné dans le rapport, nous voulons au contraire affirmer que leur généralisation est bien une priorité du CEVU.
- Dans le domaine de la réussite des étudiants, nous sommes étonnés que les experts insistent sur la nécessité d'« *associer étroitement les équipes pédagogiques chargées de la mise en œuvre* » du semestre rebond de PACES, qui aurait été réalisé « *sans réelle concertation* ». En effet, ce dispositif a été construit dès l'origine en lien étroit entre les deux secteurs Santé et Sciences de l'université. De plus, l'UCBL met en place au printemps 2016 un autre dispositif (Semestre Universitaire de

Réussite), lui aussi réalisé en concertation entre les composantes, qui viendra compléter la semestre rebond pour une autre typologie d'étudiants. Il est donc réellement dommage que la lecture du rapport tende à faire penser que rien ne serait fait pour agir sur l'échec en PACES.

- Enfin, concernant la « *prudence volontaire de la gouvernance* » telle que décrite par les experts, il convient de souligner que cette « prudence » a néanmoins permis la fermeture d'un site de Lyon 1 (site de la Soie), la réduction significative du nombre d'heures complémentaires, la transformation de la Fondation Partenariale en Fondation abritée, la mise en place d'incitation à la recherche d'excellence (primes aux porteurs d'ERC et de médaille Fields), l'accélération des dossiers Plans Campus (le campus Charles Mérieux Lyon Sud accueille des étudiants depuis cette rentrée et est l'un des tous premiers livrés en France), le rapprochement entre Lyon 1 et l'ESCEPE (décret d'association paru en août 2015), un redressement des comptes de Lyon 1 (avec une augmentation nette de sa CAF), l'engagement ferme de Lyon 1 dans la COMUE « Université de Lyon », Il s'agissait donc d'une « prudence volontaire » source de transformations significatives.

Villeurbanne, le 2 novembre 2015

Le Président,



François-Noël GILLY

Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'université Claude Bernard Lyon 1 a eu lieu du 28 au 30 avril 2015. Le comité d'évaluation était présidé par Bruno Varet, ancien vice-président du conseil scientifique, ancien administrateur provisoire, université Paris Descartes.

Ont participé à l'évaluation :

- Jean-Christophe Camart, vice-président du conseil d'administration, université Lille 1, ancien directeur de polytech Lille,
- Christophe Giraud, délégué régional Aquitaine-Limousin du CNRS,
- Laura Montanaro, rectrice adjointe, école polytechnique de Turin (Italie),
- Nicole Rascle, vice-présidente en charge de la vie universitaire, université de Bordeaux ; ancienne vice-présidente du conseil des études et de la vie universitaire de l'université Bordeaux Segalen,
- Gilles Rubinstenn, vice-président *marketing & sales*, M2I Life Sciences, ancien président de la Satt Île-de-France INNOV,
- Alexandre Schohn, doctorant, université de Bretagne occidentale, ancien élu de l'université de Strasbourg,
- Karl Tombre, vice-président relations internationales et partenariat, université de Lorraine.

Stéphane Onnée, délégué scientifique, et, Florian Marquis, chargé 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>