



agence d'évaluation de la recherche  
et de l'enseignement supérieur

Section des établissements

# Rapport d'évaluation de l'Université Jean Monnet – Saint-Étienne



décembre 2010



agence d'évaluation de la recherche  
et de l'enseignement supérieur

# Rapport d'évaluation de l'Université Jean Monnet – Saint-Étienne



Le Président de l'AERES

Jean-François Dhainaut

Section des établissements

Le Directeur

Michel Cormier

décembre 2010



# Sommaire

Présentation	5
La stratégie en matière de recherche	7
I – Le potentiel de recherche de l'établissement et sa structuration	7
II – Rationalisation et rayonnement de la recherche	7
III – La formation par la recherche	7
IV – L'adhésion au PRES "Université de Lyon" et ses effets sur la recherche	8
La stratégie en matière de valorisation	11
I – SAIC et valorisation	11
II – L'incubation et la maturation de nouvelles activités	11
III – Les Publications de l'université de Saint-Étienne (PSE)	12
La stratégie en matière de formation	13
I – Le pilotage de l'offre de formation	13
II – Lisibilité et visibilité de l'offre de formation	13
III – Les dispositifs d'accompagnement de l'étudiant	14
IV – Un environnement adapté aux exigences de la formation universitaire	14
1 ● Le service commun de la documentation (SCD) : des transformations majeures	14
2 ● L'environnement numérique de travail (ENT) et les TICE	14
V – La démarche qualité pédagogique et l'insertion professionnelle	15
Stratégie en matière de vie étudiante	17
I – Association des étudiants à la vie de l'établissement	17
II – Qualité de vie du public étudiant à l'UJM	17
III – Les partenariats de l'université Jean Monnet	18
Stratégie en matière de relations extérieures	19
I – Des relations denses et convergentes avec les collectivités territoriales locales, départementale et régionale	19
II – Une université ouverte aux milieux socio-économiques locaux et régionaux	20

Stratégie en matière de relations internationales	21
I – Une réelle structure de pilotage	21
II – Les actions contribuant à l'internationalisation des formations	21
III – L'internationalisation des masters	22
IV – L'offre de formation délocalisée	22
V – L'internationalisation des études doctorales	22
VI – La mobilité enseignante et les actions internationales de recherche	22
VII – Les partenariats internationaux et les perspectives d'internationalisation	23
La gouvernance	25
I – L'organisation et le pilotage de l'établissement	25
II – La politique de communication	25
III – Le système d'information, de pilotage et l'autoévaluation	26
IV – La gestion des ressources humaines	26
1 ● Gestion des enseignants-chercheurs	27
2 ● Gestion des IATOSS	27
3 ● Gestion des contractuels	27
V – L'organisation et le pilotage de la politique budgétaire et financière	27
VI – Le patrimoine et la politique immobilière	28
VII – Hygiène et sécurité	28
Relations avec le CHU	29
I – Présentation générale	29
II – Relations avec le CHU de Saint-Étienne	29
III – Instances de coordination	30
IV – Plateformes	30
V – Recherche clinique	30
Conclusion et recommandations	33
I – Les points forts	33
II – Les points faibles	33
III – Les recommandations	34
Liste des sigles	35
Observations du président	39
Organisation de l'évaluation	43

# Présentation

L'université Jean Monnet (UJM) est un établissement jeune. C'est en effet au cours de la décennie 1960 que furent développés, sous les tutelles lyonnaises, trois collèges universitaires puis un IUT, rassemblés au terme d'une forte pression des élus locaux en université de plein exercice en 1969. Suivra l'installation d'un enseignement en médecine, consolidé par la transformation de l'hôpital de la ville en CHRU (1972).

De cette période fondatrice, l'UJM a conservé trois caractères principaux :

- elle est “pluridisciplinaire avec santé”, regroupant aujourd'hui six UFR (Arts-Lettres-Langues [ALL], Sciences humaines et sociales [SHS], Droit, Médecine, Sciences et techniques, Centre Universitaire Roannais [CUR]) et cinq Instituts (IUT de Saint-Étienne et de Roanne, une école d'ingénieurs [Telecom Saint-Étienne], l'Institut du Travail et l'ISEAG-IAE),
- elle a vocation, dans le cadre d'une politique d'aménagement du territoire rhône-alpin, à fournir une offre de formation supérieure à une population de proximité, souvent socialement peu favorisée (32 % de boursiers sur critères sociaux), dans une logique de complémentarité avec l'offre lyonnaise sur ses deux sites de Saint-Étienne et de Roanne,
- elle constitue un élément structurant pour l'agglomération de Saint-Étienne par sa présence multipolaire (quatre campus entre centre-ville et périphéries) et contribue également à conforter la stratégie de développement de l'agglomération de Roanne.

À Saint-Étienne, l'UJM constitue la pièce maîtresse de l'enseignement supérieur avec quelque 14 000 étudiants, plus de mille emplois (dont près de 500 enseignants-chercheurs titulaires), 31 équipes de recherche (dont 18 UMR), aux côtés d'autres institutions de taille plus modeste mais ayant souvent une bonne notoriété : l'École des mines (ENSMSE), une école d'ingénieurs généralistes (ENISE), une d'architecture (ENSASE), une d'art et de design (ESADSE), l'École nationale supérieure de la sécurité sociale, une École supérieure de commerce. Elle a su nouer avec ces institutions des liens parfois étroits, notamment avec l'ENSMSE et l'ENISE au sein d'une école doctorale. Cette structure de coordination regroupe douze établissements d'enseignement supérieur locaux qui ont créé une carte multiservices destinée aux étudiants de chaque institution partenaire. À Roanne, l'UJM regroupe également la majorité (60 %) des étudiants inscrits dans l'ensemble des formations post-baccalauréat.

Parallèlement, l'UJM a pris la place qui lui revenait dans les dispositifs régionaux successifs de l'enseignement supérieur. Le schéma régional de l'enseignement supérieur et de la recherche, adopté en 2005, contribue à structurer l'évolution d'une partie de l'offre de formation, en particulier dans le domaine de la mobilité internationale des étudiants, comme une part des partenariats scientifiques à travers la politique rhône-alpine des clusters et de celle, interrégionale, des pôles de compétitivité auxquels plusieurs laboratoires stéphanois ont adhéré.

Poursuivant dans cette voie, l'UJM a développé, depuis 2008, une stratégie d'installation, en qualité de membre fondateur, dans le PRES “Université de Lyon” établi l'année précédente. L'implication de l'UJM dans le PRES est réelle et concrète. Le président de l'UJM (qui est également vice-président du PRES) souhaitant élargir le rôle de celui-ci, a proposé d'associer les laboratoires et composantes dans des partenariats et cohabitations de formations de niveau master, considérant qu'ainsi l'UJM devient un acteur clé de la réflexion vers une université fédérale. Ce choix stratégique représente l'option volontariste d'inscrire désormais l'UJM dans un pôle universitaire de dimension européenne, au sein d'une grande région urbaine comptant 2,5 millions d'habitants, quitte à perdre une partie de l'identité construite au fil des décennies en s'appuyant sur un fort sentiment d'appartenance “localiste”, en contrepois aux grandes écoles et universités lyonnaises.

Cette question de stratégie a été au cœur du débat, lors de l'élection du président de l'UJM en 2007, sans qu'elle soit vraiment tranchée. Ceci explique que l'UJM n'a ni intégré le PRES dès sa création, ni participé au projet “Plan Campus” soumis par le PRES. C'est sans doute en raison de la crainte de voir l'UJM marginalisée par les fortes dynamiques en cours et grâce à l'accès aux responsabilités et compétences élargies (RCE) de la LRU au 1<sup>er</sup> janvier 2009 que l'obstacle a été franchi, avec l'appui des collectivités locales stéphanoises (Ville et Communauté d'agglomération), bien au fait des enjeux majeurs de développement des formations et de la recherche dans le cadre du PRES. Cette intégration explique le fort engagement de l'UJM dans tous les projets portés par l'“Université de Lyon” dans le cadre de la démarche-projet “grand emprunt-investissements d'avenir” en cours.

Cet engagement produit déjà des effets, tant en termes de formation qu'en termes de recherche, comme en témoigne le projet d'établissement. Cette situation conduira l'UJM à assurer les missions d'une université de proximité et le développement de quelques domaines d'excellence, nécessairement articulés aux formations et laboratoires les mieux armés. C'est cette double vocation qui structure la "stratégie d'établissement 2011-2014" élaborée par le président et son équipe de direction. Cette stratégie est susceptible d'entraîner l'UJM dans de profondes transformations, avec deux risques possibles. Le premier provient de la difficulté à trouver le point d'équilibre entre, d'une part les rôles locaux (stéphanois, roannais) d'accueil de nombreux étudiants qui sans l'UJM ne poursuivraient sans doute pas d'études supérieures et, d'autre part, le rôle métropolitain permettant de garder les meilleurs étudiants, voire d'en attirer, ainsi que des enseignants-chercheurs (EC) et chercheurs extérieurs. Le second risque encouru tient à l'éventualité d'un découplage entre un pilotage *top-down* privilégiant une organisation qui désormais devrait se concentrer sur "trois pôles structurants pluridisciplinaires" et, d'autre part, des composantes qui actuellement paraissent effacées et, de fait, ne correspondent sans doute plus aux périmètres pertinents pour articuler formation et recherche dans une telle transformation. Il n'est pas certain que l'ensemble de la communauté universitaire de l'UJM, historiquement constituée en tant qu'université pluridisciplinaire, mesure bien l'ensemble des enjeux fondant cette stratégie et en évalue les risques à maîtriser.

# La stratégie en matière de recherche



## I – Le potentiel de recherche de l'établissement et sa structuration

L'UJM compte 31 unités de recherche : 8 en Sciences et techniques, 10 en Médecine, 6 en Droit-Économie-Gestion et 7 en Arts-Langues-Littérature / Sciences humaines et sociales (SHS). Parmi elles, 13 sont des EA, toutes localisées à Saint-Étienne, excepté le laboratoire d'analyse des signaux et des processus industriels (LASPI) qui regroupe douze EC, deux contractuels et une dizaine de doctorants sur le site de Roanne ; 18 sont des UMR (Université-EPST), communes avec les autres universités du PRES, à l'exception du centre Hubert Curien. Tous ces laboratoires ont été évalués positivement par l'AERES, en dépit de faiblesses communes mises au jour : projets un peu juxtaposés, manquant parfois de cohérence et de visibilité, nombre trop élevé de publications locales, insuffisance de doctorants. Par leurs appréciations, les experts ont voulu encourager les regroupements qui ont été effectués durant le précédent contrat quadriennal et laisser le temps de développer des synergies entre des composantes aux cultures différentes ; et ce d'autant que deux équipes (Biotechnologies végétales appliquées aux plantes aromatiques et médicinales [LBVPAM] et Musique électronique, l'un des pôles du CIEREC) sont parmi les rares de leur domaine en France. Certains membres de la seule unité notée C présentée par l'UJM, "marqueurs tumoraux et thématiques ciblées", s'apprêtent à réintégrer à mi-parcours une unité INSERM de Lyon qu'une partie de ses membres avait quittée.

Malgré un nombre relativement important d'unités mixtes (18), l'UJM rassemble 479 EC (chiffres 2008) - dont 56 % sont habilités à diriger des recherches - mais seulement 18 chercheurs propres aux EPST (CNRS et INSERM). Cette pénurie s'explique par l'histoire de l'université, initialement créée pour mettre en place un enseignement de proximité. Lorsque l'UJM a commencé à développer une politique de recherche, les EPST ne fléchissaient plus de postes. Pour améliorer la situation, la stratégie, déjà à l'œuvre, consiste à augmenter le nombre de chercheurs dans les laboratoires reconnus (deux postes de directeur de recherche recrutés à l'UMR Hubert Curien) et à se rapprocher de certaines thématiques du CEA (comme le traitement de surface ou l'étude de la toxicité des nanoparticules) pour pouvoir accueillir des post-doctorants. La direction de l'UJM met aussi tout en œuvre pour obtenir des délégations CNRS (quatre à cinq par an) et dédie chaque année 24 mois aux professeurs invités.

Pour encourager la recherche des EC, le conseil scientifique de l'UJM accorde douze CRCT annuels, allège de 50 % le service des PRAG inscrits en doctorat et module celui des jeunes maîtres de conférences, invités non seulement à s'engager dans de nouvelles recherches mais à coencadrer des thèses. Il encourage aussi la formation continue des personnels, notamment dans le champ des TICE.

Malgré cette politique volontariste, tous les EC de l'UJM ne sont pas rattachés à des laboratoires du PRES. Sur un total de 381, 24 appartiennent à des unités de recherche extérieures (Clermont-Ferrand, Dijon, Paris IV, etc.) car ils travaillent dans des spécialités qui n'existent ni à Lyon ni à Saint-Étienne et 60 sont isolés. Au sein des laboratoires, 80 % sont producteurs mais il existe de grandes variations selon les disciplines puisque, par exemple, 100 % publient au laboratoire Télécom Claude Chappe contre 65,5 % seulement au Centre d'étude sur les littératures étrangères et comparées (CELEC). Trois EC sont membres de l'IUF (deux juniors, un senior).

## II – Rationalisation et rayonnement de la recherche

De gros efforts ont été consentis pour rationaliser la recherche, mutualiser les moyens et renforcer les synergies.

L'UJM est passée de quatre sites à trois pour rapprocher les équipes. Le campus Carnot réunit le laboratoire Hubert Curien, Télécom-Saint-Étienne et (hors UJM) l'École du design. L'hôpital Nord, en cours de construction, regroupera en 2012 la faculté de médecine de l'université, l'IRMIS (Institut régional de médecine et d'ingénierie du sport) et le Centre ingénierie et santé (CIS) de l'ENSMSE, ce qui permettra la mise en commun de deux plateformes de recherche : vidéomicroscopie de la cellule vivante et endomicroscopie confocale fibrée.

Pour consolider cette logique de site, rapprocher les unités de l'UJM et les écoles d'ingénieurs de problématiques de recherche jugées prioritaires, cinq structures fédératives transverses ont été créées. Le MODMAD (Pôle MODélisation Mathématique et Aide à la Décision) réunit les EC en mathématiques fondamentales et mathématiques appliquées du laboratoire de mathématiques de l'université de Saint-Étienne (LAMUSE) aux trois principales écoles d'ingénieurs de Saint-Étienne. L'IFRESIS (Institut fédératif de recherche en sciences et ingénierie de la santé) relie les chercheurs de l'UJM et les chercheurs du CHU, de l'École des mines et de l'Institut de cancérologie de la Loire.



Parallèlement, pour améliorer la visibilité de la recherche, l'UJM, s'efforce d'obtenir des labels internationaux. Un chargé de mission a aidé au montage de deux projets *Erasmus Mundus* : "Paysages culturels" et "CIMET" (La couleur dans l'informatique et les technologies multimédias). Plusieurs équipes de l'UJM sont également actives au sein du RTRA "Collegium SHS Sciences de l'homme et de la société, Analyse des Sciences exactes". En 2010, le colloque de l'Institut universitaire de France s'est tenu à Saint-Étienne. Enfin l'UJM commence à mettre en place des indicateurs et un dispositif de pilotage de ses opérations de recherche à l'aide du logiciel GRAAL.

### III – La formation par la recherche

La formation par la recherche est assurée au sein de six écoles doctorales (Droit [notée B], Sciences sociales [B], Lettres-Langues-Arts [A], Éducation-Psychologie-Information et Communication[A], Sciences Économiques-Gestion [A] et Sciences-Ingénierie-Santé [A+]), dont les cinq premières sont cohabilitées avec les autres universités du PRES, alors que l'école doctorale "Sciences-Ingénierie-Santé" (qui demande son intégration dans le PRES) est positionnée à Saint-Étienne et partagée avec les Écoles d'ingénieurs stéphanoises ENSMSE et ENISE. L'offre de formation doctorale de l'UJM est bien reconnue au sein du PRES "Université de Lyon" et l'école doctorale (ED) de Droit est dirigée par un EC de l'université Jean Monnet L'ensemble de ces écoles, qui sont associées dans le Collège des écoles doctorales de l'UJM, accueille 500 doctorants et délivre environ 60 thèses par an. Compte tenu de la diversité des cultures facultaires, les attentes, les conditions de préparation et la durée des thèses sont très variées. Ainsi, si à l'ED "Sciences-Ingénierie-Santé" le doctorant doit disposer d'un financement identifié et réaliser sa thèse en moins de quatre ans, il n'en va pas de même pour les autres ED dont beaucoup d'étudiants sont salariés par ailleurs. Une charte des thèses a été rédigée en vue d'une harmonisation. D'autres disparités demeurent cependant, qui tiennent aux équipes. En effet les laboratoires prennent en charge les frais de mission des doctorants et seules les équipes les mieux dotées, UMR et EA de sciences et sciences du vivant, peuvent encourager leurs jeunes chercheurs à se déplacer dans des colloques internationaux, organiser des journées d'études, faire venir à leur jury de thèse des professeurs étrangers...

Outre les financements par les contrats doctoraux du ministère et, à part égale ou presque, des financements locaux liés aux appels d'offres annuels des clusters industriels régionaux, il existe des conventions CIFRE (16 contrats en 2009-2010). Le président de l'UJM octroie également quatre allocations chaque année. Ceci peut expliquer le peu de recours aux financements ADEME, Fondation de France (une seule bourse), ARC... On peut remarquer, par ailleurs, que les responsables des ED, à l'exception de "Sciences-Ingénierie-Santé" ne maîtrisent pas bien les financements CIFRE, en particulier les conventions de recherche pour l'action publique et sociétale (CIFRE-CRAPS) de l'ANRT qui permettent de trouver des financements pour des thèses en SHS, Art, Economie, Gestion, avec les collectivités territoriales, les établissements publics et les associations.

Enfin, à l'exception de l'ED "Sciences-Ingénierie-Santé", le devenir des docteurs formés à l'UJM n'est pas réellement connu.

### IV – L'adhésion au PRES "Université de Lyon" et ses effets sur la recherche

La décision de rallier le PRES est courageuse puisqu'en 1969 l'université de Saint-Étienne s'est constituée par autonomisation vis-à-vis de l'université de Lyon. Mais cette adhésion présente deux risques majeurs, clairement identifiés par les étudiants et le personnel. En premier lieu, ceci se traduit par la perte d'identité de l'UJM, comme en témoignent l'appellation du PRES "Université de Lyon" ou le choix de l'Institut des sciences humaines (ISH) d'adopter la charte graphique de Lyon 2 ; de plus, l'entrée dans un vaste ensemble rend peu visible la recherche menée dans une université généraliste, de dimension modeste et aux nombreuses formations professionnalisantes, face aux "poids lourds" que représentent Lyon 1 (30 000 étudiants), Lyon 2 (27 000 étudiants), Lyon 3 (22 500 étudiants) et les treize grandes écoles du PRES.

Pour contourner l'obstacle, l'UJM a réussi à se placer dans une position de médiateur et d'arbitre, faisant en sorte que ses représentants soient présents à tous les postes clés et parvenant à intégrer ses laboratoires – dans leur majorité en cotutelle avec un établissement lyonnais – dans tous les programmes importants. Ainsi l'UJM pilote l'un des projets "grand emprunt-investissements d'avenir", "Production et création de l'image", et a conçu, avec Lyon 2, "Médias du futur", un pôle d'enseignement et de recherche sur le journalisme et les nouveaux média. Par le truchement de l'IFRESIS, Institut fédératif de recherche qui regroupe tous les spécialistes d'ingénierie de la santé, elle est impliquée dans les projets santé de Lyon 1 et de l'Ecole nationale supérieure de Lyon. Elle a rejoint le projet, au départ strictement lyonnais, d'Institut hospitalier universitaire (IHU).

Cette politique volontariste ne va pas sans difficulté. Le pilotage de la recherche est assuré par quelques personnes de confiance, certes compétentes mais un peu éloignées des responsables des composantes et des masters, lesquels semblent les grands absents. Qui plus est, les membres de l'équipe présidentielle cumulent des fonctions parfois difficilement compatibles entre elles. Ainsi, le vice-président recherche dirige-t-il aussi le collège doctoral, l'UMR 5264 MODYS (MONdes et DYnamiques des Sociétés), commune à Lyon et Saint Étienne, en même temps qu'il porte un projet à l'Institut des sciences de l'homme et pilote un programme de l'ANR. Le vice-président valorisation, EC, est également directeur du SAIC. La responsable administrative de la recherche est membre du conseil scientifique des publications de l'université de Saint-Étienne, responsable administrative du SAIC et, pour l'UJM, des six ED...

À l'UJM, la recherche reste encore dispersée, parfois peu lisible, et les forces vives qu'apportent les doctorants encore trop peu nombreuses. Comme en témoignent la faible production annuelle de thèses (environ 60) et les 32,5 % de doctorants issus d'un système éducatif étranger, les 17 masters de l'UJM sont loin de conduire systématiquement au doctorat. Il serait souhaitable de rendre l'UJM plus attractive pour les doctorants ainsi que de créer une structure de support au montage de projets pour aider les chercheurs à participer aux appels d'offres nationaux (ANR, divers appels à projets des pôles de compétitivité) et européens (PCRD). Par ailleurs, l'UJM peut sans doute capitaliser encore davantage sur la pluridisciplinarité de l'université. C'est cette voie qui est inscrite dans le projet de convergence sur les trois thèmes structurants choisis, Optique/Image, Sport/Ingénierie/Santé et Territoires/Mutations/Innovation/Société, et qui doit inciter les équipes à proposer des projets transverses et à développer des chantiers transdisciplinaires (Image-Design, Environnement, Santé-Société, etc.). Ceci n'exclut pas, toutefois, de dégager des pôles d'excellence cohérents (comme l'ingénierie de la santé ou la musique électronique), gages d'une visibilité internationale accrue, tout en affichant un fort ancrage dans la ville, la région, le PRES, cette politique d'excellence pouvant se construire à l'aide de l'outil "Appel à projets internes". Dans le champ des ALL/SHS, il est souhaitable d'encourager les équipes à répondre aux appels à projets de l'ISH et à renforcer les liens avec cet institut, qui est un excellent moteur de coopérations transdisciplinaires entre laboratoires, EC et doctorants, qui accroît la visibilité de la recherche et qui permet de bénéficier de multiples ressources numériques. Une telle consolidation permettrait vraisemblablement de dépasser les peurs de perte d'identité et les frilosités qui ont amené des équipes stéphanoises à se rapprocher, sans véritables raisons scientifiques, d'unités localisées hors du PRES.

Il serait utile également de mieux faire circuler les appels d'offre et propositions d'allocations au sein de l'UJM, d'éviter de se laisser enfermer par les offres régionales ou locales fléchées, de ne pas se limiter à les transmettre aux directeurs de laboratoires, mais de créer un portail web permettant à tous de trouver l'information. Sans doute est-il également nécessaire de mieux impliquer les directeurs de masters dans les projets, afin d'encourager les poursuites d'études en doctorat. Enfin, pour ce qui est des doctorants, il faudrait accroître les incitations à organiser des journées scientifiques, à participer à des colloques, à publier.



# La stratégie en matière de valorisation



Depuis quasiment une décennie, l'UJM a investi le domaine de la valorisation, ayant été l'un des premiers établissements expérimentateurs des SAIC. La poursuite de cet investissement constitue l'une de ses priorités. L'objectif de réalisation d'une politique de valorisation ambitieuse s'appuie d'une part sur l'activité d'un SAIC, d'autre part sur la structuration de partenariats industriels multiformes, concrétisés notamment par une participation très active de l'UJM au fonctionnement des différents pôles de compétitivité thématiques implantés dans l'agglomération stéphanoise et en région Rhône-Alpes.

## I – SAIC et valorisation

S'agissant tout d'abord des activités de valorisation *stricto sensu*, l'UJM dispose depuis 2002 d'un SAIC. Ce service peut faire état en 2009 d'un bilan globalement satisfaisant, d'un chiffre d'affaires de 6,5 millions d'euros et d'une croissance de 150 % depuis 2007.

La gestion des contrats industriels extérieurs se traduit par le recrutement de 48 contractuels dans les différents laboratoires (29 ETP) et la gestion, en propre, de 16 familles de brevets dont un *blockbuster*. Trois créations d'entreprises sont à l'actif du SAIC, incubées à partir d'innovations issues des laboratoires de l'université Jean Monnet. Il est à noter toutefois que les licences d'exploitation exclusives adossées aux 16 familles de brevet en portefeuille ne produisent actuellement qu'un chiffre d'affaires faible, d'environ 100 000 € annuels de redevances. La politique de *licensing* est donc à structurer.

## II – L'incubation et la maturation de nouvelles activités

Au-delà de l'activité actuelle du SAIC, le partenariat avec Créalys, incubateur implanté à Lyon et chargé de la création de jeunes entreprises innovantes, est à développer. De même, le partenariat avec LST, structure de mutualisation de la valorisation créée en 2006, suite à l'appel d'offres de l'ANR, et dédiée à la maturation et au *licensing*, permettrait de développer une exploitation plus active, au plan industriel, des brevets en portefeuille. La dynamique actuelle est positive. Il convient de la conforter. Une réelle stratégie de l'implantation des entreprises incubées par Créalys, issues d'innovations directement produites par les laboratoires universitaires stéphanois, est à déployer. Il n'est pas neutre de constater qu'historiquement, plusieurs entreprises créées dans le cadre de l'exploitation d'innovations des laboratoires universitaires ont été implantées à Lyon, faute d'une pépinière d'entreprises directement adossée à l'incubation sur le site stéphanois. Ce point faible a été récemment levé par la création d'une pépinière, qui a déjà à son actif plusieurs projets d'implantations d'entreprises grâce à une cellule d'accompagnement (projet USE'IN).

Au-delà des activités actuelles à conforter, les projets d'ampleur, tant au niveau national que régional, constituent pour l'UJM une réelle opportunité et les partenariats avec LST et avec l'incubateur Créalys seront développés. La réponse aux appels d'offres relatifs à la maturation et notamment au projet de SATT porté actuellement par le PRES dans le cadre du "grand emprunt-investissements d'avenir", sera effectivement assurée.

La plateforme d'appui à la logistique hospitalière (Centre de recherche et de compétence en logistique hospitalière), composée de chercheurs de l'UJM et basée à Roanne, doit être rapidement transformée en société anonyme, filiale de l'université, afin de devenir un opérateur disposant de la structure nécessaire à un positionnement national autour des études et de l'évaluation de la logistique hospitalière.

Dans cette approche dynamique, des partenariats industriels variés se sont organisés dans les pôles de compétitivité nationaux ou à vocation mondiale. Les pôles de compétitivité présents dans l'agglomération stéphanoise ou plus largement en Rhône Alpes sont nombreux : Acelera (chimie de l'environnement), Viameca (pôle de compétitivité stéphanois à orientation mécanique porté grâce à l'appui de l'Ecole des mines), Plastipolis, Textera, ou le biopôle implanté à Lyon, et la formalisation des contrats de consortium au sein desquels l'UJM est présente, est à renforcer.

Les politiques d'essaimage, l'incubation puis la maturation, l'implantation de pépinières d'entreprises sur le site stéphanois participent à cette logique. L'UJM a donc bien axé sa stratégie sur le développement des partenariats industriels.

### III – Les Publications de l'université de Saint-Étienne (PSE)

Les Publications, fondées il y a un peu plus de trente ans, sont rattachées au SAIC de l'UJM. Le service des publications est placé sous la responsabilité d'un chargé de mission spécifique et du responsable administratif de la recherche. L'équipe, hors direction, est composée de huit personnes, correspondant à six ETP dont quatre sont affectées à la PAO. Bien que de dimension réduite, le service réussit à produire chaque année entre trente et quarante ouvrages de qualité.

Depuis 2007, l'équipe a atteint plusieurs des objectifs qu'elle s'était fixés. Au plan commercial et financier, les presses universitaires de Saint-Étienne ont rejoint l'Association française des Presses universitaires (AFPU) afin de bénéficier d'une diffusion SODIS (Gallimard pour l'exportation). Elles ont ouvert un site de vente en ligne qui représente un tiers des ventes directes et ont signé un contrat de référencement Google afin d'assurer leur visibilité à l'étranger. Tout a été mis en œuvre pour réduire les coûts de fabrication et trouver des sources de financement. L'équipe est parvenue à faire financer trois ouvrages par le comité national du livre (CNL). Concernant la démarche qualité, le service a développé son catalogue au-delà des Lettres et Sciences humaines et sociales, qui constituent le domaine d'activité premier, et s'est inscrit dans les perspectives de la politique scientifique de l'UJM en créant de nouvelles collections résolument interdisciplinaires, orientées vers l'environnement régional. Il a aussi eu le souci de ne pas publier que des auteurs locaux. Le comité éditorial, composé de treize membres dont six représentants des centres de recherche, fonctionne bien. Il se réunit tous les deux mois et soumet chaque manuscrit à deux experts extérieurs, pour garantir la publication d'ouvrages de qualité. La mise en place d'une fiche de coût permet une répartition claire des coûts/bénéfices avec les partenaires internes ou extérieurs.

Durant le prochain contrat quadriennal, il serait important de consolider les coéditions, qui se sont révélées fructueuses, avec les autres institutions publiques stéphanoises, comme la Cité du design. Par ailleurs la question du devenir des PSE dans le cadre du PRES se pose. En effet, au motif que celles-ci sont plus performantes, en termes de composition comme de commercialisation, que les presses lyonnaises, l'équipe stéphanoise n'envisage avec ces dernières qu'un projet fédératif par paliers et non la création rapide, *via* un SAIC, d'un vaste service d'édition interuniversitaire Rhône-Alpes, incluant les Presses de l'ENS-Lyon, les Presses universitaires de Lyon (PUL), actuellement en restructuration, les Presses de l'ENSSIB et éventuellement les Presses universitaires de Grenoble (PUG). Cette frilosité est discutable car les PSE, si elles sont efficaces dans la fabrication d'ouvrages, le sont beaucoup moins dans la confection de catalogues d'exposition, de revues (cinq titres arrêtés, une revue délocalisée à Lille 3), de produits multimédias et de publications en ligne, champs de compétence des autres presses.

# La stratégie en matière de formation

## I – Le pilotage de l'offre de formation

Les vice-présidents des conseils centraux, les deux vice-présidents délégués, à l'insertion professionnelle et réussite universitaire, et à la formation continue et professionnalisation, l'ensemble des membres du CEVU et les partenaires territoriaux, ont contribué à l'élaboration du projet d'établissement pour son offre de formation. Cet exercice a été effectué en association avec les établissements du PRES lyonnais, montrant qu'il existe à l'échelle du territoire une logique de soutien au développement de l'enseignement supérieur avec une ouverture sur d'autres partenaires. Au sein de l'UJM, les maquettes n'ont pas toutes été rédigées au même niveau, elles ont pu l'être à celui de l'équipe pédagogique, du responsable de département, ou du responsable de mention.

L'offre de formation pluridisciplinaire s'affiche sur quatre domaines, "Arts, Lettres, Langues", "Droit, Economie, Gestion", "Sciences humaines et sociales" et "Sciences, Technologies, Santé". L'UJM propose 48 mentions de licence, dont 24 professionnelles, 18 mentions de master articulées en 54 spécialités et près de 45 diplômes universitaires. Cette offre est en cohérence avec une mission d'enseignement de proximité et en complémentarité avec l'offre des universités lyonnaises. L'établissement poursuit les échanges avec ses partenaires du PRES, d'une part au travers de projets (avec l'IEP de Lyon pour une filière d'études politiques, Lyon 2 et la WAN-IFRA pour une plateforme internationale de formation aux nouveaux médias, l'IAE de Lyon 3 pour la création d'un campus *off-shore* en Chine), et d'autre part dans la perspective d'une modification d'architecture de l'offre en vue de cohabilitations (avec l'ENS, Lyon 2 et Lyon 3) dans le domaine SHS et celui des métiers de l'enseignement au sein de l'IUFM de Lyon 1. La décision de la mise en œuvre d'un "Plan Langue" à l'UJM favorise le déploiement à l'international de tous les cursus de formation. La dimension formation continue revient sous un nouveau mode de pilotage, assuré par le service universitaire de la formation continue (SUFC). Le directeur du SCUFC, également vice-président, anime un axe de développement, avec pour objectif le recentrage sur l'acquisition des compétences tout au long de la vie (DAEU, VAE).

L'UJM est sensible au développement de la formation par la voie de l'apprentissage ou de l'alternance et à la reprise d'études dans le cadre d'objectifs fixés avec les IUT de Saint-Étienne et de Roanne. À l'échelle de l'établissement, 35 % des licences professionnelles (LP), 17 % des licences et 7 % des masters composent l'offre par apprentissage. L'observatoire de la vie étudiante (OVE) prend en charge le suivi de cohorte des formations à la demande du SCUIO pour les niveaux licence et master et, à la demande de la DGESIP, pour les formations professionnelles. Certaines enquêtes apportant des précisions supplémentaires (salaire, secteur d'insertion professionnelle) sont effectuées à la demande de la région Rhône-Alpes. Ces informations ne sont pas exploitées de façon optimale par les composantes dans la mesure où certaines d'entre elles ne contribuent pas à leur collecte (IUT).

## II – Lisibilité et visibilité de l'offre de formation

Les services de l'UJM se mobilisent de façon coordonnée pour communiquer auprès des lycéens, étudiants et établissements secondaires sur les formations universitaires (salons, forums de l'enseignement supérieur, journées portes ouvertes et journées d'accueil). Un mémo est en ligne sur le site de l'établissement, un livret d'accueil de l'étudiant est distribué à chaque nouvel entrant et une mise à disposition de manuels universitaires a été décidée dans diverses bibliothèques. Il s'agit de motiver à la poursuite d'études et d'accompagner des jeunes qui sont lauréats pour seulement 78,6 % d'entre eux d'un bac général et dont une autre caractéristique est celle d'un taux de boursiers élevé (32 % de boursiers sur critères sociaux, pour une moyenne nationale de 29 %). À ce dispositif de communication s'ajoute un choix limité de stages, dans la perspective de formaliser des passerelles pour une réorientation ou de faciliter l'insertion professionnelle. Concrètement, 79 % des cursus de licences (hors LP) et 74 % des cursus de masters proposent une période de stage. Le dialogue entre l'université et le monde socio-économique se concrétise par la création d'un guide de compétences élaboré avec l'APEC et le MEDEF, qui représente un outil d'expression de l'ensemble des acquisitions "métiers" de l'étudiant au cours de son cursus universitaire.

### III – Les dispositifs d'accompagnement de l'étudiant

L'établissement a mis en place de nombreuses actions, conduites avec dynamisme par le service commun universitaire d'information et d'orientation (SCUIO), et permettant à chaque étudiant de disposer d'informations pour définir son projet d'étude (orientation-active *via* APB, réunions entre lycéens préparant un baccalauréat professionnel et direction du SCUIO). L'université prend en compte les objectifs de réussite, les étudiants de première année concentrant une partie de l'attention dans le cadre du Plan réussite en licence, avec la mise en œuvre du contrôle continu exclusif au S1 et S2, le tutorat de soutien, le dispositif d'enseignant référent. Des financements apportés par le conseil régional complètent l'ensemble de ces mesures. Certaines d'entre elles se positionnent sur les années licence mais peuvent se décliner de façon très irrégulière jusqu'au niveau du master (bilan de compétences, aide à la recherche de stage et projet professionnel personnalisé).

Les forums métiers et le guide des stages en cours de rédaction constituent des supports destinés aux professionnels et correspondent à une démarche active vers le monde socio-économique. Pour s'inscrire dans une perspective d'aide à l'insertion professionnelle, l'université met en place une politique de stages intégrés au cursus, insuffisamment développée. La mission de suivi de l'insertion professionnelle des doctorants a été confiée au PRES de Lyon car les écoles doctorales ne disposaient pas de moyens suffisants, en dehors des bourses d'accueil et de mobilité.

### IV – Un environnement adapté aux exigences de la formation universitaire

#### 1 • Le service commun de la documentation (SCD) : des transformations majeures

Le SCD, placé sous l'autorité directe du président de l'université, rassemble 260 000 volumes, dans quatre bibliothèques universitaires implantées sur les trois campus de Saint Étienne et sur le site de Roanne – où la bibliothèque universitaire est installée dans la bibliothèque municipale. L'équipe de direction compte sept personnes.

Durant les quatre dernières années, ce service a connu de grandes transformations. Les travaux d'extension (1 750 m<sup>2</sup>) et de réhabilitation de la bibliothèque Droit/Lettres, sur le campus Tréfilerie, viennent de s'achever. La bibliothèque de Sciences, actuellement sur le campus de la Métare, doit être délocalisée sur le campus Carnot, où sera également installée la bibliothèque Télécom Saint-Étienne. Dans le cadre du projet Pôle santé Nord, la bibliothèque de médecine doit être transférée du site de Bellevue vers le site de l'hôpital Nord. Parallèlement, pour offrir une meilleure visibilité des collections et une plus grande accessibilité, le SCD a intégré dans ses collections deux fonds importants : la bibliothèque du service universitaire de formation continue et la médiathèque interdisciplinaire.

Ces chantiers de grande envergure se déclinent à plusieurs niveaux. Dans la bibliothèque rénovée du site Tréfilerie – qui abrite depuis 1992 une antenne de la bibliothèque municipale de Saint-Étienne – tout a été mis en œuvre pour donner aux étudiants le goût de la lecture. Comme le campus, exigü, manque d'espaces de rencontre et de travail, une salle de convivialité a été ouverte. L'extension des locaux a permis de multiplier par trois le nombre de postes informatiques (59 actuellement) et de créer six salles de groupes dont une salle de musicologie munie de claviers et une salle de consultation audiovisuelle. Les étudiants handicapés disposent de postes de travail spécifiques. Les principales revues ALL/SHS sont en libre accès. Des efforts ont également été réalisés au plan de la formation, généralisée au niveau L1, amorcée en L2 dans le domaine de la santé et pour les primo-entrants des IUT.

Concernant la recherche, le SCD participe à BRISE-ES, réseau stéphanois qui rassemble toutes les bibliothèques du réseau de l'enseignement supérieur, à savoir toutes les bibliothèques du SCD (bibliothèques intégrées et bibliothèques associées dépendant des laboratoires de recherche et bibliothèques des IUT) et les bibliothèques des écoles qu'elles soient orientées pédagogie ou recherche pour permettre d'accéder, au total, à plus de 500 000 volumes. Les nouvelles acquisitions ont également été coordonnées entre le SCD, les bibliothèques d'UFR et de laboratoires.

De nombreuses améliorations restent cependant à apporter : impliquer davantage les EC, accroître l'offre documentaire dans le domaine de la santé, augmenter les horaires d'ouverture des bibliothèques, avec un objectif à 65 heures hebdomadaires contre 58 aujourd'hui (47 à Roanne), installer des stations de lecture pour étudiants mal voyants.

Par ailleurs, depuis 2008, dans le cadre du PRES, les responsables des trois SCD Jean Monnet, Lyon 2 et Lyon 3 se sont mis d'accord pour mutualiser l'acquisition et l'accès aux ressources électroniques afin de réduire les coûts et élargir l'offre, instaurer une politique de conservation partagée des périodiques. Les SCD ont également mis leurs ressources en commun en vue d'une ré-informatisation globale des fonds, chacun des trois services étant plus particulièrement responsable du pilotage d'une partie du projet, l'UJM étant chargé du développement des modules acquisitions et périodiques.

## 2 • L'environnement numérique de travail (ENT) et les TICE

L'université propose à tous ses étudiants un ensemble de services numériques au travers d'un espace virtuel unique, l'ENT. Ce portail permet d'accéder à la fois aux ressources numériques du service commun de documentation (SCD) et à la plateforme pédagogique Claroline. Le service s'est assigné une triple mission : former les étudiants et les EC aux TICE et les inciter à utiliser l'ENT, encourager et aider à la mise en ligne des cours et participer à l'harmonisation des TICE dans le cadre du PRES. L'ENT se caractérise par un parc de 1 400 ordinateurs, dont 400 en libre accès avec, cependant, des espaces wifi encore trop peu nombreux. Environ 130 étudiants bénéficient de l'opération "Bourse PC portable", sur critères sociaux et pédagogiques. Cette aide à l'accès aux ressources en ligne est complétée par l'assistance aux EC afin qu'ils exploitent toutes les potentialités de l'outil informatique (scénarisation, bibliographie, iconographie, lien et arborescence). À l'échelle du PRES, les établissements s'engagent vers une harmonisation des formations de C2i. Les responsables des TICE de l'UJM, Lyon 2 et Lyon 3, conçoivent également ensemble un outil anti-plagiat et des systèmes d'indexation en lien avec les SCD.

## V – La démarche qualité pédagogique et l'insertion professionnelle

L'évaluation des enseignements par les étudiants n'est pas encore réalisée de manière systématique mais sa mise en place a démarré. De même, en ce qui concerne la connaissance du public étudiant en amont de l'accès à l'université, le constat est celui de la faible appropriation des informations et analyses par les équipes pédagogiques. Les différents acteurs de la communauté universitaire ont proposé des indicateurs, puis un choix a été effectué sous le pilotage du vice-président délégué à la qualité et à l'évaluation. L'OVE a travaillé sur un choix d'indicateurs effectué sous le pilotage du vice-président délégué à la qualité et à l'évaluation et a pris en charge le suivi de l'autoévaluation des formations.

Actuellement, les formations sont évaluées à travers le suivi de l'insertion professionnelle des étudiants. Des enquêtes sont réalisées par courrier, par mail et par l'intermédiaire d'une plateforme téléphonique. Le taux de retour des enquêtes à 18 mois était proche de 80 %, les enquêtes à 30 mois l'ont fait chuter à 70%. Il existe un financement pour le suivi de ces enquêtes au niveau des masters et des LP ; l'enquête DUT est prise en charge par les IUT. Au niveau des doctorants, les enquêtes d'insertion sont pilotées par le PRES sauf pour l'ED SIS dont le suivi des doctorants est assuré par l'OVE de l'UJM. Il existe néanmoins un dispositif en réseau mais son absence de légitimité institutionnelle ne favorise pas la mise en œuvre généralisée d'une démarche qualité pédagogique au sein de l'établissement. Certaines n'utilisent pas suffisamment les informations issues des enquêtes.

De réelles marges d'amélioration existent donc en matière d'évaluation des formations, problématique encore trop peu appropriée par les équipes pédagogiques, ou appropriée de manière disparate. Leur mise en place permettrait d'assurer un meilleur pilotage. Par ailleurs, le repérage des étudiants en difficulté et leur prise en compte dans l'organisation et la progression des cursus paraît encore insuffisant dans les dispositifs pédagogiques. En revanche, l'UJM témoigne d'une dynamique pédagogique tournée vers les partenaires institutionnels et socio-économiques. Les liens avec l'environnement socio-économique devraient conduire à poursuivre et développer les formations par la voie de l'alternance ou de l'apprentissage et, plus généralement, à s'assurer de la mise en œuvre de toutes les mesures d'aide à l'insertion professionnelle, en particulier par le dispositif de stage.





# La stratégie en matière de vie étudiante



L'UJM est dotée d'un vice-président délégué à la vie étudiante. Cette vice-présidence est consultée sur les démarches ayant trait aux thématiques étudiantes par plusieurs interlocuteurs : un vice-président délégué à la vie étudiante et au développement des activités culturelles, la vice-présidente déléguée à l'insertion professionnelle et à la réussite universitaire, la vice-présidente du CEVU, ainsi que les responsables des services en charge des activités sportives, culturelles, de médecine préventive et de documentation.

La vice-présidence étudiante copilote les aspects techniques du FSDIE et préside un conseil des élus étudiants servant à communiquer et travailler. L'UJM forme ses élus étudiants. L'assiduité à ces modules, ainsi que la présence régulière aux conseils, fait l'objet d'une reconnaissance par gratification (pouvant aller jusqu'à 0,35 points supplémentaires sur une moyenne semestrielle pour les élus CA et CEVU, hors concours type médecine et doctorats). Les différents services communs, disposant de conseils d'orientation ou de pilotage auxquels sont associés des étudiants, ont salué la mobilisation des Stéphanois.

L'UJM présente un taux de participation aux élections étudiantes avoisinant les 20 % ; celui-ci est motivé par un dispositif mobilisateur et une phase de campagne importante (clip vidéo, accès aux *mailing-lists*, signalétique, badge et café offerts aux votants, etc.).

L'UJM est une université dont la politique sociale à destination des étudiants est affirmée. Ainsi de nombreux étudiants sont salariés de l'UJM en tant que vacataires. Ces embauches concernent les domaines culturels (kiosques, événements, etc.), la plateforme d'appels du SCUJO, les tuteurs accompagnant les étudiants présentant un handicap, les moniteurs du SCD...

## I – Association des étudiants à la vie de l'établissement

Au sein du FSDIE, 4 000€ sont dédiés au fonctionnement des élus et 2 000€ au fonctionnement de la vice-présidence étudiante. Avec la LRU, les reliquats du FSDIE sont attribués à un pot commun dénommé "vie étudiante" permettant la participation à différentes activités en conformité avec la politique étudiante. La répartition annuelle des fonds FSDIE est globalement la suivante : 50 000 € aux associations étudiantes, 50 000 € au développement culturel, 30 000 € à l'achat de matériel ensuite prêté aux associations, à l'organisation de forums et manifestations officielles à destination du public étudiant. La recommandation du pluri-financement des projets fait partie des éléments indiqués aux candidats. Un règlement intérieur cadre le fonctionnement du FSDIE.

Le tissu associatif semble satisfait de la politique étudiante menée par l'université et ses partenaires qualifiés d'habituels : CROUS, villes, métropoles, conseil général et région. Les associations connaissent des difficultés de lisibilité dues à une crise de l'hébergement sur les campus, qui devrait trouver un début de solution avec l'arrivée d'une maison de l'université et des étudiants leur offrant une lisibilité plus importante. Une charte à destination des associations devrait également être mise en place. Entre 20 et 30 structures étudiantes sont répertoriées comme actives au sein de l'établissement. Des associations étudiantes, culturelles et caritatives de Saint-Étienne, Roanne et leurs périphéries, sont associées aux activités universitaires (AFEV, restaurants du cœur, etc.). L'établissement est doté de relais culturels et associatifs, nommés kiosques, dont le fonctionnement est assuré par les vacataires étudiants. La présence d'une carte multiservices, dont le lancement est récent, permet une dynamisation des activités.

## II – Qualité de vie du public étudiant à l'UJM

Les statuts particuliers des étudiants sont pris en compte dans la politique de formation de l'UJM. Les étudiants salariés ainsi que les sportifs de haut niveau disposent d'aménagement des modalités de contrôle des connaissances. Les étudiants présentant un handicap bénéficient également d'aménagements d'examens et disposent de référents au niveau pédagogique ainsi qu'auprès de la médecine préventive universitaire (MPU). Des référents par composantes sont chargés du repérage des étudiants pour leur proposer des aides techniques, financières et humaines (étudiants tuteurs, rémunérés par l'UJM). Les étudiants présentant des troubles cognitifs sont également accompagnés, y compris dans l'aide à la réorientation. Un travail en étroite collaboration est mené avec le CHU, la MDPH et des associations spécialisées pour l'accompagnement des étudiants présentant un ou plusieurs handicaps. En revanche, l'UJM devrait améliorer la signalétique (hormis pour les défibrillateurs automatiques, correctement indiqués) pour les étudiants déficients visuels ou ayant des difficultés motrices.

La politique de prévention et de soins à destination des étudiants à l'UJM est de qualité : consultation avec des médecins, nutritionniste, infirmières, diététicienne, psychologue, assistante sociale. Un accent particulier est mis sur les publics à risques (étudiants en médecine, IUT, risques en laboratoires et conditions de travail des doctorants). Un agrément en tant que centre de vaccination a été demandé. Environ 70 % des primo-entrants sont vus en consultation à la MPU et l'ensemble des étudiants doit être normalement rencontré au cours de la licence.

La vie sportive à l'UJM repose sur des partenariats, l'établissement ne disposant pas à ce jour de halle sportive (mais la construction de cette dernière est engagée). Ce lieu, situé sur le site Denis Papin touchera un potentiel de 8 000 étudiants. Une quarantaine d'activités sont proposées, en fonction des attentes des étudiants, qui pratiquent à hauteur de 43 %. Les cotisations sont indépendantes de la fédération française de sport universitaire. Environ 45 % des enseignements sont assurés par des statutaires (six professionnels du sport). La carte multiservices permet un suivi électronique des pratiques, pouvant apporter une gratification, fondée notamment sur la présence régulière. Des UE libres donnent aussi l'opportunité d'associer le sport aux cursus, en proposant aux étudiants d'œuvrer sur des actions mêlant le sport et la santé, ou le sport et l'évènementiel.

La vie culturelle est assurée par un service à la structuration atypique, gérant tant les activités culturelles que les actions sociales. La politique culturelle de l'UJM à destination des étudiants paraît dynamique. Elle leur permet d'accéder à des prestations gratuitement ou à des tarifs préférentiels (carnets culture, concerts, cinéma, etc.). Les actions culturelles apparaissent comme un levier permettant la construction d'une identité universitaire, *via* des festivals (dont Jean Mon'Art, porté par l'UJM et permettant à l'ensemble de la communauté universitaire de se produire gratuitement devant plusieurs milliers de personnes sur des scènes en plein air) et une participation aux journées de rentrée universitaire.

### III – Les partenariats de l'université Jean Monnet

L'UJM entretient de bons rapports avec le CROUS. Même s'il n'existe pas une commission transversale de pilotage, il faut noter que le CROUS est membre invité dans tous les conseils impliquant majoritairement la vie étudiante à l'UJM. L'UJM dispose de représentants au sein du CROUS, en particulier la vice-présidence déléguée à la vie étudiante et au développement culturel universitaire.

La ville de Saint-Étienne, la communauté d'agglomération de Roanne, le conseil général et la région sont des partenaires essentiels de la vie universitaire à l'UJM. L'implication dans la politique sportive, l'aide aux programmes de logement donnant droit aux aides, l'accueil et l'accompagnement des étudiants étrangers en collaboration avec les structures étudiantes et du CROUS, font du territoire un espace de vie étudiante de qualité.

# La stratégie en matière de relations extérieures



## I – Des relations denses et convergentes avec les collectivités territoriales locales, départementale et régionale

La création et le développement de l'UJM doivent beaucoup au soutien apporté par les élus locaux et le conseil général de la Loire. Ce sont en effet eux qui, dans un premier temps, ont permis aux collèges universitaires et à l'IUT de devenir l'université de Saint-Étienne puis d'obtenir la création d'une école de médecine et enfin d'élever l'hôpital local au rang de CHRU. Quels que soient ces élus et les alternances politiques, le soutien des collectivités ne s'est jamais démenti.

Symétriquement, l'université et ses personnels se sont constamment investis dans la mission du développement local en permettant à de nouveaux publics d'intégrer un enseignement supérieur diversifié, faisant de celui-ci un facteur de promotion sociale et participant pleinement aux efforts collectifs de reconversion économique lorsque l'agglomération dut faire face aux mutations profondes de son système productif. L'université par ailleurs s'est investie dans l'animation de la vie culturelle locale. Enfin, par la spécialisation de certaines recherches, elle a su créer de nouveaux centres de compétence contribuant au rayonnement national et international de l'agglomération, l'illustration la plus manifeste en étant sans doute le pôle optique.

L'interaction entre université et collectivités territoriales stéphanoises se trouve aujourd'hui approfondie par la mise en œuvre de la "politique d'enseignement supérieur, recherche et innovation 2009-2014" initiée et pilotée par Saint-Étienne Métropole. L'objectif de cette politique, considérée comme le "pilier central du projet d'agglomération", est bien de "coconstruire" avec l'université (et les écoles) et les autres collectivités (départementale, régionale, nationale) un projet performant, tant dans le domaine des liens formation-recherche-milieux économiques que dans celui de nouveaux programmes scientifiques, dans le domaine de la place et du rôle des étudiants dans la vie de l'agglomération que dans la perspective de rendre attractifs les campus stéphanois, à la fois par de nouveaux aménagements immobiliers, la "thématisation" des sites, la perspective de rapprocher les différents acteurs (formation, recherche, entreprise) du processus d'innovation. Tout ceci a également pour ambition de participer à l'élaboration du "schéma de développement universitaire métropolitain" dont la perspective, à l'horizon 2020, consiste à penser l'aménagement du territoire de l'enseignement supérieur entre Saint-Étienne Métropole, le Grand Lyon et la communauté d'agglomération des Portes de l'Isère (CAPI) dans le cadre d'un projet d'Eurométropole lyonnaise.

Ce qui est vrai des interactions stéphanoises l'est tout autant de celles existant entre l'UJM, la ville de Roanne et Grand Roanne Agglomération. Dès le début de la décennie 1980, l'UJM développe ce qui deviendra le CUR (Centre universitaire roannais), autour d'un IUT et de formations décentralisées. Si l'UJM représente encore aujourd'hui un acteur majeur de l'enseignement supérieur roannais (avec près de 1 200 étudiants sur un total de 2 000), elle n'est plus seule. L'université Claude Bernard (Lyon 1) y a décentralisé (depuis 1992) trois formations de l'ISTIL EPU (Institut des sciences et techniques de l'ingénieur de Lyon - Ecole polytechnique universitaire) ; une autre école d'ingénieurs privée lyonnaise (ITECH - Institut Textile et Chimique) a créé une formation post premier cycle et une licence professionnelle commune à l'ISTIL. Cette montée en niveau du pôle roannais n'est pas seulement le fait d'institutions lyonnaises. L'UJM y contribue également : en 2008, deux masters, génie industriel et ingénierie mécanique, ont été ouverts ; le site compte un laboratoire créé en 1995, le LASPI (Laboratoire d'analyse des signaux et processus industriels). Et sans doute l'UJM sera-t-elle appelée dans le futur proche à répondre à de nouvelles sollicitations. Le schéma local de l'enseignement supérieur et de la recherche (SLESR), dont vient de se doter Grand Roanne Agglomération montre clairement quelques attentes particulières. Citons : envisager une école d'ingénieurs autour du LASPI, développer le français langue étrangère afin de faciliter l'accueil d'étudiants étrangers en plus grand nombre, rendre le SAIC de l'UJM plus présent sur le site roannais.

Avec la région Rhône-Alpes, l'UJM est entrée dans tous les dispositifs mis en place pour développer et organiser l'enseignement supérieur, la recherche et la valorisation. L'UJM, comme les autres établissements rhône-alpins membres de la CURA (Conférence universitaire Rhône-Alpes) ou/et de l'AGERA (Alliance des grandes écoles Rhône-Alpes), se voit ainsi reconnue dans ses spécificités en matière d'offre de formation et de recherche, de programmes immobiliers ou de grands équipements, de dotations à la mobilité internationale, de financement de doctorats ou de post-doctorats au travers d'un "contrat de partenariat" déterminant "le programme d'actions (...) mis en œuvre par l'UJM au titre du volet "enseignement supérieur" du schéma régional, ainsi que le montant du soutien financier de la région pour ce programme d'actions".

Au final, les liens entre l'UJM et les collectivités territoriales n'ont cessé de se renforcer. Les financements apportés par celles-ci pour répondre à ses différentes vocations en font des contributeurs importants. De ce fait, elles exercent une fonction de pilotage, et pour la région également de coordination. En même temps, l'UJM a-t-elle les moyens de répondre à toutes les sollicitations de ce pilotage externe ? Par exemple, faut-il qu'elle s'implique davantage dans la politique locale de Grand Roanne Agglomération dont l'ambition est de constituer un pôle d'enseignement supérieur par un élargissement de l'existant alors que l'existant ne donne pas entièrement satisfaction en matière de recrutement et de réussite étudiante ? Par ailleurs, cet environnement financier favorable peut être à l'origine d'effets pervers, ainsi s'il se traduit par une plus faible motivation au sein de l'UJM pour aller chercher des financements extérieurs (FEDER, FSE, ANR, PCRDT, etc.), ce qui pose la question d'une dépendance qui deviendrait trop forte.

## II – Une université ouverte aux milieux socio-économiques locaux et régionaux

Par son histoire et sa localisation, l'UJM a toujours entretenu des liens avec les milieux socio-économiques, tant avec des entreprises qu'avec des organisations de salariés.

L'Institut du travail illustre bien les relations avec ces dernières. Composante autonome de l'UJM créée en 1981 et membre du réseau national éponyme, il est piloté par un conseil réunissant des représentants des confédérations syndicales majeures (CGT, CFDT et FO) et des universitaires. Il délivre chaque année à quelque 300 stagiaires des formations en matière juridique, économique ainsi que des formations générales (expression, négociation, etc.).

L'UJM se distingue également par une forte préoccupation en matière d'insertion professionnelle de ses étudiants, ce qui la conduit à développer des relations avec certaines organisations susceptibles de faciliter la lecture des formations. Ainsi un travail conduit en collaboration avec l'APEC et le MEDEF va se traduire par la publication d'un guide des compétences présentant les formations universitaires délivrées par le portail "métiers". Doivent être notés également un enseignement de L2 en "Préparation à la vie professionnelle", comportant des modules CV, entretien d'embauche et bilan de compétences, ainsi que l'accompagnement de la plate-forme d'insertion professionnelle, qui aide à la recherche de stages. Enfin cette préoccupation est sans aucun doute à l'origine de la participation d'un représentant de l'Association Rhône-Alpes pour l'orientation et la promotion des métiers (AROM) au sein du conseil d'administration (CA) de l'UJM, dans le collège des personnalités extérieures.

Les partenariats industriels se traduisent également par une participation concrète de certains industriels à la définition des maquettes de certains diplômes, de niveau licence ou master. La nécessaire cohérence dans un dispositif prospectif de suivi entre les filières de formations et les filières de métiers repose sur un observatoire des mutations industrielles, totalement impliqué dans un travail d'adaptation des maquettes pédagogiques aux besoins futurs, tels qu'ils peuvent être projetés, des entreprises du tissu régional. La plateforme d'insertion commune MEDEF/UJM, les bourses de stage (objectif fort de la CCI de la Loire, partagé par le MEDEF) ou le développement des contrats de professionnalisation dans les entreprises, l'organisation de visites dans les laboratoires de recherche par les entrepreneurs (Cf. l'expérience du laboratoire Hubert Curien) représentent autant d'illustrations d'une communication à double sens entre l'UJM et les milieux socio-économiques.

Enfin, l'UJM s'est engagée, dans le cadre des RCE, à mettre en œuvre une fondation universitaire (Fondation "Université de Saint-Étienne"), avec comme partenaires principaux le groupe Casino (représenté au sein du CA), plusieurs banques et des opérateurs industriels régionaux.

La participation des représentants d'entreprises au CA de l'université constitue un point de cohérence autour de la politique des partenariats. Le caractère positif de la stratégie reposant sur l'utilisation de nouveaux outils juridiques comme la fondation universitaire, le développement des contrats de consortium au travers des pôles de compétitivité existants, nombreux et pluri-thématiques, est soulignée. Il s'agit, de toute évidence, d'une nouvelle impulsion pour laquelle l'UJM dispose du soutien des milieux économiques stéphanois et plus largement, pour certaines actions de partenariat, rhône-alpins.

# La stratégie en matière de relations internationales



## I – Une réelle structure de pilotage

La stratégie d'internationalisation de la direction de l'UJM est claire et bien documentée. Le directeur du pôle international (le vice-président délégué aux relations internationales) soumet chaque année un rapport sur la gestion et l'activité de son service à l'examen du conseil des relations internationales (RI), puis au président de l'université. Ce rapport est ensuite communiqué au conseil d'administration de l'UJM. Le rapport décrit de façon synthétique l'ensemble des activités réalisées au titre de la politique internationale de l'établissement.

Deux instances de pilotage participent à la formulation et à la mise en œuvre de la politique internationale de l'établissement. D'un côté, le conseil des relations internationales (qui siège trois fois par an) réunit des représentants des services centraux et communs, ceux des composantes et des principaux partenaires institutionnels. D'autre, le bureau des relations internationales siège environ tous les deux mois. Composée des principaux responsables RI (le VP-RI, le directeur délégué du CILEC [Centre international de langues et de civilisation, qui prépare les étudiants étrangers à la pratique du français], le chargé de mission recherche internationale et la responsable administrative du pôle international), cette instance discute des principales orientations stratégiques en liaison avec le bureau de l'établissement, d'une part, la conférence des directeurs, d'autre part.

Les axes directeurs de la politique internationale sont les suivants : poursuivre l'internationalisation de l'offre de formation ; améliorer les conditions d'accueil des publics étrangers ; soutenir la mobilité sortante ; renforcer la recherche internationale ; constituer un pôle international et le doter d'outils de communication. Cette politique est traduite en objectifs, ces derniers étant déclinés en actions. Les opérateurs chargés de piloter ces actions sont soit le Pôle International, soit les services de relations internationales de certaines composantes.

## II – Les actions contribuant à l'internationalisation des formations

La mobilité internationale des étudiants montre un très net déséquilibre entre mobilités sortante et entrante. La mobilité sortante (séjour d'études et stages à l'étranger) accuse une tendance positive sur la période 2001-2009 (266 étudiants en 2001-2002 et 452 étudiants en 2008-2009). La mise en place d'une "cellule de stages", dans le cadre de la mission de l'université relative à l'insertion professionnelle devrait constituer un dispositif d'assistance aux étudiants de l'UJM dans leur recherche de stage à l'étranger. Cette cellule devra bénéficier, pour être efficace, d'un réseau d'entreprises à l'étranger, d'un réseau avec diverses représentations françaises à l'étranger et devra donc centraliser les propositions de stages. Parallèlement, la mobilité entrante (dans le cadre de programmes d'échanges : Erasmus, ISEP, ORA, etc.) enregistre depuis 2003 une stagnation (112 unités) et reste un vaste chantier dont la progression des effectifs va dépendre des capacités de l'UJM à proposer une offre de formation visible (et lisible), des processus de candidatures clairs (DAP, candidatures CEF, etc.), des exigences linguistiques affichées et raisonnables.

L'indicateur d'attractivité (taux de couverture des sortants par les entrants) n'enregistre pas de progression positive. L'UJM dispose probablement d'une marge de progression importante dans les pays "structurellement déficitaires" ou pour lesquels les délocalisations de licences peuvent servir de plateformes de recrutement pour le niveau master. En résumé, la promotion active de la mobilité internationale doit systématiquement participer de la culture des composantes ou départements. Un point "relations internationales" devrait être systématiquement à l'ordre du jour des conseils des composantes (objectifs, bilans, etc.).

Toutefois, la croissance des effectifs en étudiants étrangers et leur poids relatif dans les effectifs de l'UJM se poursuit de façon continue depuis 1997-1998. En 2008-2009, on décomptait 1 761 étudiants étrangers (12,8 % des inscrits) contre 1 556 en 2006-2007. Leur répartition entre composantes reste cependant très inégale, avec une forte représentation à l'ISEAG et à la faculté ALL. Au total 111 nationalités sont représentées ; la part des étudiants originaires d'Afrique (et surtout du Maghreb), tout en restant encore largement majoritaire, a tendance à diminuer au profit de l'Amérique et surtout de l'Asie (Chine). Les nombreuses actions de délocalisations de formations, engagées depuis 2007, participent à l'augmentation régulière de cette mobilité entrante.

### III – L'internationalisation des masters

Deux diplômes labellisés *Erasmus Mundus* fonctionnent. Le master *Color in Informatics and MEdia Technology* (CIMET) est le fruit d'un partenariat entre le département de Physique de la faculté des Sciences de l'UJM, le département d'Optique de la faculté des Sciences de l'université de Grenade, celui d'informatique de la faculté des Sciences de l'université de Joensuu (Finlande) et la faculté des Sciences informatiques et des Médias de l'université de Gjøvik (Norvège). Le master *Cultural LANDScapes* (MACLANDS) réunit autour de l'UJM l'université Federico II de Naples et l'université de Stuttgart. Cette formation se déroule sur deux ans et est ouverte à 30 étudiants (12 européens et 18 des pays tiers). Elle a pour ambition de former des experts internationaux en conservation, gestion et valorisation durables des systèmes et sites patrimoniaux (patrimoines matériels et immatériels).

### IV – L'offre de formation délocalisée

Plus d'une douzaine de formations de l'UJM sont désormais installées à l'étranger. Il s'agit, à part quasiment équivalente, de formations de niveaux licence et master. Toutefois cette offre de formation apparaît encore très spécifique à certaines composantes et, par ailleurs, se concentre en quelques lieux seulement.

Pour les licences, Quito (université centrale d'Equateur et école polytechnique nationale) accueille une licence maths-info et une d'économie-gestion, Madhia (université de Monastir, Tunisie), une licence réseaux et instrumentation intelligente (RII) de l'IUT de Saint-Étienne. Enfin l'UJM a trouvé des partenaires et mis en place en Chine trois programmes : programme 2+2 implanté au sein de l'université de Xiangtan (Province du Hunan), programme 2+2 installé au sein de l'université des études internationales du Sichuan (Province du Sichuan), programme d'accueil (diplômes d'université "passerelles" destinés aux étudiants chinois) via la "Société du nouveau siècle de Pékin", programme conçu dans l'idée de préparer au mieux des étudiants chinois aux études à l'UJM.

En matière de masters, ce sont d'autres acteurs et d'autres lieux qui concrétisent les délocalisations. Ainsi, l'ISEAG-IAE a trouvé quatre établissements partenaires pour des masters à Abidjan (Côte d'Ivoire), Marrakech, Casablanca (Maroc), Tripoli (Liban). Un master de droit privé est délocalisé à Cluj (Roumanie). Enfin la faculté des Sciences et techniques a délocalisé le master génie industriel du CUR au Gabon et celui d'optique, image, vision à Constantine (Algérie).

Pour l'ensemble de ces formations délocalisées, l'établissement devra se doter d'une procédure de la qualité du suivi de la qualité et des conditions de délivrance des diplômes.

### V – L'internationalisation des études doctorales

Les effectifs doctorants en cotutelle enregistrent une tendance positive, passant de huit en 2004 à quinze en 2009. Notons ici que l'UJM est membre de l'EUA (Association Européenne des Universités).

L'UJM profite aussi du programme CMIRA (Région Rhône-Alpes), qui permet le financement de mobilités et l'aide à la mise en place de filières d'enseignement conjointes avec des partenaires étrangers. L'UJM a de nombreux établissements partenaires à l'étranger.

### VI – La mobilité enseignante et les actions internationales de recherche

L'UJM enregistre ces deux dernières années vingt séjours par an (d'une à deux semaines) d'enseignants dans un établissement partenaire (mobilités enregistrées dans le seul programme Erasmus).

Les coopérations internationales recensées relèvent à 60 % du domaine des sciences dures, à 20 % de la médecine et à 20 % des lettres et SHS. On observe ainsi un déséquilibre des actions suivant les disciplines, avec une nette sous-représentation des disciplines SHS. Enfin, le programme CMIRA-recherche est très sous-utilisé à l'UJM.

## VII – Les partenariats internationaux et les perspectives d'internationalisation

Les conventions signées durant l'année 2008-2009 sont au nombre de 23. Deux nouveaux accords Erasmus ont été signés sur cette période avec la Lituanie et la Lettonie ; 48 accords ont été renouvelés en 2008. Au total, 149 accords Erasmus permettent la mobilité des étudiants et des enseignants vers 26 pays. L'UJM s'est engagée d'une part dans une démarche de diversification de ses accords Erasmus (augmentation du "catalogue" proposé aux étudiants et enseignants) et d'autre part dans une politique de mutualisation des accords entre les composantes (lorsque les universités partenaires sont pluri-disciplinaires).

Au cours des prochaines années, en plus de ses nombreux projets de formations délocalisées, l'UJM souhaite promouvoir à l'international deux projets particulièrement innovants. Le premier, en partenariat avec l'université Lyon 2 et la WAN-IFRA (organisation professionnelle européenne et mondiale de formation des journalistes), porte sur la création à Saint-Étienne d'une plateforme internationale de formation aux nouveaux médias comprenant une offre de formation master. Le deuxième, mené conjointement par les IAE de l'université de Lyon 3 et de l'UJM, est un projet ambitieux de création d'un campus *off-shore* en Chine en partenariat avec *Sichuan International Studies University* (SISU) consistant à externaliser des masters.

Au total, l'UJM formalise clairement une stratégie d'internationalisation à moyen terme et s'est dotée d'un pilotage par objectifs. Avec une visibilité internationale accrue (grâce notamment aux deux masters *Erasmus Mundus*) et une présence renforcée grâce aux délocalisations, l'UJM a enclenché un processus qui pourrait encore s'intensifier en raison des marges de progression dans certaines composantes encore peu concernées ou insuffisamment mobilisées. De même le recrutement d'étudiants étrangers pourrait progresser. Enfin, la mobilité enseignante reste sans aucun doute à développer.





# La gouvernance

## I – L'organisation et le pilotage de l'établissement

La direction et le pilotage de l'UJM reposent sur une véritable équipe, élue à la tête de l'université sur un programme clairement identifié. Le CA fonctionne de manière satisfaisante : seuls les points stratégiques y sont présentés, les membres extérieurs y sont systématiquement présents, les séances sont peu nombreuses et de durée limitée.

Le président est assisté de deux chefs de cabinet, complémentaires, polyvalents et à forte compétence, qui ont en charge de nombreuses tâches (participation aux divers conseils statutaires et rédaction de relevés de conclusions immédiatement envoyés à tout le personnel, préparation des discours, gestion de dossiers tels que celui du développement durable relations avec l'extérieur, rédaction du bilan du président à partir de l'analyse des pièces justificatives, etc.), dans une ambiance de réelle collaboration.

L'organigramme administratif met en évidence une organisation pyramidale claire, lisible et opérationnelle. La secrétaire générale (SG), devenant directrice générale des services (DGS) dans le cadre des RCE, est entourée de trois secrétaires généraux adjoints (SGA) en charge des services financiers, des ressources humaines (RH) et du système d'information (SI), qui sont devenus les trois clés opérationnelles de la gouvernance d'un établissement.

Chaque vice-président (VP) a les compétences relevant de sa mission. L'organisation de réunions hebdomadaires du "bureau restreint" composé du président, des VP des conseils ainsi que du VP finances et patrimoine et du DGS, permet de suivre d'une part l'évolution des chantiers stratégiques, d'autre part de gérer les affaires courantes avec une approche globale et de manière souple et pragmatique.

Au final, la gouvernance est extrêmement centralisée autour du président et une meilleure cohérence entre les fonctions "politiques" et les fonctions "administratives" devrait être de mise. Ainsi, il n'existe pas de VP-RH ou de VP-SI alors que le passage aux RCE confère une dimension hautement stratégique à ces deux domaines. Et les fonctions politiques n'apparaissent pas toujours très cohérentes avec les rôles des différents conseils. Par ailleurs, les composantes sont peu ou pas impliquées dans les prises de décisions stratégiques. Aucun responsable de ces composantes n'est membre des bureaux, qu'ils soient restreints ou élargis. Sans doute faudrait-il trouver une meilleure articulation avec celles-ci car, même si leur périmètre actuel n'est pas le plus pertinent pour déployer l'ensemble de la politique de l'établissement, elles demeurent les bases de certaines fonctions, notamment en matière de formation.

L'équipe présidentielle poursuit une vraie stratégie de développement de rattachement au PRES de Lyon, avec un positionnement d'excellence clair autour d'un pôle optique- vision et une volonté politique de demeurer localement "un véritable ascenseur social pour la ville".

## II – La politique de communication

Le responsable de la communication fait partie du cabinet du président et la communication est donc considérée comme un élément stratégique par et pour la gouvernance de l'établissement. Cela se traduit d'abord par la volonté de créer des supports de communication interne, comme par exemple la "lettre du Président", éditée deux à trois fois par an, qui met en avant les axes de développement stratégique, ou encore la *newsletter* publiée deux fois par mois. Il existe par ailleurs un réseau de correspondants, chargé de mener une réflexion collégiale sur la politique de communication de l'UJM en se réunissant deux fois par an sur une journée complète. Les participants sont nommés par les directeurs des composantes et le directeur de la communication et sont chargés d'assurer "la communication horizontale". La communication externe, dans la mesure où elle est considérée comme devant uniquement reposer sur la presse locale, est efficace et la couverture semble bonne.

Toutefois, le nombre de personnels affectés à la communication est faible, ce qui fragilise le service : une assistante en charge de la gestion de l'événementiel, une attachée de presse, un webmaster qui part à la retraite cet été et le directeur, qui assume la charge de la communication interne. De même, le budget de communication demeure modeste (de l'ordre de 100 k€/an). Par ailleurs, la communication interne en est à ses balbutiements. Enfin, il n'existe pas encore vraiment de politique de communication et de plan de communication ou encore de plan médias. Par exemple, l'UJM s'est orientée avec détermination dans le processus d'auto-évaluation, dont la réussite repose, comme le note le VP-qualité essentiellement sur "une évolution culturelle" ; or aucune stratégie de communication interne n'a été mise en place par le service de communication. Sans doute devrait-on associer les VP à la mise en place d'une stratégie de communication, voire même créer un poste de VP communication qui puisse élaborer avec l'équipe de gouvernance, ainsi qu'avec les directeurs de composantes, les grands axes de communication, les messages clés à faire passer à des récepteurs clairement ciblés. Une véritable politique de communication devra passer par l'augmentation du budget de communication de l'établissement, le renforcement humain du service, avec notamment des compétences à l'international de manière à créer des supports en langue anglaise par exemple et la mise en cohérence de la communication de l'UJM avec celle du PRES (charte graphique, supports, messages ciblés, etc.).

### III – Le système d'information, de pilotage et l'autoévaluation

La direction des systèmes d'information est forte de 43 personnels (39,3 ETP) qui sont répartis en cinq pôles : urbanisation des projets du SI, production TICE et services, exploitation, développement du SI, systèmes, réseaux sécurité et soutien aux utilisateurs. Le schéma directeur du système d'information est en cours de définition et les orientations et décisions seront soumises au comité d'orientation stratégique du SI.

Pouvant aujourd'hui s'appuyer sur une architecture moderne et un service aux utilisateurs conséquent, les grands projets pour la poursuite de l'affirmation d'un véritable SI d'établissement sont relatifs au référentiel commun, à la fiabilisation des données et des processus et à la poursuite de mise à disposition d'outils de pilotage aux différents services.

L'adoption des outils proposés par l'AMUE, qui sont des logiciels métiers non interfacés, l'expérimentation de SIFAC et la gestion de la paie à façon créent une réelle insatisfaction des utilisateurs et ne permettent pas de passer de la gestion au pilotage.

Si l'université a mis en place un dispositif d'évaluation de la pédagogie il y a plusieurs années et si aujourd'hui les composantes font vivre l'évaluation des enseignements, la démarche d'autoévaluation est apparue très centrée sur les demandes des services centraux. En outre, le principal responsable de cette démarche ne semble pas impliqué dans le fonctionnement de l'équipe qui entoure le président. À compter de la rentrée 2010, l'établissement se dote d'une direction du pilotage qui assurera une gestion centralisée des indicateurs et qui pilotera les emplois et la masse salariale. Cette nouvelle direction devra s'emparer de la création du tableau de bord de l'établissement et rapidement se positionner sur la démarche qualité.

### IV – La gestion des ressources humaines

En 2008, l'établissement annonce un nombre d'emplois statutaires de 1 026 dont 479 enseignants-chercheurs et hospitalo-universitaires. En outre l'établissement emploie 474 contractuels.

Le service des ressources humaines est depuis la rentrée 2009 organisé sur le principe de deux services de gestion intégrée (enseignants et IATOSS), une cellule retraite chômage et un service pilotage. Cette organisation, qui correspond aux préconisations de l'IGAENR, est encore appelée à évoluer selon deux orientations permettant d'accroître la dimension RH en créant un service "compétences, carrières et santé au travail" et en rattachant le pilotage des emplois et de la masse salariale à la direction du pilotage, afin que la DRH se recentre sur son cœur de métier.

Il n'existe pas de vice-président responsable de la gestion des ressources humaines ; néanmoins, la vice-présidente du CA, bien qu'hospitalo-universitaire, assiste au conseil d'administration siégeant en formation restreinte pour les recrutements lors de l'audition des présidents des comités de sélection. Cette vice-présidente, par ailleurs chargée de la liaison entre l'équipe du président et l'UFR de médecine, est, dans l'équipe présidentielle, en lien avec le président, l'interlocuteur privilégié des personnels.

## 1 • Gestion des enseignants-chercheurs

La proportion des enseignants-chercheurs dans les emplois d'enseignants est satisfaisante et le taux de publiants très honorable. L'analyse du bilan social fait apparaître une forte demande de CRCT et un nombre plus réduit d'enseignants-chercheurs en position de délégation. La volonté d'avoir une gestion aussi souple et pragmatique qu'il est possible est souvent visible. Ainsi, en ce qui concerne les campagnes de recrutement des enseignants-chercheurs, le recrutement au fil de l'eau est devenu le mode de fonctionnement possible. De plus, aucun vivier n'a été constitué, de manière à disposer de la plus grande liberté et du jury le plus adapté possible à chaque recrutement. Cela dit, si l'établissement n'a pas reconduit les commissions de spécialistes comme élément fondateur des viviers internes, les experts externes n'appartenaient ni à des organismes de recherche ni à des universités étrangères. Et si à la lecture du bilan de fonctionnement des comités de sélection, on dénote un recrutement important de candidats externes (17 sur 25 postes hors mutations), on observe également que les huit candidats internes ont tous été classés les premiers par les comités de sélection.

## 2 • Gestion des IATOSS

La gestion des IATOSS n'appelle pas d'observation. Il faut noter à la fois un véritable souci de garantir de bonnes conditions de travail (qui sera abordé dans le chapitre relatif à l'hygiène et à la sécurité) et des garanties d'annualisation des emplois contractuels. Il faut relever également qu'un des élus au CA, et par ailleurs représentant des personnels au CTP, fait partie de l'équipe de direction mise en place par le président.

## 3 • Gestion des contractuels

Le chiffre de 474 contractuels au regard des 1 026 emplois de titulaires est important. Soucieux, si ce n'est de maîtriser, tout au moins de contrôler les recrutements, l'établissement a adopté un double dispositif. Une commission mensuelle d'examen des recrutements étudie toutes les nouvelles propositions en référence au plafond d'emploi et au plafond de la masse salariale et la DRH est présente dans toutes les commissions de choix des futurs recrutés.

En conclusion, on peut considérer que dix-huit mois après l'accès aux RCE l'établissement s'est mis en position de contrôler l'ensemble des procédures ayant un impact financier et d'optimiser l'utilisation des ressources humaines. Outre l'amélioration des outils de gestion et la poursuite des efforts de formation, l'établissement dans son projet annonce la création d'un comité d'éthique et de médiation. La polarisation sur la maîtrise des moyens, la gestion centralisée et le pilotage exercé sur ce domaine par la présidence, laisse peu de place à l'expression d'un projet mûri plus collectivement et ambitieux pour les ressources humaines.

## V – L'organisation et le pilotage de la politique budgétaire et financière

L'organisation de la direction des affaires financières autour de quatre fonctions (achats et marchés publics, budget et pilotage des services de gestion, évaluation et prospective, et la cellule de gestion du SAIC) ainsi que la création prochaine d'une direction du pilotage, incluant un service de contrôle de gestion, sont autant d'éléments facilitateurs d'une bonne gestion financière (ainsi les achats centralisés). La séparation des services financiers et de l'agence comptable va dans le même sens. Un inventaire comptable a été réalisé, ainsi qu'une évaluation des immobilisations, ce qui rend plus fiable l'évaluation du fonds de roulement et donc celle de la marge de sécurité de l'établissement. Les taux d'exécution budgétaire sont excellents puisqu'ils avoisinent les 100 % en ce qui concerne les recettes et 90 % en ce qui concerne les dépenses. Le nombre limité de DBM (deux par an) confirme la performance de la gestion budgétaire. La création d'une unité budgétaire recherche unique devrait permettre une meilleure gestion financière et donc une gouvernance facilitée et plus performante de la recherche. L'harmonisation des structures budgétaires des différentes composantes a été réalisée, ce qui devrait permettre de procéder à des analyses comparatives de performances. La centralisation de la gestion des heures complémentaires, de la maintenance lourde des bâtiments, de la dépense des fluides ainsi que la mutualisation du fond de roulement, permettent à l'UJM de disposer de leviers financiers forts.

La mise en place de procédures d'appels à projets financés sur la base du fonds de roulement mutualisé (300 k€ en matière de formation et 300 k€ en matière de recherche) chaque année permet de supporter des initiatives de tous les acteurs de l'établissement en parfaite cohérence avec les axes de développement stratégique fixés. En effet, la première année, un cahier des charges a été élaboré par l'équipe de direction, puis transmis au CS et au CEVU. À partir de la seconde année, les conseils ont pris les dossiers à part entière.

La cosignature de la lettre de cadrage par le président et le VP-CA affirme la force de cohésion de l'équipe de direction. L'identité forte de la vice-présidence finances est confirmée par les interventions du VP finances aussi bien en CS, pour faire le point sur les comptes financiers des laboratoires, que pour le compte financier consolidé en CA.

L'organisation de "conférences budgétaires", dès le mois de juin de chaque année, permet à de vraies négociations budgétaires portant essentiellement sur le budget de fonctionnement d'avoir lieu, et permet également à l'information ascendante de passer de façon structurée (formulation des projets, explicitation des besoins, etc.). L'équilibre financier est maintenu, avec une stabilisation du fonds de roulement.

Certains points méritent toutefois quelques améliorations : simplification de l'architecture budgétaire par élimination de centre de coûts "historiques", nécessité de formaliser l'ensemble des procédures comptables, réalisation de tableaux de bord précis afin de faciliter les prises de décision, rendre moins étanche le fonctionnement de la direction des finances et la DRH, afin de faciliter le pilotage de la masse salariale. Par ailleurs, les négociations budgétaires avec les composantes devraient s'étendre à l'ensemble des données budgétaires et il faudrait créer un modèle d'affectation des moyens, plus large que l'actuel, principalement fondé sur la variable "nombre d'étudiants". Enfin, la centralisation de la comptabilisation et du financement de certaines dépenses, comme les fluides, risque de "déresponsabiliser" les composantes et peut rendre plus difficile l'élaboration d'une comptabilité analytique pourtant indispensable.

## VI – Le patrimoine et la politique immobilière

L'UJM dispose d'un service du patrimoine bien structuré autour de quatre missions : logistique, gestion informatique du patrimoine, entretien vérification et contrôles, maintenance et adaptation. Ce service a une parfaite connaissance de la composition du patrimoine (nature des bâtiments et surfaces), entièrement référencé dans le logiciel *Planotim*, consultable sur le web et utilisable par les directeurs de composantes. Par ailleurs, l'UJM s'est engagée dans le projet éco-campus, avec la mise en place d'indicateurs de performance écologique, ces indicateurs étant plutôt positifs : bilan énergétique de 2 % inférieur à la moyenne régionale et de 19 % inférieur à la moyenne nationale. Par ailleurs, tous les sites bénéficient d'un avis favorable de l'inspection de sécurité.

Les importants chantiers en cours, principalement financés dans le cadre du CPER sont conduits par une maîtrise d'ouvrage assurée par l'agglomération. Enfin la stratégie patrimoniale de l'UJM apparaît claire : "tous les bâtiments doivent appartenir à l'UJM".

Cependant, l'éclatement géographique de l'UJM sur cinq sites (quatre à Saint-Étienne, un à Roanne) pose plusieurs problèmes de gestion, outre la question de la lisibilité de l'université dans les espaces urbains, lorsque se confondent dans l'espace, comme c'est le cas sur le site Tréfileries du centre de Saint-Étienne, les territoires de la ville (voiries et leurs abords totalement délaissés actuellement) et ceux du campus proprement dit. Cet éclatement se double aujourd'hui de bâtiments ayant des fonctions spécifiques formation ou recherche, mais il existe encore souvent une limite pas toujours tranchée entre les deux fonctions et leurs usages. Par manque de surfaces disponibles, bien des laboratoires en effet restent enchâssés dans des structures ayant principalement une fonction dans la formation. Des progrès manifestes sont en cours et viennent en partie combler les manques ou absences : aménagement et développement du campus Carnot, construction d'une halle de sports, achèvement de la Maison de l'université. Il reste néanmoins des chantiers à programmer, en particulier la nécessaire remise à niveau des réseaux informatiques.

Enfin, dans la mesure où l'UJM est favorable à une totale dévolution du patrimoine, il serait utile de mener à bien la définition du schéma pluriannuel de stratégie immobilière.

## VII – Hygiène et sécurité

Le service hygiène est piloté par un ingénieur d'études qui anime un réseau d'une vingtaine d'agents chargés de la mise en œuvre de l'hygiène et de la sécurité dans les composantes et unités.

La rédaction du document unique d'évaluation des risques professionnels est en cours, il existe un livret d'accueil et de nombreux documents et procédures de référence sont affichés sur le site intranet de l'université. L'établissement vient de faire l'objet d'une inspection hygiène et sécurité qui n'a signalé que quelques mesures d'urgence (isolation de matériel, sources de rayonnement), qui ont été prises dans les plus brefs délais. L'installation de défibrillateurs cardiaques automatiques a été effectuée et ces derniers semblent accessibles dans les bâtiments.

Deux points témoignant de la volonté d'améliorer les conditions de travail doivent être notés : la mise en place, dans le cadre de travaux sur les bâtiments, de l'installation d'un dispositif permettant l'accès aux locaux des "travailleurs isolés", la création d'une cellule d'étude des risques psychosociaux au travail.

# Relations avec le CHU

## I – Présentation générale

La composante santé de l'UJM comprend une UFR de médecine riche de 2 600 étudiants, dont environ 1 000 inscrits en PCEM1, 155 enseignants-chercheurs (65 PU-PH, 24 MCU-PH, 63 contractuels et 3 MCU) et 59 IATOS. Le *numerus clausus* de médecine est de 137 en 2010.

L'UFR de médecine de l'université Jean Monnet a engagé un processus de rapprochement avec l'UFR de médecine "Lyon Sud Charles Mérieux", elle-même composante santé de l'université Claude Bernard Lyon 1. Cette démarche de rapprochement déjà traduite par les terrains de stage hospitaliers, l'échange d'externes ou des programmes d'enseignement communs, n'a pas abouti dans l'immédiat, faute d'un accord global entre le centre hospitalier universitaire (CHU) de Saint-Étienne et les Hospices civils de Lyon (HCL), sur des postes d'enseignants-chercheurs partagés (Rangs A et B).

La formalisation des thématiques de recherche et le souci d'une plus grande lisibilité de celles-ci a permis d'intégrer, autour de quatre axes stratégiques hospitalo-universitaires, les équipes de recherche clinique, les équipes de recherche universitaire (EA et JE) et des structures INSERM. Ces quatre axes sont les suivants :

- axe ostéo-articulaire - neurosciences ;
- axe cardiovasculaire thrombose ;
- axe immunologie infectiologie et greffes ;
- axe cancer, en émergence.

Le site de l'UFR de médecine de Saint-Étienne doit intégrer le campus du CHU, au nord de l'agglomération stéphanoise. La reconstruction de l'UFR de médecine associée au CIS de l'ENSMSE est prévue pour 2014-2015. Le budget prévisionnel de cette reconstruction est de 34 millions d'euros, dont le plan de financement est d'ores et déjà arrêté.

## II – Relations avec le CHU de Saint-Étienne

S'agissant des relations avec le CHU, plusieurs points majeurs doivent être soulignés.

En premier lieu, la convention de structure constitutive du CHU la plus récente date de 1997. Une nouvelle convention est en cours de rédaction du fait des évolutions législatives (Loi HPST, Loi LRU). Le contexte de participation active au PRES "Université de Lyon" plaide également en faveur d'une rénovation du champ de la convention constitutive du CHU. Cette convention, qui régit notamment les emplois hospitalo-universitaires, au nombre de 65 professeurs des universités - praticiens hospitaliers, 24 maîtres de conférence des universités - praticiens hospitaliers et 3 maîtres de conférence, ainsi que 63 personnels contractuels de rang B (AHU, CCA, PHU, associés) pourrait ainsi intégrer un double périmètre : le périmètre initial et historique de la constitution du CHU de Saint-Étienne entre l'université Jean Monnet et le centre hospitalier régional ; le périmètre plus large de l'insertion du centre hospitalier régional dans un système hospitalo-universitaire de PRES "Université de Lyon", auquel les HCL et le CHU de Saint-Étienne pourraient par ailleurs, participer comme "membres invités".

Cette constitution d'un ensemble hospitalo-universitaire à géométrie double présenterait l'avantage d'envisager à moyen terme, dans des disciplines où la démographie médicale hospitalo-universitaire prévisionnelle soulève des difficultés, des postes universitaires à temps hospitalier partagé : HCL - CHU de Saint-Étienne, en cohérence avec les liens hospitalo-universitaires en cours de structuration entre le CHU et l'UFR médecine Lyon Sud et l'UFR de Saint-Étienne.

Le renforcement de certaines missions intégratives du PRES comme la valorisation et les partenariats, qui s'ajoutent aux missions de coordination habituelles, faciliterait cette évolution conventionnelle.

### III – Instances de coordination

S'agissant du fonctionnement institutionnel, le comité de la recherche biomédicale et en santé publique associant des représentants des EPST, de l'université et du centre hospitalier régional, a été installé il y a trois ans, après la création de cette instance de coordination au plan réglementaire, en 2005, par décret.

Ce comité de recherche biomédicale et en santé publique (CRBSP), réuni plusieurs fois en 2008 et 2009, a toutefois permis de formaliser les quatre axes de recherche biomédicale précités, d'élaborer une politique commune d'utilisation des plateformes de l'université Jean Monnet dans le domaine de la santé, de coordonner les actions en matière de valorisation.

### IV – Plateformes

Au-delà de la formalisation des quatre axes thématiques, plusieurs plateformes ont ainsi pu être optimisées notamment : l'IFRESIS (institut fédératif de recherche en sciences ingénierie de santé), créé sous forme d'IFR depuis 4 ans et transformé en SFR. Les thématiques de l'IFRESIS incluent les thématiques de recherche biomédicale définies entre CIC de recherche fondamentale et équipes hospitalo-universitaires de recherche clinique.

Ces quatre thèmes sont les suivants : biomécanique, matériaux biologiques pour les substituts ; imagerie et modélisation des systèmes cellulaires et tissulaires ; organisation et gestion des systèmes de soin ; bio environnement industriel.

La plateforme de recherche imagerie en science et en médecine, élément portée par l'université Jean Monnet, constitue également un élément structurant commun au CHU et à l'Ecole des mines. Enfin, les équipes du CHU peuvent utiliser les plateformes stéphanoises et lyonnaises et collaborer avec les équipes de recherche, notamment celles du laboratoire Hubert Curien (UMR 5516).

### V – Recherche clinique

S'agissant des structures de soutien à la recherche clinique, celles-ci s'appuient tout à la fois sur l'existence d'un centre d'investigation clinique (CIC-Epidémiologie clinique INSERM 3) d'essais destiné aux essais pharmacologiques de phase I et II.a, ainsi que d'une unité de méthodologie ou "unité de recherche clinique" du CHU, destinée à l'aide à la conception des projets de recherche clinique : définition du plan expérimental, taille de l'échantillon, plan de données statistiques, monitoring des études.

Concernant les axes stratégiques de recherche biomédicale du CHU, leur cohérence interne est peu évidente ; le pouvoir d'initiative semble laissé à chacun, sans lecture claire des véritables priorités de l'institution. De ce fait, ces quatre thèmes, en raison d'un trop large spectre, perdent en homogénéité.

Le nombre de contrats de recherche clinique et les montants obtenus apparaissent satisfaisants mais pourraient être optimisés. Les activités de publication, référencées dans Medline et indexées par le logiciel SIGAPS, font apparaître un nombre relativement faible (638 entre 2006 et 2009) issus de la composante santé, dont 230 issus du CHU uniquement. La politique d'adressage et de publication est en cours : harmonisation des adresses des publiants U et HU, mention du PRES "Université de Lyon", université Jean Monnet et CHU.

Cette politique d'harmonisation doit intégrer la contribution de l'ensemble hospitalo-universitaire à la production scientifique de la composante santé de l'UJM, mais aussi plus globalement du PRES compte tenu du développement des collaborations avec les nombreuses plateformes implantées aux Hospices civils de Lyon. La métropolisation de l'ensemble Lyon - Saint-Étienne devrait faciliter cette démarche d'harmonisation des publications.

Enfin, s'agissant de l'intéressement à la recherche clinique et à l'utilisation de l'enveloppe MERRI (part du budget hospitalier), le CHU de Saint-Étienne applique actuellement aux pôles hospitalo-universitaires le modèle résultant du système national d'allocation des MERRI selon les mêmes critères : par publication, par étudiant, par essai clinique, par valorisation de brevet (pour les parts modulables). Il n'existe pas, en revanche, de dotation directe spécifique aux pôles au-delà de leur part relative dans l'enveloppe MERRI du CHU de Saint-Étienne.

Enfin, une politique globale de mobilisation autour de la recherche clinique supposant de compléter la plateforme de soutien existante par le recrutement, notamment, de rédacteurs scientifiques ou "medical writers" ne semble pas être envisagée à l'heure actuelle.

Au total, les liens fonctionnels entre le H et le U, au-delà de la bi-appartenance de l'ensemble des enseignants-chercheurs de la composante santé, apparaissent nombreux. Ils se traduisent par des cofinancements des plateformes communes, de nombreuses publications recensées tant par l'OST que par le modèle SIGAPS. Le cadre juridique de la collaboration hôpital et université est à rénover, d'une part par une nouvelle convention de structure constitutive de CHU au périmètre élargi, d'autre part en envisageant, notamment dans le domaine de la valorisation et du soutien à la recherche clinique, des dispositifs complémentaires de ceux qui existent.

Enfin, le périmètre des futurs pôles hospitalo-universitaires intégrant les collaborations autour des axes de recherche biomédicale prédéfinis mériterait d'être précisé ainsi que la définition des axes directeurs de leur recomposition.

Globalement, la dynamique de la composante santé apparaît structurée et soudée entre l'université Jean Monnet et le CHU. L'objectif du développement d'éléments structurants communs est, à l'évidence, poursuivi par l'ensemble des acteurs.





# Conclusion et recommandations



L'université Jean Monnet (UJM) est un établissement pluridisciplinaire - avec santé - de taille intermédiaire, solidement installée dans les deux villes principales de la Loire (Saint-Étienne et Roanne). Déjà fortement intégrée aux logiques des politiques régionales et locales en matière de formation, de recherche et d'internationalisation, l'UJM s'est également engagée dans une participation active au PRES "Université de Lyon" soulignant ainsi le projet de participer pleinement à la constitution d'un vaste ensemble universitaire métropolitain de dimension européenne. Cette démarche et le souci d'apparaître comme un acteur important du PRES conduisent évidemment l'UJM à opérer des choix de positionnement et de différenciation dont les effets à moyen terme ne sont pas encore réellement perceptibles, d'autant que la structuration du PRES peut encore évoluer.

Dans cette perspective PRES, l'UJM peut compter sur une gouvernance renouvelée depuis l'accès aux RCE, l'existence d'une équipe de direction solidaire porteuse d'un réel projet, une qualité de vie étudiante reconnue, quelques points d'ancrage remarquables de ses activités scientifiques, un processus d'internationalisation mobilisant quelques sources, peu nombreuses mais efficaces, de rayonnement. Sans doute, symétriquement, l'UJM devra-t-elle opérer des choix internes. Elle devra s'interroger, par exemple, à propos de la pertinence de continuer à déployer autant de diplômés d'université ou sur la nécessaire redistribution de moyens pour construire le Plan langue qu'elle ambitionne de mettre en œuvre. Elle devra sans doute également préciser des politiques qui pour l'instant apparaissent embryonnaires, comme par exemple celle du secteur santé, ou qui, comme celles des axes pluridisciplinaires, procèdent, aujourd'hui, davantage de perspectives que de réalités tangibles.

C'est sans doute ici que le modèle de pilotage et de gouvernance fonctionnant actuellement peut trouver ses limites, sauf à trouver les voies d'une meilleure communication interne et à construire, avec les composantes et avec les différentes catégories de personnel, les périmètres de débat des choix et de "coconstruction" des décisions stratégiques qu'il faudra effectuer. En somme, sans doute ne faudra-t-il pas oublier au cours du prochain quadriennal les conditions qui, en 2007, ont permis de créer les conditions d'une réelle adhésion à l'égard de l'actuelle équipe de direction puis de construire, en 2009, un projet d'établissement largement débattu.

## I – Les points forts

- Adossement et articulation efficace avec les politiques régionale et locale ; bonne réactivité aux logiques du PRES "Université de Lyon", tant en offre de formation qu'en structuration de la recherche ;
- Existence d'un projet, soutenu par une équipe de direction soudée ;
- Volonté de positionnement et de différenciation au travers de quelques pôles d'excellence clairement identifiés, permettant à l'établissement d'être un véritable acteur du PRES ;
- Qualité d'ensemble des caractéristiques de la vie étudiante, notamment en matière de médecine préventive et de culture ;
- Enclenchement d'une notable projection à l'international, principalement grâce aux délocalisations de formations.

## II – Les points faibles

- Manque d'intégration du secteur santé dans les stratégies thématiques de recherche, pas de véritable politique de recherche au niveau du CHU, pas de priorités affichées, ni d'identification de points d'émergence.
- Organigramme complexe, qui rend difficile la participation des instances et des composantes à l'élaboration des décisions stratégiques.
- Absence de politique de RI en recherche et faible mobilité enseignante.
- Surabondance des diplômés d'université, posant problème quant à leur reconnaissance dans les conventions collectives et les parcours professionnels.
- Trop grande dispersion des activités de recherche, nuisant à la visibilité de l'université.

### III – Les recommandations

- Mettre en place un pilotage politique des ressources humaines, en y associant l'ensemble des composantes ;
- Associer les composantes aux décisions stratégiques et à la démarche prospective qui doit définir l'organisation future de l'université de Saint-Étienne ;
- Encourager l'offre de formation par voie d'apprentissage ; harmoniser entre les composantes les règles de progression en licence (modalités de contrôle des connaissances) et l'application de la charte des thèses ;
- En dépit de l'existence d'allocations régionales abondantes, diversifier les sources de financement de la recherche (Europe, agences, etc.) afin de se confronter aux autres, de s'assurer une meilleure visibilité, d'être plus attractif pour les doctorants ;
- Consolider le Plan langue et l'offre de formation en anglais ; veiller au suivi et au contrôle des formations délocalisées ;
- Poursuivre la mise en avant des "spécificités stéphanoises" adaptées aux demandes étudiantes et socio-économiques locales tant en formation qu'en recherche et soutenir les axes d'excellence qui donnent à Saint-Étienne une visibilité internationale.

# Liste des sigles



## A

ADEME	Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie
AES	(Filière) Administration économique et sociale
AFEV	Association de la Fondation Etudiante pour la Ville
AHU	Assistant Hospitalo-Universitaire
ALL	Arts, Lettres, Langues
ANR	Agence Nationale de la Recherche
APB	APB Admission Post-Bac
ARC	Association pour la recherche sur le cancer
AROM	Association Rhône-alpine pour l'Orientation et la promotion des Métiers
AROM	Association Rhône-alpine pour l'Orientation et la promotion des Métiers
ATER	Attaché Temporaire d'Enseignement et de Recherche

## B

BVPAM	Biotechnologies Végétales appliquées aux Plantes Aromatiques et Médicinales
-------	---

## C

CA	Conseil d'Administration
CCA	Chef de Clinique des universités - Assistant des Hôpitaux
CCI	Chambre de commerce et d'industrie
CEA	Commissariat à l'Énergie Atomique
CEF	Centre pour les études en France
CELEC	Centre d'Étude sur les Littératures Étrangères et Comparées
CERMEP	Centre d'Études et de Recherche Médicales par Emission de Positons
CEVU	Conseil des Etudes et de la Vie Universitaire
CHRU	Centre Hospitalier Régional Universitaire
CHU	Centre Hospitalier Universitaire
CIC	Centre d'Investigation Clinique
CIEREC	Centre Interdisciplinaire d'Études et de Recherche sur l'Expression Contemporaine
CIFRE	Convention Industrielle de Formation par la REcherche
CILEC	Centre International de Langue Et de Civilisation
CIMET	master Color in Informatics and Media Technology
CIS	Centre Ingénierie et Santé
CMIRA	Coopération et Mobilité Internationales Rhône-Alpes
CNRS	Centre National pour la Recherche Scientifique
CPER	Contrat de Projet Etat-Région
CR	Centre de coût (application SIFAC)
CRAPS	Convention de Recherche pour l'Action Publique et Sociétale
CRBSP	Comité de Recherche Biomédicale et en Santé Publique
CRCT	Congés pour Recherche et Conversion Thématique
CROUS	Centre Régional des Œuvres Universitaires et Scolaires
CS	Conseil Scientifique
CTP	Comité Technique Paritaire
CUR	Centre Universitaire Roannais
CURA	Conférence Universitaire Rhône-Alpes

## D

DAEU	Diplôme d'Accès aux Etudes Universitaires
DAP	Demande d'admission préalable
DBM	Décision Budgétaire Modificative
DGESIP	Direction Générale pour l'Enseignement Supérieur et l'Insertion Professionnelle
DR	Directeur de recherches
DRH	Direction des ressources humaines
DUT	Diplôme universitaire de technologie

## E

EA	Équipe d'Accueil
EC	Enseignant-chercheur
ED	École doctorale
ENISE	École Nationale d'Ingénieurs généralistes de Saint-Étienne
ENS	École normale supérieure
ENSASE	École Nationale Supérieure d'Architecture de Saint-Étienne
ENSMSE	École Nationale Supérieure des Mines de Saint-Étienne
ENSSIB	École Nationale Supérieure des Sciences de l'Information et des Bibliothèques
ENT	Environnement Numérique de Travail
EPST	Etablissement Public à caractère Scientifique et Technologique
ESADSE	École Supérieure d'Art et de Design
ETP	Équivalent temps plein

## F

FEDER	Fonds européen de développement
FSDIE	Fonds de Solidarité et de Développement des Initiatives Etudiantes
FSE	Fonds social européen

## G

GIMAP	Groupe sur l'Immunité des Muqueuses et des Agents Pathogènes
GRAAL	Gestion de la Recherche, Application concernant les Activités des Laboratoires
GRH	Gestion des ressources humaines

## H

HCL	Hospices Civils de Lyon
HPST	Loi Hôpital Patients Santé et Territoire
HU	Hospitalo-universitaire

## I

IAE	Institut d'administration des entreprises
IATOS	Ingénieurs, Administratifs, Techniciens, Ouvriers et personnels de Service
IEP	Institut d'Études Politiques
IFRESIS	Institut Fédératif de Recherche En Science et Ingénierie de la Santé
INSERM	Institut National de la Santé Et de la Recherche Médicale
IHU	Institut Hospitalier Universitaire
ISEAG-IAE	Institut Supérieur Economie Administration Gestion - Institut d'Administration des Entreprises
ISEP	International student exchange program
ISH	Institut des Sciences de l'Homme
IUF	Institut Universitaire de France
IUT	Institut Universitaire Technologique

## J

JE	Jeune Equipe
----	--------------

## L

LAMUSE	Laboratoire de Mathématiques de l'Université de Saint-Étienne
LASPI	Laboratoire d'Analyse des Signaux et des Processus Industriels
LBVPAM	Laboratoire de Biotechnologies Végétales appliquées aux Plantes Aromatiques et Médicinales
LINA	Laboratoire Interdisciplinaire d'Etudes des Nanoparticules Inhalées
LP	Licence Professionnelle
LRU	Libertés et Responsabilités des Universités (Loi relative aux)
LST	LYON Service Transfert

## M

MACLANDS	Master of Cultural LANDScapes
MDPH	Maison Départementale des Personnes Handicapées
MERRI	Mission d'Enseignement Recherche et Innovation
MESR	Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche
MODMAD	(Pôle) Modélisation Mathématique
MODYS	MOnde et DYnamique des Sociétés
MPU	Médecine Préventive Universitaire

## O

ORA	Ontario/Rhône-Alpes ( Programme d'échange)
OST	Observatoire des Sciences et Techniques
OVE	Observatoire de la vie étudiante

## P

P	(Master) professionnel
PAES	Première Année des Etudes de Santé
PAO	Publication assistée par ordinateur
PCEM1	Première année du Premier Cycle des Etudes de Médecine
PCRD	Programme cadre de recherche et développement (programme européen)
PCRDT	Programme cadre de recherche et développement
PH	Praticien hospitalier
PHU	Praticien Hospitalo-Universitaire
PPP	Projet Professionnel Personnalisé
PRAG	Professeur Agrégé
PRES	Pôle de Recherche et d'Enseignement Supérieur
PSE	Publications de l'Université de Saint-Étienne
PU-PH	Professeur des universités-Praticien hospitalier
PUSE	Pôle Universitaire de Saint-Étienne

## R

RCE	Responsabilités et Compétences Élargies
RTRA	Réseau Thématique de Recherche Avancée

## S

SAIC	Service d'Activité Industrielle et Commerciale
SATT	Société d'Accélération du de Transfert de Technologie
SCD	Service Commun de Documentation
SUFC	Service Universitaire de la Formation Continue
SIFAC	Système d'Information, Financier Analytique et Comptable
SCUFC	Service Commun Universitaire de Formation Continue
SCUIO	Service Commun Universitaire d'Insertion et d'Orientation
SFR	Structure fédérative de recherche
SG	Secrétariat général
SGA	Secrétaire général adjoint

SHS Sciences Humaines et Sociales  
SI Système d'information  
SIFAC Système d'information financier analytique et comptable  
SIGAPS Système d'Interrogation, de Gestion et d'Analyse des Publications Scientifiques  
SODIS Société de distribution de produits de l'édition  
SPSI Schéma Pluriannuel de Stratégie Immobilière  
SRESR Schéma Régional de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche  
SRI Service de Relations Internationales

## T

TEMIS Territoires, Mutations, Innovation, Société  
TICE Technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement

## U

UB Unité budgétaire  
UE Unité d'Enseignement  
UFR Unité de formation et de recherche  
UJM Université Jean Monnet  
UMR Unité mixte de recherche

## V

VAE Validation des Acquis de l'Expérience

# Observations du président



## Observations du Président sur le rapport d'évaluation de l'AERES

L'Université Jean Monnet Saint-Etienne, après avoir pris connaissance du rapport du comité de visite de l'AERES, exprime sa satisfaction au regard du jugement globalement positif porté sur l'Etablissement, tant sur sa stratégie de recherche et de formation (« *volonté de positionnement et de différenciation...* ») que sur son pilotage (« *existence d'un projet soutenu par une équipe de direction soudée* ») ou sur la qualité de sa politique de vie étudiante. Certaines recommandations nous paraissent utiles et pertinentes, et s'inscrivent souvent dans des démarches déjà engagées (« *associer les composantes..., encourager l'offre de formation par la voie de l'apprentissage..., diversifier les sources de financement..., soutenir les axes d'excellence qui donnent une visibilité internationale,...* »). Nous sommes cependant plus perplexes et réservés sur d'autres éléments d'analyse du rapport qui appellent de notre part les commentaires formulés ci-dessous. Certaines affirmations auraient pu être davantage étayées par des exemples précis ou des éléments de référence nationaux. La qualité rédactionnelle du rapport (formulations ambiguës) laisse place à une marge d'interprétation qui nuit à la clarté de l'analyse. L'Université Jean Monnet exprime au total une relative déception par rapport à ses attentes et à l'aide que ce rapport peut lui apporter dans la conception de son projet d'établissement.

En suivant, pour des raisons d'efficacité de rédaction, le plan du rapport, nous souhaitons formuler les remarques ci-dessous, complétées par des demandes de correction de type factuel sur un document séparé.

### 1. Présentation

Le rapport souligne l'importance du rôle des dimensions historiques et spatiales dans le positionnement de l'Université et met en évidence 3 caractères principaux : pluridisciplinarité ; offre de formation de proximité ; rôle structurant dans l'agglomération. Si ces éléments sont incontestables et revendiqués, l'Université de Saint-Etienne se caractérise également par une recherche de qualité, des formations de master et de doctorat reconnues et très bien évaluées et une appartenance, en tant que membre fondateur, au PRES « Université de Lyon », lequel figure parmi les meilleurs sites européens d'enseignement supérieur et de recherche.

S'agissant des orientations stratégiques de l'Université, il est écrit : « *Ce choix stratégique représente l'option volontariste d'inscrire désormais l'UJM dans un pôle universitaire de dimension européenne, au sein d'une grande région urbaine comptant 2,5 millions d'habitants, quitte à perdre une partie de l'identité construite au fil des décennies en s'appuyant sur un fort sentiment localiste d'appartenance en contrepois aux grandes écoles et universités lyonnaises.* », pour une très large partie de notre communauté universitaire, ces orientations stratégiques ne constituent pas (ou plus) une perte d'identité mais au contraire un enrichissement. Contrairement à ce qui est affirmé : « *Cette question de stratégie...sans qu'elle soit vraiment tranchée* », cette stratégie est parfaitement claire et tranchée : le CA de l'Etablissement a notamment voté à l'unanimité l'intégration au PRES et à une très large majorité le passage aux RCE. La communauté universitaire dans son ensemble est donc bien consciente des enjeux liés à ce positionnement (local, métropolitain, international) et de ceux liés à l'évolution du paysage universitaire français (rapprochement et intégration d'Etablissements) et international (excellence de la recherche et visibilité). L'équipe de direction de l'Université s'emploie, à travers un dialogue permanent et continu à tous les niveaux, à associer tous les membres de cette communauté afin de faire partager une vision commune.

Dans le rapport, il est fait état à deux reprises du rôle des composantes qui « *actuellement paraissent effacées et de fait ne correspondent sans doute plus aux périmètres pertinents pour articuler formation et recherche dans une telle transformation* ». L'analyse sur la pertinence des périmètres des composantes rejoint notre propre réflexion sur l'évolution nécessaire de l'organisation interne, il ne nous paraît cependant pas fondé de dire que les composantes sont « *effacées* ». Institutionnellement, leurs directeurs sont associés au processus de décision à travers une réunion mensuelle avec la direction de l'Université et sont systématiquement membres es qualité



des nombreux groupes travail, en compagnie de responsables de formation (régimes des primes, gestion des personnels, référentiel des enseignants-chercheurs, profils des postes enseignants-chercheurs et IATOS,...).

## 2. La stratégie en matière de recherche

Concernant le potentiel de recherche, le comité insiste à juste titre sur la faiblesse du nombre de personnels issus des EPST. C'est en effet un élément handicapant pour une université comme la nôtre, qui, du fait de sa jeunesse (40 ans), n'a pas bénéficié d'implantation significative des EPST. Afin d'infléchir cette tendance, l'UJM s'appuie sur l'attractivité de ses unités de recherche et cela avec un certain succès (3 mutations de chercheurs en 2010, obtentions régulières de délégations d'enseignants-chercheurs, mutations d'ingénieurs).

L'UJM a amélioré la visibilité de sa recherche car elle y a consacré des moyens significatifs. Cela s'est traduit par des réussites concrètes (obtention de 2 Masters Erasmus Mundus ; contrats internationaux importants). En SHS, elle appuie cette stratégie sur le RTRA « Collegium de Lyon » dont elle est membre fondateur. La stratégie scientifique de l'UJM est parfaitement cohérente avec son entrée dans le PRES. Celle-ci nous permet d'accroître la visibilité et la qualité de la recherche réalisée au sein de notre Etablissement. Une très large part des équipes de recherche est en cotutelle avec des Etablissements lyonnais, l'UJM est membre de l'ISH (réseaux des MSH) et les formations doctorales sont toutes en co-accréditation. A partir de là, l'UJM souhaite renforcer ses trois pôles structurants qui définissent une stratégie de développement pluridisciplinaire centrée sur des domaines d'excellence. Par ailleurs, l'UJM est partie prenante d'un grand nombre de projets dans le cadre du programme « Investissement d'avenir » porté par le PRES. Dans la définition et la mise en œuvre de cette stratégie, le rôle du Conseil Scientifique est au cœur de ce dispositif puisqu'il est chargé de l'évaluation : des équipes, des projets, collectifs et individuels (promotions, PES) et il intervient pour évaluer les priorités en termes de moyens (personnel et financiers) pour la recherche. Enfin, il donne un avis sur l'appel à projet recherche de l'Etablissement doté de moyens financiers conséquents (près de 400 000 €).

La mise en place d'une grande Direction de la Recherche, avec rattachement des unités, permettra de renforcer le rôle du Conseil Scientifique (gestion globale, outil de pilotage, UB recherche, utilisation des indicateurs de performance). C'est dans ce cadre que la politique de la recherche de l'UJM se construit afin d'accroître l'attractivité des doctorants et de mettre sur pied une structure de support aux montages de projets d'aide aux chercheurs souhaitant répondre aux appels d'offres nationaux et internationaux. La structuration de l'encadrement de la politique scientifique (un VP du CS, 2 VP délégués et 4 chargés de mission) ont justement permis d'éviter des cumuls reprochés à tort dans le rapport initial.

S'il est vrai que les doctorants de l'ED SIS bénéficient d'une aide substantielle pour les séjours à l'étranger, on constate également, depuis 3 ans, en ALL-SHS, des développements de cotutelles, de CIFRE, des aides particulières à la mobilité internationale et aux jurys internationaux.

## 3. La stratégie en matière de formation

Tout en observant que le comité de visite a su souligner certains atouts et certaines spécificités de la stratégie de formation de l'UJM, nous regrettons cependant que n'aient pas été mieux appréciées les actions concrètes et novatrices dans l'appropriation du PRL ainsi que la création et le rôle de la plateforme à l'Insertion Professionnelle (l'une des 10 créées et labellisées sur le territoire national) opérationnelle depuis deux ans et qui fonctionne en partenariat étroit avec les milieux économiques. Quelques points particuliers méritent les commentaires suivants :

- la formulation « *mission d'enseignement de proximité* » est trop réductrice, il paraîtrait plus judicieux et valorisant d'évoquer notre « *mission territoriale* », *lato sensu*, puisque les rapprochements et partenariats avec les universités lyonnaises participent d'une stratégie de formation qui, désormais, ne se pense plus du tout en termes étroitement locaux,
- parmi les créations de diplômes, le diplôme le plus emblématique de la politique de transdisciplinarité soutenue par l'UJM, à savoir le Master « Projets, Pratiques et Dessins du Design » n'est pas cité,

- il est évoqué « la perspective d'une modification d'architecture de l'offre en vue de co-habilitations (avec l'ENS, Lyon 2 et Lyon 3) » alors qu'il s'agit de continuer à en augmenter le nombre (de 22 co-habilitations actuellement effectives à 36 au moins en 2011 et 8 de plus pourraient s'ajouter),
- nous remarquons une contradiction entre le commentaire réservé au Plan Langues (avec un « s » l'anglais n'ayant pas été la seule langue bénéficiaire de l'opération) en **page 11 (2<sup>ème</sup> paragraphe)** et la remarque ambiguë de la **page 28 (2<sup>ème</sup> paragraphe)**, à savoir l'invitation faite à l'UJM de s'interroger sur la « nécessaire redistribution de moyens pour construire le Plan Langues ». Nous rappellerons que celui-ci est construit et qu'il est destiné à évoluer et à se développer. Pour cela, nous réfléchissons déjà aux marges financières et humaines indispensables à son extension,
- nous regrettons le faible intérêt du rapport sur la **formation tout au long de la vie** et en particulier sur la mission auprès des adultes en reprise d'études (projet de dispositif original et expérimental visant à développer les prestations au service d'un public en quête de diplômation ou de réinsertion professionnelle),
- **Page 12 (2<sup>ème</sup> paragraphe)** « Pour s'inscrire dans une perspective d'aide à l'insertion professionnelle, l'université met en place une politique de stages intégrés au cursus, insuffisamment développée ». Cette politique de stages est insuffisamment développée au regard de nos objectifs et dans la perspective d'une dynamique que nous souhaitons, en effet, « booster ».

Concernant la politique documentaire, nous souhaitons signaler que les « améliorations » suggérées sont d'ores et déjà des projets initiés cette année par le SCD : chantier d'extension des horaires d'ouverture (groupe de travail constitué en mars 2010), implication des enseignants-chercheurs dans la politique documentaire, acquisition d'une station pour malvoyants. Ces projets de développement du SCD s'inscrivent dans un contexte de changement important. Doté d'un nouvel équipement rénové et étendu à Tréfilerie, le SCD est en effet en train de franchir une nouvelle étape à travers une politique de services ambitieuse en direction de ses usagers.

#### 4. La stratégie en matière de relations internationales

Nous nous félicitons de la mise en évidence de l'enclenchement d'une notable projection à l'international, principalement grâce aux délocalisations de plusieurs formations, dont il conviendra de bien suivre les évolutions. Il aurait été apprécié que soit davantage soulignée la performance accomplie par l'Etablissement à l'occasion de la labellisation Erasmus Mundus de deux de nos masters. Il est en effet peu fréquent qu'un même Etablissement soit porteur de plusieurs masters labellisés en étant coordinateur de ceux-ci.

#### 5. La gouvernance

L'analyse du comité sur la gouvernance de l'Etablissement rejoint sur bien des points notre propre analyse. Toutefois, nous regrettons que le comité n'ait pas assez souligné à sa juste valeur les transformations et l'évolution profonde de l'Etablissement ces 3 dernières années, pour ne citer que les principales : adaptation de l'organisation et des structures à la LRU en 2007 ; adhésion au PRES en 2008 ; passage aux RCE et intégration de SIFAC en 2009. Ces changements constituent à bien des égards une véritable révolution. Ils ont nécessité des efforts très importants des personnels et n'auraient pas été menés à bien sans une adhésion très large de la communauté universitaire au projet global. Des analyses externes (IGAENR, Trésor,...) et notre propre auto-évaluation nous conduisent à penser que ces évolutions peuvent être considérées comme une réussite.

Au-delà d'une reprise exhaustive des appréciations, nous souhaitons préciser deux éléments pour lesquels les observations du comité de l'AERES mériteraient d'être plus étayées.

Le comité d'évaluation relève en la regrettant l'absence de Vice-président RH et de Vice-président SI. Il s'agit ici très clairement d'une volonté de la présidence de l'Université qui, dans une période particulièrement marquée par des transformations profondes, a considéré qu'il était primordial d'assurer le pilotage direct de ces deux pans essentiels de la gouvernance de l'Université. Plus particulièrement, s'agissant des ressources humaines, le Président s'appuie sur son VP CA qui traite politiquement ces questions. Contrairement à ce

qui est affirmé, l'absence d'un VP RH n'a pas été un frein à la politique RH de l'Etablissement. En effet, sur proposition du président et grâce à la mobilisation des opportunités offertes par les RCE, le **CTP et le CA ont approuvé à l'unanimité** fin 2009, un plan de gestion des ressources humaines très ambitieux : amélioration de la situation des emplois de catégorie C, lutte contre la précarité des contractuels, passages en CDI, revalorisations, régimes indemnitaires, promotions internes, formation professionnelle, ... cela tout en observant une maîtrise rigoureuse de la masse salariale et du plafond d'emplois.

Le rapport note que « *l'organigramme administratif fait apparaître une organisation pyramidale claire, lisible et opérationnelle* » (page 21) ; alors que parmi les points faibles de l'Etablissement il est relevé que « *l'université a un organigramme complexe qui rend difficile la participation des instances et des composantes à l'élaboration des décisions stratégiques* ». Cette appréciation, pour le moins contradictoire, mériterait des explications. L'équipe de direction s'est engagée, comme cela a été dit, dans un travail de structuration en profondeur de ses services afin de répondre au nouveau cadre réglementaire et aux nouvelles missions de l'Université. La clarté de notre organigramme est souvent citée et nous nous félicitons que le comité l'ait relevée. La gouvernance de l'établissement, dans son fonctionnement quotidien, est pratiquée en privilégiant les consultations et la mise en place de groupes de travail interservices ou entre différentes catégories de personnels, et en y associant les composantes au cours de réunions mensuelles. En la matière, des progrès sont toujours possibles mais nous sommes également conscients qu'il convient d'éviter les écueils d'un enlisement des débats qui se traduirait par une absence de décision.

Le rapport souligne la qualité des actions menées depuis plus de trois ans à l'UJM, au niveau de la structuration de la DSF comme de la mise en place de procédures d'appels à projets. Nous tenons néanmoins à insister sur une dimension centrale de notre politique budgétaire : la consolidation du dialogue interne de gestion avec l'ensemble des composantes et services de l'Etablissement. A ce titre, nous souhaitons souligner que les discussions engagées lors des conférences budgétaires annuelles ne se limitent pas au budget de fonctionnement, mais embrassent l'ensemble des problématiques de développement (organisation des ressources humaines ou des moyens en locaux). De même, l'actuel modèle interne d'affectation des moyens aux composantes pédagogiques, s'il repose fortement sur une variable d'activité mesurée par la variation du nombre d'étudiants, intègre également des facteurs de performance (taux d'exécution budgétaire, attractivité des Masters, croissance des ressources propres).

## 6. Relations avec le CHU

Concernant les relations avec le CHU, la rédaction de la nouvelle convention, essentielle comme cela a été souligné, a été retardée du fait de la LRU dans un premier temps, puis de la Loi HPST dans un second temps, mais elle est actuellement en cours de rédaction. L'effort de structuration et de renforcement des axes stratégiques est récent mais très dynamique. Il est illustré par une mobilisation sans précédent des enseignants-chercheurs de la composante médecine qui s'est traduite de façon concrète par une augmentation, entre les deux contrats quadriennaux, des pourcentages de MCU-PH et de PUPH inscrits dans des équipes labellisées (A et A+) de 40 à 60 %. Depuis 2005, le CHU de Saint-Etienne a obtenu plus de projets PHRC nationaux (16) que la majorité des autres CHU français de taille comparable (9,8 en moyenne). L'implication effective du Président de l'Université depuis le passage aux RCE dans les recrutements des enseignants-chercheurs de la composante médecine, la mise en place de deux SFR (IFRESIS et PRISMe) impliquant entre autres les deux Etablissements, ainsi que la consolidation du rôle de l'Université au sein du CRBSP, en permettant une politique prospective commune entre les deux Etablissements, sont autant d'éléments structurants qui contribueront à finaliser l'organisation interne de ces axes et l'harmonisation de la recherche clinique avec les équipes labellisées.

Saint-Etienne, le 17 septembre 2010  
Le Président,



Khaled Bouabdallah

# Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'université Jean Monnet - Saint-Étienne a eu lieu du 1<sup>er</sup> au 3 juin 2010. Le comité d'évaluation était présidé par Jacques **Chevalier**, professeur des universités (Université du Maine).

## Ont participé à l'évaluation :

Nicolas **Best**, directeur général adjoint du CHU de Nîmes ;

Gilles **Boucher**, secrétaire général de l'Institut national polytechnique de Toulouse ;

Arnaud **Carré**, étudiant, doctorant contractuel, université de Reims Champagne-Ardenne ;

Sonja **Denot Ledunois**, maître de conférences à l'université de Versailles Saint Quentin en Yvelines, VP CEVU ;

Michel **Perrot**, professeur à l'université de Bordeaux 1 ;

Gilles **Potel**, président de la commission médicale d'établissement de Nantes ;

Armand **Saddler**, économiste d'entreprise (ARCELOR) ;

Jean-François **Stoltz**, PU-PH au CHU de Nancy ;

Nadine **Tournois**, professeur à l'université de Nice ;

Myriam **Tsikounas**, professeur à l'université Paris 1.

Geneviève **Grangeas**, déléguée scientifique, et Astrid **Lanoué**, chargée de projet, représentaient l'AERES.

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

Delphine **Lecointre** a assuré la PAO.