


HCERES

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

Établissements



Rapport d'évaluation de la stratégie
de coordination territoriale du site
de l'académie de Lyon

Campagne d'évaluation 2014-2015 (Vague A)

HCERES

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

Établissements

Pour le HCERES,¹

Michel Cosnard, président

Au nom du comité d'experts,²

Philippe Busquin, président du comité

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

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

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

Sommaire

Préambule	5
Présentation	7
I - Caractérisation du territoire	7
II - Du Pres à la Comue	8
III - Le projet stratégique et les compétences de la Comue	9
IV - Contexte législatif et périmètre de l'évaluation	10
V - Problématique	10
Positionnement et stratégie de la coordination territoriale	11
I – Un positionnement qui favorise l'adhésion des établissements à la Comue	11
II – Des compétences de coordination, d'accompagnement, de pilotage et de gestion : des modes de coopération diverses	12
III – Les missions confiées aux opérateurs : la FPUL et la SATT	14
IV – Partenariats et stratégies d'alliances aux niveaux local, national, international en lien avec les objectifs de positionnement	15
La gouvernance et l'organisation de la coordination territoriale	17
I – Une construction confédérale	17
II – Quelle articulation entre la fondation pour l'UdL, la Comue et le Palse ?	17
III – Actions communes et points de convergence	18
IV – Organisation et moyens humains et financiers	19
V – De la légitimité démocratique à la participation, des formes d'implication encore en construction	20
VI – Un contexte qui pourrait être favorable aux initiatives diffuses	20
VII – La conduite du changement, confrontée aux cultures d'établissement	21
VIII – Politique de communication externe	22
Le pilotage des activités et la trajectoire de la coordination territoriale	23
I – Formation et liens recherche-formation	23
1 ● La formation doctorale : vers une véritable dynamique de site	23
2 ● Une stratégie pour la formation, une construction en devenir	24
3 ● Une politique documentaire encore en filigrane	25
4 ● L'interface recherche-formation : l'organisation de collègues académiques en projet	25
II – La vie étudiante comme outil d'affirmation de l'UdL	26
1 ● La Comue, lieu de co-construction stratégique et de coordination	26
2 ● Une construction à poursuivre	26
III – Recherche : vers une politique coordonnée	27
1 ● Un remarquable potentiel de recherche	27
2 ● Une vision de la recherche portée par la dynamique du Palse	27
3 ● D'une vocation métropolitaine à une dimension régionale élargie	28

IV – Valorisation	29
1 ● Un engagement tardif aux effets limités	29
2 ● Une politique de valorisation qui manque encore de lisibilité	30
3 ● Diffusion des savoirs	30
V – Relations internationales	31
1 ● Une ambition internationale affirmée	31
2 ● Une politique d'accueil à consolider	32
VI – Gestion des ressources humaines	33
1 ● Des personnels fortement engagés	33
2 ● Une structure de pilotage qui présente quelques fragilités	33
3 ● Des directeurs généraux des services (DGS) insuffisamment sollicités	34
VII – Patrimoine : un pilotage efficace du développement immobilier	34
VIII – Systèmes d'information et politique numérique	35
1 ● Des systèmes de qualité hétérogène	35
2 ● Un contexte favorable au développement du numérique	35
IX – Analyse synthétique des actions	36
1 ● Le doctorat	36
2 ● La recherche	36
3 ● La stratégie numérique au service des grandes missions	36
4 ● La formation	37
5 ● La valorisation	37
6 ● L'immobilier	37
7 ● L'international	37
8 ● Le lien avec les territoires	37
9 ● La communication	37
Conclusion	39
1 ● Synthèse de la trajectoire de coordination territoriale	39
2 ● Les grands enjeux	39
I – Points d'appui et points d'attention	40
II – Les recommandations	41
Liste des sigles	43
Observations du directeur	47
Organisation de l'évaluation	51

Préambule

La loi relative à l'enseignement supérieur et la recherche du 22 juillet 2013 donne une importance particulière aux politiques de site dans la définition des stratégies des établissements d'enseignement supérieur ainsi que dans leurs relations contractuelles avec l'État.

Ainsi, la loi prévoit que ceux-ci doivent se regrouper sur un territoire académique ou inter-académique, en partenariat avec les organismes de recherche, en vue de coordonner, dans le cadre d'un projet partagé, leur offre de formation et leur stratégie de recherche et de transfert des résultats de la recherche. Cette obligation législative ne concerne que les établissements relevant du ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche (MENESR) mais des établissements relevant d'autres ministères pourront s'associer au projet partagé. Ces regroupements peuvent s'effectuer selon des modalités différentes, la fusion, la communauté d'universités et établissements (Comue), l'association.

Pour répondre à cette évolution institutionnelle majeure dans la structuration territoriale de l'enseignement supérieur et de la recherche dans le cadre des missions qui lui sont dévolues, le Haut conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (HCERES), a élaboré une méthodologie d'évaluation des politiques de site portées par les structures de coordination territoriale issues de ces regroupements.

Le HCERES a ainsi été amené à concevoir, en dialogue avec les structures de coordination concernées, un référentiel d'évaluation externe qui, à ce jour, a été mis en œuvre afin d'évaluer les politiques de site portées par la Comue « Université Paris-Est » (UPE) en vague E et les Comue « Université Grenoble-Alpes » (UGA), « Université de Lyon » (UdL), Université Fédérale de Toulouse en vague A.

La présente évaluation de l'UdL a fait l'objet d'une visite en octobre 2015. Elle s'est déroulée en aval de l'évaluation des formations, des unités de recherche et de l'évaluation institutionnelle des établissements du site. Elle a préalablement fait l'objet de nombreuses discussions entre le HCERES et les représentants de la Comue et des établissements membres pour tenir compte de leurs attentes tant sur la composition du comité d'experts que sur l'évaluation elle-même.

Présentation

I - Caractérisation du territoire

L'académie de Lyon se situe dans la région Rhône-Alpes qui englobe également l'académie de Grenoble. Elle est la deuxième région française par sa superficie (après la région Midi-Pyrénées) et par sa population (après la région Île-de-France). Au 1^{er} janvier 2012, la région Rhône-Alpes comptait 6 342 000 habitants et regroupait près de 10 % de la population française métropolitaine³. Elle se plaçait en 2011 au cinquième rang des régions européennes en termes de produit intérieur brut (PIB) avec 193 Mds €⁴. L'académie lyonnaise regroupe près de 50 % de la population de cette région.

L'enseignement supérieur en région Rhône-Alpes rassemblait, pour l'année universitaire 2013-2014, 259 675 étudiants⁵, dont environ 30 % dans l'académie de Grenoble et 70 % dans l'académie de Lyon, répartis sur 48 sites. Le taux de réussite au bac (87,3 %) et le taux de poursuite dans l'enseignement supérieur (75,2 %) des étudiants de l'académie sont proches en 2014 des moyennes nationales (85,8 % et 75 %) ⁶.

Cette académie couvre trois départements que sont l'Ain (2 779 étudiants⁷), la Loire (25 324 étudiants) et le Rhône (145 026 étudiants). Elle côtoie l'académie de Grenoble formée des départements de l'Ardèche, de la Drôme, de l'Isère, de la Savoie et de la Haute-Savoie. La Région Rhône-Alpes est frontalière des régions italiennes du Val d'Aoste et du Piémont, ainsi que des cantons suisses de Vaud, du Valais et de Genève.

Le territoire de l'académie de Lyon réunit un très important potentiel de formation, de recherche, de transfert et d'ouverture à l'international, représenté principalement par :

- 19 établissements d'enseignement supérieur et de recherche : quatre universités [l'université Claude Bernard Lyon 1 (UCBL), l'université Lumière Lyon 2 (UL2), l'université Jean Moulin Lyon 3 (UL3), l'université Jean Monnet-Saint-Etienne (UJM)], une école normale supérieure (ENS Lyon), et 14 écoles [l'école centrale de Lyon (ECL), l'institut national des sciences appliquées (INSA) de Lyon, l'école nationale supérieure des mines de Saint-Étienne, l'école nationale d'ingénieurs de Saint-Étienne (ENISE), l'école nationale des travaux publics de l'État (ENTPE), l'école de chimie physique électronique (CPE Lyon), l'école catholique d'arts et métiers (ECAM), l'institut supérieur d'agriculture et d'agroalimentaire Rhône-Alpes (Isara), l'institut textile et chimique (Itech), l'institut d'enseignement supérieur et de recherche en alimentation, santé animale, sciences agronomiques et de l'environnement (VetAgroSup), l'école nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques (Enssib), l'institut d'études politiques de Lyon (Sciences Po Lyon), l'école nationale supérieure d'architecture de Lyon (Ensal) ; l'école nationale supérieure d'architecture de Saint-Étienne (Ensase) ;
- des écoles d'art : l'école nationale supérieure des arts et techniques du théâtre ; le conservatoire national supérieur de musique et de danse de Lyon ;
- une école de commerce et de gestion : l'école de Management de Lyon ;
- des organismes de recherche avec 1080 chercheurs : centre national de la recherche scientifique (CNRS largement présent avec 737 chercheurs et 624 ingénieurs techniciens administratifs (ITA), institut national de la santé et de la recherche médicale (Inserm avec 142 chercheurs et autant d'ITA), institut français des sciences et technologies des transports, de l'aménagement et des réseaux (IFSTTAR avec 41 agents dont 20 chercheurs), institut national de la recherche agronomique (INRA avec 82 personnels dont 33 chercheurs), institut national de la recherche en informatique et automatismes (INRIA avec 29 personnels dont 22 chercheurs)⁸ ;
- deux centres hospitaliers universitaires (CHU) qui font du site de Lyon le centre le plus important en France après Paris dans le domaine de la santé.

La concentration de laboratoires de recherche de renommée internationale de tout premier plan est exceptionnelle et s'appuie sur de très grands équipements dont certains uniques en Europe (laboratoires de haute sécurité P4, centre de calcul de l'IN2P3, cité lyonnaise de l'environnement et de l'analyse, le centre européen de

³ « Sa croissance démographique est nettement plus rapide que celle du pays : +0,9 % par an sur la période 2006-2011 contre +0,5 % ». Source : site internet Insee.

⁴ Source : site internet Insee, mise à jour août 2013.

⁵ Deuxième rang national après la région Île-de-France.

⁶ Source : atlas régional des effectifs étudiants 2013-2014, édition avril 2015.

⁷ Source : atlas régional des effectifs étudiants 2013-2014, édition avril 2015.

⁸ Source : HCERES, Synthèse recherche sur le site de Lyon Saint-Etienne, avril 2015.

RMN, centre d'imagerie du vivant -CERMEP-, Persée). Le haut standard de la recherche menée au sein de la Comue Université de Lyon (UdL) s'est concrétisé par le nombre de projets sélectionnés dans le cadre du programme d'investissements d'avenir (cf. ci-dessous).

Les établissements appartenant à la Comue accueillent 129 000⁹ étudiants dont près de 5 400 doctorants et 12 500 étudiants étrangers dans un environnement de recherche et formation comportant au total près de 11 500 enseignants-chercheurs et chercheurs. Les établissements membres se regroupent sur les sites de :

- Lyon avec ses diverses implantations : domaine universitaire de LyonTech - La Doua, Vaulx-en-Velin, Rockefeller, manufacture des tabacs, porte des Alpes, Gerland, Lyon Sud, Berges du Rhône, Marcy l'étoile, Écully ;
- Saint-Étienne avec l'UJM, l'école des mines, l'Ensase et l'Enise.

L'activité et le potentiel dans le domaine de la recherche, de la valorisation et de l'innovation s'illustrent également à travers les 132 unités de recherche évaluées par le HCERES dont 85 mixtes avec un organisme de recherche national¹⁰ et par le nombre de projets, notamment ceux du programme d'investissements d'avenir (PIA), dans lesquels les acteurs scientifiques et universitaires du site sont investis.

Les établissements de cette académie ont une longue tradition de coopération et de mutualisation interuniversitaire prenant appui sur les divers instruments proposés au fil du temps, qui ont associé des partenaires en nombre et typologie variés selon la nature juridique et la vocation des instruments, mais aussi en fonction des objectifs prioritaires partagés que s'étaient fixés les acteurs :

- pôle universitaire de Lyon organisé en groupement d'intérêt public (Gip) en 2005 (15 membres fondateurs) ;
- pôle de recherche et d'enseignement supérieur (Pres) « Université de Lyon » en 2007¹¹ (étendu à 20 membres) ;
- Comue « Université de Lyon » (UdL) en 2014, par transformation du Pres en Comue mais avec un périmètre sensiblement réduit pour le nombre des "membres" (12 membres dont le CNRS)¹².

La dynamique engendrée par ces différents regroupements a été soutenue par des collectivités territoriales menant avec constance une politique volontariste d'appui à la recherche et au transfert vers les mondes socioéconomiques du territoire, attentives à en promouvoir l'excellence à l'international.

II - Du Pres à la Comue

A sa création en 2007, le Pres Université de Lyon comportait six membres fondateurs (UCBL, UL2, UL3, ENS, ENS LSH, ECL) et six membres associés (IEP, IUFM, école vétérinaire, ENTPE, institut polytechnique, institut catholique). Dès sa création, l'ambition des membres du Pres, traduite dans les missions décrites dans ses statuts, était d'en faire un établissement public de coopération scientifique (EPCS) en capacité de mettre en œuvre des missions.

Le Pres a fait l'objet d'un contrat de missions et d'objectifs quinquennal avec l'État sur la période 2011-2015 qui s'inscrit dans une dynamique d'extension des compétences déjà exercées par le Pres. A la signature, le Pres rassemble dix-huit établissements publics et privés. Le contrat invite l'établissement à porter l'attractivité du site à la hauteur de son potentiel scientifique et de formation, à définir une politique de marques et à maintenir et approfondir la coopération entre les établissements du Pres¹³.

⁹ Source : site internet de l'université de Lyon.

¹⁰ Source : HCERES, Synthèse recherche site Lyon Saint-Etienne, avril 2015.

¹¹ Décret n° 2007-386 du 21 mars 2007

¹² Source : présentation du président de la Comue UdL 6 janvier 2015. La loi prévoit désormais l'existence de "membres et d'associés".

¹³ Source : contrat pluriannuel 2011-2015 Pres-MESR.

Le Pres s'est engagé sur un certain nombre d'actions phare en rapport avec le contrat et le programme Programme avenir Lyon Saint-Étienne (Palse). Le contrat quinquennal est assorti d'indicateurs spécifiques relatifs à la promotion et au renforcement du doctorat de l'université de Lyon, à la transversalité, l'innovation et le pilotage de la recherche, à l'harmonisation, la cohérence et l'innovation en matière de formation, à la construction d'un espace métropolitain (Lyon/Saint-Étienne) de la vie étudiante, à la politique documentaire, aux relations internationales, aux partenariats avec le monde socio-économique, à la convergence des systèmes d'information, au rapprochement de la gestion des ressources humaines, à la démarche assurance qualité et aux procédures d'évaluation et à la politique immobilière.

En réponse à l'appel à projet IDEX, Palse, d'abord porté par le Pres, a été repris en 2015 par la Comue université de Lyon. Sans avoir été retenu comme IDEX, il a pu, en raison de la qualité de son projet, bénéficier pour trois ans d'un soutien au titre des investissements d'avenir de l'ordre de 27 M€ en vue d'une labellisation définitive¹⁴. Le périmètre de ce projet est articulé autour de deux thématiques principales : i) Santé globale et société et, ii) Science et ingénierie du développement durable.

Le programme Palse inclut :

- 12 labex (101,1 M€ de financement au total) :
- 2 projets IDEFI (10,8M€) :
- 6 Equipex (18,4M€)
- Projet Cohorte : Le projet Observatoire Français de la Sclérose en Plaques OFSEP, porté par l'UL1, HCL et l'INSERM, fait partie des 10 projets « Cohortes » retenus (10 M€)
- IHU - Institut Hospitalo-Universitaire :
 - o Les deux projets présentés (CESAME « Cerveau et Santé Mentale » - OpeRa : « Protection et Remplacement des Organes ») sont qualifiés de « prometteurs »¹⁵ et recevront une aide financière ponctuelle (une enveloppe globale de 35 M€ sera allouée aux 6 projets de rang B)
 - o OPERA : *Organ Protection & Replacement Institute*
 - o IHU : Cerveau & Santé Mentale CESAME (Lyon)
- Instituts pour la transition énergétique (ITE) : IDEEL et SUPERGRID
- Sociétés d'Accélération du Transfert de Technologie (SATT Pulsalys)
- L'Institut de recherche technologique (IRT) Bioaster

La Comue UdL est donc née à la suite d'un long processus marqué notamment par l'élaboration des statuts et leur approbation par les divers conseils d'administration (CA) en juin-juillet 2014 dont celui de la Comue le 16 juillet, la publication du décret en février 2015¹⁶, l'élection des membres de son CA et de son conseil académique au printemps 2015, enfin de son président en juillet 2015. Au moment de la visite du comité d'évaluation, se tenait (le 29 septembre 2015) un nouveau CA qui approuvait une première liste comprenant huit associés, les vice-présidents statutaires ou fonctionnels et votait une première DBM.

Les statuts prévoient l'existence d'un CA de 43 sièges, un conseil des membres (un représentant pour chacun des membres), un conseil académique de 99 sièges et un bureau exécutif de dix membres (les présidents ou directeurs des sept principaux établissements, un représentant pour les quatre autres établissements membres, le représentant du CNRS et le président de la Comue).

Les effectifs du PRES fin 2014 étaient : 9,8 ETP titulaires mis à disposition par les établissements et 268,8 ETP contractuels (61 ETP pour les activités du PRES, 11,8 pour PERSEE et 196 pour les labex).

Le coût du fonctionnement de la Comue en année pleine est d'environ 1,5 M€ (hors services extérieurs). Les coûts de fonctionnement des projets s'élèvent à un peu moins de 12 M€.

III - Le projet stratégique et les compétences de la Comue

Le Pres avait élaboré en juillet 2014 un "pré projet de site", préfigurant le "projet" présenté et adopté lors du CA du 29 septembre 2015 par la Comue, et structuré autour de quatre axes.

¹⁴ Les établissements d'enseignement supérieur et de recherche participant au programme Palse : UCBL, UL2, UL3, UJM, ECL, ENS Lyon, IEP Lyon, INSA de Lyon, VetAgro Sup, Ensal, CPE Lyon, Enise, ENTPE.

¹⁵ 6 projets IHU sur 12 ont été qualifiés de « prometteurs ». Ils ont reçu une aide financière ponctuelle de 35 M€ (soit près d'un dixième de l'aide des 6 IHU lauréats).

¹⁶ Décret n° 2015-127 du 5 février 2015 portant approbation des statuts de la communauté d'universités et établissements "Université de Lyon".

L'UdL s'est donnée comme missions (article 3 des statuts), conformément à la loi : de coordonner l'offre de formation et la stratégie de recherche et de transfert de ses membres sur la base d'un projet partagé ; d'élaborer un projet d'amélioration de la qualité de la vie étudiante ; d'assurer la promotion du site et de ses actions aux niveaux national et international. Elle y a adjoint des compétences diverses qui peuvent finalement s'énoncer en : la coordination de la définition du projet de site et de sa réalisation ; la mise en œuvre d'une signature « Université de Lyon » en première mention, conjointe avec celle des établissements membres, de la production scientifique réalisée en leur sein ; la définition d'une offre de formation portant habilitation à délivrer le diplôme de doctorat « Université de Lyon » ; la définition et la mise en œuvre de la politique de transfert et d'innovation confiée à la SATT Lyon Saint-Etienne ; la coordination d'une stratégie immobilière et de développement des campus ; la mise en œuvre d'une politique stratégique internationale dite « Alliance internationale » ; le pilotage de la politique d'accueil des chercheurs et doctorants internationaux confiée à une agence ; la gestion de grands équipements de recherche ; le développement des activités « sciences & société » ; la coordination d'une politique de pédagogie numérique partagée ; la création d'une Maison d'éditions « Université de Lyon » ; la coordination d'une politique de promotion de l'esprit d'entreprendre auprès des étudiants.

Les grandes compétences présentées également dans les statuts concernent la recherche et le transfert (coordination stratégique, signature de la production scientifique « université de Lyon », gestion des grands équipements, SATT Pulsalys), la formation (diplôme de doctorat « Université de Lyon », politique de pédagogie numérique partagée, promotion de l'esprit d'entreprendre auprès des étudiants), l'international (politique stratégique « Alliance Internationale », politique d'accueil des chercheurs et doctorants internationaux), la vie étudiante (projet d'amélioration de la qualité de vie étudiante), le développement immobilier (coordination stratégie immobilière et de développement des campus), la diffusion des savoirs (activités du service « sciences et société », création d'une maison d'édition Université de Lyon)

IV - Contexte législatif et périmètre de l'évaluation

La cohérence globale de la stratégie de coordination territoriale est analysée ici en regard du contexte législatif et réglementaire auquel se doit de répondre une coordination territoriale mise en place sous forme de Comue. À ce titre, l'évaluation porte en premier lieu sur la coordination proposée pour mettre en œuvre le « projet partagé » dans les domaines prévus par la loi, à savoir l'offre de formation, la stratégie de recherche, la stratégie de transfert, mais aussi pour élaborer, d'une part, le projet d'amélioration de la qualité de vie et de promotion sociale sur le territoire (Art L.718-4) et, d'autre part, le document d'orientation unique (Art. L.718-5) faisant état des stratégies des collectivités territoriales et du contrat pluriannuel d'établissement.

La gouvernance est évaluée au regard des missions de coordination opérationnelle et les compétences transférées analysées à l'aulne des actions de gestion directe que les acteurs prévoient de confier à la Comue. Les instruments de pilotage et de suivi déjà mis en place, ou prévus à court ou moyen termes, sont mis en regard des objectifs et calendriers annoncés.

Pour ce faire, le comité a eu recours à la documentation fournie par la Comue, dont le rapport d'autoévaluation qui apporte des éléments d'information concernant le bilan des activités. L'analyse contribue à préciser l'organisation en cours de structuration, les chantiers à venir se trouvant éclairés tant par les concertations et méthodologies utilisées au cours des dernières années pour répondre aux cadres législatifs successifs, que par les avancées qu'elles ont déjà permis d'opérer.

V - Problématique

L'évaluation de la stratégie de la coordination territoriale lyonnaise dont l'établissement porteur est constitué sous forme de Comue, est concomitante, pour les premières étapes, de la période d'approbation des statuts par les conseils d'administration (CA) des établissements qui la composent. L'élection du premier président de la Comue a eu lieu en juillet 2015 soit deux mois et demi avant la visite du comité. L'évaluation a donc pour objet d'apprécier en premier lieu une dynamique et d'apporter aux acteurs du site des éléments utiles à la structuration en cours.

Le comité d'évaluation s'est ainsi attaché à observer et analyser le mode d'élaboration de la stratégie de la Comue UdL ainsi que les moyens mis à son service, les outils de pilotage et de gestion de suivi de ses activités, les degrés et modalités d'appropriation du projet par la communauté universitaire et ses partenaires, ainsi que la plus-value attendue pour l'exercice de ses missions des choix stratégiques effectués.

Chacune des thématiques a été analysée en tenant compte des adaptations nécessaires aux secteurs abordés, les modalités de coordination comme de gestion pouvant être différentes selon l'objet : offre de formation, stratégie de recherche, stratégie de transfert, politique à l'international, projet d'amélioration de la qualité de vie étudiante, etc.

Positionnement et stratégie de la coordination territoriale

L'ambition affichée par la Comue est de promouvoir le haut potentiel académique du site, en partenariat avec les organismes de recherche, les collectivités locales et ceci en lien étroit avec les entreprises. Sa construction semble guidée à court terme par une priorité majeure : la réponse au nouvel appel à projets Idex, le semi-échec au premier appel à projets ayant été vécu douloureusement par les membres fondateurs du Pres dits de premier rang. L'ambition générale de coordination autour d'un projet stratégique partagé destiné à « faire de l'Université de Lyon une université de rang international » est bien "partagée", tant par les membres que par les associés ou partenaires.

L'UdL regroupe actuellement 12 établissements membres et plus d'une vingtaine d'établissements dits associés¹⁷ ou partenaires. Elle se définit comme une université confédérale avec un statut d'établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP : cf. article 1 des statuts) et se présente comme le « deuxième pôle scientifique français intégré dans un environnement économique exceptionnel ». Elle a pour ambition d'assurer la structuration d'une université de site au meilleur niveau international, en s'appuyant notamment sur la construction d'une marque académique « Université de Lyon » connue et reconnue.

La déclinaison de ce positionnement s'est traduit par des premières actions concrètes qui vont participer de manière significative à cette ambition et à la construction de la marque Université de Lyon : délivrance d'un doctorat « Université de Lyon » ; signature de l'ensemble des publications scientifiques, y compris celles des organismes de recherche présents sur le site (CNRS, Inria, Inserm) sous la bannière « Université de Lyon ».

Les différentes actions mises en œuvre par le Pres avant 2014, puis par la Comue, autour du collège doctoral (cf. RAE), telles que la mise en place d'un système d'information et de gestion des doctorants qui a permis aux directeurs des écoles doctorales de mettre en commun et d'harmoniser les pratiques de chaque établissement, ou encore les actions de promotion du doctorat et des bourses Cifre auprès des milieux socio-économiques en lien avec le MEDEF constituent les premiers jalons de l'ambition affichée par la Comue de délivrer le doctorat de l'Université de Lyon.

La Comue a d'autre part été identifiée dès 2014 par l'État et par les collectivités territoriales comme l'interlocuteur de référence pour les négociations du Contrat de Plan État Région (CPER) 2015-2020 et pour la mise en œuvre des opérations immobilières ou des équipements scientifiques sélectionnés, ce qui témoigne de la reconnaissance par les établissements membres du rôle stratégique de coordination de la Comue. La Comue représente aujourd'hui pour les collectivités, une interface capable d'assurer une véritable mission d'animation stratégique des acteurs académiques et capable de prioriser les projets soumis au financement.

De ce fait, depuis le Pres, les autorités locales ont apporté un soutien déterminé à l'UdL, souhaitant qu'elle se crée et se renforce. Elles ont choisi de contribuer à sa réalisation en faisant transiter par la Comue leur soutien financier de 240 millions, à charge de celle-ci de les répartir. La Région, les métropoles de Lyon et de Saint-Etienne reconnaissent pleinement l'importance d'une image forte et unie du monde académique et de son implication dans la réalité socio-économique à travers plusieurs programmes (CPER, développement urbain, pôles de compétitivité, etc.) Tous les interlocuteurs du comité, aussi bien politiques que représentants des milieux socio-économiques (Medef, représentants d'entreprises), appuient le processus en cours.

I – Un positionnement qui favorise l'adhésion des établissements à la Comue

L'articulation et l'adhésion des établissements à la Comue sont différenciées selon le degré d'implication des établissements. En accord avec la stratégie confédérale de la Comue, certains établissements membres restent cependant très attachés à leur stratégie propre (UCBL) et aux spécificités liées à leur statut (ENS, écoles d'ingénieurs).

L'engagement des responsables des établissements membres dans la construction du dispositif de coordination paraît acquis comme en témoigne leur participation régulière aux réunions hebdomadaires du bureau. Les

¹⁷ Après décision du CA du 29 septembre 2015.

établissements membres se retrouvent tout particulièrement dans les actions concernant la gestion commune des écoles doctorales et les démarches conjointes vis-à-vis de la politique internationale.

En référence aux axes stratégiques énoncés dans le rapport d'auto évaluation, les thématiques de recherche prioritaires qui orientent la stratégie scientifique de la Comue, à savoir « Santé globale et société », « Sciences et ingénierie pour le développement durable », « Modélisation des systèmes complexes » sont suffisamment larges pour permettre à chaque établissement, qu'il soit membre ou associé, d'y trouver matière à valoriser ses capacités et ses compétences.

La démarche originale, portée par l'Idex, de création de huit collèges académiques (Arts, culture, design, architecture; Lettres, langues, philosophie ; Histoire, géographie, sociologie, science politique ; Droit, économie, gestion ; Cognition, langage, science de l'apprendre ; Sciences formelles et de la nature ; Biologie et santé ; Ingénierie et technologie) qui vont organiser et structurer les forces de recherche et de formation en grands champs disciplinaires, bénéficie d'un regard favorable de la part des établissements.

II – Des compétences de coordination, d'accompagnement, de pilotage et de gestion : des modes de coopération diverses

Le modèle confédéral adopté, objet d'un large consensus de la part des établissements membres, a pour vocation de favoriser les formes variées de coopération entre les établissements dans le cadre de la coordination territoriale. Il est affirmé dans le pré-projet de site défini par le Pres : « Au cours de ces six dernières années, le développement de l'Université de Lyon a permis d'instaurer une dynamique de coopération solide entre les établissements membres et de construire une ambition partagée d'attractivité et de rayonnement, qui s'est concrétisée par le succès des grands projets du site (opération campus, investissements d'Avenir) et par la mise en place des opérateurs communs que sont la SATT et la Fondation pour l'Université de Lyon (FPUL). En parallèle de ces grands succès, l'Université de Lyon a également contribué à structurer la coopération entre ses membres et une intense concertation dans de nombreux secteurs d'activités des établissements : la politique doctorale, les actions internationales, les projets immobiliers, la valorisation sont les secteurs les plus actifs de la démarche de mutualisation ».

Le périmètre des missions et la définition de celles-ci doivent être analysés en regard de la Loi du 22 juillet 2013 relative à l'enseignement supérieur et à la recherche et aux dispositions communes qu'elle fixe concernant la coopération et les regroupements des établissements. Ce cadre législatif et réglementaire s'applique à la définition des missions et des compétences de l'établissement de coordination territoriale mis en place sous la forme d'une Comue. Le législateur a tenu à rappeler que la coordination se fait sur la base d'un « projet partagé » (article L.718-2, puis à nouveau dans les articles L.718-5, L. 718-2, L. 718-13 et 718-16). Cette insistance du législateur montre que c'est le projet partagé qui fonde le regroupement, quelle que soit la forme juridique que celui-ci se donne. Le choix de la communauté d'universités et établissements comme forme juridique, les statuts qui ont été approuvés par décret (cf. ci-dessus) reposent sur la façon dont les établissements membres conçoivent leur « projet partagé ». C'est donc sur la base de l'important travail de réflexion engagé à cet effet par l'UdL¹⁸ que le pré-projet stratégique a été élaboré et adopté par le CA du Pres du 16 juillet 2014. Ainsi que l'explique ce document, la création de l'établissement de coordination territoriale répond à l'ambition partagée par les membres fondateurs de :

- mettre en œuvre un projet cohérent, prenant pleinement appui tant sur la richesse et la diversité des formations que sur le potentiel d'innovations porté par des équipes de recherche de premier plan au niveau international ;
- renforcer l'attractivité, au plan national et international, en accroissant la dynamique impulsée par le Palse (appel à projet Idex) ;
- contribuer au développement intellectuel, économique, social et culturel d'un site qui est, selon l'Insee, le "moteur de la création d'emploi en Rhône-Alpes" (pré-projet de site, p. 3-4).

Sur la base du pré-projet de site, l'UdL s'est dotée de statuts qui règlent sa composition (chapitre 1er, article 2), définissent ses compétences (article 3) et son mode de gouvernance (chapitre 2). La différenciation implicitement contenue dans le texte des statuts entre les missions et les compétences n'est pas sans poser question. A la différence d'autres regroupements qui ont également adopté la forme d'une Comue, l'UdL n'a pas jugé utile de définir dans ses statuts le terme de mission et celui de compétence, ni de distinguer des compétences propres et des compétences

¹⁸ Ce travail de réflexion est présenté dans le RAE p. 57-59.

transférées¹⁹. Il est écrit que « l'Université de Lyon a pour mission générale de coordonner l'offre de formation et la stratégie de recherche et de transfert de ses membres sur la base d'un projet partagé. L'établissement élabore un projet d'amélioration de la qualité de la vie étudiante et assure la promotion du site et de ses actions au niveau national et international » (statuts de la Comue, article 3, intitulé "compétences"). Les missions correspondent très exactement à celles que la loi confie aux regroupements²⁰, elles sont de ce fait obligatoires, à l'exception du pilotage immobilier à travers du portage du plan campus. Cette liste dessine les contours des perspectives futures de la Comue.

Dans le cadre de ces missions, l'article 3 précise les compétences exercées par l'établissement de coordination dont la liste peut être rappelée :

- la coordination de la définition du projet stratégique de site et la conduite des actions de pilotage, de coordination et de gestion nécessaires à la réalisation du projet de site, après approbation des instances délibératives des établissements ;
- la mise en œuvre d'une signature « Université de Lyon » en première mention conjointe avec celle des établissements membres, de la production scientifique réalisée en leur sein ;
- la définition d'une offre de formation portant habilitation à délivrer le diplôme de doctorat « Université de Lyon », étant entendu que les doctorants sont inscrits dans les établissements membres habilités à délivrer ce diplôme au moment de la création de la Comue. D'autres diplômes peuvent être portés selon les mêmes modalités après avis unanime des membres accrédités pour ces diplômes ;
- la définition et la mise en œuvre de la politique de transfert et d'innovation confiée à la SATT Lyon Saint-Etienne ;
- la coordination de l'élaboration et le suivi de la mise en œuvre de la politique stratégique internationale dite "Alliance internationale" ;
- le pilotage de la politique d'accueil des chercheurs et doctorants internationaux, confiée à une agence ;
- la gestion de grands équipements de recherche à la demande des membres ;
- le développement des activités du service "sciences et société" ;
- la coordination d'une politique de pédagogie numérique partagée ;
- la création d'une maison d'édition Université de Lyon ;
- la coordination d'une politique de promotion de l'esprit d'entreprendre auprès des étudiants ;
- la coordination d'une stratégie immobilière et de développement des campus. »

En énumérant une douzaine de compétences, les dispositions adoptées traduisent un souci de délimitation précise et exhaustive du périmètre de la Comue. On peut voir là une interprétation *a minima* des compétences que les membres acceptent de transférer à l'établissement de coordination²¹. La formulation de ces compétences éclaire le choix d'une démarche progressive de construction de la coordination territoriale de manière à maîtriser les effets du transfert. Ces compétences s'appliquent à une large diversité de domaines d'activité, de la stratégie de recherche à l'offre de formation, du pilotage immobilier à la gestion des grands équipements, etc. Elles s'exercent selon des modalités qui reconnaissent à la Comue une marge d'interprétation significative dans leur mise en œuvre. Ces modalités ont trait tantôt à la coordination, tantôt au pilotage, tantôt à la gestion, faisant appel à des modes opératoires de nature distincte.

Pour saisir l'importance accordée par l'établissement de coordination territoriale à chacune des compétences ainsi listées et leur déclinaison en champs d'activité, il convient de se reporter au document de présentation de l'UdL, tel qu'il a été commenté par le Président lors de la visite du comité.

C'est ainsi que la « mission de promouvoir le haut potentiel académique du site » poursuit trois objectifs : fédérer les établissements et renforcer leur visibilité, structurer les actions dans une logique de complémentarité, développer et renforcer les coopérations et mutualisations ». Il s'agit là d'expressions-clé, de portée générale,

¹⁹ Le RAE mentionne des « compétences confirmées et renforcées » (par rapport à celles exercées par le PRES) et de « nouvelles compétences » (au nombre de quatre : délivrance des diplômes emblématiques que les membres décideront de confier à l'établissement ; gestion de grands équipements de recherche ; création et pilotage de la maison d'éditions « université de Lyon » ; élaboration d'une stratégie immobilière et de développement des campus (RAE p. 57-58).

²⁰ Les principaux types de compétences transférées des établissements regroupés sous forme de Comue concernent la coordination de l'offre de formation, de la stratégie de recherche et de transfert (conformément aux dispositions de l'article L. 718-2 du code de l'éducation). Les établissements de coordination territoriale doivent également élaborer avec le réseau des œuvres universitaires et scolaires un projet d'amélioration de la vie étudiante (en application de l'article L. 718-5 du même code).

²¹ La notion de « compétence transférée » n'est pas présente dans le texte mais à la fin de l'article 3, il est mentionné que « Tout transfert d'une nouvelle compétence à l'Université de Lyon est préalablement soumis à l'approbation du conseil d'administration des établissements concernés ».

susceptibles d'orienter les modes d'action de l'établissement et de guider sa démarche. Les « grandes » compétences, traduites en termes opératoires et regroupées en sept items, s'appliquent à la coordination de la stratégie de recherche, la délivrance du doctorat de l'UdL, la coordination de l'offre de formation, la politique stratégique internationale (dite Alliance internationale), l'accès et la diffusion des savoirs, la vie étudiante, le développement immobilier.

Au-delà de la reconnaissance de cette volonté collective de coopération, l'analyse des dispositifs mis en place dans les divers domaines d'activité indique que les collaborations relèvent majoritairement de la mutualisation.

La mutualisation s'applique à des domaines d'activité qui relèvent des compétences transférées : les relations internationales, les études doctorales, le développement et aménagement des campus, l'action « Science et société », etc. La conception de ce dispositif de coordination et de pilotage relevant de la Comue, peu lisible à partir des seuls documents fournis (notamment le RAE), a été éclairée par les informations recueillies lors des entretiens sans toutefois permettre d'atteindre une totale compréhension de l'ensemble²². La mutualisation de plusieurs champs d'actions a enregistré une réelle progression au cours de la période 2011-2015, le développement du nombre des services et fonctions supports au sein de la structure administrative l'atteste. Le processus s'est accompagné de la mise en place de structures *ad hoc* (comme le collège doctoral, placé sous la responsabilité d'un enseignant-chercheur) et de commissions qui organisent la participation des enseignants-chercheurs comme des personnels administratifs à la définition des objectifs et au suivi des opérations (ex : commission internationale).

La mutualisation s'applique également au pilotage global de l'opération campus et à la maîtrise d'ouvrage des opérations qui ont été confiées par les établissements membres à l'UdL (RAE, p. 34-35). La montée en puissance du projet a justifié la création, en 2013, d'une direction du développement des campus et de la stratégie immobilière (DDCSI) qui a permis de renforcer la capacité d'action de la Comue.

III – Les missions confiées aux opérateurs : la FPUL et la SATT

Dans plusieurs domaines d'activité, la mise en œuvre des formes de coopération a été confiée à des opérateurs par le Pres, leur création a donc précédé la constitution de la Comue proprement dite. Il s'agit de la FPUL et de la SATT Lyon Saint-Etienne.

La FPUL²³ est présentée par les responsables de l'UdL comme un instrument de la Comue auquel elle a confié un certain nombre d'actions. Les partenaires socio-économiques ainsi que les collectivités territoriales ont souhaité que la Fondation contribue au volet socio-économique du Palse. Sur le site de la FPUL on peut lire : « Dans le cadre du Programme Avenir Lyon St-Etienne Palse, qui vise à développer le site académique, l'Université de Lyon et la Fondation pour l'Université de Lyon ont signé une convention²⁴ qui prévoit l'intervention de la Fondation sur certains champs d'activités qui correspondent directement à sa mission : entrepreneuriat, animation des projets labellisés investissements d'avenir, formations innovantes, attractivité vis-à-vis des chercheurs étrangers. Mais le rôle d'interface avec le monde socio-économique reconnu à la FPUL en tant « qu'instance de réflexion, animation, coordination de la démarche de partenariats du Palse » (RAE p.10), va bien au-delà de ce champ d'activité. C'est ainsi que la mission d'accueil des étudiants et chercheurs étrangers qui lui a été confiée par l'UdL est opérée par l'agence Ulys²⁵. Dans ce même domaine des relations internationales, l'intervention de la FPUL s'étend également (*via* son rôle de fondation « abritante ») au Collegium de Lyon²⁶ qui accueille les chercheurs étrangers de haut niveau.

On notera la portée très large des champs d'activité ainsi concernés et le manque de précision concernant les modalités d'intervention de la FPUL. L'actuel positionnement de la Fondation, l'extension de son périmètre d'intervention et le bilan des actions opérées suscitent des interrogations, voire des doutes, plus ou moins

²² L'organisation de services communs, placés sous la responsabilité de la déléguée générale, a beaucoup évolué ces dernières années et l'organigramme remis aux experts qui date de 2013 n'a pas encore été mis à jour.

²³ La FPUL a été créée en 2012 par une volonté commune du monde économique, de l'Université de Lyon et des acteurs publics. Elle a le statut de fondation reconnue d'utilité publique, abritante. En tant que fondation abritante, elle héberge des fondations dont elle assure la gestion administrative et juridique, et l'accompagnement opérationnel : <http://www.fondation-pour-universite-lyon.org>

²⁴ Convention de partenariat UdL - Fondation « Programme Avenir Lyon Saint-Etienne », en date du 22 janvier 2013.

²⁵ L'espace Ulys est une agence créée pour faciliter l'accueil et l'installation des scientifiques étrangers sur le territoire Lyon Saint-Etienne. L'espace Ulys est un centre de services membre du réseau européen EURAXESS et de l'association EURAXESS France. Voir le site internet : www.espace-ulyes.fr

²⁶ Le Collegium de Lyon est un Institut d'études avancées (IEA) qui fait partie du Réseau français des IEA (RFIEA) et dont la mission est d'attirer sur le site de Lyon des chercheurs étrangers, juniors ou seniors, pour des séjours de moyenne durée (de quelques mois à une année en général).

ouvertement exprimés lors des entretiens. La mise en place tardive, en 2015, du Comité d'orientation stratégique commun à la Comue et à la FPUL (Cos) n'a pas permis de lever pour l'heure les ambiguïtés relevées. Cette fondation, qui représente un lieu d'interface entre le monde industriel du site lyonnais et l'UdL, pourrait se voir confier la mission de financer des projets interdisciplinaires de l'UdL, à partir de ressources provenant d'une part directement des entreprises et d'autre part de crédits issus des flux d'opérations partenariales gérées par les structures de valorisation existantes. Un tel dispositif impliquerait bien sûr un accord unanime des établissements membres et notamment de ceux qui sont partie prenante dans l'Institut Carnot dont le champ d'action serait dans le même temps étendu à d'autres champs disciplinaires de l'UdL.

La SATT Pulsalys, créée en 2013, répond à un souci de mutualiser et de professionnaliser la valorisation de la recherche. La politique de coordination en matière de valorisation entre dans le champ de compétences de la Comue²⁷. Une approche collective de la valorisation était à l'œuvre au sein du Pres dont le service de valorisation de la recherche, Lyon Science transfert (LSF), constituait le principal instrument. Après un long et difficile processus de négociation²⁸, la décision de créer une SATT, programmée au contrat pluriannuel 2011-2015²⁹, est finalement intervenue le 20 décembre 2013. Sous le nom de Pulsalys, la SATT est née de la fusion de deux structures préexistantes, Lyon Science transfert (LSF) et l'incubateur Créalys, qui ont transféré leurs personnels à la nouvelle entité implantée sur le campus de la Doua. Ses fondateurs sont l'UdL, le CNRS, la Caisse des dépôts et consignations (CDC)³⁰. Elle a reçu une dotation de 57 millions d'euros sur dix ans. Son CA est composé de douze administrateurs (quatre représentants du MENESR et du Ministère de l'industrie, de la banque publique d'investissement (BPI), de la CDC, trois représentants du CNRS et cinq représentants de l'UdL). Un élargissement du cercle des actionnaires aux collectivités territoriales est envisagé à l'horizon 2016. Le Grand Lyon qui était financeur de Lyon Sciences Transfert n'est pas représenté au CA de Pulsalys mais envisage d'en devenir actionnaire. Les missions de Pulsalys concernent la détection des inventions, l'évaluation des projets innovants, la stratégie de propriété intellectuelle, la maturation technique de projets, la valorisation et la négociation de contrats d'exploitation, l'incubation en vue de la création d'entreprises. Pulsalys est dotée d'un comité des investissements appelé à donner un avis sur le choix des opérations à soutenir et d'un comité d'audit qui vient de rendre un rapport dont le comité d'experts n'a pas eu connaissance. Son champ d'activité sera analysé plus loin dans ce rapport.

Le comité d'experts invite l'UdL à clarifier la nature de ses relations avec la FPUL et la SATT dans la perspective de la voir se repositionner dans son rôle d'outil d'interface avec le monde socio-économique.

IV – Partenariats et stratégies d'alliances aux niveaux local, national, international en lien avec les objectifs de positionnement

L'UdL a mis en place une stratégie de partenariats et d'alliances qui apparaît comme importante, contrastée et inégale au regard de ses objectifs de positionnement.

Au niveau local, l'UdL semble bien ancrée dans les différentes strates, économiques, politiques et sociales du site de Lyon. Ceci est dû à la fois au nombre et à la variété de ses membres (qui chacun à sa manière a développé des stratégies d'alliance) et à l'engagement de son président et de son équipe. On ressent notamment cet ancrage en écoutant le Président de la FPUL ou la représentante du MEDEF Lyon-Rhône lorsque sont évoquées des opérations menées conjointement avec l'UdL. Ainsi, la qualité et le nombre de partenariats noués entre l'UdL et des institutions locales montrent que l'UdL n'a manifestement plus à justifier son existence et qu'elle est désormais reconnue au niveau local.

Au niveau national, la stratégie d'alliance de l'UdL semble moins évidente et il apparaît qu'elle reste largement à construire. Elle semble actuellement se limiter à une somme d'alliances et de partenariats que chacun de ses membres a engagés. Un premier constat est que l'UdL, à l'instar de toutes les Comue, inclut parmi ses membres et associés des organismes et instituts nationaux tels que le CNRS, l'IFPEN, l'INRIA et l'IFSTTAR qui ont chacun une politique nationale qui se décline en politiques de site et qui sont différentes d'un site à l'autre. Ainsi, à titre illustratif, l'IFSTTAR est simplement membre associé de l'UdL alors que cet institut est membre fondateur de la Comue Université Paris Est.

²⁷ « La définition et la mise en œuvre de la politique de transfert confiée à la SATT Lyon Saint- Etienne » est mentionnée à l'article 3 des statuts.

²⁸ La délimitation du périmètre de la SATT, étendu à la région Rhône Alpes ou restreint au territoire métropolitain, a constitué le point d'achoppement des négociations avec la puissance publique au cours des années 2010-2012.

²⁹ Contrat pluriannuel 2011-2015, p. 7.

³⁰ RAE, p.17.

Par ailleurs, l'UdL comme d'autres Comue inclut des établissements d'enseignement supérieur qui appartiennent à des réseaux nationaux, tels que l'ENS Lyon, l'INSA Lyon ou Centrale Lyon. Certes, chacun de ces établissements définit sa propre politique de site sans obligation de s'aligner sur une stratégie au niveau national, mais pour autant leur stratégie d'alliance prend en compte celle des autres membres de leurs réseaux nationaux respectifs.

Il faut aussi noter la spécificité de l'Institut Français d'Education (IFE), institut interne de de l'ENS Lyon mais qui a une vocation nationale ainsi que celle du Collegium qui a le statut de "Fondation abritée" par la FPUL mais également une dimension nationale (réseau français des IEA (RFIEA)).

Pour être en capacité de définir et de mettre en œuvre une stratégie de partenariats et d'alliances au niveau national, l'UdL devra probablement renforcer sa gouvernance de telle façon que ceux de ses membres, organismes de recherche nationaux et établissements appartenant à des réseaux nationaux, trouvent un intérêt à partager des objectifs partenariaux et à définir pour l'UdL une stratégie d'alliances nationales. Cela semble une condition clé de réussite de l'UdL dans un contexte régional.

Au niveau international, l'UdL a fait le choix de constituer une "alliance" avec un nombre limité d'universités sur un nombre de zones lui aussi limité. Le Canada, la Chine et le Brésil sont particulièrement mis en avant. Un avantage de cette alliance sélective réside dans le fait qu'il s'agit de partenariats internationaux déjà bien installés, tels que par exemple la participation de l'UdL à l'Unité Mixte Internationale avec l'Université de Sherbrooke dans le domaine des nanotechnologies ou encore l'accord-cadre avec l'Université d'Ottawa apporté par l'ENS Lyon. Les partenariats qui sont dans le champ de cette Alliance Internationale³¹ sont tous de qualité et les représentants des universités partenaires qui ont été auditionnés ont tous salué l'action déterminante du service international de l'UdL.

Pour autant, le périmètre actuel de l'Alliance Internationale³² semble bien modeste en regard des ambitions et du positionnement de l'UdL. Il semble être le résultat d'une intersection entre les domaines d'action internationale des grands établissements membres de l'UdL plutôt que celui d'une union des actions internationales de tous les membres. Peut-être pourrait-on recommander qu'outre l'Alliance Internationale avec son caractère sélectif, l'UdL affiche aussi une carte de l'ensemble des partenaires internationaux de ses membres. On pourrait alors avoir la mesure du déploiement international de l'UdL.

³¹ cf. p. 30.

³² L'Alliance internationale relève du volet international du Palse. C'est une vision stratégique qui s'organise autour de trois axes : construction d'un réseau international avec des partenaires choisis, impulsion d'actions relevant de coopérations existantes, renforcement du rayonnement du territoire en lien avec les collectivités (RAE, p. 42-43).

La gouvernance et l'organisation de la coordination territoriale

La gouvernance de la Comue est en cours de structuration (les statuts ont été publiés en février 2015) et les instances ont été mises progressivement en place. Elle s'inscrit dans le prolongement de celle du Pres de Lyon et a été précédée d'une réflexion et d'un choix du modèle de Comue par les principaux acteurs académiques que sont les membres fondateurs de l'établissement de coordination (bureau exécutif de l'UdL).

Compte tenu de la complexité institutionnelle du site, couvrant un territoire riche de nombreux établissements d'enseignement supérieur et de recherche, et accueillant un nombre important d'étudiants (129 000), de l'histoire longue et compliquée des relations entre les quatre universités, du souci d'inclure les écoles d'ingénieurs largement ouvertes sur un milieu socio-économique dynamique, et d'intégrer une collaboration forte avec les collectivités territoriales (le Grand Lyon, la métropole de Saint-Etienne, la région Rhône Alpes), le choix d'un modèle de type confédéral est apparu comme le mieux approprié. Il a été approuvé par l'adoption des statuts.

I – Une construction confédérale

L'organisation, la composition et les attributions des instances de gouvernance de la Comue sont définies par les statuts de l'UdL tels qu'ils figurent dans le décret du 5 février 2015.

La gouvernance comprend un président et une équipe de vice-présidents, un bureau, un conseil d'administration formé de représentants de six collèges, un conseil académique (Cac) dont le rôle est consultatif et qui est encore en cours de constitution et dans lequel siègeront 99 membres. Le bureau de la Comue est composé, outre le président, des sept chefs d'établissements d'enseignement supérieur membres les plus importants et d'un représentant élu par les quatre autres membres, enfin du représentant du CNRS. Cette instance exécutive qui se réunit toutes les semaines détient la réalité du pouvoir. C'est le lieu où s'élaborent la politique de coordination et sa mise en œuvre opérationnelle. La cohésion de ce bureau est assurée par les liens collaboratifs intenses créés par l'impératif de construire une coordination. Son rôle va au-delà de celui très limité d'appui au président défini au chapitre VI, article 17, des statuts.

Établie dans la continuité d'un travail régulier, la confiance qui préside au fonctionnement de ce groupe procède de la volonté d'engagement personnel des chefs d'établissement membres. Partant de ce constat, il conviendra pour le bureau de veiller à préserver la qualité de ces liens de travail, indépendamment du résultat des élections lors du renouvellement des mandats des présidents d'universités.

Des vice-présidences fonctionnelles ont été définies dans l'article 3 du règlement intérieur adopté par le CA du 10 février 2015, mises en place fin septembre 2015 et complètent celles prévues par les statuts (deux vice-présidents étudiants, vice-président numérique).

Le règlement intérieur prévoit que le vice-président étudiant issu du conseil d'administration soit en charge de la vie étudiante. Nouvellement désigné (septembre 2015) par élection au suffrage indirect, comme passerelle entre l'équipe présidentielle et les représentants associatifs des étudiants, il jouera un rôle de liaison entre l'UdL et le monde étudiant, mais les moyens dont il disposera ne sont pas encore fixés.

Un comité doctoral existant depuis le Pres est également habilité à proposer la délivrance du doctorat de l'UdL et à élaborer la politique doctorale du site, les doctorants restant inscrits dans leur établissement.

Le modèle de la Comue, même s'il ne "percole" pas suffisamment vers l'ensemble de la communauté universitaire, veille à préserver une grande autonomie aux établissements et à leur permettre une adhésion au cas par cas à des activités communes.

II – Quelle articulation entre la fondation pour l'UdL, la Comue et le Palse ?

La politique de coordination territoriale est de l'entière responsabilité de la Comue. D'autres entités, le Palse, la FPUL participent à son élaboration et à sa mise en œuvre. Les modes d'articulation des instances de gouvernance de ces trois entités ont retenu toute l'attention du comité. Chaque entité a son périmètre, ses missions et ses modes d'action.

Le Palse est le grand programme porté par l'université de Lyon dans le cadre des investissements d'avenir. C'est un vecteur puissant à forte charge symbolique, qui devrait permettre au site Lyon Saint-Etienne de devenir « un

acteur majeur de la recherche et de l'enseignement supérieur en Europe et à l'échelle mondiale »³³. Par une convention signée en janvier 2013, l'UdL s'est vue confier le rôle d'établissement porteur du Palse. L'UdL est donc : « responsable de la mise en œuvre du projet, de la mise en place et de la formalisation de la collaboration entre les partenaires ». Le comité Palse qui assure la gouvernance exécutive garantit l'autonomie du programme en matière d'orientations stratégiques³⁴ ; le comité scientifique, constitué des vice-présidents recherche des établissements fondateurs, de représentants des labex et des partenaires, accompagne la définition et la mise en œuvre de la politique scientifique. Ces instances de gouvernance spécifiques au programme devraient prévenir les éventuels risques de confusion des responsabilités entre le Président de l'UdL et le porteur du projet Palse, le Président de l'ENS³⁵. Celui-ci a d'ailleurs été chargé de préparer la candidature à un nouveau projet Idex qui, s'il devait être retenu, serait piloté par lui-même.

Le projet Idex en préparation prévoit la constitution de collèges académiques, éléments thématiques transversaux pour la recherche et la formation qui renforceront le site mais leur mode de fonctionnement et leur lien avec les établissements seront essentiels. Trois axes ont été choisis : bio-santé et société, sciences et ingénierie, humanités et urbanité. Le président de la Comue et le porteur du Palse entendent respecter le partage des rôles établi en associant « pertinence et exigence »³⁶.

Créée par la fusion de deux fondations existantes (cf. ci-dessus), la FPUL abrite aussi des petites fondations aux statuts divers, mais son ampleur est faible comparée à la fondation de l'INSA qui s'appuie sur des relations et contacts plus directs avec les entreprises. Toutefois, elle est un acteur déterminant de la politique de coordination du site remplissant le « rôle de lieu de réflexion stratégique entre les acteurs du territoire » (site internet de la FPUL). Présidée par Alain Mérieux, personnalité issue du monde de l'entreprise, la fondation est dotée d'un conseil d'administration où siègent des personnalités relevant de quatre collèges différents (collège des fondateurs, des partenaires institutionnels, des personnalités qualifiées, des invités, c'est-à-dire des représentants des collectivités et le DRRT). Un bureau assure la fonction exécutive. Dans l'esprit des acteurs académiques, la vocation de la FPUL est d'être, comme son nom l'indique, la fondation pour l'UdL, c'est-à-dire « un outil pour le développement de l'UdL ».

L'ambiguïté du positionnement de la fondation, à la fois lieu de réflexion stratégique et outil opérationnel, est à l'origine d'incompréhensions. La FPUL n'a pas encore donné la mesure de sa capacité à lever des fonds au bénéfice du développement des activités de l'UdL. La diversité et le flou sémantique des formules employées pour désigner l'élaboration et la coordination des politiques partagées, le portage et le pilotage des activités communes sont l'expression des ambiguïtés affectant le dispositif d'articulation entre Comue et établissements.

En outre, l'imbrication des périmètres (analysée au chapitre 1 de ce rapport) n'est pas de nature à favoriser la lisibilité des institutions à l'extérieur. Dans ce contexte de relative confusion, le communiqué de presse du 18 juin 2015, à la veille de l'élection du Président de l'UdL, émanant du Président Mérieux, apportant son soutien au candidat de l'UdL, peut être tenu comme le signe de volonté de rassemblement³⁷.

Le comité d'orientation stratégique³⁸ aura pour rôle de définir une stratégie commune à la Comue et à la FPUL. Il est composé de 18 membres et co-présidé par leur président respectif. A la fin 2015, les départs du président et du directeur de la FPUL seront l'occasion de préciser les rôles de chacun, de même que la future installation de la FPUL dans les locaux de la Comue.

III- Actions communes et points de convergence

La méthode de « pas à pas », adoptée par l'équipe de direction selon l'idée que « le chemin se fait en marchant » est largement partagée et adaptée à la structure confédérale de la Comue devant concilier une gouvernance forte de l'UdL à l'autonomie des établissements.

Les actions communes seulement citées ci-après seront détaillées dans le chapitre 3 du rapport :

³³ Cf. présentation du Palse sur son site internet.

³⁴ Source : <http://palse.universite-lyon.fr/qu-est-ce-que-le-palse-/gouvernance> : "Le comité définit les orientations stratégiques du programme et supervise sa mise en œuvre".

³⁵ Le président de l'UdL pense notamment que le rôle de chef de projet doit être mieux affirmé. (...) "Le chef de projet doit avoir beaucoup plus de latitude pour prendre des décisions, dès lors qu'il existe des accords sur de grands principes." Site web de l'UdL.

³⁶ Entretien avec le porteur du projet Palse.

³⁷ Voir le site : www.fondation-pour-universite-lyon.org/actualite/communiquede-presse-18-juin-2015.

³⁸ Ces personnalités appartiennent aux trois collèges, institutionnel, socio-économique et académique.

Depuis 2008, le projet Lyon-Cité Campus a été porté par le Pres avec les collectivités locales. Après des débuts difficiles, la gestion immobilière, pilotée maintenant par la Comue, est devenue un élément important de la gouvernance en termes de moyens financiers et d'effectifs.

La signature UdL sur toutes les publications était un des premiers objectifs affirmés dès 2008. Le taux actuel de signature est de 40 %, ce qui représente près de 2 000 publications par an, contre 11 % avant la mise en place de l'objectif en 2008. L'international est centré sur la constitution d'une "alliance internationale" de l'UdL et d'universités canadiennes, brésiliennes, chinoises et japonaises visant à accroître des relations des établissements déjà existantes (échanges d'étudiants, cotutelles, projets de recherche communs). L'accueil des étudiants étrangers (agence ULYS) est considéré par tous comme une vraie valeur ajoutée. La stratégie vers l'axe alpin (Lausanne, Genève, Turin, ...) est moins visible et la politique européenne est restée du ressort des établissements.

La relation science et société est par contre bien développée : boutique des sciences, semaines des sciences, coordination de recherches et innovations responsables. Elle contribue à accroître la visibilité de l'UdL.

Les labex, les masters labellisés sont des points de convergence. Les réunions de vice-présidents et directeurs en charge de la formations sont fructueuses pour bâtir une meilleure offre coordonnée ainsi qu'une véritable stratégie de formation tout au long de la vie.

La dynamique induite au travers de ces actions communes conduit déjà à envisager des rapprochements entre des établissements qui formeront des sous-ensembles cohérents sur la base du volontariat. Toutes ses actions supposent des moyens adaptés, en termes humains et financiers.

IV- Organisation et moyens humains et financiers

Le chapitre VII des statuts de la Comue définit son organisation administrative et financière. Les articles ont essentiellement trait à la gestion budgétaire et comptable, sans que soit mentionnée la fonction de délégué général³⁹. L'organigramme remis au comité montre pourtant le rôle central qu'il joue dans la direction des services administratifs ainsi que dans la mise en relation de l'UdL avec le Palse et la FPUL.

La mise en œuvre opérationnelle, malgré l'impulsion donnée par le bureau, implique toutefois une modification de l'organigramme de la Comue, du rôle de la fonction de délégué général et une volonté de coordination plus intrusive vis-à-vis des établissements.

Les directeurs généraux des services des sept institutions "majeures" (les quatre universités et les trois écoles) déjà représentées au bureau se réunissent depuis peu, une fois par mois. Leur souhait, partagé par la présidence, est d'être davantage informés et proactifs dans la démarche de mutualisation de services.

Les moyens financiers dont dispose la Comue comprennent les fonds provenant du plan campus et des différents domaines couverts par le PIA (labex, Palse etc.). Les moyens propres au fonctionnement même de la Comue, soit environ 1,5 M€ en année pleine, ne font pas l'objet d'une note distincte annexée au budget. Néanmoins le rapport d'auto évaluation indique que la contribution des établissements, s'élève à 1,2 M€ pour l'année 2014, à côté des subventions directes de l'état (150 k€) et des collectivités (montants variables en fonction des contrats d'objectifs passés avec la Comue).

Le nombre de personnels actuellement affectés à la Comue (par recrutement direct ou mise à disposition) est également difficile à quantifier : huit postes ouverts au concours en 2015 dont six de catégorie A et deux de catégorie B ; 11,2 ETP déjà en place d'après une fiche communiquée à la demande expresse du comité. A cela s'ajoutent les 39 salariés (dont 31 CDI) de la Fondation ainsi que le personnel de Palse et des labex, etc. Ces chiffres sont donc en augmentation mais sans que soit indiquées les affectations précises.

De l'étude des documents et des auditions effectuées, il ressort que le modèle économique de l'UdL reste encore imprévisible s'agissant des ressources externes autres que les dotations d'état et les subventions, notamment en raison de l'incertitude concernant les financements à long terme. Le rapport d'autoévaluation souligne parmi les points de vigilance « l'absence de visibilité sur les suites des PIA et la difficulté à construire un modèle stable ». Cette remarque découle du fait que le financement et la gestion des labex sont assurés jusqu'à fin 2019, et ceux du Plan

³⁹ La fonction de délégué général remonte à la mise en place du Pres. L'article 15, chapitre IV du règlement intérieur, qui a trait à l'organisation financière, administrative et sociale de l'Université de Lyon mentionne que « le président de l'UdL propose au conseil d'administration la création ou la suppression des services après avis du comité technique. L'organigramme est publié sur le site internet de l'UdL ». Cette dernière disposition n'est pas encore suivie d'effet.

Campus le sont jusqu'en 2020. Les incertitudes pèsent moins sur cet ensemble d'opérations que sur la suite qui sera apportée au projet Idex Lyon 2016 et, au-delà, de la fin prévisible des investissements d'avenir. La question de la pérennité des financements obère également le devenir des dix masters labellisés. Elle devrait retenir toute l'attention de la gouvernance.

V- De la légitimité démocratique à la participation, des formes d'implication encore en construction

La construction des grands ensembles tels que les Pres et les Comue, à partir de 2013, ont été, à Lyon comme ailleurs, l'œuvre de volontés politiques autant nationales que locales, essentiellement des directions des établissements, et rarement en réponse à une demande de la « base ». La mise en place de la Comue UdL, en 2014, s'est faite sur les fondations d'un Pres qui aurait pu, dans la même logique que pour d'autres sites, aboutir à une fusion des établissements lyonnais. Cette option n'a pas été envisagée par les responsables universitaires locaux, qui ont préféré continuer sur la voie de la coopération simple, ayant adopté dès 2007, le nom Université de Lyon pour le nouvel espace de coopération. Celle-ci a permis la réussite de projets d'envergure qui ont donné du sens et de la consistance au concept même d'Université de Lyon, et contribué à une certaine identification des personnels sans qu'ils intègrent pour autant la réalité de l'établissement Comue de même nom. De leur côté, les étudiants, en général, et les doctorants en particulier, ne s'y identifient pratiquement pas, gardant l'établissement d'inscription et le laboratoire de rattachement comme références. Le rapport d'auto-évaluation rappelle l'importance « d'améliorer l'appropriation et la participation des membres à la politique de site via les vice-présidences et les commissions ». Ainsi est précisée, en lien avec le choix de la structure fédérative, l'importance de l'implication des directions d'établissements pour la politique de site. Afin de favoriser la participation, sont créés, en plus des instances obligatoires, un comité doctoral, composé des représentants des établissements habilités à délivrer le doctorat, des vice-présidences dont une vice-présidence étudiante assurée par deux étudiants, des commissions qui seront pilotées par des chefs d'établissements, dont une commission « vie étudiante » et une commission « documentation ». La composition des commissions, formées des « référents politiques des établissements » confirme le choix d'ancrer la politique de site à celle des établissements.

De son côté, le projet de site 2015-2020 indique comme premier principe de fonctionnement de la Comue : « le principe de légitimité démocratique avec une représentation des communautés des établissements membres dans les instances de gouvernance ». Applicable depuis le 1^{er} mars 2015, il est trop tôt pour conclure à l'effectivité de la contribution des personnels et usagers aux décisions de la Comue dans sa nouvelle organisation. La représentation dans une telle structure confédérale regroupant 129 000 usagers, 9500 personnels Biatss et 11 500 enseignants et enseignants chercheurs répartis dans plus de 20 établissements et utilisant un mode d'élection indirect, ne peut à elle seule garantir la possibilité de participation de tous au processus de gouvernance, en particulier pour les établissements associés. Mais ce sont bien 54 enseignants et enseignants-chercheurs, 16 personnels Biatss et 19 étudiants⁴⁰ qui seront des garants légitimes de la conduite du projet de site au sein du CA et du Cac. La direction actuelle est consciente de l'enjeu, et reconnaît que le sujet n'a sans doute pas retenu toute l'attention nécessaire jusqu'à présent. Toute l'information passe naturellement par les directions d'établissement, sans que toujours cela soit relayé à l'interne, certaines parlant encore de la Comue comme d'une entité extérieure alors qu'elles en sont membres.

Les chantiers de convergence, lancés en septembre 2014, concernant des sujets touchant la vie de tous les établissements et de leur personnels et usagers, semblent de nature à rendre plus concret l'apport de la Comue et devraient renforcer l'appropriation.

Enfin, une concertation plus directe avec les membres du personnel et étudiants, ce dont la présidence de la Comue est parfaitement consciente, doit être impérativement mise en œuvre pour augmenter l'adhésion au projet de site.

VI – Un contexte qui pourrait être favorable aux initiatives diffuses

Le programme Palse, disposant de moyens spécifiques et par nature non liés à un établissement, et piloté par la direction de l'UdL, a favorisé l'émergence de nombreux projets, la moitié des financements du programme ayant été utilisés dans le cadre d'appels à projet sélectifs, soit 13 millions d'euros. Ces appels à projets ont concerné pour la recherche les *packages*⁴¹, les projets émergents, le soutien aux communautés scientifiques et, pour le volet

⁴⁰ Soit 1 pour 300 personnels et 1 pour 7000 usagers pour l'UdL, contre en moyenne respectivement 1 pour 35 et 1 pour 800 dans un établissement constituant (université).

⁴¹ Palse a mis en place la procédure de *Packages* d'accueil. Il s'agit d'accueillir sur le site des scientifiques de très haut niveau en leur donnant des moyens significatifs pour environner leur installation et leur permettre de structurer durablement une équipe.

formation, le soutien aux masters labellisés et les expérimentations pédagogiques. Tous ces projets doivent mobiliser plusieurs établissements partenaires du Palse et identifier l'un d'eux comme porteur et gestionnaire. Les appels à projet et le processus de sélection sont pilotés par l'UdL et permettent une publicité suffisante pour l'ensemble de la communauté. La poursuite d'un tel fonctionnement, favorisant la coopération et le développement d'initiatives sortant du cadre interne des établissements, est promue par la Comue mais impliquera la mobilisation de nouveaux moyens, moyens qui pourraient venir bien sûr du futur PIA auquel candidate l'UdL, mais aussi de la fondation, des programmes européens et internationaux, des collectivités ou des établissements eux-mêmes s'ils en décident ainsi.

Bien sûr, ces projets ne peuvent être qu'en cohérence avec la stratégie de la Comue car ils couvrent d'une certaine manière l'ensemble de ses compétences, mais il est notable que certains projets semblent se développer en dehors du cadre et sans soutien explicite, comme le CHELS, Collège des Hautes Études - Lyon Science[s], créé en 2013 par cinq établissements de la Comue (l'ECL, l'ENS Lyon, l'IEP, VetAgro Sup et le Conservatoire national supérieur musique et danse de Lyon). Le CHELS a pris l'initiative d'offrir des modules de formation communs aux établissements fondateurs⁴². Ce réseau est né parce que ces établissements ont appris à travailler ensemble dans le cadre de l'UdL mais ils n'y ont pas reçu de signal positif pour les encourager. Il sera nécessaire d'observer la manière dont des initiatives de ce type, non soutenues par la Comue, pourront néanmoins demeurer dans une forme de cohérence avec elle, comme autant de manifestations de l'esprit de coopération au sein de la communauté.

VII – La conduite du changement, confrontée aux cultures d'établissement

Si l'identification de l'objet UdL est visible chez tous les partenaires, les cultures historiques des établissements continuent à faire sentir leurs effets. D'un côté, des écoles pour lesquelles les personnels et cadres dirigeants « font confiance » par principe à leur direction pour opérer les bons choix pour leur propre institution, et qui acceptent très majoritairement les choix opérés pour peu que leur identité propre ne soit pas gommée. D'un autre côté, les communautés universitaires qui sont plus réticentes et traversées par de larges débats de « légitimité », au sein des conseils et des organisations représentatives doivent composer avec l'attrait d'une meilleure visibilité et de moyens renforcés. Ainsi une pétition lancée en 2014 par plusieurs organisations syndicales s'intitulait-elle : « *Regroupement des universités et établissements de Lyon - Saint-Etienne : Fusion, communauté ou association, l'avenir des universités doit revenir aux personnels et aux étudiant.e.s* »⁴³, exprimant la volonté d'être acteurs d'évolutions considérées comme nécessaires mais porteuses de trop d'incertitudes. La multiplicité des contraintes réglementaires (représentation des établissements, parité, etc.) pour le montage des listes de candidats pour chaque collège a rendu l'exercice difficile et contribué, d'une certaine manière, à renvoyer l'image d'un objet complexe et incontrôlable. Certains établissements ont négligé la communication interne alors que d'autres, notés comme sous informés lors de l'évaluation de 2010, ont fait un travail de fond qui porte aujourd'hui ses fruits, comme en témoigne le discours des vœux du Président de Lyon 2 en janvier 2015⁴⁴ « Ce que nous faisons à Lumière Lyon 2, nous le poursuivrons au sein de l'Université de Lyon en construction... ». Un dernier groupe d'établissements, plutôt de petite taille, mais à forte identité, ont délibérément insisté sur la nécessité de beaucoup communiquer à l'interne à toutes les étapes, ce qui leur a conféré une certaine « sérénité » lors du passage formel à la Comue. Veiller à la communication interne, mais surtout associer un maximum de personnels et usagers aux actions, y compris à l'occasion de manifestations publiques, comme par exemple celles organisées dans le cadre de l'action « sciences et société » sous la bannière UdL est bien de nature à faire adhérer les communautés à l'ambition des fondateurs de la Comue.

Lorsqu'un rassemblement de forces en matière d'enseignement supérieur de l'ampleur de celui de l'UdL, avec pour but d'augmenter la visibilité de l'ensemble des institutions participantes sur un plan tant international que national, est entrepris, il va de soi que l'effort de communication, aussi bien en interne que vers l'extérieur constitue un élément majeur et indispensable qui ne peut être négligé. En interne, comme évoqué précédemment en effet, une véritable adhésion du personnel, au sens le plus large, doit être suscitée, ce qui implique une appropriation complète du projet, indispensable à la réussite de celui-ci. De l'aveu des personnels de la Comue et de ceux des établissements, les attributions, les projets et le fonctionnement institutionnel de l'UdL sont mal connus. En interne, l'effort de communication semble perfectible. La responsabilité des chefs d'établissement qui ne communiquent pas suffisamment au sujet de la Comue est engagée. Tout se passe comme si l'information avait tendance à s'arrêter au niveau des équipes de direction et des personnes impliquées dans les projets communs, sans parvenir à redescendre vers l'ensemble des personnels dans les divers services. Une enquête anonyme auprès des personnels, réalisée au printemps 2015, à propos du fonctionnement de l'UdL et de ses instances, semble également pointer dans les entretiens un effort de communication trop restreint.

⁴² Source : <https://www.sciencespo-lyon.fr/actualite/offre-formations-du-college-hautes-etudes-lyon-sciences>

⁴³ Source : mettre le lien internet. [Regroupement-des-universites-et-etablissements.pdf](https://www.sciencespo-lyon.fr/actualite/offre-formations-du-college-hautes-etudes-lyon-sciences)

⁴⁴ Vœux 2015 du Président de Lyon 2 : <http://www.univ-lyon2.fr/universite/discours-du-president-voeux-aux-partenaires-615887.kjsp?RH=WWW>

Plusieurs éléments d'observation indiquent que cette démarche de communication n'est pas aboutie et que l'effort en ce sens est encore largement insuffisant. Lors de la visite, les propos recensés lors des entretiens illustrent que si le concept et l'objet qu'est l'UdL sont bien assimilés par les responsables d'établissement et les personnes qui gravitent autour d'eux, la grande majorité du personnel des établissements ne se les est pas en revanche appropriés. Pour la plupart des personnels, le concept est flou, voire totalement incompris. Apparemment, l'information n'a pas « percolé » dans les différentes strates de la hiérarchie universitaire. La perception de la Comue par les enseignants-chercheurs est encore très faible et elle est quasi inexistante dans le personnel administratif non impliqué dans les directions et chez les étudiants.

Les chefs d'établissement rapportent que le processus est en train de « descendre les étages » et que les directions générales et de services se rencontrent. Il faut cependant bien constater que ce n'est pas encore "descendu" au niveau de la base.

VIII – Politique de communication externe

La mention Université de Lyon n'est pas encore présente sur tous les bâtiments universitaires même s'il est très présent sur les bâtiments de l'ENS de Lyon.

Le projet, engagé il y a trois ans, prévoit la construction d'une bannière unique avec accord des différents établissements pour concevoir du « co-branding » avec un protocole dédié, une valorisation des marques existantes et de la marque en devenir, ainsi que l'acceptation par les établissements de la signature unique. Actuellement, ces objectifs ne sont pas atteints ou seulement très partiellement.

Une équipe de communication propre à l'UdL a été créée, faisant appel à un personnel qualifié provenant d'une des institutions partenaires. Le choix d'une organisation fédérative et non d'une fusion-intégration des institutions membres ne permet pas de centraliser la communication institutionnelle en un seul service. Celui de l'UdL compte donc 4,5 ETP, hors Lyon Cité Campus (un ETP) et Palse (un ETP) qui sont chacun sous une responsabilité distincte avec des budgets propres. Cette équipe est donc très légère en comparaison de celles des grandes institutions participantes qui comportent plusieurs fois ce nombre.

Les supports de communication mis à disposition par le service de communication de l'UdL ne pénètrent pas forcément dans les établissements et n'y sont, par conséquent, pas transposés. L'articulation de la communication de l'UdL avec les politiques de communication des établissements est d'ailleurs signalée comme un point de vigilance à garder en vue dans le rapport d'auto-évaluation⁴⁵. A l'extérieur, une nouvelle communication doit prendre le pas sur les stratégies de communication individuelles des parties.

Il apparaît clairement que la politique de communication de l'UdL ne permet pas une bonne diffusion des informations dans l'ensemble de la Comue. Ceci n'est pas lié aux compétences du service préposé mais à une « structuration encore trop en silos » des différentes entités.

A ce jour, c'est essentiellement en interne que ce déficit pose le plus de problèmes et en particulier parce qu'il est en opposition frontale avec les objectifs déclarés du CA de l'UdL.

Il semble urgent au comité de renforcer les moyens attribués à la communication commune afin de créer un vrai sentiment d'appartenance qui ne peut être obtenu à l'égard d'une structure qu'on ne connaît pas ou trop peu, et qui ne se donne pas la peine de convaincre par la mise en évidence claire des avantages qu'elle procure à ses membres, tout particulièrement en termes de visibilité institutionnelle. Le logo UdL va d'ailleurs être transformé pour s'adapter à une promotion conjointe avec celle des établissements.

Les progrès constatés dans la mise en place des instances de gouvernance de la Comue gagneraient à trouver leur pendant du point de vue organisationnel comme en témoignent le retard dans la mise à jour de l'organigramme des services et le défaut de publication du budget sur le site de l'UdL.

⁴⁵ RAE p. 32.

Le pilotage des activités et la trajectoire de la coordination territoriale

En adéquation avec son projet stratégique, la Comue a entrepris d'investir un vaste ensemble d'activités qui sont, pour une part, la continuation des missions du Pres dans le cadre de ses engagements contractuels et, pour une autre part, la mise en œuvre de nouvelles ambitions.

La Comue reprend ainsi l'organisation de la formation doctorale, avec un collège doctoral de site et un diplôme portant un label commun. Elle a engagé un important effort d'organisation de la vie étudiante. En lien avec la politique d'offre de formation, elle a choisi de structurer la recherche en collèges académiques, éléments essentiels du projet IDEX 2016 en préparation. Elle prend appui sur les deux opérateurs que sont la SATT et la FPUL pour impulser une politique de valorisation et de transfert. Dans le domaine international, elle entend renforcer son attractivité par la mise en œuvre d'une Alliance internationale et par une active politique d'accueil fondée sur le recrutement d'étudiants et de chercheurs de haut niveau.

I – Formation et liens recherche-formation

1 ● La formation doctorale : vers une véritable dynamique de site

L'UdL inscrit aujourd'hui plus de 5400 étudiants en doctorat pour environ 900 diplômes délivrés chaque année. Cela représente un peu plus de 4 % des doctorants inscrits en France, ce qui apparaît faible alors que l'UdL regroupe 8,6 % des étudiants⁴⁶. Si depuis 2008, les études doctorales figurent parmi les missions fondatrices de l'Université de Lyon avec la création d'un collège doctoral en 2009, le précédent rapport d'évaluation du site⁴⁷ notait que celui-ci était loin de pouvoir porter l'ambition d'excellence pour le doctorat et, d'une certaine manière, l'ambition de visibilité et d'attractivité pour les études doctorales. Le contrat 2011-2015 avait fixé quatre objectifs au Pres : l'amélioration de la qualité de la gestion des écoles doctorales, la préparation des doctorants à l'insertion professionnelle, la mobilité internationale et le développement de la qualité et la notoriété du label « Doctorat de l'Université de Lyon ». Ces objectifs sont inscrits dans le programme Palse qui assure un tiers du budget mobilisé.

Indéniablement, le premier objectif a été largement atteint par la création d'un collège qui fédère les 17 écoles doctorales, toutes accréditées au sein de l'UdL. À l'origine, formé des présidents et directeurs des établissements habilités à délivrer le diplôme et des directeurs d'écoles doctorales, ces premiers ont été remplacés par leurs vice-présidents ou directeurs de la recherche. Se réunissant quatre à cinq fois par an, le collège doctoral a vu son fonctionnement se stabiliser. Le directeur, élu pour trois ans et doté d'une véritable lettre de mission, est responsable du service des études doctorales de l'UdL, qui bénéficie de six emplois ETP. Implanté au siège de la Comue, ce service gère les budgets mutualisés des écoles doctorales (ED), matérialisant ainsi l'engagement de la politique de site pour le doctorat. Le collège doctoral s'est doté d'un logiciel de gestion (SIGED) permettant de disposer d'informations fiables et consolidées et de gérer l'offre des nombreuses formations transversales. Si la légitimité du collège doctoral est reconnue par l'ensemble des directeurs d'ED qui le considèrent comme leur interlocuteur naturel, elle doit encore progresser s'agissant des directeurs de thèse en raison de leur éloignement relatif et du fait d'une moindre participation au collège doctoral.

Le volet emploi des docteurs, qui bénéficie de l'appui de Palse, a été plus spécifiquement développé. Pour assurer la promotion du doctorat auprès des milieux socio-économiques, le pilote de Palse a recruté un chargé de mission qui démarché les milieux socio-économiques afin de créer un réseau d'entreprises partenaires et organiser à leur intention plusieurs forums de doctorants chaque année⁴⁸. Les docteurs et doctorants bénéficient de dispositifs

⁴⁶ Chiffre 2012-2013 PAPER et Depp.

⁴⁷ Rapport d'évaluation du PRES université de Lyon, avril 2011.

⁴⁸ Par exemple, les « Rendez-vous de l'Emploi » qui ont lieu en octobre sont organisés par l'UdL, en partenariat avec le MENESR; l'Université Grenoble Alpes; la région Rhône-Alpes; le Programme Avenir Lyon Saint-Etienne; le Pôle Emploi et l'ABG-Intelligence. <http://www.rendezvousemploi.com/lyon2015/>

spécifiques et originaux pour faciliter leur entrée sur le marché du travail : docteur-conseil, journée pour l'emploi des docteurs (JED), Forum BIOTechno. La promotion du doctorat est assurée via un panel d'outils d'information donnant accès aux laboratoires et aux plateformes, et par la place accordée aux conventions de thèse Cifre qui représentent un dixième des doctorants inscrits (25 % des thèses Cifre concernent le secteur des SHS, taux très voisin de celui connu au plan national). L'UdL s'est dotée d'un observatoire de l'insertion professionnelle des docteurs qui suit leur devenir professionnel. Son objectif est de valoriser le doctorat, d'établir des indicateurs, d'informer les doctorants et étudiants en master sur les débouchés professionnels, d'évaluer l'impact de la thèse sur la carrière. Animé par un groupe de travail formé des représentants des établissements membres, il publie un rapport annuel sur la base d'enquêtes à deux ans par l'envoi de questionnaires qui ont eu un taux de retour de 60 %. Une deuxième enquête à cinq ans est lancée pour évaluer la trajectoire des docteurs sur le moyen terme. L'organisation d'un réseau d'*alumni* viendra prochainement compléter utilement ce dispositif de suivi.

La dimension internationale du doctorat est un objectif prioritaire visant le renforcement de l'attractivité du site. Le développement de la mobilité internationale est encouragé par toute une série d'actions⁴⁹. L'UdL inscrit près de 40 % de doctorants de nationalité étrangère⁵⁰. Ces doctorants viennent majoritairement d'Europe, d'Asie et d'Afrique⁵¹. La question de la signature des conventions de cotutelle de thèse est posée en raison de la difficulté à conclure celles-ci au niveau de l'UdL alors que ce sont les établissements membres qui sont toujours reconnus au plan international. La persistance d'orientations différentes des politiques internationales propres aux établissements membres, en termes de zones d'influence et de bassins de recrutement, tend à brouiller la lisibilité, en particulier en raison du maintien de multiples guichets. Toutefois cela n'a pas d'incidence sur le flux global d'entrée des doctorants.

Même si, à partir de janvier 2016, le doctorat sera formellement délivré sous le sceau « Université de Lyon », les étudiants resteront inscrits dans leur établissement d'accueil. Cet état de fait est susceptible de freiner l'effet d'identification à l'UdL. Une réflexion sur ce point mériterait d'être menée. De plus, il est possible que le maintien des contrats doctoraux dans la masse salariale des établissements, conduise les ED à fléchir les recrutements vers ceux-ci et à ne pas ouvrir plus largement la compétition. Le processus de mutualisation qui tend à s'affirmer dans certaines ED, reste donc à consolider.

La formation doctorale est engagée sur une trajectoire vertueuse et la consolidation de la structure d'appui, associée à une plus large mutualisation des contrats doctoraux, serait de nature à lui conférer un rayonnement plus fort.

2 ● Une stratégie pour la formation, une construction en devenir

La mission de formation n'était pas inscrite dans les statuts du Pres mais, dès 2011, les acteurs ont choisi d'introduire dans le contrat de nouvelles ambitions collectives : accroître la reconnaissance internationale et l'orientation professionnelle des niveaux master et doctorat, rationaliser l'offre de formation et coordonner les dispositifs d'aide à la réussite, y compris en licence, au niveau du site.

Grace aux moyens financiers inscrits au titre du volet formation du Palse, l'UdL a labélisé une série de nouveaux masters qui doivent répondre à un cahier des charges précis incluant la dimension internationale, la co-accréditation par plusieurs établissements (au moins deux établissements), la dimension socio-économique et la nature interdisciplinaire. Entre 2011 et 2015, dix masters de ce type ont été labellisés, avec la participation des écoles d'ingénieurs et souvent en lien avec des labex. Ces masters, qui font figure de « pépites » aux yeux de certains, de « privilégiés » pour d'autres, ont atteint la plupart de leurs objectifs, en particulier au plan de l'internationalisation, des liens recherche-formation et du processus de co-construction entre les établissements membres. Encore pionniers, ces masters, de profil spécialisé, ont ouvert la voie à une plus large labellisation « UdL » de l'offre de formation. L'effort ainsi entrepris a contribué à l'émergence d'une telle intention explicitement présente dans le volet formation du projet stratégique pour 2016-2020. L'évaluation des formations a donné l'opportunité aux équipes des établissements de la Comue de proposer des champs de formation à l'échelle du site par le regroupement des formations offertes par les établissements. Cependant, il est apparu que peu de liens avaient été établis pendant la durée du contrat entre les établissements portant les mêmes mentions de master. En revanche, la décision de travailler de manière collective le dossier d'autoévaluation a préparé les équipes en vue de la définition d'une offre de formation à mentions uniques concernant l'ensemble du site de l'UdL pour le prochain contrat.

⁴⁹ RAE, p. 14.

⁵⁰ La proportion nationale est de 40 % (Source Rapport OCDE - *Regard sur l'éducation* - Edition 2015)

⁵¹ RAE, p. 14.

L'objectif de construire une offre de formation cohérente et plus lisible pourrait être atteint si un outil commun d'affichage de l'offre de formation sous label « UdL » venait compléter le travail engagé. De plus, cette avancée contribuerait au soutien de l'offre de formation « tout au long de la vie », que la présidence entend promouvoir, mais dont la communication de l'UdL ne s'est pas encore saisie.

3 ● Une politique documentaire encore en filigrane

Dans le domaine de la documentation, des initiatives importantes ont vu le jour, l'UMS Persée, rattachée à l'UdL en 2012, et le CCSD (centre pour la communication scientifique directe), qui tous deux exercent une mission de service au plan national.

L'UMS Persée est un service d'appui à la recherche en sciences humaines et sociales dont les missions sont la valorisation numérique du patrimoine scientifique, la recherche et l'innovation en matière d'outils et de méthodes pour développer des corpus numériques, la diffusion de compétences et d'expertise dans ce domaine. Le portail permet un accès ouvert à la connaissance : accès libre aux contenus, développement *open source*, standards ouverts, interopérabilité et exploitation transversale des données.

Le CCSD, créé fin 2000, a le statut d'unité mixte du CNRS, de l'INRIA et de l'UdL. Le CCSD est principalement dédié à la réalisation d'archives ouvertes : l'archive pluridisciplinaire HAL, destinée au dépôt et à la diffusion d'articles scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, et de thèses, l'archive médicale ouverte MédiHAL, le serveur TEL, les plateformes web scienceconf.org et episcience.org, et les moteurs de recherche ISIDORE pour les SHS et HELOISE pour les droits de diffusion.

Ces deux équipements documentaires renforcent le potentiel du site et contribuent à son rayonnement.

On ne peut que s'étonner de l'absence de toute référence à la Bibliothèque Diderot de Lyon issue de la fusion entre la Bibliothèque de l'ENS de Lyon et la Bibliothèque Interuniversitaire Lettres et Sciences humaines (BIU Lsh). Bibliothèque pluridisciplinaire d'étude et de recherche, elle offre à l'ensemble de la communauté scientifique plus de 1,2 million de livres et revues, ainsi que de très nombreuses ressources électroniques et audiovisuelles. Centre d'acquisition et de diffusion de l'information scientifique et technique (CADIST) en éducation, elle s'inscrit dans le réseau des bibliothèques lyonnaises et rayonne également au niveau national.

L'école nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques (Enssib) qui a le statut de membre associé de la Comue, participe à l'offre de services documentaires à destination de la communauté professionnelle des bibliothèques. L'école s'est dotée du centre d'études et de recherche en sciences de l'information, le CERSI, qui organise ses activités autour de trois axes : conception et informatique et linguistique des systèmes d'information (SI), économie et management des SI, histoire du livre et des documents. L'Enssib est volontaire pour intégrer un *Datacenter* commun et mutualisé et contribuer au portage de fonctions support.

Au croisement de la formation et de la recherche, l'UdL dispose d'équipements et de ressources documentaires uniques qui devraient en faire un site documentaire de référence internationale. La politique documentaire en préparation s'orientera vers quatre actions prioritaires qui ont déjà été identifiées dans le cadre de la préparation du contrat de site⁵². Elle fait l'objet d'une réflexion conduite dans le cadre de la commission documentation de l'UdL.

4 ● L'interface recherche-formation : l'organisation de collèges académiques en projet

C'est au niveau du doctorat, au sein des écoles doctorales et des laboratoires que le lien entre formation et recherche se révèle le plus étroit. Pour aller plus loin dans la politique de coordination de ces missions fondamentales transversales aux établissements, une démarche originale de création de huit collèges académiques (Arts, culture, design, architecture; Lettres, langues, philosophie ; Histoire, géographie, sociologie ; Droit, économie, gestion, science politique ; Cognition, langage, science de l'apprendre ; Sciences formelles et de la nature ; Biologie et santé ; Ingénierie et technologie) a été engagée en vue de la candidature IDEX Lyon 2016. La conception du projet est déjà bien avancée et vise à organiser des communautés académiques par grands champs disciplinaires pour « permettre au site d'optimiser ses actions disciplinaires dans ses interactions avec les tutelles, les partenaires et les instances nationales et internationales »⁵³. Les collèges académiques seront des instruments appelés à prendre en charge la prospective scientifique et la coordination des stratégies des laboratoires selon une approche disciplinaire trans-établissements. L'articulation formation-recherche devrait s'en trouver renforcée dans un dispositif d'ensemble cohérent.

⁵² Pré-projet de site- 18 juillet 2014, p. 15.

⁵³ IDEX LYON 2016, L'excellence partagée,

II – La vie étudiante comme outil d'affirmation de l'UdL

1 ● La Comue, lieu de co-construction stratégique et de coordination

Les étudiants peuvent bénéficier, dans les différents sites, d'un ensemble d'activités et de services qui contribuent à l'attractivité de l'UdL et de ses membres. En 2014, l'académie accueillait 44 000 étudiants boursiers sur critères sociaux, néanmoins inégalement répartis selon les sites : 20 % à Lyon et 32 % à Saint-Etienne⁵⁴. Cet écart peut être mis en perspective avec un taux moyen national de 34,7 %⁵⁵ et s'incarne également en matière de logement étudiant, avec 4,5 % d'étudiants logés en cités universitaires du Crous à Lyon contre 8 % en moyenne nationale⁵⁶. Cette situation explique en partie les objectifs ambitieux en matière de logement étudiant dans le cadre de l'opération campus et du « Plan 40 000 ».

En matière de vie étudiante, la Comue conçoit son rôle d'abord comme une coordinatrice et un lieu partagé de réflexion prospective, à la fois vis-à-vis de ses membres qui portent eux-mêmes différentes actions pour leurs étudiants, mais aussi de ses partenaires (collectivités et Crous notamment). Le travail avec le Crous est surtout d'ordre stratégique, parfois opérationnel (par exemple avec la mise en place d'un *students welcome desk* pour les étudiants étrangers) : les établissements qui accueillent et organisent les temps étudiants travaillent déjà à leur niveau avec le Crous. Au niveau de la Comue, cette coopération a permis l'élaboration de documents stratégiques, comme les schémas de développement universitaire de Lyon et de Saint Etienne⁵⁷. De telles démarches témoignent d'un bon niveau de partenariat entre les acteurs et constituent un socle prometteur pour la préparation du plan d'amélioration de la vie étudiante⁵⁸. Le rôle de la Comue peut également être illustré au travers de la thématique du handicap : si ce sont les établissements qui organisent et financent l'accompagnement et les aménagements physiques comme pédagogiques adaptés aux étudiants, la Comue favorise quant à elle une réflexion commune quant au partage et à l'amélioration des pratiques des établissements et de leurs chargés d'accueil.

2 ● Une construction à poursuivre

La démarche prospective organisée par la Comue est portée par une commission « Vie étudiante et vie des campus », issue du Cac⁵⁹. En outre, la Comue dispose de deux vice-présidents étudiants : l'un issu du CA, l'autre issu du Cac⁶⁰. Ce mode de fonctionnement appelle à bien positionner leurs rôles respectifs, leur articulation avec les autres vice-présidents de la Comue ainsi qu'avec les responsables étudiants des établissements (associations, autres vice-présidents étudiants etc.). Au moment de la visite, les moyens matériels dont disposeront ces vice-présidents étaient en cours de définition : il s'agit d'un sujet important tant au regard de l'envergure spatiale de la Comue que de la nécessité de leur permettre d'être des interlocuteurs crédibles et pertinents pour les membres comme pour les partenaires de la Comue.

Enfin, le développement de l'UdL invite à réfléchir à un accès unifié et égal aux services quotidiens qui peuvent intéresser les étudiants, indépendamment de leur établissement d'inscription, comme la documentation, la santé, ou le sport universitaire dont la pratique est développée (en 2014, plus de 8000 licenciés FFSU dans l'académie⁶¹) différemment en fonction des localisations et disponibilités des installations sportives (gérées par les collectivités ou par quatre service universitaire des activités physiques et sportives (SUAPS) et un service interuniversitaire des activités physiques et sportives (SIUAPS)) ainsi que des choix pédagogiques des établissements (certains, comme l'INSA, rendant la pratique obligatoire). Cette organisation pourrait être réinterrogée dans une logique d'égal accès à ces différents services, estampillés « Université de Lyon », voire dans une perspective de mutualisation plus poussée des équipements. Par ailleurs, le sport universitaire, en particulier de compétition, peut constituer l'un des ciments de l'identité de la Comue, en interne par l'émulation de ses membres, et vers l'extérieur par l'engagement plus fréquent d'équipes sportives UdL.

⁵⁴ Source : rencontre avec le directeur du Crous.

⁵⁵ Source : *Repères Et Références Statistiques*, MENESR, édition 2015

⁵⁶ Source : *Panorama 2013 - Conditions de vie des étudiants*, OVE Infos n° 29, Observatoire de la Vie Etudiante, décembre 2014

⁵⁷ RAE, p.11.

⁵⁸ Article L718-4 du code de l'éducation.

⁵⁹ Source : règlement intérieur adopté le 10 février 2015.

⁶⁰ Source : règlement intérieur adopté le 10 février 2015.

⁶¹ Source : document transmis par le comité régional du sport universitaire de Lyon (CRSU).

III – Recherche : vers une politique coordonnée

1 ● Un remarquable potentiel de recherche

Le site de Lyon-Saint Etienne dispose d'un remarquable potentiel de recherche par la diversité des domaines scientifiques couverts et par la concentration de laboratoires de recherche de haut standard. Ce pôle de recherche de tout premier rang au niveau national prend appui sur de très grands équipements (laboratoire de haute sécurité P4, centre de calcul de l'IN2P3, cité lyonnaise de l'environnement et de l'analyse, le centre européen de RMN, le centre d'imagerie du vivant-CERMEP). Les chercheurs du pôle universitaire lyonnais, puis du Pres, ont su tisser et développer des synergies et des liens de complémentarité qui se concrétisent par l'existence de nombreuses unités mixtes de recherche en partenariat avec les grands organismes de recherche (CNRS⁶², INSERM⁶³, INRIA⁶⁴, etc.) et en situation de multi-tutelles, traduisant une forte transversalité et une volonté de coopération. Le tissage de ces liens inter-établissements a grandement facilité le montage de projets lors du lancement des PIA. Affirmée de longue date, la tradition d'excellence de la recherche (comme l'attestent le nombre des membres de l'IUF et celui des projets ERC) s'est traduite par l'obtention de douze labex⁶⁵, six equipex, une cohorte (l'OFSEP), deux IHU B (qualifiés de « prometteurs »). L'environnement de l'UdL comprend également d'autres structures qui participent au développement de la recherche et à son transfert (dont l'IRTBioaster⁶⁶, un institut d'excellence en matière d'énergies dé-carbonées (IDEEL)⁶⁷, sept instituts Carnot). La valeur stratégique et la qualité de ce potentiel de recherche ont permis à l'UdL de pouvoir bénéficier, en 2012, d'un important financement d'un montant de 27 M€ au titre des investissements d'avenir pour mettre en œuvre le programme Palse⁶⁸. Celui-ci est devenu un levier très fort de la politique de site en vue d'édifier une véritable stratégie de recherche.

2 ● Une vision de la recherche portée par la dynamique du Palse

Le Palse joue un rôle tout à fait significatif dans l'élaboration d'une vision de la recherche en mesure de fonder une stratégie de recherche et de transfert, sur la base d'un projet partagé⁶⁹. Les priorités du programme portent sur la consolidation de l'excellence, l'amélioration de la qualité de la production scientifique, le renforcement de l'attractivité et du rayonnement de la recherche au plan international, l'animation des activités de recherche du site en lien avec son environnement socio-économique. Ainsi esquissées, les dynamiques structurantes du Palse ont été accompagnées par un ensemble d'actions et de mesures d'aide destinées à favoriser une meilleure structuration.

Pour tenir compte des potentiels du site et des défis sociétaux et technologiques, notamment tels qu'ils sont formulés dans les divers documents de prospective et de planification des collectivités territoriales, l'UdL propose d'orienter l'effort de structuration du volet recherche autour de trois grandes thématiques : « Santé globale et société » et « Sciences et Ingénierie pour le développement durable » et « Humanités et urbanité », dans une approche nécessairement interdisciplinaire.

Des actions à caractère innovant et structurant ont été lancées dont les résultats sont présentés dans le document intitulé « Palse Premier bilan », diffusé en juillet 2015. Les dispositifs s'organisent autour des orientations suivantes :

- Coordination des labex
- Soutien aux pôles émergents
- Opération d'attractivité de chercheurs de haut niveau (AAP Packages)⁷⁰
- Financement de doctorats et de post-doctorats

⁶² Sur l'ensemble du site le CNRS gère 1500 agents titulaires et près de 700 non titulaires. Il a accordé son soutien à la candidature Idex en 2010. En devenant membre fondateur de la Comue, l'organisme exprime son plein engagement dans la politique de site. Il est signataire d'une convention de site avec les établissements partenaires.

⁶³ L'INSERM n'a pas souhaité être membre fondateur de la Comue mais il va devenir prochainement un membre associé. L'organisme est très impliqué dans la recherche concernant l'axe Biosanté et société du projet de site.

⁶⁴ L'INRIA est présent dans le domaine de l'informatique et de la biologie, dans le cadre d'une quinzaine d'équipes mixtes avec l'ENS, l'université Claude Bernard, l'Insa, sur les campus de Gerland et de La Doua.

⁶⁵ Les douze Labex du site de Lyon Saint-Etienne sont portés par l'UdL, qui en assure également la coordination et la gestion directe.

⁶⁶ Unique IRT sélectionné dans le domaine de la santé par le Commissariat général à l'Investissement, BIOASTER est un Institut de Recherche Technologique indépendant dédié à l'infectiologie et à la microbiologie. www.bioaster.org/

⁶⁷ Institut des énergies décarbonées et écotecnologies de Lyon (IDEEL).

⁶⁸ L'échec de la candidature à l'appel d'offres Initiative d'excellence (IdEX), en 2011, aurait été lié à une faiblesse dans l'organisation de la gouvernance.

⁶⁹ L'affichage d'une stratégie de recherche relève du Palse et de ses instances de gouvernance auxquelles les équipes de direction des établissements prennent une part déterminante.

⁷⁰ Les packages d'accueil ont pour but de permettre à des chercheurs de haut niveau de s'insérer dans le tissu universitaire du site.

Les appels à projets ont été mis en place sur la base de critères définis (insertion dans la stratégie académique du site, lien avec d'autres volets du programme) et selon un processus de sélection commun répondant aux normes d'une expertise exigeante.

Les labex « constituent des éléments structurants de la politique scientifique du Programme, et sont associés aux actions menées tant à l'international que dans le domaine de la formation »⁷¹. C'est ainsi que sont valorisés les liens des projets avec les labex et que sont soutenues les initiatives croisées entre les différents labex (notamment celles ayant une forte dimension interdisciplinaire)⁷². Ils sont également impliqués en matière de formation (via les masters labellisés) et dans la dynamique de l'Alliance Internationale.

Un appel à projets émergents à dimension pluridisciplinaire et impliquant plusieurs laboratoires a permis de sélectionner une dizaine de projets. En complément, le Palse a développé un partenariat avec le CNRS pour le co-financement d'appels à projets exploratoires de site (PEPS)⁷³.

De manière à renforcer l'attractivité du site, une campagne de recrutement de jeunes chercheurs étrangers - ou ayant effectué un séjour de trois ans à l'étranger - et porteurs de projets de post-doctorat, a été lancée qui conduit à accueillir à partir de 2015 une dizaine de jeunes chercheurs en leur offrant un contrat de 18 mois.

Enfin, le soutien à des actions nouvelles est venu compléter le dispositif par l'appui à des opérations d'équipement en faveur des communautés de recherche et par le renforcement ou la création de fédérations scientifiques inter-établissements afin de contribuer à l'émergence des futurs collèges académiques de l'UdL⁷⁴.

Les premiers résultats obtenus montrent la valeur ajoutée de la politique scientifique de coordination concernant les domaines d'excellence et les thématiques prioritaires. Il convient de rappeler les actions ayant trait à la promotion du doctorat qui participent aussi à la politique de recherche et dont les acquis ont été soulignés ci-dessus (I-1). Par ailleurs, les diverses actions réalisées ont permis d'initier une réflexion sur les outils nécessaires au pilotage d'une stratégie de recherche à l'échelle du site et au suivi des dynamiques de publications. Des cartographies interactives sont en cours de développement sur la base des recherches menées à l'IXXI⁷⁵, dans son hôtel à projets multidisciplinaires.

Si ces réalisations témoignent d'une réelle dynamique de la politique scientifique, en revanche certaines priorités semblent ne pas avoir suffisamment progressé, notamment la mise en œuvre de la signature « Université de Lyon », pourtant clairement affichée dans les textes de référence (y compris les statuts) comme dans le discours des chefs d'établissements. Dans le pré-projet de site (2015-2020), la généralisation de la signature « Université de Lyon » n'est annoncée qu'à l'horizon 2016. Le retard pris est préjudiciable à toute tentative d'amélioration de la visibilité engagée par ailleurs.

3 ● D'une vocation métropolitaine à une dimension régionale élargie

La politique de coordination en matière de recherche se décline différemment selon les échelles territoriales. Si, en tant qu'interlocuteur unique de l'État et des collectivités, notamment pour les négociations du CPER, l'UdL constitue un acteur dynamique et impliqué, en revanche la part prise dans la politique de développement à l'échelle de la région Rhône Alpes apparaît moins probante. De dimension européenne, la région Rhône-Alpes englobe un pôle grenoblois dont la politique de coordination de site progresse et un pôle métropolitain, le Grand Lyon, dont la structuration avance plus lentement. Cet espace Rhône-Alpin, de structure bipolarisée, va prochainement s'élargir à la région Auvergne, en intégrant le pôle clermontois. En termes de poids et de rayonnement scientifique, chacun de ces pôles a ses caractéristiques spécifiques et ses domaines de spécialisation qui sont en partie complémentaires. Pourtant, les collaborations entre ces différents pôles sont très réduites, ce qui peut intervenir comme un facteur affaiblissant les chances de voir s'affirmer un axe Lyon-Grenoble dont la masse critique et les domaines d'excellence constitueraient un irremplaçable atout pour le développement du territoire régional. Le document de la « Stratégie

⁷¹ Premier bilan, juillet 2015, p. 12.

⁷² Premier bilan, juillet 2015, p. 13.

⁷³ Il a permis le soutien de 23 projets exploratoires dans le domaine de l'éducation, du genre et de la méthodologie de l'interdisciplinarité.

⁷⁴ Premier bilan, juillet 2015, p.14-15.

⁷⁵ L'institut Rhônalpin des systèmes complexes (IXXI) est une structure de recherche hébergée par l'ENS de Lyon, qui associe de grands instituts de recherche nationaux, CNRS et INRIA, à des établissements de la région (UCBL, UL2, INSA de Lyon, Essib, Université Joseph Fourier), pour promouvoir des recherches au carrefour des disciplines qui répondent aux grands enjeux de notre temps. <http://www.ixxi.fr/>

Régionale d'Innovation pour une Spécialisation Intelligente (SRI-SI) » ne semble pas avoir retenu une attention suffisante de la part de l'UdL. Étant donné l'importance des enjeux sociétaux qui sont l'objet de cette stratégie, la prise en compte de la dimension régionale mériterait d'être plus étroitement intégrée à la réflexion de la politique scientifique de l'UdL.

IV – Valorisation

Le site de Lyon, particulièrement dynamique sur le plan économique et industriel, dispose de toutes les structures actuellement disponibles en France en matière de gestion contractuelle, de transfert technologique et de valorisation industrielle : des filiales de valorisation telles qu'INSAVALOR, - une des plus anciennes et des plus performantes structures de ce type en France -, un des sept Institut Carnot, Ingénierie@Lyon⁷⁶, une SATT, Pulsalys, sans compter plusieurs pôles de compétitivité tels que le pôle AXELERA et des structures de valorisation et de relations industrielles propres aux organismes de recherche membres ou associés de l'UdL. Ainsi, en amont et au plus près des laboratoires relevant de la recherche appliquée, l'Institut Carnot Ingénierie@Lyon joue un rôle remarquable dans la dynamisation de la recherche partenariale et contribue au financement de nombreux laboratoires sur le site de Lyon. Les contrats obtenus sont pris en charge par des structures de valorisation propres aux établissements dans lesquels la recherche partenariale est effectuée. La mission de transfert technologique sera progressivement confiée à la SATT Pulsalys qui a moins de deux ans d'existence et qui cherche encore son modèle, ce qui est normal dans le contexte spécifique du site lyonnais dans lequel les pôles de compétitivité constituent, pour leurs domaines industriels et économiques respectifs, les lieux privilégiés de la rencontre entre grands groupes, PME et laboratoires de recherche de l'UdL. Il est clair que ce système économique opérationnel, tel qu'il est conçu et opéré actuellement, peut vivre sa vie indépendamment de l'UdL et plusieurs de ses responsables émettent un avis neutre ou réservé sur ce que l'UdL pourrait leur apporter à court terme. Toutefois, ce système de valorisation est loin d'exploiter toutes les synergies rendues possibles par la création de l'UdL et il gagnerait à s'ouvrir à tous les domaines scientifiques de l'UdL et tout particulièrement aux sciences humaines et sociales qui présentent un fort potentiel d'innovation et de valorisation au regard des défis sociétaux. Il faudrait pour cela que ce système de valorisation soit mis au service de l'ensemble des membres de l'UdL et ne soit plus limité aux seules composantes relevant pour l'essentiel de l'ingénierie. Ce système économique, associé au monde industriel en interaction effective ou potentielle avec l'UdL, est à coup sûr un des plus étendus en France, mais pour autant, il ne profite pas encore vraiment à l'UdL car il est essentiellement centré sur les écoles d'ingénieurs membres de l'UdL et l'UCBL. Ces établissements ont su construire une chaîne de valorisation particulièrement efficace.

1 ● Un engagement tardif aux effets limités

La politique de coordination en matière de valorisation entre dans le champ de compétences de la Comue⁷⁷. Une approche collective de la valorisation était à l'œuvre au sein du Pres dont le service de valorisation de la recherche, Lyon Science transfert (LSF), constituait le principal instrument. Après un long et difficile processus de négociation⁷⁸, la décision de créer une Société d'accélération de transfert de technologies (SATT), programmée au contrat pluriannuel 2011-2015⁷⁹, est finalement intervenue le 20 décembre 2013 en raison des difficultés à définir son périmètre en Rhône-Alpes. La SATT Pulsalys est née de la fusion de deux structures préexistantes, Lyon Science transfert (LSF) et l'incubateur Créalys, qui ont transféré leurs personnels à la nouvelle entité implantée sur le campus de la Doua. Ses fondateurs sont l'UdL, le CNRS, la CDC⁸⁰. Elle a reçu une dotation de 57 millions d'euros sur dix ans. Son conseil d'administration est composé de 12 administrateurs (quatre représentants du Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche et du Ministère de l'industrie, de la BPI, de la CDC, trois représentants du CNRS et cinq représentants de l'UdL). Un élargissement du cercle des actionnaires aux collectivités territoriales est envisagé à l'horizon 2016. Le Grand Lyon qui était financeur de Lyon Sciences Transfert n'est pas représenté au CA de Pulsalys mais envisage d'en devenir actionnaire.

⁷⁶ Ingénierie@lyon constitue un pôle de recherche majeur dans le domaine de l'ingénierie française. Son offre adaptée aux besoins de l'entreprise couvre un large champ d'expertises scientifiques et technologiques grâce aux compétences de 12 laboratoires lyonnais, qu'il rassemble pour répondre aux défis sociétaux.

⁷⁷ « La définition et la mise en œuvre de la politique de transfert confiée à la SATT Lyon Saint- Etienne » est mentionnée à l'article 3 des statuts.

⁷⁸ La délimitation du périmètre de la SATT, étendu à la région Rhône Alpes ou restreint au territoire métropolitain, a constitué le point d'achoppement des négociations avec la puissance publique au cours des années 2010-2012.

⁷⁹ Contrat pluriannuel 2011-2015, p. 7.

⁸⁰ RAE, p.17.

Les missions de Pulsalys concernent la détection des inventions, l'évaluation des projets innovants, la stratégie de propriété intellectuelle, la maturation technique de projets, la valorisation et la négociation de contrats d'exploitation, l'incubation en vue de la création d'entreprises. Pulsalys est dotée d'un comité des investissements appelé à donner un avis sur le choix des opérations à soutenir et d'un comité d'audit qui vient de rendre un rapport dont le comité d'experts n'a pas eu connaissance.

Dans une région Rhône-Alpes où la culture de la valorisation est présente de longue date, on peut s'étonner du lent démarrage des activités de la SATT. Il est vrai que des structures de valorisation de statuts divers étaient, et sont encore, portées par plusieurs établissements, grandes écoles⁸¹, universités, organismes. Le site de Lyon compte également 7 instituts Carnot et plusieurs structures fédératives de recherche (SFR). A l'image du site web qui foisonne de propositions, l'offre des opérations de valorisation impulsées par Pulsalys manque encore de lisibilité⁸². Dans la situation présente, les représentants des collectivités et ceux de l'industrie ne sont pas entièrement convaincus de son efficacité. Au niveau de la Comue, une réflexion est annoncée afin de rechercher un mouvement de simplification et d'amélioration des échanges avec les entreprises, pour fluidifier le montage des contrats, détecter la propriété intellectuelle et identifier les règles claires de son exploitation par les partenaires socio-économiques.

2 ● Une politique de valorisation qui manque encore de lisibilité

L'UdL a confié à la FPUL la mission de valoriser son potentiel scientifique et de contribuer au succès des PIA⁸³. La FPUL est responsable de l'organisation d'événements ayant pour objectif de mettre en relation les laboratoires et les chercheurs avec les milieux socio-économiques afin de nouer des partenariats. C'est ainsi que la Fondation est partie prenante de l'organisation du forum Biovision⁸⁴ (*The World Life Sciences forum*) qui a eu lieu en avril 2015 et qui a présenté les projets de l'axe « Santé » financés par les investissements d'avenir sur le site Lyon-St Etienne.

La FPUL est l'opérateur du programme Beelys « Booster l'Esprit d'Entreprendre » pour l'UdL⁸⁵. Il s'agit du programme PEPITE régional qui vise à diffuser l'esprit d'entreprendre auprès des étudiants de Lyon et de Saint Etienne. La FPUL soutient Lyon Start Up⁸⁶ qui est un dispositif à la carte pour favoriser le développement de projets de création d'entreprise sur le territoire du Grand Lyon. Toutes ces actions ont pour objectif de renforcer l'ancrage local de l'UdL et son rôle dans le développement territorial en partenariat avec les collectivités locales et régionales.

Présentée comme un outil de rayonnement au service de l'UdL, la Fondation ne remplit pas pleinement le rôle de catalyseur que l'on attend de ce type de structure. La Fondation pourrait apporter à l'UdL une aide précieuse dans l'établissement de partenariats et la levée de fonds sur des programmes porteurs émanant des établissements membres. Cette structure d'appui n'a pas encore réellement trouvé sa place définitive auprès de la Comue.

La définition d'une stratégie globale de valorisation est de la responsabilité de l'UdL. Cet important volet de la politique de coordination du site mérite d'être pris en considération par l'équipe de direction de la Comue.

3 ● Diffusion des savoirs

L'accès et la diffusion des sciences constituent l'une des premières missions de l'université de Lyon lors de sa création (mission du PUL avant même la création du Pres). Le service sciences et société qui a pour objectif de valoriser et coordonner des événements comme la « nuit des sciences » a de nombreuses réalisations à son actif. Des débats sur des sujets de société (changement climatique, alimentation, chimie....) favorisant le dialogue entre les chercheurs et le grand public. La "boutique des sciences", issue du projet européen PERARES a permis de développer un dispositif unique en France qui permet à des structures à but non lucratif (associations, conseils de quartiers, groupements de parents d'élèves,...) de bénéficier de l'expertise d'une équipe scientifique pour répondre à une question pouvant avoir un intérêt général (plus de mille personnes sensibilisées aux projets).

⁸¹ On peut citer INSAVALOR, filiale de Recherche & Développement, Valorisation et Formation Continue de l'INSA de Lyon qui est en position d'interface active entre le monde socio-économique et les laboratoires.

⁸² <http://www.pulsalys.fr>. Sur le plan de la formation, la SATT met en place des formations destinées aux étudiants et aux enseignants chercheurs. Des week-ends ou des journées sont organisés pour former et conseiller les jeunes entrepreneurs, les chercheurs et les start-up.

⁸³ <http://www.fondation-pour-universite-lyon.org/content/animation-des-pia>

⁸⁴ Le Forum Mondial des sciences de la vie, réunit les décideurs issus des secteurs académique, privé, politique et de la société civile afin de faciliter la collaboration entre les différents acteurs, l'innovation et in fine l'accessibilité au savoir et aux solutions pour le grand public. Site internet : www.biovision.org

⁸⁵ L'Académie de Lyon regroupe 7 % des étudiants en France alors que l'Université de Lyon concentre près de 19 % des étudiants entrepreneurs à l'échelon national.

⁸⁶ <http://www.lyonstartup.com/>

La nuit des chercheurs et la fête de la science, coordonnées par l'UdL, accroissent la visibilité de celle-ci auprès du grand public. De même la coordination du rapport « les paysages de l'éthique » a conduit à une analyse SWOT des recherches en lien avec l'éthique sur le site.

Le service de l'UdL qui compte un responsable et six personnels contractuels est également Centre de culture scientifique, technique et industrielle du Rhône (CCSTI). Au-delà des résultats concrets obtenus (plus ou moins 500 chercheurs participants et 35 000 visiteurs), il a acquis une notoriété européenne forte en coordonnant deux projets de "recherche et innovation responsables" (RIR) du programme Horizon 2020.

V – Relations internationales

1 ● Une ambition internationale affirmée

Pour affirmer sa place dans le paysage mondial de l'ESR, l'UdL construit un dispositif de relations internationales en mesure de porter une stratégie de coopération internationale innovante et dynamique ainsi qu'une politique d'accueil de qualité. La démarche telle qu'elle est présentée dans le volet international du Palse s'organise autour de trois actions complémentaires⁸⁷ : construction de l'Alliance internationale, création de l'Espace Ulys pour l'accueil des chercheurs et des étudiants internationaux, développement du Collegium de Lyon.

L'Alliance internationale est une initiative ambitieuse de coopération internationale qui va au-delà des conceptions traditionnelles de la coopération internationale universitaire. L'Alliance prend appui sur une dizaine d'universités de haut niveau, réparties sur trois continents (Chine, Japon, Canada et Brésil) pour développer un partenariat stratégique et structurant afin de « construire un espace intégré de formation et de recherche »⁸⁸. Au-delà de l'intention affichée d'étendre la coopération au « plateau lémano-transalpin », la Comue n'a pas de stratégie européenne construite, à l'exception de l'université de Turin, et laisse l'initiative des échanges européens aux établissements. Les actions de coopération portées par l'Alliance visent à développer la connexion entre recherche et formation, par le soutien au lancement de cursus de formation conjoints (bilingues), complémentaires aux collaborations de recherche⁸⁹, en particulier aux niveaux master et doctorat (cotutelles de thèse) avec les universités d'Ottawa et de Tohoku. En concertation avec le CNRS, l'UdL a soutenu le renforcement de deux unités mixtes internationales (UMI), le LN2 avec Sherbrooke et l'E2P2 avec Shanghai, la création du LIA FunCat à l'Université d'Ottawa et la mise en place du projet de création de l'UMI ElyT Max à l'Université de Tohoku. L'Alliance a apporté son soutien à plus d'une dizaine de colloques et a été associée à l'organisation de deux *workshops* multidisciplinaires avec l'Université de São Paulo (2013 et 2014). L'ouverture de deux bureaux de représentation permanente de l'UdL, à Shanghai et à São Paulo, est présentée comme l'un des points forts de la politique internationale de l'UdL.

L'Alliance a déployé une active politique de présence dans les salons et événements internationaux à l'étranger, avec le souci de renforcer les synergies par rapport aux acteurs socio-économiques dans la perspective d'accroître la visibilité mondiale de l'ensemble du site. Un tel effort requiert la production de supports de communication adaptés à un public étranger (rubrique web, plaquettes de présentation de l'UdL, plaquettes de présentation de l'Alliance et des masters à l'étranger traduites en plusieurs langues étrangères).

Pour importantes qu'elles soient, ces actions de mise en visibilité et de promotion de la marque UdL au niveau international ne peuvent à elles seules suffire pour atteindre l'objectif de devenir une université de premier plan en Europe. Au-delà des premiers résultats, c'est la question du positionnement de l'UdL comme seul "établissement" pris en compte pour le site dans les classements internationaux (*rankings*) qui est posée. A cet égard, la mise en œuvre d'une signature « Université de Lyon » en première mention conjointe avec celle des établissements membres devrait apporter une contribution décisive.

⁸⁷ Programme Avenir Lyon Saint-Etienne, premier bilan, juillet 2015, p.7.

⁸⁸ Les douze partenaires de cette Alliance Internationale, situés sur cinq zones cibles se sont engagés aux côtés de l'UdL dans une coopération formalisée par des accords-cadres signés au cours des dernières années : Espace lémano-alpin : Université de Turin (2014), École polytechnique de Turin (prévu pour 2015), Université de Genève (prévu pour 2015). Canada : Université d'Ottawa (2014), Université de Sherbrooke (2014), Université de Montréal, École polytechnique de Montréal (prévu pour 2015). Japon : Université de Tokyo (2012), Université du Tohoku (2013). Chine : Université normale de Chine de l'Est à Schanghai (2012), Université Tongji à Shanghai (2013), Université Fudan à Shanghai (2014), Université JiaoTong à Shanghai (prévu pour 2015). Brésil : Université de São Paulo (2013). *Op.cit.* p. 7.

⁸⁹ A titre d'exemple, on peut retenir le lancement de programmes de stage de recherche (niveau licence avec l'Université d'Ottawa et niveau master avec l'Université de Tokyo) ; le lancement d'un projet triangulaire de formation « Médecine et humanité » avec l'Université d'Ottawa et l'Université JiaoTong à Schanghai ; l'organisation de deux écoles d'été avec l'Université de Tohoku, le renforcement de la mobilité doctorale à travers des bourses de mobilité et d'un partenariat avec le *Chinese Scholarship Council*.

2 ● Une politique d'accueil à consolider

La mise en place d'un espace d'accueil des chercheurs étrangers au départ confiée au service des relations internationales du Pres, dans le cadre du réseau Euraxess, a franchi une nouvelle étape sous la forme de l'Espace Ulys, en 2013. Cet espace, situé dans les locaux de la Comue, propose une aide pour effectuer les démarches administratives obligatoires, rechercher un logement et offrir un enseignement de la langue française aux chercheurs étrangers accueillis dans les laboratoires des établissements membres. Ulys fait aussi des animations thématiques et des soirées internationales avec tous les doctorants et chercheurs internationaux. La valeur ajoutée de ce service est saluée par tous les chefs d'établissements.

Créé en 2006, dans le cadre d'un Réseau thématique de recherche avancée (RTRA), le Collegium de Lyon (CDL) a vu sa fonction d'accueil des chercheurs étrangers de haut niveau monter progressivement en puissance⁹⁰. Conçu sur le modèle des autres instituts d'études avancées de par le monde (IEA), le CDL a pour objectif la création d'une communauté scientifique d'excellence principalement centrée sur les sciences humaines et sociales. Plusieurs programmes coopératifs (du point de vue scientifique, mais aussi financier) ont été engagés au cours des trois dernières années avec les labex du site lyonnais en sciences humaines et sociales⁹¹. Dès 2012, le CDL a rejoint le programme européen EURIAS, animé par le Réseau français des Instituts d'études avancées (RFIEA) et cofinancé par la Commission européenne dans le cadre des bourses Marie-Sklodowska-Curie. Dès sa participation, il s'est imposé comme un des trois IEA les plus attractifs sur un ensemble de 17 IEA européens. En 2014, il a enfin intégré le *Network of European Institutes of Advanced Studies* (NETIAS), qui accorde les labels aux IEA.

La décision prise, en mai 2013, à l'initiative de l'ancien CA, de changer le statut initial d'association pour celui de fondation abritée au sein de la FPUL, n'a pas eu pour effet de garantir les conditions de sa viabilité au plan financier. Le CDL a perdu, de ce fait, l'autonomie financière et juridique dont il disposait lorsqu'il avait le statut d'association. Géré désormais par la FPUL sous la tutelle de la seule UDL, une partie du financement que versaient, sous la forme de cotisations annuelles, ses anciens partenaires (une quinzaine), n'est plus assurée.

Le CA du Réseau français des Instituts d'études avancées (RFIEA) s'est déjà inquiété de la réduction des activités du CDL qui a résulté de ce changement de statut. Si la situation persiste, le RFIEA pourrait retirer son soutien au CDL, qui serait trop éloigné des conditions requises pour conserver son label 'Institut d'études avancées' et bénéficier de l'importante enveloppe financière qui est attachée à ce label.

Le Collegium de Lyon constitue une composante essentielle et originale du dispositif d'accueil et un atout déterminant pour l'attractivité internationale du site. A ce titre, son avenir implique une reconsidération de la part de la Comue, dans le respect et dans la continuité des missions qu'il accomplit.

Le bilan des actions réalisées par l'UdL pour accroître son rayonnement international est substantiel. Les relations internationales établies au nom de l'UdL ne sont pas exclusives de celles que les établissements membres entretiennent de longue date. Recherchant une complémentarité d'action, les orientations associent une vision plus ouvertement géopolitique, illustrée par les priorités accordées au Brésil et à la Chine, avec le soutien confirmé aux relations préexistantes (Canada, Suisse et Italie). Cette stratégie internationale, qui est encore dans une phase initiale de son développement, devra être suivie d'une nouvelle avancée en direction des réseaux nord-américain et européen avec lesquels les établissements lyonnais sont déjà en relation de coopération. Dans cette perspective, la Comue pourrait favoriser le montage de projets européens transverses aux établissements membres et inciter au renforcement d'une coopération horizontale entre les partenaires de l'Alliance.

Des marges de progression sont possibles :

- au niveau du doctorat, il s'agit de favoriser l'identification des étudiants internationaux en doctorat avec l'UdL. La démarche est engagée mais ses effets sont encore freinés par le sentiment d'appartenance à l'établissement de rattachement ;
- au niveau des formations de masters, le remarquable effort de labélisation des enseignements pourrait trouver une meilleure insertion internationale à travers une action de promotion de la marque UdL, un travail d'ajustement des calendriers des établissements et une structure de coordination des masters labellisés plus effective ;
- en ce qui concerne la gouvernance des relations internationales, il conviendrait de mieux établir le partage de compétences entre l'UdL et certaines de ses entités (ED, Collegium,). Enfin, concernant la capacité de pilotage au moyen d'indicateurs de performance et de mesure d'impact des actions portées par l'UdL à l'international, la relative difficulté à définir des indicateurs de performance devra être surmontée.

⁹⁰ Depuis sa création, le CDL a accueilli 91 résidents (57 'seniors' et 34 'juniors', i.e. jeunes chercheurs de moins de 40 ans). Ils ont été sélectionnés par un comité scientifique international indépendant.

⁹¹ Il s'agit des Labex *Advanced Studies on Language complexity* (ASLAN, 6 résidents impliqués), *Intelligence des mondes urbains* (IMU, 4 résidents impliqués), *Constitution de la modernité* (COMOD, 4 résidents impliqués).

La politique de coopération internationale innovante portée par la Comue se trouve encore à mi-chemin des objectifs recherchés. C'est ainsi que le pari de l'ouverture d'un bureau permanent à Shanghai ne s'est pas encore traduit par la présence effective de l'UdL dans un milieu scientifique chinois aussi difficile que stratégique. Les responsables des établissements membres de la Comue sont unanimes pour reconnaître la pertinence de l'Alliance Internationale et sa complémentarité avec leurs propres actions. Pourtant, à ce stade d'avancement, les actions engagées forment une strate transversale qui se surimpose aux politiques des établissements membres. Si l'on entrevoit une stratégie d'ensemble et si l'on enregistre un réel effort de coordination, on perçoit aussi les difficultés de l'articulation avec le large éventail des stratégies préexistantes menées par les établissements.

Les réalisations dans le domaine international attestent d'une progression vers une plus grande attractivité du site qui demande à être consolidée et amplifiée.

VI – Gestion des ressources humaines

1 ● Des personnels fortement engagés

Les personnels mobilisés au service de la Comue, interrogés lors de la visite, ont indiqué avoir bien été associés aux évolutions institutionnelles intervenues depuis la création du pôle universitaire lyonnais (PUL). Le passage au pôle de recherche et d'enseignement supérieur (Pres) a été ainsi construit de façon collaborative avec eux, et la mise en place de la Comue s'est réalisée en prenant en compte les compétences des personnels transférés à la Comue.

La qualité du travail collaboratif effectué lors de la refonte institutionnelle se concrétise par un investissement très fort des personnels tant titulaires que contractuels. Toutefois, les personnels mis à disposition de la Comue perçoivent leur transfert comme un éventuel point de blocage pour l'avancement de leur carrière. Même si cette impression semble infondée, il conviendra que tous les DGS prennent en compte le suivi de carrière de l'ensemble des personnels détachés et communiquent plus efficacement au sujet de leur progression de carrière lors du retour dans les établissements d'origine. De plus, même si les échanges entre les personnels et la direction sont bien présents dans le cadre des réunions (comité technique, autres comités), le besoin d'organiser des groupes de travail dédiés se fait sentir et est régulièrement exprimé. Une demande en ce sens a été transmise à la direction de la Comue. Le personnel regrette que de trop nombreux échanges aient lieu à leur initiative plutôt qu'à celle de la direction. Une demande d'audience a été adressée au Président afin d'avoir un échange de vues à propos de l'organigramme. Les personnels pointent l'urgence à afficher de manière officielle la transformation institutionnelle intervenue, notamment à travers l'actualisation de l'organigramme et des fiches de poste.

2 ● Une structure de pilotage qui présente quelques fragilités

En effet, un point préoccupant est le délai de mise à jour de l'organigramme pour tenir compte des évolutions intervenues depuis la mise en place du Pres. Au moment de la visite du comité d'évaluation, l'organigramme institutionnel était toujours celui de l'année 2010 alors qu'une première vague de réorganisation a été menée pour accompagner l'opération Campus puis le Palse. Des modifications liées à la mise en place effective de la comue ont eu des conséquences qui ne sont pas encore traduites dans l'organigramme de l'UdL. L'absence d'organigramme opérationnel à jour ne permet pas de disposer d'une vision claire et officielle de la structuration cible attendue. Ce défaut, signalé à la Comue tant par les experts que par les représentants des personnels, gagnera à être rapidement corrigé maintenant que l'essentiel du renouvellement des instances de la Comue et qu'une bonne partie de la réorganisation des services sont effectifs.

Dans le contexte du mode de financement des actions par le Palse, le nombre élevé d'agents contractuels gérés par la Comue paraît adapté à l'importance des projets portés par le programme. Les huit postes ouverts dans le cadre de la première phase de dotation ont été pourvus en 2015. Toutefois, les concours annoncés aux personnels, en janvier 2015, ont été organisés peu de temps après, et se sont déroulés en avril-mai après confirmation par la tutelle de l'obtention des postes. De ce fait, un tout petit nombre de sessions de formations a pu être organisé pour les personnels concernés (sur les thèmes de la rédaction d'une note de synthèse, d'un rapport d'activité ; la connaissance des institutions européennes, la préparation à l'oral). Ces informations auraient certainement gagné à être communiquées plus en amont aux personnes intéressées.

Le service des ressources humaines de la Comue souffre d'un manque de compétences identifiées qui fragilise le fonctionnement d'un service clé. Il est ainsi pénalisé par le recours à un système d'information hébergé par l'ECL, alors qu'il ne dispose pas en interne des indispensables compétences pour traiter et extraire les données. Cette vulnérabilité de la direction des ressources humaines est source de difficultés signalées à plusieurs reprises. C'est ainsi que la Comue ne dispose toujours pas d'un document comparable à un bilan social.

Pour suivre les deux importants dossiers du plan Campus et de la gestion des PIA, la structure du service financier (sept personnes dont un contrôleur de gestion à 80 % sur le suivi de l'opération Campus et le reste pour le montage de dossiers plus complexes) ainsi que l'accompagnement par un assistant à maîtrise d'ouvrage (AMO) spécialisé, conviennent pour assurer la sécurité de la programmation avec la mise en place anticipée de la gestion budgétaire et comptable publique (GBCP), bien que la programmation en autorisations d'engagement/crédit de paiement (AE/CP), notamment pour le plan Campus, soit complexe.

Le dimensionnement des effectifs des services de la Comue reste donc difficile à apprécier :

Au 1er septembre 2015, les services de la Comue comptent 19 personnels titulaires et 68 contractuels. Par ailleurs, 196 ETP ont été recrutés pour la gestion des labex et du Palse. 6,1 ETP sont mis à disposition par les établissements, principalement l'UCBL. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences s'annonce délicate à mettre en place. Les seules mesures pouvant être prévues concernent la limitation des contrats en tenant compte de la fin programmée des projets. Contrairement aux recrutements opérés pour les services du siège, auxquels la direction des ressources humaines (DRH) participe activement, elle ne dispose pas des moyens de juger de l'opportunité des recrutements et doit se contenter de fournir des indications sur le niveau de recrutement et la rémunération cible, environ deux mois avant le début d'un contrat. La DRH n'est pas associée aux entretiens d'embauche des personnels des labex ni de ceux de la Fondation. Il convient ici de préciser que les recrutements de la fondation pour des projets confiés par l'université de Lyon sont réalisés en concertation et avec la participation des responsables du pilotage des actions concernées au niveau de la Comue.

3 ● Des directeurs généraux des services (DGS) insuffisamment sollicités

Pilotées par la déléguée générale de la Comue, les réunions des DGS des établissements membres sont organisées tous les mois. Alors que les DGS sont les garants du bon fonctionnement de l'administration (gestion administrative et financière, conduite du changement, GBCP...) et qu'une partie des moyens mobilisés se trouvent dans les établissements, ces responsables n'ont pas été sollicités pour réfléchir au mode d'organisation des structures de la Comue. Leur souhait, partagé par la présidence de l'UdL, est d'être davantage informés et proactifs dans la démarche de mutualisation des services.

A la rentrée universitaire 2015, sur les vingt propositions de chantiers de convergence entre les établissements et la Comue, l'animation de seulement deux leur a été confiée :

- la mise en place d'un service unique de traitement des pensions ;
- la réflexion sur un catalogue commun de formation des personnels.

La mutualisation concernant d'autres sujets doit progresser en fonction des opportunités.

VII – Patrimoine : un pilotage efficace du développement immobilier

Le recrutement d'une directrice du Développement des Campus et de la Stratégie Immobilière, ancienne directrice adjointe de l'aménagement au Grand Lyon, est un des grands progrès qu'il convient de souligner. Son arrivée fait suite à l'interpellation du Grand Lyon par le Préfet de l'époque au moment où l'opération Campus accumulait un retard important. La création de la fonction répondant à un profil de poste exigeant une expérience, à la fin de 2013, avec une prise d'effet au 4 février 2014, a permis de donner une méthode et un cadre opératoire à la conduite d'un projet immobilier de grande ampleur puisque le montant total des travaux avoisine le milliard d'euros. A la suite des remarques formulées lors de précédents audits, des améliorations notables ont été apportées au fonctionnement en matière de coordination des équipes mises à disposition par les établissements :

- les établissements sont intégrés dans les divers groupes thématiques ;
- des réunions de coordination ont lieu tous les 15 jours.

Des efforts importants ont par ailleurs été entrepris pour mieux associer les utilisateurs et les associations étudiantes à la conduite des projets :

- opérations de lancement accompagnées par des présentations en amphis pour expliquer les démarches, les procédures, les risques de nuisance ;
- mise en place d'une cellule de communication dédiée ;
- mise à l'étude de services sur le campus : services existants, services à créer en tenant compte des demandes exprimées par les représentants des utilisateurs et des collectivités territoriales ;
- un effort particulier dans le domaine de la signalétique
- la nomination d'un manager de campus, en charge du suivi de la qualité de vie.

VIII – Systèmes d'information et politique numérique

1 ● Des systèmes de qualité hétérogène

Le système d'information et de gestion des écoles doctorales (SIGED) dont la conception semble aboutie pourrait faire l'objet d'une promotion nationale auprès des autres regroupements. La carte numérique pour étudiants et personnels (carte Cumul), bien qu'ayant connu un démarrage difficile, connaît un déploiement satisfaisant étant donnée sa large diffusion auprès de l'ensemble des membres de la Comue.

Quant aux autres volets de l'informatique de gestion, la situation s'avère plus complexe en raison de l'hétérogénéité des systèmes et applications utilisés par les établissements. Les services administratifs de l'UdL s'appuient sur l'informatique de gestion de l'ECL sans pour autant disposer de l'appui technique, en particulier s'agissant de la gestion et du pilotage des ressources humaines.

Il semblerait qu'aucune perspective de mutualisation ne soit envisageable à court ou moyen terme. De manière à compenser ce défaut, des études ont été lancées afin de réaliser des référentiels et des nomenclatures communs permettant aux systèmes d'informations des différents établissements de l'UdL de dialoguer entre eux. Du fait de cette situation, peu de demandes sont formulées par les instances de gouvernance pour la mise au point d'outils de pilotage informatisés et mutualisés. D'autres axes et actions prioritaires restent à l'état de projets ou de travaux préparatoires qu'il conviendra de concrétiser dans un proche avenir.

Les retards pris dans la mise à jour des applications de gestion pour le passage à la gestion budgétaire et comptable publique (GBCP) fait courir un risque à la Comue comme aux établissements membres. Il est donc souhaitable que l'AMUE et l'association COCKTAIL, qui ont renouvelé leur accord-cadre de coopération en juillet 2015, puissent rapidement communiquer en direction des établissements au sujet des évolutions prévues dans les prochains mois.

2 ● Un contexte favorable au développement du numérique

Une certaine continuité de la politique du numérique a été assurée grâce au suivi de ce domaine par la même personne depuis quatre ans⁹². Au moment de la visite, une lettre de mission destinée au vice-président responsable du numérique était en cours de formalisation. La démarche sera accompagnée d'une demande de désignation d'un interlocuteur politique envoyée aux établissements, les directeurs des systèmes d'information (DSI) et les responsables de la pédagogie numériques restant les interlocuteurs opérationnels. Afin de fluidifier la prise de décision sur les questions numériques, les modalités suivantes ont été arrêtées : les propositions sont tout d'abord présentées au bureau de la Comue, puis transmises à la commission dédiée afin d'être instruites par les interlocuteurs opérationnels avant d'être traduites en instructions à l'attention des DSI des établissements.

Les établissements lyonnais bénéficient d'une réelle notoriété en matière de numérique et l'UdL et ses membres y tiennent une place de choix. Un des plus importants événements européens de promotion du numérique se tient à Lyon chaque année à l'automne : le *Blend Web Mix*⁹³.

Le précédent contrat du Pres avait retenu pour l'université numérique de Lyon trois axes :

- l'accompagnement des formateurs dans l'acquisition et l'usage de nouvelles pratiques en matière de numérique ;
 - l'accompagnement des étudiants dans l'usage transversal des outils numériques ;
 - la diffusion du patrimoine numérique produit par les établissements.
- Et les actions prioritaires suivantes :
- la mise en œuvre d'un système d'information « école doctorale » ;
 - le pilotage et l'élaboration de tableaux de bord ;
 - la mise en œuvre de *datacenters* communs ;
 - la mutualisation d'infrastructures au niveau des réseaux métropolitains.

La réalisation de ces projets est inégalement avancée. Les services que l'UdL sont en mesure de rendre méritent d'être soulignés, certains de ces outils étant co-pilotés avec les universités de Grenoble dans le cadre de l'UNR-Rhône-Alpes (UNRRA) :

⁹² Le Directeur Général de VetAgroSup, en charge des questions numériques au titre du bureau du PRES depuis 4 ans, a été désigné en septembre 2015 comme vice-président responsable du numérique au sein de l'Université de Lyon.

⁹³ <http://www.blendwebmix.com>.

- achats mutualisés : licences, outils anti-plagiat, achat de documentation, plateforme *e-learning*, GED, travail collaboratif... ;
- accords locaux plus intéressants que ceux passés par le groupe logiciel national ;
- expérimentation d'usage de drones en pédagogie ;
- formation aux nouveaux outils numériques des enseignants-chercheurs ;
- contribution à l'usine de Moocs.

De façon prospective, on peut considérer que prévaut une vision optimiste concernant les questions numériques, du fait d'une gouvernance bien établie. Cependant, il reste à accélérer la mise en œuvre des nombreux projets programmés afin de donner plus de corps à la coordination territoriale dans ce domaine.

IX – Analyse synthétique des actions

L'analyse des actions menées par la Comue porte sur les neuf axes affichés comme prioritaires dans ses missions :

1 ● Le doctorat

Si la création d'un collège doctoral rassemblant les 17 écoles doctorales du site métropolitain représente une étape importante pour atteindre l'un des objectifs centraux de l'UdL, délivrer le diplôme de doctorat de "l'Université de Lyon", cet objectif n'est pas encore atteint et nécessite un engagement fort de l'ensemble des établissements. La création de la plateforme SIGED a conduit à la mise en œuvre de pratiques communes entre les directeurs d'écoles doctorales, pratiques qui se sont notamment traduites par des gains de temps administratifs au profit d'un travail de fond sur les dossiers des doctorants. La légitimité du collège doctoral est reconnue par l'ensemble des directeurs d'écoles doctorales mais il existe une forte marge de progression dans l'appropriation par les directeurs de thèse au sein des unités. La Comue a d'autre part mis en place des actions reconnues et positives de promotion du doctorat et des bourses Cifre auprès des milieux économiques en s'appuyant sur un chargé de mission dédié recruté par le collège doctoral. Des efforts restent toutefois à faire en matière de suivi des doctorants et de l'insertion des docteurs.

2 ● La recherche

Dans le domaine de la recherche, la Comue a été positionnée comme l'interlocuteur privilégié des collectivités territoriales et de l'État pour les négociations et la réalisation des opérations du CPER et assure à ce titre une mission de coordination des grands projets reconnue par les établissements. La création des 8 collèges académiques dès le début d'année 2016 représente une démarche originale de nature à conforter cette mission de coordination. Les établissements reconnaissent à la Comue le rôle majeur joué pour impulser, piloter et porter les projets labélisés par le PIA.

3 ● La stratégie numérique au service des grandes missions

La nouvelle gouvernance de la Comue a désigné un vice-président numérique (*cf.* ci-dessus note 91) et mis en place une commission politique qui a le pouvoir de décision et d'engagement des établissements. Il apparaît toutefois que « la coordination d'une politique de pédagogie numérique partagée » qui figure parmi les compétences de l'UdL (article 3 des statuts) n'a pas encore atteint sa pleine ambition. La plus-value apportée sur ce thème concerne pour l'heure la mise en place de quelques outils emblématiques. On peut citer à cet égard la carte universitaire Cumul qui offre aux étudiants et personnels des services de base communs à tous les établissements (identité, paiements, contrôle d'accès) ou le système d'information de gestion des écoles doctorales (SIGED) permettant de disposer d'une vision transversale et partagée des doctorants. Certains achats sont mutualisés à l'échelle de la Comue (licences, outils anti-plagiat, documentation) mais il n'existe en revanche aucune mutualisation au niveau de l'informatique de gestion, ni d'annuaire unique permettant à chacun de trouver l'ensemble de ses identités numériques. La participation de l'UdL à l'organisation à Lyon de grands événements de promotion du numérique (*Blend Web Mix*, journées du *e-learning*) représente une opportunité majeure pour conforter la place du site lyonnais en matière de systèmes d'information.

4 ● La formation

La labélisation entre 2011 et 2015 de dix masters Université de Lyon co-habilités par plusieurs établissements et intégrant une dimension socio-économique et interdisciplinaire, trace le chemin vers l'amélioration de la cohérence et de la lisibilité de l'offre de formation, ambition affichée par la Comue, sachant que toutes les demandes d'accréditation en master sont portées par l'UdL⁹⁴. Cet objectif ne pourra toutefois être pleinement atteint que par la mise en place d'un outil partagé permettant un affichage commun de l'offre de formation sous le label Université de Lyon.

5 ● La valorisation

Les deux outils opérationnels de valorisation et de transfert en direction du monde économique que sont la SATT Pulsalys et la FPUL, ne jouent pas pleinement à l'heure actuelle le rôle de coordination globale d'une stratégie de valorisation qui était attendu. L'absence de feuille de route donnée par l'UdL à la Fondation constitue un frein à la réalisation de cet objectif.

6 ● L'immobilier

Le pilotage de la stratégie immobilière de l'ensemble du site à l'échelle de la Comue, qui s'est traduit par le recrutement d'une équipe de haut niveau dédiée à cette mission, représente une plus-value indiscutablement reconnue par l'ensemble des établissements qui se félicitent tous des méthodes de travail mises en place et de la vision prospective associée.

7 ● L'international

Tous les établissements membres de la Comue reconnaissent l'utilité de l'action portée par l'UdL en matière de relations internationales au travers de l'Alliance internationale : pilotage de l'agence ULYS pour l'accueil des chercheurs et doctorants internationaux, élaboration de supports de communication, programme de mobilité étudiante. Il existe en effet une forte attente des acteurs régionaux vis-à-vis de l'effet bannière apporté par la marque UdL qui est aujourd'hui associée à la démarche de marketing territorial du Grand Lyon « OnlyLyon ».

8 ● Le lien avec les territoires

Les collectivités rencontrées sur le site (Région, Grand Lyon, Saint-Etienne Métropole) reconnaissent à la Comue un rôle stratégique de coordination et de structuration et la considère comme l'interlocuteur de référence dans la mise en œuvre de leurs politiques en faveur de l'enseignement supérieur et de la recherche en faisant prioritairement transiter leurs financements par la Comue. Elles considèrent en revanche que la Comue est trop en retrait sur les questions de valorisation auprès du monde économique, ce qui est confirmé par les directeurs de pôles de compétitivité rencontrés.

9 ● La communication

La communication qui représente un axe important pour concrétiser l'ambition de création d'une marque « Université de Lyon » ne mobilise que 4,5 ETP alors que les établissements membres de la Comue ont maintenu en leur sein des moyens souvent plus importants dans ce domaine. La Comue souffre d'un manque de visibilité aussi bien interne qu'externe, les supports de communication créés et mis à disposition des établissements n'ayant pas encore fait l'objet d'une réelle appropriation. La place réservée au logo « Université de Lyon » sur certains sites Web des établissements membres de la Comue démontre que l'adhésion à une bannière « Université de Lyon » est loin d'être acquise.

⁹⁴ Cf. délibération n°23 du CA du 29 septembre : « Le CA approuve l'offre de mentions de master 2016/2020 du site arrêtée d'un commun accord par les établissements membres et associés concernés de la Comue. L'accréditation des établissements pour les mentions de Master sera conjointe avec l'université de Lyon.

Conclusion

1 ● Synthèse de la trajectoire de coordination territoriale

La trajectoire de l'UdL s'affiche comme exemplaire d'une volonté de structuration du site fondée sur une large coopération des établissements. L'équipe présidentielle a choisi de représenter la trajectoire de la Comue par une vigoureuse flèche ascendante sur laquelle les grandes dates de l'édification de la politique de coordination du site ont été reportées. Cette figure d'un temps linéaire, d'une progression continue des structures de coordination, reflète imparfaitement un processus d'édification sensiblement plus compliqué, marqué par des avancées majeures au plan institutionnel, des sauts qualitatifs dans les modes d'organisation, et ouvrant aussi sur de véritables bifurcations.

A posteriori, il est possible d'indiquer lesquelles de ces étapes ont infléchi la trajectoire :

- l'élargissement du cercle des fondateurs du Pres, avec l'intégration des écoles d'ingénieurs et des établissements stéphanois ;
- la sélection de Lyon Cité Campus, en 2008 ;
- les projets financés par les investissements d'avenir et le premier projet de site dans le cadre de l'appel d'offre Idex en 2010-2011 ;
- le lancement du Palse obtenu au titre du « rattrapage », suivi de la mise en place de la FPUL (2012), puis de la SATT Pulsalys (2013) ;
- le montage institutionnel de la Comue, concrétisé par l'adoption des statuts (2014) et les modifications du périmètre par rapport à celui du Pres.

Pourtant, l'élaboration de la politique de coordination s'est effectuée sans vision préparatoire et sans plan préétabli. Comme la plupart des opérations de regroupement, le processus d'édification de l'UdL a été assujéti aux décisions du ministère de tutelle et aux brusques inflexions de politique qui sont venues modifier le cadre législatif et réglementaire (Loi du 23 juillet 2013). La politique de regroupement des établissements universitaires a été menée selon un processus descendant laissant peu de marges de manœuvre aux acteurs locaux à l'exception du choix de la formule de regroupement.

Il faut souligner que le dessein d'une coordination du site a été favorablement accueilli par les collectivités territoriales comme par les milieux socio-économiques. Toutes les initiatives permettant d'avoir un interlocuteur unique, en lieu et place d'un grand nombre d'établissements sollicités, rencontrent l'assentiment des collectivités territoriales. Elles souhaitent également voir l'ESR devenir le vecteur du développement territorial et en conséquence elles ont apporté leur soutien au projet d'Idex porté par l'UdL en 2011.

La trajectoire de l'UdL se révèle dépendante de l'itinéraire suivi, de la fondation du pôle universitaire lyonnais à la création du Pres et enfin à la transformation de celui-ci en Comue. Un tel enchaînement de formes organisationnelles, de conception et de statut différents, a compliqué la progression du projet de site en modifiant les conditions institutionnelles de son portage. Le fait ne pas avoir obtenu la labellisation Idex a jeté le doute sur la capacité du Pres à mettre en place une gouvernance forte. C'est ainsi que l'année 2012 est celle d'une bifurcation de trajectoire marquée par le lancement du Palse, la création de la FPUL et le changement de personnalité à la tête du Pres. La responsabilité de conduire la politique de site a été remise à un nouveau maître d'œuvre, bénéficiant de la confiance des autres chefs d'établissement, qui s'est efforcé de construire un nouveau consensus pour remettre le projet de site en marche. Le travail accompli depuis lors est considérable et la mise en place des instances de gouvernance de la Comue, au cours de l'année 2015, en témoigne.

Pourtant, la perspective du nouveau projet Idex LYON 2016 qui sera soumis au jury international des investissements d'avenir revêt un enjeu d'importance pour l'UdL. Le nouvel obstacle à franchir pour bénéficier d'un label qui placerait le pôle métropolitain lyonnais parmi les tout premiers en France est d'importance stratégique sinon vitale pour l'UdL. Le porteur du projet Idex, tout comme le président de la Comue, se refusent à envisager un revers qui viendrait interrompre le cours de la politique de coordination engagée.

2 ● Les grands enjeux

En raison du risque de déstabilisation qu'un échec ferait courir à l'UdL, le principal enjeu à court terme concerne le projet Idex.

A moyen terme, le premier enjeu est de faire en sorte que le projet de site porte une vision d'envergure au plan de l'attractivité scientifique, de la qualité de la formation comme de la capacité à devenir un vecteur du développement économique territorial. A ce sujet, les liens entre l'UdL et le monde socioéconomique ne sont pas encore suffisamment effectifs.

Le deuxième enjeu a trait au positionnement du site qu'il convient de renforcer au moins à deux échelles distinctes, nationale et européenne :

- Avec l'union de la région Rhône-Alpes à l'Auvergne voisine, Lyon verra se confirmer son rôle de capitale de la plus grande région du pays, après l'Île-de-France, tant par sa population (7,8 millions d'habitants) que par son PIB (239 milliards d'euros). En élargissant son territoire, la réforme territoriale ouvre la voie d'une possible recomposition de la carte des grands sites universitaires et de recherche. Dans une région dont la puissance technologique et industrielle reste l'atout majeur, de nouveaux équilibres sont à construire dans la recherche de liens de complémentarité avec le pôle grenoblois et le pôle clermontois.
- Loin d'être borné par la présence du pôle grenoblois ou le voisinage du plateau lémano-alpin, l'horizon de Lyon doit s'élargir à une vaste ensemble continental dont la puissance se structure autour des grandes métropoles des axes rhénan, rhodanien et padan. Or, jusqu'à présent, la valeur de ce positionnement au cœur de l'Europe active n'a pas été mise en avant pour asseoir une vocation de pôle scientifique et technologique de dimension européenne. L'ambition de bâtir une université de premier plan en Europe passe sans aucun doute par l'amplification des relations avec les pôles scientifiques voisins (Genève, Lausanne, Turin), mais également par l'extension des échanges scientifiques aux centres d'excellence allemands ainsi que par une insertion plus franche dans les réseaux universitaires européens.

Il est évident que toute amélioration de la visibilité au plan international dépendra en particulier de la mise en œuvre effective de la signature UdL. Si actuellement l'UdL ne figure pas encore en bonne position dans les classements internationaux, le comité l'encourage à développer des initiatives lui permettant une meilleure reconnaissance du site, étant entendu que ces classements peinent plus généralement à prendre en compte les Comue.

Le troisième enjeu a donc trait à la promotion de l'image de marque de l'UdL qui requiert un travail de communication en direction des personnels et des usagers, en interne, et de renforcement de la visibilité des orientations stratégiques de la Comue, en externe. Tout relâchement de l'effort en ce sens se révélerait vite difficilement réparable. L'objectif de reconnaissance de l'identité de l'UdL ne peut se contenter de simples opérations de communication s'apparentant à du marketing publicitaire mais demande d'associer plus étroitement et plus concrètement les personnels à la politique de coordination de telle manière qu'ils puissent s'approprier son projet et s'identifier à une image valorisante.

La maîtrise du modèle d'organisation des services et des fonctions support constitue un quatrième enjeu. Elle s'impose de manière à éviter tout alourdissement des structures comme des circuits de décision, les situations de doublons avec les établissements, ainsi que le gonflement des emplois administratifs au siège de la Comue. Il convient d'accorder la priorité aux opérations de mutualisation en recherchant une simplification des modes opératoires.

La durabilité du mode de gestion globale doit être au cœur de la réflexion des instances de la gouvernance. Le comité d'orientation stratégique, récemment mis en place, devrait s'assurer que la Comue se saisisse de cette question.

I – Points d'appui et points d'attention

La stratégie de coordination territoriale du site de Lyon entend tirer parti d'atouts remarquables liés à la qualité du potentiel scientifique des établissements membres, à un environnement porteur en matière d'innovation et au soutien constant des collectivités territoriales.

Elle prend appui sur une volonté collective de franchir les obstacles, en grande partie d'origine exogène, qui aurait pu faire dévier sa trajectoire. Le mode progressif de construction de la coordination du site a su associer réflexion stratégique, mise en place de la gouvernance et portage des projets liés aux investissements d'avenir. Il a été accompagné par un engagement fort des organismes de recherche (le CNRS en tant que membre, mais aussi l'Inserm et l'Inria).

Forces et faiblesses découlent du choix d'inscrire la coordination dans une approche confédérale, appropriée à la diversité de ses composantes, et recherchant la convergence des ambitions autour d'une vision partagée.

Les points d'appui sont nombreux : collège doctoral et délivrance d'un doctorat unique, attention portée aux volets stratégie de la recherche et offre de formation, dynamique attachée au portage et au pilotage du Palse et des PIA, héritage des services de gestion déjà opérationnels du Pres.

Les points d'attention sont en partie liés à la difficulté de rendre compatibles les dispositifs existants avec le nouveau cadre législatif (par rapport au Pres, et en raison de l'élargissement du périmètre de la Comue à l'ensemble du site qui s'accompagnent d'obligations accrues). L'opportunité d'engager une projection de la coordination moins dépendante du chemin suivi pourrait être un objectif à moyen terme.

Les points d'attention sont de trois ordres : la complexité de la gouvernance et les recouvrements partiels des périmètres de pilotage de l'UdL et de la FPUL, la maîtrise de l'organisation des services et des fonctions support, enfin, l'élaboration d'un modèle de gestion globale en vue de la durabilité du projet.

Le nouveau mode de gouvernance de la Comue requiert un temps d'apprentissage afin que les représentants des personnels et des usagers, ainsi que les personnalités qualifiées qui siègent dans les diverses instances prennent la pleine mesure des enjeux. De mise en place récente, les rouages institutionnels se stabiliseront d'autant mieux que le processus d'appropriation identitaire de la Comue se diffusera dans l'ensemble des établissements. L'élaboration d'une stratégie de coordination a jusqu'ici largement reposé sur la cohésion du bureau⁹⁵, formé par les chefs d'établissement. Le renouvellement des mandats de quatre présidents d'université qui s'achèvera au premier semestre 2016, constituera une mise à l'épreuve de la stabilité du dispositif institutionnel. L'issue du projet IDEX 2016 constituera un deuxième test de robustesse pour les instances de gouvernance de la Comue. De manière générale, il convient de prévenir les risques d'apparition de forces centrifuges et d'encourager toutes les formes de coopération renforçant les solidarités entre les établissements membres.

Une clarification du rôle et des missions de la FUPL s'impose à très court terme. Elle devrait permettre de recentrer les activités sur les enjeux essentiels, la levée de fonds et la facilitation des liens avec le monde économique.

II – Les recommandations

1 ● Transformer les avancées du projet stratégique en vue de poursuivre la structuration des volets recherche et formation

Le Palse a joué un rôle de levier déterminant dans la perspective de coordination de la politique de recherche. La dynamique qu'il a réussi à impulser devrait incontestablement favoriser le portage du projet IDEX Lyon 2016. Pour autant, malgré une confiance entière dans les chances de succès de ce dernier, il est nécessaire de mieux prendre en compte les points critiques du montage afin d'assurer la bonne réception de ce projet.

Le vaste périmètre de la Comue rassemble des domaines d'excellence, portés par des laboratoires en position de leaders, et des secteurs restés en marge des innovations. Une réflexion s'impose quant aux modalités d'une possible diffusion des dynamiques de recherche à un plus grand nombre d'équipes. Dans cette perspective, le collège doctoral qui met en contact les écoles doctorales pourrait servir de passerelle pour le transfert de pratiques de recherche fondées sur une plus grande exigence. La mutualisation des contrats doctoraux dans le cadre des écoles doctorales y contribuerait.

L'accent devrait être mis sur le renforcement de l'interface recherche/formation, notamment en s'appuyant sur les collèges académiques.

2 ● Soutenir l'attractivité du site par une attention portée à l'ensemble des déterminants qui fondent un site de rang mondial : recherche d'excellence, politique d'accueil des chercheurs de haut niveau, offre de formation coordonnée et lisible, connexion avec le tissu socio-économique, vie étudiante facilitée

La généralisation de la signature unique des publications s'avère emblématique de la volonté des acteurs universitaires à faire émerger la marque « UdL » qui renforcerait l'attractivité du site par un affichage de l'excellence scientifique.

En matière de formation à la recherche, le label « doctorat de l'UdL », dont l'application est prévue à partir de 2016, accompagnant une offre cohérente et harmonisée, sera déterminant pour accroître la visibilité du potentiel de formation.

Les efforts pour nouer des relations de coopération avec les meilleures universités, dans le cadre de l'Alliance internationale, resteraient vains s'ils n'étaient pas accompagnés d'une politique d'accueil des chercheurs de haut niveau. A cet égard, le rayonnement dont bénéficie déjà le Collegium constitue un atout décisif qui mérite d'être souligné et qui justifie qu'une plus grande attention lui soit accordée par la gouvernance de la Comue.

⁹⁵ L'article 6 du règlement intérieur précise la fréquence des réunions, les modalités de fixation de l'ordre du jour et l'impossibilité pour les chefs d'établissement de se faire représenter. Rien n'est dit des fonctions du bureau.

3 ● Veiller au développement d'une politique de transfert et de valorisation économique

Dans une région métropolitaine reconnue pour être un pôle moteur du développement des secteurs les plus innovants de l'économie, les milieux socio-économiques et les collectivités territoriales attendent un effort d'implication de l'UdL, comme de ses membres, pour faciliter le transfert et la valorisation des avancées scientifiques et technologiques. Pour ce faire, la Comue devrait veiller à mettre en place un véritable pilotage de la stratégie de valorisation. Le rôle des opérateurs en situation d'interface avec les acteurs économiques demande à être clarifié et consolidé. Enfin, le renforcement des liens à tous les niveaux avec les entreprises requiert une plus large mobilisation des acteurs universitaires. La politique d'insertion des docteurs constitue un point fort dont l'expérimentation pourrait être étendue à d'autres bénéficiaires, notamment dans un premier temps aux masters labellisés.

Liste des sigles

A-B

AAP	Appel à projets
AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
AMO	Assistant à maîtrise d'ouvrage
Amue	Agence de mutualisation des universités et établissements d'enseignement supérieur et de recherche
ANR	Agence nationale de la recherche
Ater	Attaché temporaire d'enseignement et de recherche
Biatss	Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
BPI	Banque publique d'investissement
BU	Bibliothèque universitaire
BUIIO	Bureau universitaire d'information d'insertion et d'orientation

C

CA	Conseil d'administration
CaC	Conseil académique
CCI	Chambre de commerce et d'industrie
CCSD	Centre pour la communication scientifique directe
CCSTI	Centre de culture scientifique technique et industrielle
CDC	Caisse des dépôts et consignations
CDD	Contrat à durée déterminée
CDI	Contrat à durée indéterminée
CDL	Collegium de Lyon
CEA	Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives
CFVU	Commission de la formation et de la vie universitaire
CG	Conseil général
CHS	Comité d'hygiène et de sécurité
CHU	Centre hospitalo-universitaire
Cifre	Convention industrielle de formation par la recherche
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CNU	Conseil national des universités
Comue	Communauté d'universités et établissements
Cos	Comité d'orientation stratégique
CPE	Commission paritaire d'établissement
CPE Lyon	Chimie physique électronique de Lyon
CPER	Contrat de projets État-région
CPU	Conférence des présidents d'université
CR	Commission de la recherche
CRSU	Comité régional du sport universitaire de Lyon
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CS	Conseil scientifique
CV	Curriculum vitae

D

D	(LMD) Doctorat
DDCSI	Direction du développement des campus et de la stratégie immobilière
DGS	Directeur général des services
DBM	Décision budgétaire modificative
DRH	Direction des ressources humaines
DRRT	Délégation régionale à la recherche et à la technologie
DSI	Direction des systèmes informatiques

E

EC	Enseignant chercheur
ECAM	École catholique des arts et métiers p6
ECL	École centrale Lyon

ECTS	<i>European credit transfer system</i> (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre)
ED	École doctorale
Enise	École nationale d'ingénieurs de Saint-Etienne
ENS	Ecole normale supérieure
Ensal	École nationale supérieure d'architecture de Lyon
Ensase	École nationale supérieure d'architecture de Saint-Etienne
Enssib	École nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques
ENTPE	École nationale des travaux publics de l'État
EPCS	Établissement public de coopération scientifique
EPSCP	Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel
Equipex	Équipement d'excellence
Erasmus	<i>European action scheme for the mobility of university students</i> (programme européen)
Espé	École supérieure du professorat et de l'éducation
ETP	Équivalent temps plein
FPUL	Fondation pour l'université de Lyon
FR	Fédérations de recherche

F-G-H

GBCP	Gestion budgétaire et comptable publique
Gip	Groupement d'intérêt public
GRH	Gestion des ressources humaines
HAL	Archives ouvertes pluridisciplinaires (Hyper articles en ligne)
HCERES	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur

I

Iatss	Ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
I dex	Initiative d'excellence
IEA	Institut des études avancées
IEP	Institut d'études politiques
IFR	Institut fédératif de recherche
Ifsttar	Institut français des sciences et technologies des transports, de l'aménagement et des réseaux
IGE	Ingénieur d'études
IGR	Ingénieur de recherche
IHU	Institut hospitalier universitaire
IFPEN	Institut Français du pétrole énergie nouvelle
Inra	Institut national de la recherche agronomique
Inria	Institut de recherche en informatique et en automatique
Insa	Institut national des sciences appliquées
Insee	Institut national des statistiques et des études économiques
Inserm	Institut national de la santé et de la recherche médicale
IRD	Institut de recherche pour le développement
IRT	Institut de recherche technologique
Isara	Institut supérieur d'agriculture et d'agroalimentaire Rhône-Alpes
Irstea	Institut de recherche en sciences et technologies pour l'environnement et l'agriculture
ITA	(Personnels) Ingénieurs, technique et administratif
Itech	Institut textile et chimique
IUF	Institut universitaire de France
IUT	Institut universitaire de technologie
IXXI	Institut Rhônalpin des systèmes complexes

L

L	(LMD) Licence
L/L1/L2/L3	(LMD) Licence, licence 1 ^{re} année, 2 ^e année, 3 ^e année
Labex	Laboratoire d'excellence
LEA	Langues étrangères appliquées
LLSH	Lettres, langues et sciences humaines
LMD	Licence-master-doctorat
LSF	Lyon sciences transfert
LSH	Lettres et sciences humaines

M-O

M	(LMD) Master
M/M1/M2	(LMD) Master, master 1re année, 2e année
MC	Maître de conférences
MEDEF	Mouvement des entreprises de France
MENESR	Ministère de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche
MCC	Ministère de la culture et de la communication
Moocs	<i>Massive open online courses</i>
MSH	Maison des sciences de l'homme
MSH	Maison des sciences de l'homme
OCDE	Office de coopération et de développement économique
OVE	Observatoire de la vie étudiante

P-R

Palse	Programme avenir Lyon Saint-Etienne
PEPS	Projet exploratoire premier de site
PIA	Programme d'investissement d'avenir
PIB	Produit intérieur brut
PME	Petite et moyenne entreprise
PMI	Petite et moyenne industrie
PR	Professeur des universités
Pres	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
PUL	Pôle universitaire Lyon
Pulsalys	SATT Lyon Saint-Etienne
R&D	Recherche et développement
RFIEA	Réseau français des instituts des études avancées
RH	Ressources humaines
RI	Relation internationales
RTRA	Réseau thématique de recherche avancée

S

Saic	Service d'activités industrielles et commerciales
SATT	Société d'accélération du transfert de technologies
SCD	Service commun de documentation
SG	Secrétariat général
SGA	Secrétaire général adjoint
Shon	Surface hors œuvre nette
SHS	Sciences humaines et sociales
SI	Système d'informations
SIGED	Système d'information et de gestion des écoles doctorales
SIUAPS	Service interuniversitaire des activités physiques et sportives
SRI	Service des relations internationales
SUAPS	Service universitaire des activités physiques, sportives et de plein air
SUIO	Service universitaire d'information et d'orientation

T-U-V

TIC	Technologies de l'information et de la communication
Tice	Technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement
UCBL	Université claudes bernard Lyon 1
UE	Unité d'enseignement
UFR	Unité de formation et de recherche
UJM	Université jean Monet Saint Etienne
UL2	Université Louis Lumière Lyon 2
UL3	Université jean Moulin Lyon 3
UMR	Unité mixte de recherche
UMS	Unité mixte de service
UNR	Université numérique en région
VAE	Validation des acquis de l'expérience
VP	Vice-président
VPE	Vice-président étudiant

Observations du directeur



Observations du président de l'Université de Lyon

L'Université de Lyon, devenue Comue en 2015, a pris la suite du PRES dont la création remonte à 2007. La Comue a capitalisé sur des réalisations remarquables du PRES dans des domaines très différents comme la carte professionnelle et étudiante, la gestion des écoles doctorales et de la formation des doctorants, le pilotage de l'opération campus et de tous les outils PIA, la labellisation de masters internationaux, la promotion internationale, la mise en œuvre du contrat quinquennal de site, ... Enfin au sein du PRES, les écoles, universités et organismes de recherche ont construit un lieu propice à l'apprentissage de la coopération renforcée dans un cadre de culture de projets et de résultats.

L'Université de Lyon est le premier site de France après l'île de France par son potentiel scientifique. Elle rassemble 11 établissements d'enseignement supérieur, le CNRS et accueille plus de 10 établissements associés publics et privés ainsi que tous les organismes de recherche présents sur site.

Compte tenu de cette densité et diversité, le mode de construction de la stratégie collective est le résultat d'une vision partagée des acteurs qui se placent au cœur des processus de transformation. Ce sont ce modèle et cette vision qui ont permis les grandes réalisations collectives et les résultats positifs obtenus aux grands appels à projets. C'est également cette capacité collective qui a permis de bâtir le projet d'IDEX (IDEXLYON 2016).

Le rapport du HCERES, très complet, a bien perçu et mis en évidence l'ampleur des progrès et la qualité des réalisations engrangées sur la période d'évaluation.

Certains constats nous semblent néanmoins relever d'un parti pris qui ne prend pas en compte les choix assumés du site sur le modèle intégratif construit

collectivement. Cela conduit le rapport à référencer certaines réalisations à un modèle, en particulier, celui de la fusion complète, qui n'est pas celui retenu par le site.

Afin de bien expliquer notre stratégie et nos réalisations, je souhaite revenir plus particulièrement sur certains points du rapport.

S'agissant de la stratégie scientifique de site, le rapport souligne le remarquable potentiel de recherche du site et des réalisations qui témoignent d'une dynamique scientifique ambitieuse. Le rapport en revanche ne mentionne pas le processus à l'origine des réalisations et l'intensité des efforts de coordination déployés.

Durant la dernière période, un important travail de fond a été engagé notamment par le collectif des vice-présidents recherche et formation des établissements. Cela a permis, en lien avec les organismes de recherche de site, d'élaborer la stratégie académique de site autour de trois grandes thématiques mises en avant dans le projet PALSE: « Santé globale et société », « Sciences et ingénierie pour le développement durable », « Modélisation des systèmes complexes »

Ce travail de coordination a, entre autres, permis l'articulation aux dimensions territoriales et régionales, avec les autres outils du territoire. Ainsi, par exemple dans le cadre du CPER 2016-2020, l'Université de Lyon a piloté l'ensemble du processus et identifié une sélection maîtrisée et cohérente d'équipements scientifiques, tous retenus par les financeurs. Ce travail a également débouché sur la création des huit collèges académiques qui préfigurent la structuration du site en recherche-formation-innovation.

La signature des publications au nom de l'Université de Lyon adoptée par tous les acteurs est une avancée importante pour la visibilité de la production scientifique du site. L'Université de Lyon s'emploie à améliorer ses résultats en matière de valorisation alors même qu'ils sont largement à la hauteur des meilleurs résultats français.

S'agissant de la stratégie de formation et le lien recherche formation, l'Université de Lyon dispose, avec la mise en place d'un comité doctoral pour porter la politique doctorale ambitieuse du site et le transfert en 2016 de la délivrance du doctorat, d'un dispositif intégré de qualité et maîtrisé pour promouvoir son diplôme phare.

Le travail sur la structuration de l'offre de master conduit à l'occasion de la campagne d'accréditation est l'illustration de l'efficacité du modèle de l'Université de Lyon qui permet, grâce à l'action concertée des vice-présidents de formation, de conjuguer les atouts et les spécificités des établissements pour aboutir à une offre de masters cohérente (sans doublon) et lisible.

Le modèle de l'Université de Lyon permet également l'émergence et le soutien, en son sein, de dispositifs de formation innovants : projets réunissant plusieurs universités, des universités et des écoles, des établissements membres et des associés, comme le CHEL[s].

Le pilotage de la politique doctorale et la construction de l'offre de formation au niveau Master, sont constitutifs d'une stratégie affirmée qui va se déployer progressivement grâce aux collèges académiques qui rassemblent formation et recherche et assurent de ce fait un haut niveau d'articulation entre les deux dimensions.

S'agissant des relations internationales, le rapport souligne la forte ambition qui est la nôtre. Il met en évidence des réalisations au meilleur niveau comme l'Alliance Internationale, l'Espace Ulys et le Collegium.

Néanmoins, le rapport par une distinction soutenue et non fondée entre l'Université de Lyon et ses établissements membres, véhicule une vision euphémisante des ambitions et des résultats de la stratégie de l'Alliance. L'apport de l'Université de Lyon à la dynamique de site est ainsi sous-estimé. Or, notre stratégie est fondée sur un modèle intégré où la COMUE porte des projets collectifs à l'échelle du site, projets interdisciplinaires (santé, urbanité), qui intègrent systématiquement les dimensions formation et recherche, et souvent en lien avec le monde économique. L'action internationale de

l'Université de Lyon n'est pas une strate supplémentaire mais le déploiement d'une stratégie internationale essentielle à la lisibilité et à l'attractivité du site dont les indicateurs peuvent faire l'objet, comme le souligne le rapport, d'une plus grande attention.

Enfin et pour conclure, nous souhaitons souligner plus fortement certains enjeux essentiels et sur lesquels le rapport n'insiste pas assez selon nous. En particulier, l'enjeu de la construction à travers l'Université de Lyon d'un acteur collectif à même de porter une ambition à la hauteur des attentes de son environnement et de la société, tant pour son attractivité scientifique, que pour la qualité de ses formations et pour sa capacité à créer du développement économique et de l'innovation.

Positionner l'Université de Lyon comme une grande université internationale et acteur reconnu sur son territoire sont des objectifs sur lesquels l'Université a bien des atouts et des réalisations à son actif. A cette fin, l'Université de Lyon a engagé les transformations internes nécessaires et elle entend poursuivre ces transformations et son évolution organisationnelle autant qu'il le faudra, répondant ainsi avec pertinence et efficacité aux grandes missions qui sont les siennes.

Khaled Bouabdallah

Organisation de l'évaluation

L'évaluation de la stratégie de coordination territoriale du site de Lyon a eu lieu du 29 septembre au 1^{er} octobre 2015. Le comité d'évaluation était présidé par M. Philippe Busquin, ancien commissaire européen à la recherche.

Ont participé à l'évaluation :

- M. Gianmaria Ajani, recteur, université de Turin ;
- M. Sylvain Allano, directeur scientifique et technologies futures, PSA Peugeot Citroën ;
- M. Alexandre Aumis, directeur du Crous de l'académie de Créteil ;
- M. Jean-Marie Filloque, vice-président formation tout au long de la vie en charge de la CFVU, université de Bretagne occidentale ;
- Mme Geneviève Kalfon, directrice économie innovation de la Région Provence-Alpes-Côte d'Azur ;
- Mme Marie-Claude Maurel, directrice d'études émérite à l'école des hautes études en sciences sociales ;
- M. Romain Pierronnet, ancien vice-président étudiant, université de Lorraine ;
- M. Bernard Rentier, ancien recteur, université de Liège ;
- Mme Elisabeth Thouret-Lemaitre, ancienne vice-présidente, head of patent operations, Sanofi-Aventis.

Xavier Lafon, Stéphane Onnée, délégués scientifiques, et Florian Marquis, chargé de projet, représentaient le HCERES.

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

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