

RAPPORT D'ÉVALUATION DE
L'UNIVERSITÉ JEAN MONNET – SAINT-
ÉTIENNE

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2019-2020
VAGUE A

Rapport publié le 19/07/2022



Au nom du comité d'experts¹ :

Mohamed Amara, Président du comité

Pour le Hcéres² :

Thierry Coulhon, Président

En vertu du décret n° 2021-1536 du 29 novembre 2021 :

1 Les rapports d'évaluation « sont signés par le président du comité ». (Article 13) ;

2 Le président du Hcéres « contresigne les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts ». (Article 8, alinéa 8).

Sommaire

Sommaire.....	2
Présentation de l'établissement.....	5
1 / Caractérisation du territoire.....	5
2 / Structuration de la coordination territoriale Lyon – Saint-Etienne.....	5
3 / Caractérisation de l'établissement.....	6
4 / Attentes de l'établissement.....	7
5 / Contexte de l'évaluation.....	7
Le positionnement institutionnel et la stratégie de développement.....	9
1 / L'analyse du positionnement institutionnel.....	9
a/ Un positionnement bouleversé par la fin de l'Idex.....	9
b/ Vers un positionnement réaffirmant l'identité territoriale de l'UJM-SE.....	10
2 / La stratégie institutionnelle.....	11
a/ Des axes stratégiques de l'UJM-SE réaffirmés.....	11
b/ La stratégie de développement et de partenariats : partenariats académiques.....	12
c/ La stratégie de développement et de partenariats : partenariats socio-économiques.....	14
d/ Une détermination à s'engager dans une démarche de responsabilité sociale des entreprises et de développement durable (RSE-DD), mais qui reste à concrétiser.....	14
La gouvernance et le pilotage de l'établissement.....	16
1 / L'organisation interne de l'établissement.....	16
a/ Une administration professionnalisée, mais une dynamique impactée par la mise en œuvre du projet Idex.....	16
b/ Une organisation territoriale expérimentale revisitée pour une gouvernance équilibrée entre le niveau central et les campus.....	17
2 / La gouvernance au service de l'élaboration et de la conduite de sa stratégie.....	17
a/ Une administration qui se remobilise pour un soutien opérationnel au nouveau projet politique.....	18
b/ Une gouvernance interne au service du projet de développement, reposant sur une volonté de partage et de dialogue.....	18
c/ Une démarche qualité toujours en construction et nécessaire pour préparer l'avenir.....	18
d/ Une politique de communication qui se construit autour de crises successives.....	19
3 / Le pilotage au service de la mise en œuvre opérationnelle du projet stratégique.....	19
a/ La nécessité de se doter rapidement d'un tableau de bord d'aide à la décision.....	19
b/ Des contrats d'objectifs et de moyens à relancer.....	20
4 / Les grandes fonctions du pilotage : ressources humaines, finance, système d'information, immobilier.....	20
a/ Une fonction RH structurée, prête à accompagner les enjeux RH identifiés.....	20
b/ Une démarche en matière d'hygiène et de sécurité à conforter.....	21
c/ Une trajectoire financière stabilisée et sécurisée par un pilotage et un suivi rigoureux.....	21
d/ Un parc immobilier en évolution autour d'un objectif de développement durable et de responsabilité sociétale clairement affiché.....	22
La recherche et la formation.....	24
1 / La politique de recherche.....	24
a/ Une spécialisation assumée de la recherche.....	24
b/ De nombreuses équipes de recherche en imbrication avec le pôle lyonnais.....	25

c/ Un nombre insuffisant de doctorants	25
d/ Une politique de gestion des contrats prise en charge, mais avec des lourdeurs.....	25
e/ Un financement de la recherche paraissant à la hauteur des enjeux.....	26
f/ Une politique à l'international fragilisée par la perte de l'Idex	26
g/ Des politiques de soutien à la recherche avérées	27
2 / La politique de formation tout au long de la vie.....	27
a/ Une politique de formation s'intégrant dans la stratégie de l'UJM-SE.....	27
b/ Une formation initiale bien ancrée dans le territoire	28
c/ Une formation continue peu développée	29
d/ Une politique volontariste de développement de l'alternance et d'innovation pédagogique	29
e/ Une évaluation de l'activité de formation encore insuffisante.....	30
3 / Le lien entre recherche et formation	30
4 / La documentation : un service spécifique des actions transversales	31
a/ De larges surfaces consacrées à la documentation	31
b/ L'absence de service consacré à la recherche.....	31
La réussite des étudiants.....	32
1 / Les parcours des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle	32
a/ Des actions en faveur de l'orientation manquant de visibilité.....	32
b/ Des dispositifs d'accompagnement à la réussite étudiante à promouvoir.....	32
c/ Des bons résultats en matière d'insertion professionnelle	33
2 / La vie étudiante	33
a/ L'amélioration de la qualité de vie des étudiants est une forte préoccupation de l'UJM-SE.....	33
b/ Les moyens financiers consacrés à la vie étudiante sont adaptés à la politique de l'établissement.....	34
c/ Dans l'attente du second schéma directeur de la vie étudiante de l'académie de Lyon et d'une meilleure prise en compte des spécificités de l'UJM-SE.....	34
d/ Une attention portée à l'accueil de tous les étudiants	34
e/ Une politique sociale soutenue, à destination des étudiants	35
f/ Les associations étudiantes dynamisent la vie de campus grâce à un soutien fort de l'université	35
g/ Santé, sport et culture : des services en tension, qui appelleraient des moyens supplémentaires.....	35
3 / La participation des étudiants à la gouvernance	36
La valorisation et la culture scientifique	37
1 / La valorisation des résultats de la recherche	37
a/ Un cadrage et des dispositifs de valorisation propices à une dynamique collective	37
b/ Une sensibilisation et une incitation à la valorisation efficace, mais à conforter dans la formation doctorale	37
c/ Un pilotage de l'activité, qui bénéficie pleinement de l'intégration dans la Satt Pulsalys.....	38
d/ Innovation et transfert portés par l'incubateur USE'IN et par la SATT Pulsalys	38
2 / La diffusion, l'enrichissement du patrimoine et le développement de la culture scientifique et technique	39
Les relations européennes et internationales	40
1 / La politique d'internationalisation en matière de recherche et d'enseignement supérieur.....	40
a/ Les relations internationales : une volonté d'ouverture affichée et un vrai chantier pour le prochain contrat	40
b/ Des mobilités entrante et sortante à renforcer.....	42
Conclusion	43

1 / Les points forts	44
2 / Les points faibles	44
3 / Les recommandations	45
Liste des sigles.....	46
Observations du président	50
Organisation de l'évaluation	51

Présentation de l'établissement

1 / Caractérisation du territoire

La région Auvergne-Rhône-Alpes (ARA) compte presque 8 millions d'habitants au 1^{er} janvier 2018. Elle représente 12,3 % de la population métropolitaine, se classant au deuxième rang après la région Île de France¹.

La région est composée de trois académies : Clermont-Ferrand, Grenoble et Lyon. Pour l'année universitaire 2019-2020, elle compte 357 173 étudiants dont 59 % sont inscrits dans l'une des sept universités régionales². L'académie de Lyon à laquelle appartient l'Université Jean Monnet – Saint-Étienne (UJM-SE) y totalise à la même date 208 489 étudiants dont 55 % sont inscrits dans l'une des quatre universités qui y sont implantées³.

Le montant régional des dépenses en matière de recherche (dépense intérieure de recherche développement [DIRD]) était, en 2017, de 6,96 milliards d'euros, soit 13,8 % du total national. La région ARA totalise 14,3 % des publications scientifiques françaises et 21,6 % des dépôts de brevets au niveau national⁴. Les effectifs en personnels publics dépendant du Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (Mesri) s'établissaient en 2018 à 12 842⁵ dans le corps des enseignants et enseignants-chercheurs (EC), soit 13,48 % de l'effectif national et 12 470 dans le corps des bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé (Biatss), soit 13,09 % de l'effectif national⁶.

La région ARA compte par ailleurs huit pôles de compétitivité⁷ : *Axelera*, pôle à vocation mondiale dans les domaines de la chimie et de l'écotechnologie, localisé principalement à Lyon et Grenoble ; *Techterra*, pôle de compétitivité des textiles et matériaux souples ; *CARA - European cluster for mobility solutions*, pôle national situé à Lyon et à Saint-Étienne dans le domaine des systèmes de transport collectif de personnes ; *Lyon Biopôle*, pôle mondial principalement à Lyon et Grenoble, dans le domaine des biotechnologies et de la santé ; *Minalogic*, pôle mondial présent à Grenoble, Valence et Saint-Étienne dans le champ de la microtechnique, de la mécanique et des technologies de l'information et de la communication ; *Tennerdis*, pôle de compétitivité des énergies renouvelables ; *CIMES - Creating Integrated MEchanical Systems*, dans l'Ain, consacré à l'ingénierie, à la manufacture et à la performance des systèmes productifs ; *Polymeris* consacré aux caoutchoucs, plastiques et composites situé également dans l'Ain à Oyonnax.

2 / Structuration de la coordination territoriale Lyon – Saint-Etienne

Plusieurs établissements de l'académie de Lyon se sont regroupés en 2007 au sein du pôle de recherche et d'enseignement supérieur (Pres) « Université de Lyon » (UdL). Celui-ci rassemblait alors 12 membres, dont six fondateurs⁸ et six associés⁹. Ce Pres s'est transformé en communauté d'universités et d'établissements (ComUE) UdL en 2014 ; celle-ci rassemble 11 établissements membres¹⁰, un organisme de recherche (CNRS) et 24 membres associés¹¹. Elle est habilitée à délivrer le diplôme de doctorat et confie la détection et la mise sur le

¹ L'essentiel sur... Auvergne-Rhône-Alpes ; Institut national de la statistique et des études économiques (Insee). <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4479805>.

² Mesri, Atlas régional des effectifs étudiants 2019-2020, 3^{ème} trimestre 2021, p. 33.

³ Atlas régional – effectif étudiants : <https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/sites/default/files/2021-10/atlas-r-gional-tudiants-1920-diton-2021--13846.pdf>.

⁴ Stratégie territoriale de l'enseignement supérieur et de la recherche (STRATER), diagnostic territorial, Auvergne-Rhône-Alpes, décembre 2020, p. 12.

⁵ En incluant les effectifs de la recherche publique, le total des enseignants, enseignants-chercheurs et chercheurs de la région Auvergne-Rhône-Alpes s'établissait en 2017 à 15 721 ETP, soit un effectif d'environ 2900 chercheurs rattachés aux organismes nationaux de recherche (Source : STRATER, diagnostic territorial, Auvergne-Rhône-Alpes, décembre 2020, p. 16).

⁶ STRATER, diagnostic territorial, Auvergne-Rhône-Alpes, décembre 2020, p. 14.

⁷ Ministère de l'économie, des finances et de la relance : <https://www.entreprises.gouv.fr/fr/innovation/poles-de-competitivite/annuaire>.

⁸ Les universités Université Claude Bernard Lyon 1 (UCBL), Université Lyon 2 (UL2), Université Lyon 3 (UL3), École Normale Supérieure (ENS) de Lyon, École centrale de Lyon (ECL). Source : Décret n° 2007-386 du 21 mars 2007 portant création de l'établissement public de coopération scientifique (EPCS) « Université de Lyon ».

⁹ L'Institut d'études politiques (IEP) de Lyon, l'Institut universitaire de formation des maîtres de l'académie de Lyon (aujourd'hui l'Institut national supérieur du professorat et de l'éducation [Inspé], attaché à l'UCBL), l'École nationale vétérinaire de Lyon (aujourd'hui VetAgroSup), l'École nationale de travaux publics de l'État (ENTPE), l'Institut polytechnique de Lyon (IPL), l'Université catholique de Lyon (UCLy). Source : Décret n° 2007-386 du 21 mars 2007 portant création de l'établissement public de coopération scientifique (EPCS) « Université de Lyon ».

¹⁰ UCBL, UL2, UL3, UJM-SE, ENS de Lyon, ECL, IEP de Lyon, Institut national de sciences appliquées (Insa) de Lyon, VetAgroSup, ENTPE, École nationale d'ingénieurs de Saint-Étienne (Enise). Source : Décret n° 2015-127 du 5 février 2015 portant approbation des statuts de la communauté d'universités et établissements « Université de Lyon ».

¹¹ L'École nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques (Enssib), l'École nationale supérieure des arts et techniques du théâtre (Ensatt), Inserm, EM Lyon, l'École supérieure de chimie physique électronique (CPE Lyon), Institut supérieur d'agriculture Rhône-Alpes (Isara) Lyon, l'Institut textile et chimique (Itech) Lyon, l'École catholique d'arts et métiers (Ecam) Lyon, l'École nationale supérieure d'architecture de Lyon (Ensal), l'École nationale supérieure d'architecture de Saint-Étienne (Ensase), l'Institut Catholique de Lyon (UCLy), Mines Saint-Étienne,

marché des innovations issues des laboratoires de ses membres à la société d'accélération du transfert de technologies (Satt) Pulsalys. Elle a également une compétence d'amélioration de la qualité de vie des étudiants et contribue à la promotion du site universitaire lyonnais et stéphanois aux niveaux national et international. Enfin, elle assure des missions de diffusion de la culture scientifique et technique.

Dès 2014, la ComUE a été porteuse d'une Initiative d'Excellence du programme d'investissement d'avenir (PIA), baptisée « Programme avenir Lyon - Saint-Étienne (Palse) » qui n'a pas été labellisée. Elle a donc fait le choix de candidater à nouveau avec le projet IDEXLYON, retenu en février 2017 par le jury international. IDEXLYON rassemblait 10 partenaires académiques autour de trois domaines d'excellence : Humanités et Urbanité ; Sciences et Ingénierie ; Biosanté et Société. Une dotation non consommable de 800 M€ lui avait été attribuée, permettant de dégager une dotation annuelle de 25 M€ d'intérêts¹².

La création d'une université-cible porteuse de l'Initiative d'excellence (Idex) a été engagée autour de cinq établissements : l'Université Claude Bernard Lyon 1 (UCBL), l'Université Jean Moulin Lyon 3 (UL3), l'École normale supérieure (ENS) de Lyon, l'Institut national des sciences appliquées (Insa) de Lyon et l'UJM-SE. Après le retrait de l'Insa en 2019, un projet de statuts a été élaboré sur la base d'une fusion des trois universités, de l'intégration de l'ENS comme établissement-composante et d'une structuration autour de huit pôles thématiques. Après plusieurs modifications au cours de l'année 2020, la dernière version de ces statuts a néanmoins été rejetée par le conseil d'administration de l'UJM-SE, le 23 octobre 2020, conduisant le Mesri et le secrétariat général pour l'investissement (SGPI) à annoncer l'arrêt définitif de l'Idex¹³.

L'appel à projets (AAP) « Excellences sous toutes ses formes (Excellences) » du PIA 4 a été l'occasion pour les établissements du site Lyonnais de définir de nouvelles stratégies de transformation. Ainsi, l'université Claude Bernard Lyon 1, l'université Lyon 2, l'université Lyon 3, CPE Lyon, VetAgro Sup, l'INSA de Lyon, Centrale Lyon, Mines Saint-Étienne et l'ENTPE – École de l'aménagement durable des territoires – ont décidé de soumettre une réponse commune constitutive du projet LYON eXcellences (LYNX). L'ENS de Lyon, Sciences Po Lyon et le conservatoire de Lyon se sont regroupés quant à eux pour déposer un deuxième projet, TOOLS (*Transforming and Opening Learning and Sciences*). Ces deux projets n'ont pas été retenus lors de la première vague de labellisation (automne 2021). En seconde vague de dépôt (début 2022), les porteurs respectifs de chacun des deux projets restent les mêmes (UCBL1 et ENS Lyon) mais leurs périmètres institutionnels ont évolué : Lyon 3, Centrale Lyon et Mines Saint-Etienne ont quitté le consortium LYNX pour rejoindre le projet porté par l'ENS Lyon ; le projet LYNX lui-même a été redéfini pour devenir Shape-Med@Lyon (*Structuring a one health approach for personalized medicine in Lyon*), désormais centré sur la santé ; l'Insa, Centrale Lyon, l'ENTPE et Mines Saint-Etienne préparent en ce qui les concerne une troisième vague de l'AAP autour d'un projet de structuration du pôle ingénierie¹⁴.

3 / Caractérisation de l'établissement

L'UJM-SE est une université pluridisciplinaire avec secteur santé. Instituée sous la forme d'un établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP), elle a été créée le 27 mars 1969 en réponse au fort besoin d'accompagner la poursuite d'études supérieures au sein du territoire ligérien. L'UJM-SE se déploie à Saint-Étienne sur cinq campus dont trois desservis par le tramway (Tréfilerie, Manufacture, Santé innovations), le campus Patrimoine – Firminy, labellisé Patrimoine Mondial de l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (Unesco), et un campus historique (Métare). Elle compte également un campus distant situé dans la ville de Roanne. Son patrimoine foncier et immobilier comprend environ 147 000 m² de surface de plancher, 55 bâtiments et 244 894 m² d'espaces non bâtis.

L'université est organisée en cinq facultés (médecine ; droit ; arts, lettres, langues ; sciences humaines et sociales ; sciences et techniques), ainsi qu'en 5 instituts (Institut d'administration des entreprises [IAE] de Saint-

le Conservatoire national supérieur de musique et de danse de Lyon (CNSMD), IFP énergies nouvelles (Ifpen), Agence nationale de sécurité sanitaire (Anses), l'Institut français des sciences et technologies des transports, de l'aménagement et des réseaux ([Ifsttar] devenu université Gustave Eiffel), l'École supérieure d'art et de design de Saint-Étienne (Esadse), l'Institut national de recherche en sciences et technologies du numérique (Inria), le Conservatoire national des arts et métiers (Cnam) Auvergne-Rhône-Alpes, l'École nationale supérieure des beaux-arts (Ensba) de Lyon, l'Institut national de recherche pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement (Inrae), Bioaster, le centre régional des œuvres universitaires et scolaires (Crous), École de La Comédie. La délibération 30/CA/2015 autorise la signature par le président de conventions d'association établies avec les établissements suivants : EM Lyon business school, CPE Lyon, Isara, Itech Lyon, Ecam, Ensai, Ensase, UCLY.

¹² Compte-rendu IDEXLYON 2017-2019, Université de Lyon, p. 4.

¹³ STRATER, diagnostic territorial, Auvergne-Rhône-Alpes, décembre 2020, p. 22.

¹⁴ Source : AEF, dépêche n° 667150 du 7 février 2022.

Étienne, Institut universitaire de technologie [IUT] de Saint-Étienne, IUT de Roanne, Télécom Saint-Étienne et Institut du travail) et un département d'études politiques et territoriales.

En 2020-2021, l'université compte 18 358 étudiants (en dehors des doubles inscriptions en classes préparatoires aux grandes écoles [CPGE], dont 13 386 (72,9 %) en 1^{er} cycle (7 612 inscrits en licence, 548 en licence professionnelle), 4 638 (25,3 %) en 2^e cycle (2 162 en master) et 334 en 3^e cycle (1,8 %). 1 256 étudiants (6,8 %) sont de nationalité étrangère ou issus de systèmes éducatifs étrangers, et 57 % sont des étudiantes¹⁵.

Hors formation de santé, l'UJM-SE délivre 126 diplômes nationaux : 10 spécialités de diplôme universitaire de technologie (DUT) – 7 à Saint-Etienne et 5 à Roanne, dont 2 en doublon ; 26 mentions de licence ; 25 mentions de licence professionnelle ; 41 mentions de master et 4 MEEF ; 23 mentions de doctorat. S'y ajoutent 39 diplômes d'établissement¹⁶.

Concernant ses activités de recherche, l'UJM-SE est tutelle de 29 unités de recherche, dont 16 unités mixtes de recherche (UMR) – 13 sous tutelle du CNRS, une de l'Inserm, 2 de l'Inserm et du CNRS –, 13 équipes d'accueil (EA) et un centre d'investigation clinique¹⁷. S'y ajoutent 4 unités de recherche (UR) en partenariat mais sans tutelle. L'UJM-SE est intégrée à dix structures fédératives de recherche¹⁸, un groupement d'intérêt économique (GIE) Manutech – USD¹⁹, un groupement d'intérêt scientifique (GIS) PILoT - Redéploiement Post-Industriel Loire et Territoires urbains et un observatoire (l'observatoire européen des données localisées de l'innovation [EuroLIO]). L'université participe aux six écoles doctorales de la ComUE UdL regroupées au sein d'un collège doctoral.

En 2019, l'université s'appuie sur 1 453 personnels, dont 707 Biatss (428 titulaires et 279 contractuels) et 746 enseignants et enseignants-chercheurs (179 professeurs des universités [PR], 303 maîtres de conférences [MCF]), 162 enseignants du 2nd degré et 102 contractuels).

Le budget de l'établissement s'établissait en 2019, d'après les comptes financiers, à 139,2 M€ de dépenses décaissables dont 105,5 M€ de dépenses de personnel, 18,7 M€ de charges de fonctionnement et 15,1 M€ de dépenses d'investissement²⁰.

4 / Attentes de l'établissement

L'UJM-SE a exprimé quatre attentes particulières à l'égard de l'évaluation menée par le comité. Elles font l'objet d'une analyse au sein du rapport :

- le devenir de la politique de site Lyon Saint-Étienne et de la place qu'y occupe UJM-SE ;
- la situation économique et sociale de l'établissement ;
- la réorganisation politique et administrative de l'université (déconcentration, décentralisation, organisation en campus, etc.) ;
- l'affirmation de thématiques scientifiques porteuses, articulant recherche et formation.

5 / Contexte de l'évaluation

La précédente évaluation de l'UJM-SE a eu lieu du 20 au 23 avril 2015 et le rapport a été publié le 30 octobre 2015. Le comité a intégré dans ses réflexions les recommandations de cette précédente évaluation²¹ :

- poursuivre avec détermination les démarches engagées dans le champ des missions académiques, de la professionnalisation, des fonctions d'appui, du dialogue social et de l'investissement des étudiants dans leur formation, en inscrivant l'établissement dans la politique de site ;
- renforcer la dynamique hospitalo-universitaire sur le plan de l'organisation, de la gouvernance, de la gestion RH, du soutien administratif en vue de conforter le fondement académique du CHU dans ses

¹⁵ DataEsr, tableau de bord des effectifs étudiants, hors double-inscriptions CPGE.

¹⁶ DataEsr, Principaux diplômes et formations préparés dans les établissements publics sous tutelle du ministère en charge de l'Enseignement supérieur, année 2020-2021.

¹⁷ Rapport d'autoévaluation (RAE), UJM-SE, p. 39.

¹⁸ ALLHIS - Approches Littéraires, Linguistiques et Historiques des Sources ; CLYM - Consortium LYON - St-Étienne de Microscopie; FIL - Fédération Informatique de Lyon; FRAMA - Fédération de Recherche André Marie Ampère; ICL - Institut de Chimie de Lyon; IFRH - Institut Fédératif de Recherche sur le Handicap; INGELYSE - Fédération de recherche en ingénierie de Lyon - Saint-Étienne; ISERL - Institut Supérieur d'Études des Religions et de la Laïcité; MODMAD - MODélisation Mathématiques et Aide à la Décision ; MOM - Maison de l'Orient et de la méditerranée.

¹⁹ Ce GIE a pour objet l'exploitation de l'Équipement d'Excellence (Équipex) MANUTECH, équipement laser appelé Centrale USD.

²⁰ DataEsr, Indicateurs financiers des opérateurs de l'enseignement supérieur français.

²¹ Les recommandations listées ci-après sont un résumé des recommandations conclusives figurant au précédent rapport d'évaluation.

- trois missions : enseignement, recherche (y compris translationnelle), soins d'excellence prodigués à la population ; poursuivre la restructuration des équipes de recherche, prioriser, au sein des pôles, les axes hospitalo-universitaires porteurs pour renforcer leurs moyens (effectifs) ;
- en cohérence avec la réflexion menée au sein de la ComUE sur la coordination de l'offre de formation du site, reconfigurer et simplifier la carte des formations de l'UJM-SE, en particulier au niveau du master en lien étroit avec la stratégie de recherche d'excellence à l'UJM-SE ; promouvoir davantage de formations différenciantes, en s'appuyant sur l'interdisciplinarité ou bien en mutualisant au sein de l'UdL les formations à faibles effectifs ;
 - rechercher un équilibre entre la rationalisation de la recherche et le maintien de quelques niches d'excellence à l'UJM-SE en effectuant des choix stratégiques ;
 - valoriser la pluridisciplinarité cultivée à l'UJM-SE autour de projets originaux de recherche et/ou de formations transdisciplinaires au sein de l'UdL en s'appuyant sur 3 thématiques stratégiques (Surfaces-Interfaces-Optique ; Santé-Sport-Ingénierie ; Humanités-Mutations-Territoires) ;
 - renforcer les liens entre l'UJM-SE et les grandes écoles stéphanoises pour développer une recherche propre au site et non délocalisable, sur des niches reconnues ;
 - promouvoir les obtentions d'habilitations à diriger des recherches (HDR) par une politique RH *ad hoc* ;
 - créer un cadre de support à l'incitation à rechercher des financements compétitifs au niveau national et européen ;
 - poursuivre et systématiser le travail engagé au service d'une pédagogie innovante ;
 - face à la complexité du processus de valorisation, renforcer les services de proximité, notamment par la création d'un guichet unique, encourager la participation aux activités de la Satt et coordonner davantage au sein de la ComUE.

Ces recommandations ont pour la plupart été prises en compte par l'établissement qui s'est attaché à les mettre systématiquement en œuvre. L'effort ainsi consenti lui permet, malgré l'arrêt de l'Index qui impacte un certain nombre d'entre elles, d'être en mesure de construire son nouveau projet sur des bases solides et crédibles.

La visite s'est déroulée du 5 au 7 octobre 2021 sur le site du campus de la Manufacture dans un contexte particulier pour la gouvernance de l'établissement. En effet, l'Université Jean-Monnet – Saint-Étienne (UJM-SE) a traversé une période très délicate à partir de l'automne 2020, caractérisée par une accélération des événements avec la fin de l'INDEXYON (octobre 2020) et le renouvellement de l'équipe de direction en juin 2021, à la suite de la démission d'une majorité des membres du conseil d'administration et de la présidente de l'université en février 2021. Le rapport d'autoévaluation (RAE) est ainsi précédé d'une note d'information qui rappelle opportunément ce contexte particulier. Ce RAE a d'ailleurs été rédigé pendant la période d'administration provisoire et n'a pas été porté par l'équipe politique sortante. La nouvelle équipe politique n'a pu prendre connaissance du RAE qu'au début de juin 2021 avant son dépôt en juillet pour une visite sur site du comité d'évaluation en octobre de cette même année.

Pour cette raison, il apparaît que le RAE a été rédigé en grande partie par les différentes directions de l'université, avec relecture par des référents internes, dont certains élus (anciens vice-présidents [VP], directeurs de composantes, de laboratoires, etc.). Du point de vue du comité d'experts, il s'agit là d'une situation exceptionnelle, qui a nécessité d'aborder cette évaluation sous un angle différent de celles, plus classiques, où les RAE sont portés par des équipes politiques ayant été en responsabilité pendant la période évaluée, ce qui leur permet d'assumer pleinement les réalisations passées et de réaffirmer un projet et une stratégie en lien avec la trajectoire de l'établissement.

Aussi, le comité estime-t-il que le RAE manque parfois de souffle et souffre à certains endroits (positionnement et stratégie, notamment) d'un manque d'analyse politique. Certains volets attendus ne sont pas ou peu traités (en formation, en recherche, sur les partenariats par exemple). Fort heureusement, la visite sur site et les discussions avec les membres de la communauté et avec les partenaires de l'université ont pu apporter des précisions très utiles pour comprendre, appréhender et analyser la situation.

Le positionnement institutionnel et la stratégie de développement

1 / L'analyse du positionnement institutionnel

a/ Un positionnement bouleversé par la fin de l'Idex

Du fait de la période particulière vécue par l'UJM-SE, la question de son positionnement institutionnel et de sa stratégie de développement se pose avec acuité :

- En premier lieu, le positionnement constaté par l'établissement, pour chacune de ses missions, au début de la période de référence 2016-2020 était principalement caractérisé par son engagement dans le projet IDEXLYON, avec et dans un site lyonnais dont la structuration s'opérait elle aussi dans le cadre de cet Idex ;
- En second lieu, le positionnement visé par l'établissement en 2021 ne s'est finalement pas concrétisé, du fait de l'arrêt de l'Idex et de la fusion d'établissements sur laquelle il reposait. Il est naturellement attendu de l'université qu'elle porte un nouveau projet affirmant des choix stratégiques renouvelés et fondés sur une analyse crédible qui prenne en compte à la fois les possibilités et les menaces de son nouvel environnement, mais aussi les forces qui lui sont pleinement reconnues en tant qu'établissement d'enseignement supérieur et de recherche. Dans ce contexte, l'UJM-SE pourra envisager des alliances reconstruites sur de nouvelles bases d'intérêt commun. **Si le comité d'évaluation estime que ce projet n'est pas encore suffisamment mûr à la date de sa visite, les grandes lignes qui lui ont été présentées lors des entretiens et les axes stratégiques affichés par l'établissement (cf. B. ci-dessous) paraissent cohérents avec la nouvelle ambition de l'établissement.**

Le RAE émet l'hypothèse que les raisons profondes de l'échec de l'Idex seraient principalement dues à « une insertion académique trop fragile et incertaine eu égard aux changements structurels requis »²². La visite sur site et les entretiens avec les divers responsables et acteurs ont permis d'apporter des précisions utiles sur les facteurs qui ont pu motiver, au sein de l'établissement, la décision de ne pas rejoindre l'université-cible dont la création résultait du projet d'Idex. Celui-ci, tel qu'il était perçu localement, amenait l'UJM-SE, seule université pluridisciplinaire du site Lyon – Saint-Étienne, à se dissoudre et à être dispersée en totalité entre chacun des huit pôles disciplinaires prévus comme trame de l'organisation en composantes de l'établissement expérimental. Elle aurait ainsi perdu toute identité avec un réel risque d'affaiblissement ou de déconnexion des politiques d'établissement qui auraient été ultérieurement menées sur les sites de Saint-Étienne et de Roanne (éloignement des centres de décision lyonnais, risque de perte de moyens humains par redéploiement, évolution vers des collèges universitaires, perte d'activités de recherche, etc.). Alors que les dix années qui ont précédé l'arrêt de l'Idex avaient pu apparaître fructueuses, comme en témoignent les effets bénéfiques d'une coopération efficiente entre les établissements du site Lyon – Saint-Étienne (rapprochement et fusion d'équipes de recherche, co-accreditations en master, partage d'une stratégie internationale autour de l'université européenne Arqus, par exemple – cf. *infra*.), le virage institutionnaliste²³ pris par la politique du site, à partir de 2019, a été à l'origine des tensions internes qui ont conduit à l'interruption du projet intégratif dont les modalités ne faisaient plus consensus. **Le comité d'évaluation souscrit à cette analyse et estime que les risques étaient pleinement avérés, en l'absence de garde-fous qui auraient permis de garantir les spécificités du site ligérien.**

Cependant, il faut noter également que le RAE distingue clairement le cadre géographique régional auquel renvoient l'Idex et la politique de site, d'une part, et le niveau purement local, d'autre part, qui correspond à l'espace ligérien dans lequel l'université est historiquement très investie. Le RAE précise ainsi un positionnement local spécifique de l'université, qui repose essentiellement sur la connexion de l'établissement à l'environnement socio-économique de proximité, à la métropole stéphanoise notamment, qui appuie fortement la stratégie de l'établissement²⁴, et sur l'efficacité de ses formations et de sa recherche dans ce

²² RAE, UJM-SE, 2021, p. 11.

²³ Concentration de l'agenda partenarial sur la seule question de finalisation du projet d'université-cible.

²⁴ Si cet appui se traduit par des apports de moyens à fort impact sur la vie étudiante et sur l'inscription urbaine de l'université (politique immobilière de l'établissement, incubateur d'entreprises, soutien à l'attractivité étudiante, plan de déplacements inter-campus...), les collectivités locales (villes et métropole) ont aussi soutenu les choix de l'université au sujet de la structuration du site Lyon Saint-Étienne, tant au moment du dépôt de l'Idex qu'à l'occasion des choix institutionnels difficiles qui ont conduit à son arrêt.

cadre. Ce point est important pour la trajectoire future de l'université car l'UJM-SE s'appuie aussi, et à juste titre du point de vue du comité, sur cette réalité structurante pour construire son nouveau projet d'établissement.

Ainsi, parmi les acquis marquants de cette période 2016-2020, il faut noter les excellents résultats en matière de taux de réussite en licence et en master (cf. chapitre « Les parcours des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle ») et les divers succès et labellisations²⁵ obtenus en particulier dans le cadre du PIA. Se pose néanmoins la question de savoir, pour ces derniers, quelle sera leur devenir puisque leur portage était en partie lié à l'Idex.

Et, s'agissant de la connexion à l'environnement local, il est important de souligner que les entretiens du comité d'évaluation avec la Région et surtout avec les collectivités locales (département de la Loire, villes de Saint-Étienne et de Roanne) ont montré de leur part un très fort soutien politique à l'UJM-SE et un attachement particulier tant à son développement propre qu'à son nouveau projet²⁶. La dimension « institution territoriale », actrice du développement local et promotrice de l'ascension sociale de ses usagers, a été soulignée à plusieurs reprises par les partenaires de l'université.

La synthèse des points forts et points faibles proposée par le RAE sur le positionnement et la stratégie de l'UJM-SE met par ailleurs en valeur de tangibles résultats positifs dans différents domaines (immobilier, équipements, stabilisation financière, etc.). Mais elle n'esquisse pas d'orientations précises pour la suite et ne propose pas, dans ce cadre stratégique renouvelé, d'axes de travail, voire de pistes d'amélioration.

Pour rappel, la Cour des Comptes relevait en 2017 dans son rapport²⁷ : « **Pour l'Université Jean Monnet, dont la stratégie repose depuis plusieurs années sur une intégration poussée au site lyonnais, l'élaboration de la nouvelle université-cible recèle la difficulté supplémentaire de maintenir son insertion territoriale de qualité, tout en intégrant les composantes de l'université-cible, sujet non explicité à ce jour** ». Du point de vue du comité, cette analyse demeure pleinement d'actualité.

b/ Vers un positionnement réaffirmant l'identité territoriale de l'UJM-SE

La création de l'UJM-SE a eu lieu dans un contexte socio-économique marqué par la fermeture de grandes entreprises métallurgiques et minières du bassin stéphanois. Son identité s'est construite notamment sur son positionnement d'établissement de proximité et sur la pluridisciplinarité, l'UJM-SE étant la seule université pleinement pluridisciplinaire de la ComUE UdL, comportant les trois champs académiques classiques²⁸, auxquels il faut ajouter la santé. Son ambition est d'être une université d'ascension sociale, qui vise l'excellence. Sa stratégie s'appuie, dans le cadre de la ComUE, sur la coopération et les partenariats noués avec les acteurs institutionnels et socio-économiques du site (notamment le centre hospitalo-universitaire [CHU]) et sur la conception de projets innovants, tant en formation qu'en recherche.

Le RAE, rédigé par l'administration provisoire de l'université en une période difficile pour l'établissement, oscille entre la tentation du repli sur soi et une projection assez peu précise sur le maintien d'un futur lien fort avec les établissements lyonnais.

Ce sujet n'est pas neutre car il pose à nouveau la question de fond du rôle et de la place d'une université dans ses propres territoires et/ou de son intégration dans un grand projet métropolitain, celui de la région urbaine lyonnaise en l'occurrence, au risque de voir se déplacer les centres décisionnels vers le principal pôle universitaire impliqué dans un tel projet.

À ce propos, il faut noter que l'établissement, suite à l'élection de la nouvelle équipe présidentielle, a élaboré quatre axes stratégiques²⁹, qui répartissent clairement les questions et les enjeux entre les niveaux locaux et métropolitains et qui annoncent le futur projet d'établissement:

- une université ouverte et motrice pour une nouvelle politique de site ;

²⁵ EUR Manutech, quatre Labex, etc.

²⁶ Après la visite du comité, ce soutien a été confirmé par la signature le 6 mai 2022 d'une convention de partenariat entre l'université et la métropole de Saint-Étienne qui se traduit par le versement de 2,1 M€ sur trois ans. Ce partenariat permettra de soutenir certains des programmes gradués auparavant financés par l'Idex, de développer la recherche de l'université dans ses domaines de spécialisation (lasers et photonique ; sport santé et performance ; prévention et santé globale) et d'améliorer l'attractivité internationale (source : AEF, Dépêche n° 672455, 6 mai 2022).

²⁷ Rapport d'autoévaluation (RAE) UJM-SE, 2021, p. 11.

²⁸ Sciences exactes et technologies ; Sciences humaines ; Sciences sociales.

²⁹ UJM-SE, Axes stratégiques du futur projet d'établissement.

- les étudiants au cœur des priorités ;
- une université collégiale, qui se transforme ;
- une université qui soutient la recherche.

S'il apparaît que l'UJM-SE est plus à l'aise pour parler de sa stratégie opérationnelle future (les objectifs visés dans le cadre du prochain contrat) que pour définir son positionnement en tant qu'ambition globale (marque, signature, etc.), le nouveau projet, tel qu'il se dessine, propose fort logiquement une politique affirmant l'ancrage territorial de l'université (son rôle social et sociétal, ses domaines de spécialisation, ses spécificités, ses partenariats socio-économiques, etc.), tout en cherchant à lui donner un rôle moteur dans les développements futurs du site Lyon – Saint-Étienne. Cette stratégie double, qui s'inscrit finalement dans la continuité d'un positionnement que l'université a adopté depuis une bonne quinzaine d'années, est cohérente avec la plupart de ses choix antérieurs mais apparaît aujourd'hui débordée par une nouvelle dynamique de structuration du site lyonnais, perceptible notamment à travers les projets déposés ou à déposer dans le cadre du PIA 4 Excellences (cf. introduction). Or cette dynamique laissait, au moment de la visite du comité, assez peu de place à l'UJM-SE, sur le plan institutionnel du moins,³⁰ alors que dans le domaine de l'activité scientifique, la réalité du fonctionnement des UMR conduit à une intrication poussée des potentiels de recherche lyonnais et stéphanois des laboratoires concernés. Cette réalité confirme bien que l'UJM-SE est un acteur important de l'écosystème universitaire du site Lyon – Saint-Étienne et qu'elle a vocation à le rester, à la condition toutefois qu'elle définisse précisément sa position, ses propositions de contribution, ses attentes voire ses exigences relativement aux recompositions en cours à l'échelle du site, à la suite de l'arrêt de l'Idex. C'est cet effort de clarification qui lui permettra, du point de vue du comité, de soutenir l'ambition qui est la sienne d'un positionnement équilibré, à la fois local et régional, tel que l'université l'exprime à l'occasion de la préparation de son futur projet d'établissement.

Le comité encourage l'établissement à bien affirmer ses nouvelles orientations politiques en les formalisant précisément, en les discutant politiquement avec ses partenaires stratégiques, en déterminant celles qui sont prioritaires et en les faisant valider rapidement par les instances de l'université.

Il recommande également à l'université de bien informer la communauté des choix stratégiques qui seront les siens et de les communiquer à ses partenaires tant locaux que régionaux ou nationaux, ainsi qu'à ses tutelles, sur lesquels il lui conseille de s'appuyer dans la perspective d'une réinscription institutionnelle de l'UJM-SE au sein des dynamiques de transformation du site Lyon – Saint-Étienne

Du point de vue du comité, la dimension supra-locale de l'université en lien avec le site lyonnais doit demeurer un axe fort et assumé de cette politique. Il conviendra toutefois de voir si les volontés collaboratives exprimées par les établissements lyonnais se confirment (cf. *infra* « stratégie de développement des partenariats ») et dès lors de construire avec eux un agenda précis de redéfinition du partenariat stratégique qui lie les uns aux autres, en formation comme en recherche, à travers notamment les nouveaux projets que l'UJM-SE envisage de porter, tel que celui d'école d'économie par exemple³¹.

2 / La stratégie institutionnelle

a/ Des axes stratégiques de l'UJM-SE réaffirmés

³⁰ Comme évoqué dans l'introduction de ce rapport, l'université Claude Bernard Lyon 1, l'université Lyon 2, l'université Lyon 3, CPE Lyon, VetAgro Sup, l'INSA de Lyon, Centrale Lyon, Mines Saint-Étienne et l'ENTPE – École de l'Aménagement Durable des Territoires – ont décidé de soumettre une réponse commune à l'appel à projets du PIA4 « Excellence sous toutes ses formes » (projet LYON EXcellences – LYNX). L'UJM-SE a demandé à rejoindre ce consortium auquel elle n'a pas été intégrée, l'établissement étant sous régime d'administration provisoire au moment du dépôt. Certaines de ses équipes mixtes de recherche ont toutefois été incluses dans le périmètre scientifique du fait des cotutelles. Ce projet n'a pas été retenu lors de la première vague de labellisation (automne 2021). La seconde vague de dépôt, intervenue après la visite du comité d'évaluation, n'intègre toujours pas l'UJM-SE, le projet LYNX ayant été abandonné au profit d'un projet au périmètre plus resserré (Shape-Med@Lyon) comprenant Lyon-I, Lyon-II, CPE Lyon, VetAgroSup ainsi que les établissements de santé. Les autres établissements lyonnais se sont quant à eux engagés dans le projet TOOLS, tandis que les écoles d'ingénieurs du site préparent un projet de réponse à l'AAP centré sur l'ingénierie (source : AEF, dépêche n° 667150 du 7 février 2022).

³¹ L'UJM-SE porte un projet d'école d'économie qu'elle souhaiterait développer d'abord à l'échelle stéphanoise puis à l'échelle du site Lyon-Saint-Étienne à partir de ses compétences, rassemblées au sein de l'UMR GATE (Groupe d'analyse et de théorie économique), en théorie des jeux et en théorie du vote. Les domaines applicatifs de ces compétences concerneraient divers objets tels que l'accompagnement et l'évaluation des politiques publiques ou le développement économique des territoires. Par ses contours, un tel projet de type *Graduate Program* entre en congruence avec le projet d'école des affaires publiques envisagé au sein du projet TOOLS.

L'UJM-SE avait mis en avant pour la période 2016-2020 quatre axes majeurs (volet établissement du contrat de site) pour affirmer son rôle d'établissement de proximité, tout en se mobilisant pour une intégration pleine et entière dans l'université-cible induite par l'Idex de Lyon – Saint-Étienne. Ces axes se déclinaient ainsi :

- Poursuivre une stratégie partenariale forte et d'intégration au sein du site Lyon - Saint-Étienne.
- Concilier mission de proximité et mission d'excellence en formation et en recherche, en lien avec les partenaires institutionnels et socioéconomiques du site.
- Amplifier l'ouverture et la mobilité à l'international pour accroître rayonnement et attractivité.
- Poursuivre la modernisation de la gouvernance et du pilotage de l'établissement dans le cadre d'une démarche qualité performante.

En dehors du premier axe dont les fondements sont aujourd'hui mis en question, les trois autres demeurent pleinement d'actualité car l'UJM-SE affiche des potentialités et des atouts réels, sur lesquels elle peut capitaliser pour affirmer son identité d'université bien ancrée dans ses territoires et visant légitimement à une visibilité nationale, européenne et internationale dans des domaines spécifiques d'excellence.

Le comité recommande la réaffirmation de ces trois axes dans le nouveau projet d'établissement que porte l'université en vue du prochain quinquennal.

b/ La stratégie de développement et de partenariats : partenariats académiques

La dimension incontournable du lien naturel avec le site lyonnais

Ce volet des partenariats académiques est très peu, voire pas du tout développé dans le RAE. Cependant, ceux-ci s'inscrivent d'une part dans la dimension locale que revêt l'activité de l'université et d'autre part dans cette dimension supra-locale propre aux collaborations engagées avec les établissements du site lyonnais.

Localement, une convention d'association étroite avec l'École Nationale d'Architecture de Saint Étienne, mise en place en 2017, prévoit une convergence sur les actions engagées en recherche et dans le champ de l'insertion professionnelle. S'y ajoute, en lien avec le projet Arts-Recherche-Territoires-Savoirs (ARTS), le rapprochement avec l'École supérieure d'art et design. Enfin la coopération avec l'École des Mines est incarnée par des actions en recherche et en formation. La visite sur site a montré que ces partenariats sont actifs et résolument portés par les institutions concernées³².

À l'échelle du périmètre Lyon – Saint-Étienne, le partenariat académique concerne autant les établissements lyonnais que les organismes de recherche. On retrouve à ce niveau les questionnements sur l'avenir de ce partenariat. Si le sujet n'est pas abordé de manière précise dans le RAE, il a pu être abondamment traité lors des entretiens sur site. Il apparaît que si le projet d'université-cible a fortement accaparé les activités des établissements concernés durant ces quatre dernières années, la fin de l'Idex amène l'UJM-SE à s'interroger sur ce partenariat et surtout à envisager sa future configuration. La proximité géographique entre Lyon et Saint-Étienne, l'organisation territoriale, les réels acquis et les résultats de longues années de coopération scientifique et pédagogique, ainsi que la volonté et l'engagement de l'UJM-SE, font que ce partenariat de site naturel demeure toujours d'actualité.

L'UJM a pleinement exprimé, lors des entretiens avec le comité d'évaluation, sa volonté de s'inscrire dans cette dimension et d'être un acteur engagé dans la poursuite des actions présentes et futures (dans le cadre du PIA4 par exemple, si la possibilité lui est donnée de rejoindre les coopérations lyonnaises en cours de structuration). Du côté des établissements lyonnais, UL2 et UL3, ainsi que l'IEP et l'Insa, ont affirmé leur pleine volonté de poursuivre également dans cette direction. En revanche, le comité n'a pas eu de réponse sur le positionnement de l'UCBL ni sur celui de l'ENS Lyon, ex-partenaires de l'UJM-SE au sein de l'Idex. Pour les organismes de recherche, le CNRS et l'Inserm en l'occurrence, les réponses oscillent entre une position attentiste et un soutien plus que modéré. De l'avis du comité, si la situation évoluait vers une normalisation et un apaisement, ces organismes devraient s'inscrire naturellement dans les futurs cadres de collaboration, soit au niveau de la ComUE, soit au niveau de la structure de coopération *ad hoc* qui se mettrait en place.

Le comité recommande que cette question des partenariats académiques locaux (Saint-Étienne-Roanne) et supra-locaux (Lyon) fasse l'objet d'une attention stratégique en capitalisant sur les acquis et en dépassant

³² A l'exemple des activités dans le domaine du laser, de l'ingénierie Lumière-Surface avec le laboratoire Hubert Curien et des projets MANUTECH qui leur sont liés, sans oublier non plus le partenariat fort et très porteur avec une entreprise locale (HEF) autour du projet IMOTEP (Innovation MOTeUr Propre). A souligner aussi : l'utilisation de la plateforme MANUTECH par de nombreuses PME/TPE et par des grands groupes, la création de la Start Up Keranova (sélectionnée par le programme French Tech Next 2021). Dans un autre champ disciplinaire, le projet ARTS s'inscrit quant à lui pleinement dans un domaine marquant de l'histoire de la ville : la manufacture, le design, l'art moderne et contemporain.

l'échec de l'Idex pour s'appuyer sur les résultats obtenus ces dernières années à l'échelle du site de Lyon-Saint-Étienne. Les tutelles ont certainement ici un rôle d'apaisement et d'accompagnement à jouer.

Vers un lien réaffirmé et renforcé avec le CHU

Depuis plusieurs années, l'UJM-SE et ses partenaires mènent une politique de structuration de la recherche en santé avec la création d'un pôle et d'un campus santé autour de la faculté de médecine, du CHU, de l'Institut régional de médecine et d'ingénierie du sport (IRMIS) et du centre ingénierie et santé de l'école des Mines de Saint-Étienne (CIS). Le partenariat en matière de recherche est fondé sur des laboratoires communs regroupés sur un site proche du CHU. Des projets communs reposant essentiellement sur la recherche clinique sont à souligner. La recherche du CHU est de qualité³³ et elle est fondée sur trois axes (neuro-ostéo-locomoteur [NOL], immunologie-infectiologie-greffe [IIG] et cardio-vasculaire et hémostasie [CVH]) en partenariat avec des laboratoires communs (SAnté-INGénierie-BIOlogie – Saint-Étienne [SAINBIOSE], Centre de recherche en acquisition et traitement de l'image pour la santé [Creatis], troubles du comportement alimentaire, addiction et poids extrêmes [TAPE]). D'une manière plus générale, la recherche en santé de l'UJM-SE s'effectue dans le cadre d'équipes pluriparténariales très liées aux établissements du site lyonnais sans qu'il soit toujours possible de mettre en évidence le degré d'implication de l'UJM-SE à l'exception des ressources humaines que l'université met à disposition³⁴.

La politique de site et de partenariat entre l'université et le CHU ne peut faire l'impasse sur la situation géographique et notamment sur la position du CHU et de l'UJM-SE à proximité de la métropole lyonnaise, qui n'est pas sans conséquences, tant au niveau des contraintes HU et médicales qu'au niveau de la répartition territoriale des acteurs de la recherche en santé. **Le comité recommande de préparer le projet de formalisation du campus santé par une réflexion qui permette de faire émerger rapidement des projets transversaux structurants.** Dans le cas contraire, le comité estime que la dynamique hospitalo-universitaire court le risque de se heurter à certaines tendances centrifuges liées à l'autonomie des structures qui s'y trouvent impliquées et aux prérogatives de leurs directions respectives.

Au plan institutionnel s'enclenche une nouvelle dynamique entre l'université et le CHU. Ainsi, l'université va nommer un représentant au comité de recherches en matière biomédicale et de santé publique (CRBSP), rendant de fait son fonctionnement plus opérant. L'évaluation récente du centre d'investigation clinique (CIC) par le Hcéres³⁵ souligne la faiblesse des effectifs et la nécessité du renforcement des liens entre l'université et le CHU pour anticiper le renouvellement des personnels. Par ailleurs, la fusion en cours du CHU avec le centre anticancéreux induit une difficulté supplémentaire pour l'attractivité médicale du CHU, ce qui s'est traduit par plusieurs démissions médicales. À cet égard, la création d'un poste de conseiller santé auprès du Président de l'université aurait pu créer un peu de confusion si ses missions n'avaient pas été discutées en concertation avec le doyen de la faculté de médecine et avec la direction du CHU pour permettre, lorsque cela est nécessaire, des interactions directes et régulières entre le directeur du CHU et le président de l'université. Sur de nombreux sujets, le directeur de l'unité de formation et de recherche (UFR) de médecine est l'interlocuteur naturel entre l'université (UFR de médecine) et le CHU.

Le comité recommande à l'université de veiller à ce que les rôles respectifs du conseiller en charge de la santé et du directeur de l'UFR de médecine restent définis de manière concertée et puissent être revus régulièrement en fonction des enjeux qui se présenteront.

Comme l'indique le RAE³⁶, l'accent est clairement mis sur le développement d'un partenariat entre l'UJM-SE et le CHU sur l'universitarisation des formations de santé et sur la formation à de nouveaux métiers (infirmières de pratiques avancées dans des champs divers comme les maladies chroniques ou la psychiatrie, etc.). La mise en œuvre par l'UFR de médecine d'un centre de simulation représente un enjeu majeur dans la formation des nouveaux professionnels de santé (cf. *infra* : chapitre « la formation tout au long de la vie »).

Le développement de la simulation, l'engagement de l'université dans l'universitarisation des professionnels paramédicaux, le projet de campus santé, sont autant d'éléments qui amène **le comité à recommander la**

³³ « La production scientifique [du CHU] [...] est de très bon niveau, se répartissant de façon relativement homogène entre les trois axes Neuro-Ostéo-Locomoteur (NOL), Immunologie-Infectiologie-Greffe (IIG) et Cardio-Vasculaire et Hémostasie (CVH) », Hcéres, Résumé final de l'évaluation des activités de recherche du CHU de Saint-Étienne, rapport publié le 5 mai 2021, p. 5.

³⁴ Le GIMAP, équipe stéphanoise du CIRI compte 14 chercheurs ou enseignants-chercheurs sur les 144 que totalise cette UMR ; pour le LIBM, l'effectif de l'UJM-SE est de 14 chercheurs sur 46 au sein de cette UMR ; et l'ENES représente quant à elle 7 chercheurs sur les 107 que comprend le CRNL au sein duquel elle est intégrée. Source : UJM-SE, effectifs des unités de recherche en septembre 2021.

³⁵ Rapport d'évaluation Hcéres du Centre d'Investigation Clinique - Epidémiologie Clinique (CIC 1408), publié le 23 mars 2021 : https://www.hceres.fr/sites/default/files/media/publications/rapports_evaluations/pdf/A2021-EV-0755364Y-DER-PUR210021005-032713-RF.pdf.

³⁶ RAE, 2021, p. 16.

mise en place d'une convention hospitalo-universitaire constitutive du CHU ainsi revue, la convention liant les établissements étant arrivée à son terme.

c/ La stratégie de développement et de partenariats : partenariats socio-économiques

Des partenariats socio-économiques dynamiques et à renforcer

Le RAE ne fait pas apparaître d'analyse de cette stratégie partenariale en direction des acteurs socio-économiques. Il ne met pas en valeur non plus la dimension partenariale de l'activité de formation (stages, formation continue, etc.) et ne s'intéresse à ces partenariats socio-économiques que dans le champ de la recherche et de la valorisation en mettant en avant la détection, la maturation, la protection et le transfert de technologies nouvelles en vue de l'incubation et de la création d'entreprises innovantes. L'université s'appuie pour cela sur ses propres dispositifs³⁷ ou sur ceux que porte la ComUE Université de Lyon, ce qui relève moins d'une stratégie partenariale que d'une politique de valorisation dans sa dimension technique.

Les entretiens menés par le comité d'évaluation ont néanmoins permis de mieux appréhender les partenariats socio-économiques de l'établissement, qui s'appuient sur un écosystème local dynamique permettant de produire un chiffre d'affaires de 7,67 M€ en 2020 pour 122 opérations contractuelles de toutes natures, les 2/3 de ces contrats relevant du seul secteur des sciences et technologies (avec une progression de 45 % depuis 2016).

d/ Une détermination à s'engager dans une démarche de responsabilité sociale des entreprises et de développement durable (RSE-DD), mais qui reste à concrétiser.

Au sein de l'équipe de gouvernance, des thématiques nouvelles sont apparues, caractérisant certaines orientations stratégiques que l'établissement entend se donner : une vice-présidence en charge du projet de campus de Roanne a été créée, ainsi qu'une vice-présidence en charge de la responsabilité sociétale de l'établissement.

Cette dernière fonction illustre la décision de l'établissement de recentrer sur la thématique majeure de la RSE l'activité des différents chargés de mission, qui s'occupaient jusqu'alors d'une partie seulement de cette large problématique. Cette volonté de recentrage pour plus de cohérence et d'efficacité d'action fait sens, pour ce qui concerne cette mission particulièrement transversale couvrant trois axes prioritaires : la promotion de l'égalité et la lutte contre les violences et les discriminations ; la qualité de vie au travail ; le développement durable. Par ailleurs et de manière logique au regard des champs couverts, cette vice-présidence est également en charge du dialogue social et des dossiers complexes et urgents qui lui sont associés.

Ainsi, comme le souligne le RAE³⁸, un état des lieux des pratiques a été réalisé en 2017-2018 en s'appuyant sur le référentiel national « Développement durable et responsabilité sociétale »³⁹. Cet état des lieux a permis d'établir un diagnostic, d'identifier les forces et faiblesses de l'établissement au regard des enjeux du développement durable, et de proposer des projets d'actions. En parallèle, le volet social est bien présent, comme en témoignent de nombreuses actions en faveur de la qualité de vie sur les campus, une politique sociale affirmée auprès des étudiants en difficulté et une forte dynamique dans le domaine de la culture.

Par ailleurs, la prise en compte de la question énergétique dans l'immobilier universitaire stéphanois est une réalité, qui a permis également d'émarger à des crédits d'appels à projets comme ceux du programme Travaux Investissement Gains Rapides Énergie (Tigre) ou du plan de relance. Plus globalement, les enjeux du développement durable et de la responsabilité sociétale de l'établissement constituent une ligne directrice de la politique immobilière, qui s'inscrit ouvertement dans le dessein de promouvoir un campus durable, et respectueux de son environnement.

Enfin, la communication interne correspondant à ces enjeux est bien présente avec la création d'une rubrique consacrée au développement durable sur le site web de l'Université, qui met en lumière les initiatives et les actions engagées par l'Université⁴⁰. La crise sanitaire a cependant ralenti la mise en œuvre de certaines actions.

³⁷ Service de valorisation comme guichet unique.

³⁸ RAE, 2021, p. 15.

³⁹ Annexe 11 - État des lieux référentiel DDRS.

⁴⁰ <https://www.univ-st-etienne.fr/fr/vie-etudiante/developpement-durable>.

L'UJM-SE a ainsi mené dès 2017 une politique globale volontariste, matérialisée par une organisation administrative et politique destinée à porter cette démarche, avec une vice-présidence en charge de la qualité, de l'évaluation et des problématiques RSE-DD. Si la mobilisation autour du projet de l'université-cible a ralenti le processus entre 2017 et 2021, la visite sur site et les entretiens avec les responsables concernés ont bien montré la détermination de l'établissement à faire de cet axe un marqueur de son identité et une de ses priorités majeures, sans qu'ait pour autant été évoquée explicitement une labellisation DD&RS.

Le comité souligne tous les effets positifs de cette nouvelle impulsion politique donnée aux thématiques de la RSE, mais attire l'attention de l'établissement sur la capacité à mener de front l'ensemble des sujets présentés, qui reposent sur une seule vice-présidence. Une réflexion doit être menée pour structurer le portage de cette vaste mission, tout en gardant le pilotage politique et l'impulsion au niveau de l'équipe présidentielle.

La gouvernance et le pilotage de l'établissement

1 / L'organisation interne de l'établissement

a/ Une administration professionnalisée, mais une dynamique impactée par la mise en œuvre du projet Idex

L'organisation interne s'est appuyée sur un travail de réforme et d'adaptation des organisations et des processus de gestion avec, dans un premier temps (2009-2016), l'émergence d'une organisation politique et administrative modernisée, venant en appui des missions académiques. Cette première étape a été suivie, pendant la période 2016-2020, d'une optimisation des processus de pilotage des décisions. La situation financière relativement dégradée en 2016 (avec un déficit de 600 k€) a conduit l'université à faire évoluer les modalités de dialogue, d'échanges et d'arbitrage avec les principaux acteurs académiques. En parallèle a été engagée une réflexion sur l'organisation administrative des composantes et des campus, qui n'a pas pu se déployer complètement, tant la préparation du projet Idex est venue impacter ce chantier. Toutefois, aussi paradoxal que cela puisse apparaître, le travail de convergence et de rationalisation des processus d'organisation et de fonctionnement réalisé lors du projet de préfiguration de l'université-cible a favorisé, par les échanges d'expériences et les réflexions partagées avec les homologues lyonnais, cette prise de conscience sur les marges d'amélioration existantes.

À ce propos, le comité juge pertinent de capitaliser sur ce travail d'échange entre les universités du site lyonnais pour en retenir les meilleures pratiques professionnelles en vue d'évolutions à venir.

S'agissant des services centraux, et plus particulièrement de la direction de la formation, de la direction de la qualité et de la direction de la vie de campus (ou service de la vie étudiante et de la vie des personnels), l'université a souhaité mieux les doter en ressources humaines et mieux préciser leurs champs d'intervention. À la suite d'un audit interne conduit en 2017, l'université a notamment réorganisé le service de la vie étudiante pour développer son offre aux usagers. La dématérialisation des processus qui leur sont destinés a d'ailleurs permis d'engager une gestion plus efficiente de la crise sanitaire et d'apporter un soutien important aux étudiants. Par ailleurs, la direction générale des services (DGS) a mis en place en 2017 des projets de services appuyés sur les orientations stratégiques de l'établissement et concernant l'ensemble des directions et des services administratifs des composantes, ce qui a permis de mobiliser les personnels autour des questions stratégiques que pose le pilotage de l'établissement (finances, politique RH, qualité, campus délocalisés, université-cible et convergences organisationnelles, etc.). **Cette expérience et les fruits de sa capitalisation permettent aujourd'hui à l'établissement de mieux s'engager dans la conception de son nouveau projet, en s'appuyant sur des services et des personnels déjà mobilisés et sensibilisés.**

Relativement aux circuits de décision, l'université se caractérise assez classiquement par plusieurs types d'instances de pilotage politique : équipe présidentielle resserrée, bureau restreint, équipe présidentielle élargie, bureaux mensuels avec les directeurs de composantes et de laboratoires, comité de direction administratif, etc. Or les sujets propres à l'Idex ou relatifs au contexte sanitaire ont fait de ces instances des lieux d'information et non de construction partagée des décisions ou de discussion de fond en amont des délibérations soumises aux conseils centraux, ce qui a conduit l'université à un fonctionnement politique très resserré autour de l'équipe de direction, en lien avec l'impératif de réussite absolue de l'Idex, considérée comme une priorité en lieu et place des autres sujets concernant la vie de l'établissement.

Pour autant, l'université a su mener des actions efficaces pour gérer par exemple sa situation financière relativement dégradée et maîtriser sa masse salariale, tout en lançant des opérations immobilières ou de réorganisation interne (cf. supra).

Si ces évolutions reflètent la volonté de l'établissement d'aller vers une organisation et des circuits de décision plus adaptés, le contexte de l'Idex ici décrit a néanmoins pu conduire à une position d'attente pendant toute la période correspondant à la seconde moitié du contrat quinquennal.

Le comité recommande que l'établissement s'inscrive désormais pleinement dans une démarche de mobilisation de ses directions et de ses services autour de son nouveau projet.

b/ Une organisation territoriale expérimentale revisitée pour une gouvernance équilibrée entre le niveau central et les campus

L'inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche (IGAENR) a accompagné l'établissement dans sa réflexion en vue de mettre en place une nouvelle organisation en campus plus intégrée, à travers la tentative de reconfiguration du campus roannais⁴¹. Il s'agissait à cette occasion d'accompagner la réorganisation des services administratifs et de réfléchir à l'optimisation des fonctions support de l'établissement. Par ailleurs, la suppression du Service Général « Campus Universitaire Roannais » (CUR), opérée à la demande de la Cour des Comptes, devait permettre d'engager ce processus, dans un contexte marqué par le projet d'université-cible, en dotant le campus roannais d'une instance de coordination académique. Elle devait aussi favoriser un rapprochement des services administratifs et techniques sous l'autorité d'un directeur administratif de campus. La mission de l'IGAENR a abouti, en 2018, à la rédaction d'une note d'étape identifiant les forces et les faiblesses du projet. Mais elle ne s'est pas concrétisée par la mise en place de l'organisation projetée, en raison d'une part de la crainte exprimée par les acteurs locaux (composantes, collectivités territoriales, etc.) quant à une perte de moyens voire d'autonomie et parce que l'établissement ne souhaitait pas, d'autre part, interférer avec les choix que l'université-cible aurait pu faire concernant cet échelon de l'organisation universitaire.

Désormais, le projet de campus plus intégré est relancé. Co-construit avec les acteurs concernés, il correspond à l'identité de cette université pluridisciplinaire, proche de ses étudiants et en lien avec ses territoires. Cette approche se veut aussi une réponse à l'esprit facultaire qui prédomine dans l'établissement. Le campus est un échelon intermédiaire qui a pour objectif de fédérer les composantes autour des axes stratégiques de développement de l'UJM-SE.

Le comité reconnaît l'intérêt de cette démarche de recherche d'une organisation optimisée autour de ces nouvelles entités que sont les campus. Plus largement, il s'agit aussi pour l'université de mieux utiliser les moyens et les forces disponibles tant en formation qu'en recherche, tout en mutualisant les fonctions support et de soutien. Cette optimisation devrait régler, de manière conventionnelle, entre le niveau central et les campus, la question du principe de subsidiarité et des délégations.

Le comité recommande à l'établissement de s'engager dans un portage politique fort de ce sujet de l'organisation des campus afin de susciter l'adhésion des composantes et des laboratoires, tout en démontrant l'intérêt de cette nouvelle organisation, tant pour les usagers que pour les personnels et les organisations internes.

À ce titre, le campus de Roanne présente toutes les caractéristiques nécessaires à la réussite de ce type de projet organisationnel : une collectivité très présente, qui participe au fonctionnement du site, mais aussi un nouveau bâtiment livré à la rentrée 2022 et qui va enraciner plus fortement encore l'université dans ce territoire, sans oublier la mise en place d'une vice-présidence en charge du projet de campus et un appui administratif de l'IUT. L'université pourra par la suite modéliser ce type de projet et sa conduite particulière, afin d'assurer le déploiement de cette organisation, repensée en profondeur, sur les autres campus.

Avant toute phase de généralisation, le comité recommande le recours à l'expérimentation sur des campus ciblés, à savoir celui de Roanne et éventuellement celui de médecine, qui présentent une maturité adaptée à ce type de projet.

2 / La gouvernance au service de l'élaboration et de la conduite de sa stratégie

⁴¹ Mission d'accompagnement sur l'optimisation des fonctions support. Note relative aux observations réalisées à l'UJM-SE, Juillet 2018, IGAENR.

a/ Une administration qui se remobilise pour un soutien opérationnel au nouveau projet politique

Les difficultés financières de 2016 ont amené à une organisation administrative structurée autour de l'enjeu du redressement de la situation budgétaire dégradée. Cette organisation a apporté des résultats probants avec une amélioration significative de la situation constatée dès 2017, témoignant ainsi de la pertinence des choix organisationnels de l'établissement.

Par la suite, cette structuration a contribué à l'affirmation, de la part de l'administration, d'une réelle volonté d'être un acteur opérationnel de la mise en œuvre du projet stratégique de l'établissement. Un premier objectif a visé à diffuser un tel état d'esprit afin le faire partager par tous⁴². Une université pluridisciplinaire éclatée sur différents sites court en effet le risque d'un repli sur l'échelon local, souvent très structurant. Afin de favoriser le travail en transversalité et l'échange d'informations, l'UJM-SE s'appuie sur deux instances regroupant les cadres administratifs de l'établissement : le comité de direction administratif, créé en 2018, rassemble tous les mois les responsables administratifs des composantes et des laboratoires, ainsi que les directeurs des services centraux ; la réunion des responsables administratifs de tous les services a lieu, quant à elle, à une fréquence trimestrielle.

Le comité invite l'établissement à maintenir le cadre de ces réunions élargies qu'il juge nécessaires à la bonne appropriation des sujets par l'ensemble des différents acteurs administratifs de l'université. Le sujet de l'Idex étant désormais clos, ces instances peuvent dorénavant jouer un véritable rôle fédérateur dans la mise en œuvre collective des projets de l'établissement.

Sous l'angle de l'exécution des décisions plutôt que de leur construction politique, l'administration, sous l'impulsion de la direction générale des services, s'est dotée d'un dispositif d'action cohérent pour la mise en œuvre des projets. Leur analyse est faite en amont sous l'angle des moyens à mobiliser et des plans de charge à bâtir afin que la gouvernance politique puisse exercer son pouvoir de décision ou travailler à la définition de priorités. Les décisions arrêtées sont ensuite déclinées par service avec une feuille de route associée.

Le comité souligne le caractère pertinent de ce circuit décisionnel et opérationnel, qui sait combiner approche politique et faisabilité administrative.

b/ Une gouvernance interne au service du projet de développement, reposant sur une volonté de partage et de dialogue

La nouvelle gouvernance de l'établissement poursuit un travail de fond pour rétablir un climat de confiance et de sérénité avec les personnels et leurs représentants dans les instances statutaires. Les représentants des personnels rencontrés lors des entretiens ont salué ce renouveau du dialogue social, après une forte dégradation due au projet d'université-cible, qui monopolisait, à lui seul, les relations entre gouvernance et représentation des personnels. Le terme « réapprentissage » du dialogue a ainsi été souvent utilisé lors des entretiens. Ces nouvelles modalités de discussion se traduisent par un fonctionnement satisfaisant des instances statutaires, qui sont précédées, le plus souvent, par des groupes de travail favorisant des échanges constructifs.

Le comité invite l'établissement à poursuivre dans cette direction d'un dialogue social de qualité et apaisé, qui favorisera une bonne exécution du projet d'établissement.

c/ Une démarche qualité toujours en construction et nécessaire pour préparer l'avenir

L'UJM-SE a mené une politique de la qualité, globale et volontariste, dès 2017, en mettant en place une organisation administrative et politique en appui de cette démarche : une vice-présidence en charge de la qualité et de l'évaluation, des référents qualité dans chaque composante, un chargé d'étude qualité au sein de la direction centrale de l'aide au pilotage et une charte de la qualité⁴³. Cette organisation illustre la volonté de l'établissement de s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue de ses processus d'organisation et de fonctionnement. La mobilisation autour du projet de l'université-cible a ralenti cette démarche. Toutefois, la crise politique de juin 2020, à la suite de l'arrêt de l'Idex, a remis en cause cette politique sur le terrain. Par ailleurs, le pilotage de cette démarche qualité reste encore principalement axé sur la maîtrise de la situation financière de l'établissement.

⁴² RAE, 2021, p. 19.

⁴³ RAE, 2021, p. 27.

Plusieurs chantiers gagneraient à aboutir rapidement. Le contrôle interne budgétaire et le contrôle interne comptable sont impulsés mais ne sont pas suffisamment aboutis pour en faire des garants de la qualité des différents processus financiers. La pratique de l'autoévaluation est embryonnaire et demande une généralisation pour servir de base solide aux actions d'amélioration continue des missions et activités de l'établissement, notamment dans les domaines de la formation et de la recherche. Enfin, le RAE n'évoque que très insuffisamment le système d'information (SI) sur lequel s'appuie l'université : si celui-ci a très sensiblement progressé dans le domaine de la connaissance des coûts de formation⁴⁴ et devrait connaître un saut qualitatif important dans le domaine immobilier (*cf. infra*), son déploiement reste inabouti (absence de SI recherche)⁴⁵.

Pour autant, il existe de nombreuses briques d'une politique globale de la qualité comme les différents schémas directeurs dans le domaine de l'immobilier ou le domaine du handicap et de l'égalité professionnelle, mais une consolidation est absolument nécessaire pour arriver à en faire un levier de pilotage transversal à forte plus-value pour l'établissement.

Le comité recommande à l'université de se remobiliser pour aboutir à une stratégie globale de la qualité dans le but de la décliner au niveau de chaque composante et service.

d/ Une politique de communication qui se construit autour de crises successives

L'arrêt de l'Idex et ses conséquences ont entraîné une communication de crise appuyée par un cabinet de conseil en stratégie. S'est rajoutée la période marquée par la crise sanitaire. Cet enchaînement a fortement polarisé la politique de communication sur les enjeux de soutien à la gouvernance dans la gestion de ces crises, laissant en partie de côté les autres enjeux de communication.

Désormais, l'université redéfinit une nouvelle stratégie de communication avec un double objectif : (re)construire l'image de l'université après la crise en s'appuyant sur son nouveau projet et créer une culture commune de communication entre les différents acteurs de l'établissement.

La ligne éditoriale est clairement affichée autour d'une communication externe qui met en valeur la fierté d'appartenir à cet établissement et d'une communication interne qui se veut très pédagogique pour expliquer les projets en cours ou à venir. Le rattachement de la direction de la communication au cabinet de la présidence marque la volonté forte de faire de la communication un levier au service de la stratégie de l'établissement.

Cet objectif fédérateur demande de renforcer le travail en cours mené par la direction de la communication auprès des référents en la matière au sein des composantes pour assurer le partage d'une ligne stratégique de communication commune. Enfin, le comité salue la montée en puissance de la communication en direction des étudiants, notamment à travers les réseaux sociaux, qui repose sur une stratégie de messages adaptés à des publics-cibles.

Le comité recommande de poursuivre absolument ces efforts pour améliorer le lien d'appartenance à l'université en fédérant les composantes et les communautés autour du nouveau projet.

3 / Le pilotage au service de la mise en œuvre opérationnelle du projet stratégique

a/ La nécessité de se doter rapidement d'un tableau de bord d'aide à la décision

La remontée structurée et organisée de l'information et des données, tant quantitatives que qualitatives, constitue l'outil pertinent pour piloter le développement de l'établissement et sa gestion dans la perspective d'un accroissement de ses performances. Cet outil vise à dépasser une présentation trop factuelle de la situation financière, comme c'est le cas actuellement, en donnant une vision plus synthétique de l'état d'avancement des objectifs stratégiques majeurs, grâce à un nombre réduit d'indicateurs illustrant parfaitement la stratégie de l'établissement et les voies choisies pour atteindre ces objectifs.

⁴⁴ RAE, 2021, p. 14 et 26.

⁴⁵ RAE, 2021, p. 44.

Ainsi, le comité incite l'UJM-SE à se doter d'un tel tableau de bord d'aide à la décision, qui regrouperait les principaux indicateurs caractérisant sa situation, selon les axes stratégiques retenus.

b/ Des contrats d'objectifs et de moyens à relancer

Si la réorganisation administrative et la transformation du pilotage opérationnel ont clairement donné des résultats, la refonte du pilotage stratégique, avec la construction de l'université-cible, a fortement impacté l'organisation de l'établissement et ses processus à l'exemple des contrats d'objectifs et de moyens (COM) mis en place jusqu'en 2019, puis arrêtés pour ne pas être, du fait de leur pluri-annualité, en porte-à-faux avec le projet Idex.

Il s'agit pour l'université de relancer absolument ces processus. L'enjeu est désormais de faire adopter le nouveau projet stratégique par un large consensus et de mener sa mise en œuvre pluriannuelle en s'appuyant sur des schémas directeurs validés comme sur un pilotage agile, et en veillant à une diffusion forte, en interne dans un premier temps, puis à une communication externe efficace, par la suite. L'équipe de gouvernance dispose certainement d'une période de grâce, qui voit la communauté de l'établissement plutôt soudée et engagée pour réussir cette nouvelle étape.

Il transparaît des entretiens une forme latente d'esprit facultaire qui peut, s'il se confirme dans le futur, contrecarrer le projet d'établissement dans sa vision d'avenir partagé et de solidarité interne. Le projet d'établissement tel qu'il a été dessiné paraît équilibré entre le centre et ses composantes » et/ou ses campus. Les COM doivent absolument refléter cet équilibre.

Le comité recommande la mise en place rapide de COM, en phase avec le déploiement des politiques de campus prévues par l'établissement.

Il recommande aussi une réelle dévolution de moyens et de compétences par le biais de ces COM avec une évaluation régulière sous la forme d'un rapport annuel auprès des instances de l'université.

4 / Les grandes fonctions du pilotage : ressources humaines, finance, système d'information, immobilier

a/ Une fonction RH structurée, prête à accompagner les enjeux RH identifiés

La direction des ressources humaines est structurée classiquement en trois pôles dont deux couvrent les EC et les Biatss en mode gestion intégrée, le dernier étant plus axé sur le pilotage et l'accompagnement des personnels à travers les opérations de recrutement, de formation, d'action sociale, d'accompagnement du handicap, etc.

Le suivi et la gestion de la masse salariale relèvent de la direction de l'aide au pilotage, ce qui implique une forte collaboration entre les deux directions. **Le comité souligne la qualité de ce travail collaboratif mis en œuvre à chaque étape du cycle de gestion. Il invite l'établissement à le maintenir pour sécuriser la trajectoire financière de la masse salariale, dans le cadre de la maîtrise des grands équilibres économiques de l'établissement.**

Ce pilotage RH a été conduit, dans un premier temps, sous la contrainte financière du plan de retour à l'équilibre. Par ailleurs, le processus de travail sur le projet d'université-cible a mobilisé du temps, de l'énergie, et a nécessité de laisser de côté certains chantiers RH qui pourtant s'imposaient (politique à destination des contractuels, politique de primes, etc.).

Le comité recommande que l'établissement relance la dynamique de la politique RH pour accompagner son nouveau projet de développement après la fin de l'Idex.

Les enjeux sont clairement identifiés. Le chantier du régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel (RIFSEEP) des Biatss est à finaliser pour la fin d'année civile 2021 en ciblant une mise en œuvre début 2022. **Il conviendra de veiller à faire de la politique indemnitaire un véritable levier de reconnaissance professionnelle et d'attractivité, mais aussi d'accompagnement des restructurations administratives de l'établissement.** Le chantier de l'emploi contractuel est en cours concernant environ 180 agents sous divers contrats à durée déterminée et indéterminée (CDD, CDI). Ce chantier constitue un enjeu déterminant pour l'établissement, qui doit se doter de principes de gestion formalisés et transparents ouvrant de réelles perspectives d'évolution à ses contractuels. Aujourd'hui ce type d'emploi est peu attractif. Il repose sur des grilles salariales de recrutement à faible rémunération, sur un régime indemnitaire peu incitatif et sur trop peu de possibilités d'évolution. L'université doit corriger cette situation en traçant les conditions du recours à cet emploi contractuel dans le cadre d'une politique globale renouvelée en matière de RH.

À cet effet, le comité invite l'établissement à se doter d'un schéma directeur global de l'emploi titulaire et contractuel, porté politiquement par la présidence de l'établissement, compte tenu des enjeux stratégiques inhérents à ce type de démarche prévisionnelle.

Ce schéma directeur représente un élément déterminant pour la maîtrise de l'évolution de la trajectoire financière de l'établissement. À ce titre, il permet d'assurer sur le long terme la soutenabilité des projets à conduire.

b/ Une démarche en matière d'hygiène et de sécurité à conforter

Le service en charge de l'hygiène et de la sécurité est rattaché à la direction générale des services. Il est dirigé par une conseillère de prévention qui s'appuie sur un poste d'assistant, ainsi que sur un réseau de 33 assistants de prévention.

De l'avis du comité, en sa qualité d'université pluridisciplinaire ayant un secteur de la santé et étant répartie territorialement sur plusieurs sites, dont celui de Roanne, l'UJM-SE gagnerait à développer une démarche en matière d'hygiène et de sécurité plus aboutie que ce que révèle actuellement le nombre des actions menées. Bien que le service ait été doté de 0,5 emploi équivalent temps plein supplémentaire en 2021, **le comité attire l'attention de l'établissement sur l'actuel sous-dimensionnement en ressources humaines de cette mission sur l'hygiène et la sécurité.** L'établissement reconnaît d'ailleurs que le management du réseau des assistants de prévention est une priorité et qu'il demande à être conforté afin que ces derniers soient de véritables relais de la politique de prévention.

Une culture de remontée de données autour d'indicateurs d'activité sur la prise en charge de certains sujets et problématiques touchant à la politique de prévention doit voir aussi le jour pour informer plus efficacement la direction de l'établissement sur les conditions d'hygiène et de sécurité rencontrées sur les différents sites.

Enfin, la mission d'hygiène et de sécurité tirerait avantage à mettre en place des mécanismes permettant de dialoguer avec les étudiants, qui sont les usagers des campus et surtout des acteurs-clés de la prévention des risques, et ce faisant de les associer de manière effective. Des actions d'animation sont ainsi à relancer sur différentes thématiques, telles que le bizutage, les addictions, le harcèlement, etc.

Le comité recommande qu'une attention toute particulière soit apportée à l'évaluation des risques professionnels par la mise en place d'un plan d'action spécifique.

c/ Une trajectoire financière stabilisée et sécurisée par un pilotage et un suivi rigoureux

Le déficit budgétaire limité de – 598 879 € que l'université a connu pendant l'exercice 2016 a eu le mérite de susciter une prise de conscience collective et volontariste, accompagnée par un plan de retour à l'équilibre présenté au CA du 3 juillet 2017. Ce plan élaboré sous l'autorité du rectorat s'est également appuyé, dans un deuxième temps, sur les préconisations et recommandations de la Cour des Comptes lors d'un contrôle conduit en 2018. Celui-ci a permis de valider les axes d'action, tout en soulignant la nécessité de travailler les modes d'organisation de l'université⁴⁶. La communauté a accepté des efforts importants afin de réduire les dépenses de fonctionnement et de parvenir à une maîtrise rigoureuse de la masse salariale, qui s'est traduite pour cette dernière par un gel d'emplois⁴⁷ sur 2017 et une campagne à l'envergure réduite. Ces mesures ont eu des résultats immédiats avec un exercice excédentaire dès 2017 (+ 2 344 k€), confirmé par les exercices 2018, 2019 et 2020 qui se sont tous soldés par des résultats d'exploitation positifs. Outre les efforts réalisés par l'université pour rationaliser l'ensemble de ses dépenses, le dialogue stratégique et de gestion avec le ministère a permis aussi d'objectiver une situation de sous-dotation en budget et en emplois, corrigée de manière partielle par des ajustements à la subvention pour charge de service public (SCSP). L'UJM-SE a confié à la direction de l'aide au pilotage, de l'audit interne et de la qualité la mission d'assurer un suivi efficace de sa trajectoire financière. Cette direction suit tous les indicateurs de pilotage et veille par un service spécifique à la maîtrise de la masse salariale, en liaison renforcée avec la direction des ressources humaines. Le poids des charges de personnel s'établit pour 2020, selon le compte financier, à 80,96 % des produits encaissables en fonctionnement, soit en deçà du ratio prudentiel d'alerte fixé à 83 %. Si une progression existe d'un exercice à l'autre, elle reste contenue et maîtrisée notamment par des procédures de recrutement sous surveillance de l'échelon central.

⁴⁶ RAE, 2021, p. 22.

⁴⁷ 12 emplois gelés en 2017 - présentation introductive du président de l'UJM.

En conséquence, la situation budgétaire est désormais saine et la trajectoire financière maîtrisée. Les indicateurs qui caractérisent la santé financière de l'université sont bons : le niveau de fonds de roulement 2020 représente 82 jours de dépenses de fonctionnement décaissables ; la trésorerie s'élève à 35 154 k€ représentant 102 jours de dépenses de fonctionnement décaissables ; enfin la capacité d'autofinancement (CAF)⁴⁸ couvre largement les investissements en fonds, ce qui témoigne d'un cycle d'exploitation vertueux dégageant des excédents pour financer la stratégie d'investissement et d'équipement de l'établissement.

S'il paraît légitime de mobiliser ces marges financières, le comité ne peut qu'encourager l'université à persévérer dans cette maîtrise afin d'accompagner au mieux les choix politiques à venir et les nombreux projets de développement qui se dessinent, projets consommateurs de ressources humaines, ainsi que de moyens immobiliers et de fonctionnement (exemple de la future école d'économie). En effet, des chantiers comme la mise en œuvre du RIFSEEP ou d'une politique plus dynamique de l'emploi contractuel, auront des incidences fortes et structurelles sur la situation financière de l'établissement. De même, les projets patrimoniaux impacteront nécessairement cette trajectoire budgétaire.

Le comité invite l'université à apprécier la soutenabilité pluriannuelle de ses décisions et à dimensionner ses choix en conséquence. Les mesures d'impact que la direction de l'aide au pilotage doit mener sont également nécessaires pour établir des priorités entre les projets à conduire au regard notamment de la fragilité des dotations RH. La mise en œuvre des contrats d'objectifs et de moyens, sous un format rénové, axé principalement sur des actions en lien avec le projet stratégique de l'établissement, fait sens dans cette approche d'un modèle économique combinant nécessairement maintien d'une rigueur de gestion et soutien à des projets de développement novateurs.

d/ Un parc immobilier en évolution autour d'un objectif de développement durable et de responsabilité sociétale clairement affiché

Le parc immobilier de l'UJM-SE représente environ 147 000 m² de surface de plancher (SDP) répartis sur 55 bâtiments⁴⁹ et sur 5 campus principaux : campus de Métare (Sciences et techniques, IUT) ; campus de la Manufacture (Sciences et Techniques), campus de Tréfilerie (LSH, langues et arts plastiques) et son antenne de Firminy ; campus santé et innovation sur la commune de Saint-Priest (à proximité du CHU) ; campus Pierre Mendès-France sur la commune de Roanne (IUT et disciplines économiques et scientifiques). Cette dispersion des campus constitue un premier défi pour une politique patrimoniale équilibrée et cohérente dans ses champs d'action. À titre d'illustration, la direction du patrimoine ne gère en direct que deux campus : Manufacture et Tréfilerie ; les autres sont rattachés directement aux composantes du site, en particulier pour toutes les interventions logistiques et de première maintenance. **La réponse de proximité se comprend, mais le comité invite l'établissement à formaliser plus clairement les principes de délégation et de subsidiarité entre la direction du patrimoine et les services de proximité qui dépendent des composantes.** La réflexion sur le concept de campus portant la gestion des services mutualisés fait sens pour une politique immobilière performante à condition de définir précisément de tels principes et de les décliner opérationnellement en veillant à la pertinence des rattachements fonctionnels aux services centraux.

L'établissement provisionne 2 M€ par an au titre du gros entretien renouvellement (GER) permettant une maintenance préventive et corrective de bon niveau. Le parc immobilier est effectivement dans un état satisfaisant. Pour autant, l'université gagnerait à se doter d'un schéma pluriannuel de maintenance lourde pour optimiser ses interventions dans le temps, tout en respectant ses capacités financières. **Le comité juge bonne l'initiative ayant permis depuis deux ans et demi de recruter un économiste de flux, afin d'apporter des réponses efficaces au problème de la facture énergétique qui pèse lourdement sur la situation budgétaire de l'établissement**⁵⁰.

Plus globalement, les enjeux du développement durable et de la responsabilité sociétale de l'établissement constituent la ligne directrice de la politique immobilière, qui s'inscrit ouvertement dans le projet de développement d'un campus durable et respectueux de son environnement.

Pour gagner en cohérence entre le projet politique et la stratégie immobilière, le comité invite l'établissement à revisiter tant son schéma pluriannuel de la stratégie immobilière 2018-2023 que son schéma directeur

⁴⁸ La CAF est passée de 2,8 M€ en 2016 à 8,4 M€ en 2020 (5,9 M€ en 2017 et 2018; 8,5 M€ en 2019). Source : https://data.esr.gouv.fr/FR/T445/P844/tableau_de_bord_financier_-_finance.

⁴⁹ RAE, 2021, p. 35.

⁵⁰ Schéma directeur immobilier et d'aménagement 2020-2030 avec, page 38, une analyse des coûts globaux d'exploitation des bâtiments pour 2018 : 2 159 712 € de dépenses de fluides sur un total d'exploitation de 4 457 465 € soit 48 % de ce budget ; page 39, le coût fluides est de 17,73 € au m² alors que l'entretien et la petite maintenance sont à 2,38 € au m². Enfin cette analyse peut être complétée par la classification énergétique des bâtiments (page 37) avec plus de 65 % en classement C et 20 % en D, soit une très grande majorité de bâtiments avec de faibles performances énergétiques.

immobilier et d'aménagement 2020-2030 pour en actualiser les objectifs à long terme. Cette révision déclinera la soutenabilité économique de l'ensemble des projets, tant en investissement qu'en exploitation. L'impact de nouvelles surfaces doit être durablement mesuré sous peine de fragiliser la trajectoire de redressement financier de l'établissement. **Une réflexion sur l'évolution du patrimoine à surfaces constantes est une piste à privilégier.** Enfin, cette stratégie immobilière repensée pourra s'appuyer sur le chantier en cours de changement de SI patrimonial, celui-ci étant appelé à évoluer vers un modèle de type BIM⁵¹ avec gestion et maintenance intégrées.

Le comité appuie cette évolution qui demande un portage politique fort et la mobilisation de moyens notamment RH, dans le cadre contraint de la dotation en emplois Biatss. Le soutien actuel de la ComUE, opérateur du Plan campus lyonnais, dans le portage de certaines opérations immobilières est une piste à explorer et à développer pour accompagner l'UJM-SE et gagner en expertise et en compétences pointues dans ce domaine du patrimoine immobilier.

⁵¹ La modélisation des données du bâtiment (BIM en anglais, pour Building information modeling) est un processus numérique global de création et de gestion des informations relatives à la conception, à la construction et à la maintenance de bâtiments.

La recherche et la formation

1 / La politique de recherche

a/ Une spécialisation assumée de la recherche

L'UJM-SE a organisé son activité de recherche en étroite relation avec son environnement académique régional, dans une démarche pluridisciplinaire assumée, autour de trois grands domaines (Surfaces, interfaces, optique ; Santé, sport, ingénierie ; Humanités, mutations et territoires) qui se situent dans la continuité des trois axes, de substance similaire, définis lors de la structuration de l'Idex⁵². L'arrêt de celui-ci n'a pas pour autant infléchi cette trajectoire scientifique, les axes de la recherche étant maintenant affichés sous la forme de domaines d'expertises auxquels sont venus s'associer des thèmes en émergence⁵³. En complément de ces domaines thématiques structurants – ou émergents –, l'UJM-SE s'est efforcée de définir des niches de spécialité qui visent l'excellence à une échelle nationale voire internationale⁵⁴. Le rapport d'auto-évaluation de l'établissement ne précise pas en quoi de telles niches atteignent ou visent effectivement l'excellence mais la notion de niche est surtout vue comme un moyen pour l'université de faire ressortir ses spécificités de recherche qui, au sein des unités mixtes partagées avec les établissements lyonnais, lui permettent d'apporter sa contribution à la structuration scientifique du site Lyon – Saint-Étienne. **De ce fait, cette notion reste insuffisamment objectivée du point de vue du comité, tant en termes de résultats scientifiques attendus ou obtenus, que d'analyse des forces dont dispose effectivement l'UJM-SE sur ce plan⁵⁵.**

Par cet affichage, l'équipe présidentielle entend soutenir une démarche d'ensemble cohérente et structurée qui soit pleinement compatible avec le développement de dynamiques émergentes, que celles-ci soient ciblées (niches) ou au contraire plus étoffées (thèmes, questions pluridisciplinaires).

Le comité encourage l'établissement à utiliser le cadre thématique prioritaire qu'il a défini pour orienter effectivement sa politique en matière de recherche (allocation de moyens, appels à projets, etc.) et il lui recommande d'analyser plus précisément sa contribution précise à ces thématiques ainsi que ses forces et ses faiblesses pour chacune d'entre elles.

Par ailleurs, une analyse de la dynamique en recherche ne peut pas reposer seulement sur une volonté politique, mais nécessite aussi des métriques que la caractérisent. Le comité recommande vivement à l'UJM-SE de définir ces métriques car elles sont parfois absentes, différentes selon les interlocuteurs ou les documents disponibles, voire contradictoires. Il s'est ainsi avéré particulièrement difficile de croiser les informations recueillies auprès des divers interlocuteurs rencontrés. Dans cet esprit, le RAE souligne l'absence d'outil d'information consacré au suivi et à la gestion de la recherche⁵⁶, ce qui démontre que l'UJM-SE est consciente de cette situation.

Le comité recommande à l'université de se doter d'outils d'information et d'indicateurs robustes au service du pilotage de la recherche et d'assumer ses choix de thématiques prioritaires afin que ceux-ci guident sa politique d'allocations de moyens financiers, humains, immobiliers, matériels, etc.

⁵² Respectivement sciences et ingénierie pour surfaces, interfaces, optique ; biosanté et société pour santé, sport, ingénierie ; humanités et urbanités pour humanités, mutations et territoires.

⁵³ Émergence de thématiques telles que la prévention en santé publique, l'activité physique et la fatigue, la bioacoustique, les processus industriels ; émergence également de champs pluridisciplinaires plus étendus avec la préfiguration du projet ARTIS – Arts Recherche Territoire Savoirs – notamment.

⁵⁴ Neuro-éthologie sensorielle, biologie végétale, bio-ingénierie de la cornée, par exemple (RAE, p. 8).

⁵⁵ La comité a eu cependant communication pendant la visite des effectifs des unités de recherche stéphanoises qui donnent quelques précisions sur ce point : ainsi, l'équipe de biologie, ingénierie et imagerie de la greffe de cornée ne compte que 4 chercheurs ou enseignants-chercheurs au sein de l'établissement, celle des biotechnologies végétales appliquées 7 et celle qui travaille sur les processus industriels 11, valeurs à rapprocher de l'effectif de chercheurs et enseignants-chercheurs titulaires de l'établissement (environ 400) et notamment à celui du laboratoire Hubert Curien (77 personnels de recherche) qui porte le principal domaine d'excellence reconnu de l'université en ingénierie-lumière-surfaces (RAE, p. 41), ce que confirme la récente évaluation de cette unité de recherche : Hcéres, Résumé final de l'évaluation de l'unité : Laboratoire Hubert Curien (LabHC), rapport publié le 2 septembre 2020, p. 7.

⁵⁶ RAE, 2021, p. 44.

b/ De nombreuses équipes de recherche en imbrication avec le pôle lyonnais

Les forces en recherche reposent sur 427 EC de l'UJM-SE, 12 chercheurs CNRS mis à disposition et 29 unités de recherche dont 16 UMR (13 CNRS, 2 CNRS/Inserm, 1 INSERM)) Le comité remarque que 12 laboratoires ont moins de 10 EC et C attachés à l'UJM-SE. Le poids en équivalent temps plein (ETP) de l'UJM-SE pour ce qui concerne certaines unités et le positionnement en tant que tutelle secondaire pour d'autres sont deux facteurs à risques, selon le comité, pour un établissement souhaitant conduire une politique de la recherche qui lui est propre. On soulignera cependant une structuration qui a débuté depuis plus de 20 ans et qui conduit aujourd'hui à une organisation un peu plus resserrée en 29 unités (une quarantaine à l'origine) dans lesquelles le CNRS est très présent en tant que tutelle mais insuffisamment sur le plan RH. En effet, lors des entretiens menés durant la visite, l'UJM-SE a souligné elle-même l'insuffisance de l'investissement RH des organismes (CNRS, Inserm) comme un point faible. Une évolution positive en ce sens passe certainement par un positionnement plus accentué au meilleur niveau national d'unités de l'UJM-SE qui amènerait naturellement les organismes de recherche à y être plus présents en leur consacrant davantage de moyens humains.

c/ Un nombre insuffisant de doctorants

Au cours de la période évaluée, le nombre d'allocations mises à disposition par l'établissement chaque année est passée de 15 à 19 sur les 6 écoles doctorales communes à l'ensemble du pôle lyonnais (une seule, la plus importante en taille de la coordination territoriale lyonnaise, est pilotée par l'établissement). Le comité n'a pas eu accès aux clefs de répartition de ces allocations, il est donc difficile d'en apprécier la pertinence au regard de la stratégie. Le comité relève toutefois un effort important de l'établissement pour augmenter le nombre d'EC titulaires d'une habilitation à diriger des recherches (HDR), jugé insuffisant. Ces efforts se traduisent notamment par une augmentation du nombre de congés pour recherche ou reconversion thématique [CRCT] – 51 entre 2016 et 2020 – et du nombre de délégations CNRS. Il est encore une fois difficile ici d'évaluer l'impact de ce type d'actions même si le tableau des effectifs des laboratoires à la date de septembre 2021 transmis par l'établissement fait état de 205 HDR parmi les chercheurs et enseignants-chercheurs de l'établissement au sein des unités de recherche. Le nombre de doctorants (355) paraît peu élevé pour une université se voulant fortement investie en recherche (moins de 2 % des effectifs étudiants), loin des standards internationaux de type 60 % en L, 30 % en M, 10 % en D⁵⁷.

Le comité recommande de prendre rapidement des mesures visant à mobiliser les moyens pour accroître significativement le nombre de doctorants (allocations, CRCT, appels à projets, etc.).

d/ Une politique de gestion des contrats prise en charge, mais avec des lourdeurs

Dans le cadre de la mise en œuvre de la politique scientifique, la vice-présidence recherche s'appuie sur une direction de la recherche et de la valorisation (DRV). Ce service couvre les champs de la coordination doctorale, des presses universitaires, de la culture scientifique, technique et industrielle (CSTI) et de la valorisation. Cette direction comprend actuellement neuf personnes : une affectée à la gestion de la commission de la recherche (CR), deux personnes au service partenarial et à la gestion de contrats, une à la médiation scientifique, deux à la gestion des six écoles doctorales (ED) sur le site, trois personnes aux presses universitaires.. Un soutien de qualité à l'accompagnement à la recherche a été signalé par les directeurs de laboratoires au cours des entretiens, même s'il a pu y être souligné que le service serait sous-dimensionné. L'évolution est cependant positive, puisqu'un personnel supplémentaire devrait être recruté cette année.

Pour le comité, cette perception de sous-dimensionnement est à relativiser si on compare ces données à celles des universités françaises de même typologie.

Une approche de type guichet unique est affichée pour la gestion des contrats. Celle-ci permet une prise en charge de tout le processus de vie d'un contrat : aide au montage, suivi de la négociation, signature puis mise en place, justification des dépenses, respect des attendus en termes de livrables. Une convention de site passée avec les organismes définit un prélèvement de 16 % et précise les modalités de gestion. Un grand nombre d'unités étant partagées entre diverses tutelles, cette situation a conduit à une règle de partage de la gestion des contrats suivant les catégories de personnel et leurs appartenances aux établissements. Dans les faits, c'est

⁵⁷ En 2018-2019, 73,1 % des effectifs de l'UJM-SE étaient inscrits en premier cycle, 25,3 % en second cycle et 1,6 % en troisième cycle. Pour l'ensemble des universités pluridisciplinaires avec santé, cette répartition s'établissait à 62 % d'étudiants en premier cycle, 35 % en second cycle et 3 % en troisième cycle (Source : DataEsr, tableau de bord des effectifs étudiants, hors double-inscriptions CPGE).

le directeur d'unité qui décide du fléchage des contrats sur tel ou tel gestionnaire. Sur le périmètre Lyon - Saint-Étienne, un réseau des directions est mis en place et partagé sans concurrence, co-construit avec une même approche métier. Les contrats supérieurs à 100 k€ doivent obtenir la signature de l'ensemble des tutelles (parfois nombreuses). Si des interrogations peuvent persister devant un tel système quant à sa lourdeur, le point d'attention le plus important porte sur le fait que la convention de site arrive à échéance. Au regard des informations disponibles en 2019, le comité relève que les résultats atteints par une telle organisation sont bons et témoignent d'une bonne dynamique de projet avec 14 projets de l'Agence nationale de recherche (ANR), 42 contrats avec entreprises et quatre projets H2020.

Le comité recommande qu'une politique claire de prélèvement sur contrats soit adoptée en augmentant probablement ce taux et en veillant à une utilisation de ces fonds au profit d'une politique d'établissement.

e/ Un financement de la recherche paraissant à la hauteur des enjeux

Concernant les ressources propres fléchées sur les activités de recherche (recherche partenariale, contrats ANR, contrats Européens, fonds propres, Idex, etc.), le comité a eu des difficultés à disposer de données stabilisées. L'imbrication des unités de recherche stéphanoises dans l'écosystème scientifique du pôle lyonnais amène à avoir des données partagées, dont il est difficile d'extraire la quote-part revenant à l'UJM-SE.

La fin de l'Idex a peu d'effet pour l'instant sur la plupart des unités rencontrées dans le secteur de l'ingénierie. En revanche, pour nombre d'EA qui ont moins de possibilités de lever des fonds que les UMR, l'Idex abondait substantiellement à leurs ressources sur projet. Son arrêt risque de réduire considérablement leur dynamique. Afin d'accompagner cette transition, l'établissement se propose de dynamiser sa recherche partenariale et ses réponses aux appels à projets. Ce type d'actions a conduit au cours de la période évaluée, en moyenne annuelle, à plus de 7 M€ de contrats, dont 1,2 M€ de contrats avec l'industrie, 2 M€ apportés par l'Idex, le complément étant issu des grands projets (EUR, Laboratoires d'excellence [Labex], Équipements d'excellence [Équipex]). La question se pose de la capacité de l'établissement à s'appuyer sur ces ressources et à avoir une politique claire et efficace de prélèvements, associée à une répartition et à un redéploiement de celles-ci, qui soit conforme à ses priorités et à sa stratégie de développement en recherche. Or, la procédure de réaffectation des prélèvements sur contrat n'est pas clairement présentée dans le RAE et les entretiens n'ont pu apporter plus de précisions, ce qui laisse perplexe quant à la destination de ces fonds au service de la recherche.

Enfin, le budget de la recherche fait état d'1 M€ d'investissement issu du fonds de roulement (une vraie plus-value pour certaines unités de recherche) et d'une dotation de 1,2 M€, dont 150 k€ de fonctionnement permettant le soutien, dans le cadre d'appels à projets, de 10 à 15 projets/an (maximum 2 projets par laboratoire), le reste étant consacré au fond récurrent des laboratoires (un socle auquel s'additionne 20 % de bonus établis sur l'activité du contrat précédent [performance]) et aux écoles doctorales. Le dialogue de gestion des laboratoires est conduit avec les composantes d'une part et directement avec l'université d'autre part. La dotation des unités est stable et la méthode rationalisée. Les directions de laboratoires sont présentes dans de nombreuses instances décisionnelles (sous-commissions HDR, appels à projets, bureau des composantes, réunion du bureau élargie, etc.), ce qui témoigne du caractère concerté de la politique de la recherche.

f/ Une politique à l'international fragilisée par la perte de l'Idex

L'orientation internationale de la politique de la recherche est clairement avérée, que ce soit dans le cadre de partenariats déjà bien établis, comme celui de la ComUE par exemple, ou bien dans le cadre de l'EUR Manutech Sleight et de l'université européenne. Cette dynamique se retrouve dans la démarche de réponse aux appels à projets (un projet *European Research Council* [ERC], neuf projets H2020 sur 41 déposés). Cependant, ni le RAE, ni la visite sur site n'ont permis de mesurer l'attractivité de l'établissement en s'appuyant sur les données stabilisées de mobilité des EC et des doctorants, sur le nombre et l'origine des chercheurs invités étrangers, sur le nombre de doctorants d'origine étrangère ou bien encore sur le pourcentage d'enseignants-chercheurs internationaux dans les recrutements.

L'essentiel des mobilités à l'international paraît fondé sur des guichets portés par la ComUE et la Région. L'évolution de la ComUE et de ses capacités de financement risquent à cet égard d'être un facteur limitant à terme.

Le comité recommande une vigilance sur ces points et la mise en place d'indicateurs de suivi en matière d'internationalisation accompagnés d'analyses de leur cohérence avec les priorités et choix stratégiques de l'établissement.

g/ Des politiques de soutien à la recherche avérées

L'établissement se préoccupe clairement de soutenir sa recherche et, au-delà des moyens financiers mobilisés, on peut signaler deux exemples de résultats avérés de cette politique de soutien :

- La politique numérique reste interne aux laboratoires. Il est cependant noté un soutien de l'université en matière de sécurisation, d'archivage et de stockage de données (plan data). **Le comité recommande d'étendre ce plan data et de le faire évoluer en un plan numérique d'établissement intégrant pleinement les besoins en recherche.**
- Le comité constate que les fédérations de recherche sont des vecteurs d'ancrage territorial et la vitrine de recherches communes bien identifiées. Trois illustrations ont été présentées par l'établissement :
 - o l'EUR Manutech (6,4 M€ sur 2018-2028) offre un fort soutien à la co-construction de formations par la recherche et consolide la dynamique de l'ingénierie sur le site stéphanois. Il s'agit du projet phare de l'établissement avec une belle visibilité ;
 - o la seconde structure créée en 2019 sur le segment de la prévention dans le domaine de la santé » (Institut Présage) fédère une dizaine de laboratoires et dispose d'un bâtiment partagé avec le CHU accueillant 4 chaires soutenues par l'UJM-SE⁵⁸ ;
 - o le projet ARTS a quant à lui vocation à faciliter la synergie entre de nombreuses structures⁵⁹. Le budget autorise trois appels à projets (actuellement 15 projets et 25 actions engagées). Ce projet permet au secteur des SHS d'avoir une place reconnue et soutenue dans le cadre de la stratégie de l'établissement. Les leviers mobilisés paraissent pertinents à court terme. Le succès souhaité du projet nécessitera de mobiliser des financements en interne et en externe (appels à projets régionaux, nationaux, européens, etc.).

2 / La politique de formation tout au long de la vie

a/ Une politique de formation s'intégrant dans la stratégie de l'UJM-SE

En matière de formation, la politique de l'université s'appuie sur trois axes : « mieux former », « mieux réussir » et « mieux s'insérer »⁶⁰.

La gouvernance en matière de formation est assurée notamment par une vice-présidence en charge de la formation et de la vie universitaire, une vice-présidence en charge de la relation entreprises et de la formation continue, une vice-présidence déléguée à l'alternance et à l'insertion professionnelle et une vice-présidence déléguée à l'information, l'orientation et la réussite des étudiants. Elle s'appuie sur la commission de la formation et de la vie universitaire (CFVU), ainsi que sur la direction de la formation et de l'insertion professionnelle (DFIP), qui a fait l'objet d'une attention particulière au cours de la période de référence (meilleure dotation en ressources humaines⁶¹ et réorganisation en quatre services)⁶² et dont la restructuration est à nouveau en projet dans le cadre de la politique de réorganisation de l'université et de sa stratégie de hiérarchisation des actions de formation prioritaires. Cette nouvelle organisation en trois pôles (appui au pilotage administratif et suivi des cursus ; formation continue et entrepreneuriat ; accompagnement des étudiants et apprenants et des enseignants-chercheurs) doit permettre de mutualiser le management des services et de les rapprocher, tout en fournissant un meilleur service à l'usager.

Le comité recommande de veiller à ce que les préoccupations managériales ne l'emportent pas sur le service aux usagers.

⁵⁸ La chaire Hygiène (déterminants, éducation, acceptabilité sociale en lien avec les risques de cancer) ; la chaire Actifs (activité Physique, fatigue et Santé) ; la chaire Santé des aînés (ingénierie de la prévention de la perte d'autonomie), la chaire Prévaccin (prévention, vaccination et contrôle des Infections).

⁵⁹ L'École supérieure d'art dramatique [La Comédie], l'École nationale supérieure d'architecture de Saint-Étienne, la Cité du design, l'École supérieure d'art et design de Saint-Étienne, le Conservatoire national supérieur de musique et danse de Lyon, le Musée d'art moderne et contemporain de Saint-Étienne, le Musée d'art et d'industrie de Saint-Étienne et le Puits Couriot / Parc-musée de la Mine.

⁶⁰ RAE, 2021, p. 50.

⁶¹ Le RAE mentionne cette meilleure dotation p. 20, mais ne donne pas de chiffres.

⁶² Accès aux formations et applications fonctionnelles ; service de la formation, de l'orientation et de l'insertion professionnelle ; service universitaire de formation continue ; service universitaire de pédagogie.

b/ Une formation initiale bien ancrée dans le territoire

Le rapport 2016 de l'IGAENR sur les petites et moyennes universités classe l'UJM-SE dans le premier groupe de ces universités ayant une « bonne efficacité de la structure et de l'offre de formation, et un bon ancrage social et territorial »⁶³. Le précédent rapport du Hcéres⁶⁴ préconisait toutefois de reconfigurer l'offre de formation en maintenant, voire en développant des formations courtes adaptées à des publics spécifiques et en rendant soutenables les formations à faibles effectifs par la mutualisation avec les universités de Lyon, en master essentiellement, le poids des formations de niveau L étant prépondérant avec 73 % des effectifs étudiants de l'établissement. Ces préconisations ont été en grande partie suivies par l'UJM-SE avec le développement de formations spécifiques et la mutualisation de plusieurs masters avec le pôle lyonnais⁶⁵.

Dans le cadre de son projet d'établissement 2016-2020, l'UJM-SE a élaboré une carte de formation tenant compte des partenariats avec les autres établissements d'enseignement supérieur, ainsi que de l'intégration dans la ComUE avec la co-accréditation de deux mentions de licence et de la plupart des mentions de master (43 sur 45). Toutefois, il est apparu lors des entretiens sur site que, pour certains masters, le fonctionnement des formations est complètement séparé selon les sites et que de fait ces co-accréditations paraissent de façade. Plusieurs autres chantiers importants ont été engagés pendant la période 2016-2021, notamment :

- un cadrage et une rationalisation des formations délocalisées ;
- l'adoption d'un règlement général d'études, commun à toutes les formations ;
- la mise en place d'un dispositif de césure ;
- la refonte des dispositifs d'aménagement des études (régimes spéciaux d'études prenant notamment en compte les activités sportives et artistiques de haut niveau) et de valorisation de l'engagement des étudiants.

Le comité regrette toutefois que n'ait pas été instauré un système d'UE libres permettant cette valorisation et qu'il n'y ait pas de cadrage au niveau central des UE libres⁶⁶.

En outre, la DFIP constate un manque de formalisation des procédures pour la définition des modalités de contrôle des connaissances (MCC), ce qui conduit à des erreurs et peut être source de contentieux.

Dans le cadre d'une démarche qualité et afin d'assurer la sécurité juridique des processus, le comité recommande la mise en place d'un circuit très cadré permettant une réelle vérification des MCC, de leur conception au niveau des composantes à leur validation par la CFVU.

Les entretiens avec le comité d'évaluation ont montré que l'établissement a su réagir à l'occasion de la pandémie du Covid-19 en assurant les adaptations pédagogiques nécessaires, en mobilisant les personnels, tant enseignants que techniques, ainsi que les moyens numériques pour les enseignements ou les étudiants. Cette réactivité démontre la réelle capacité de l'établissement à s'adapter à ce type de crise.

L'UJM-SE est partenaire du projet Cursus+ labellisé dans le cadre de l'appel à projets « nouveaux cursus à l'université » porté par la ComUE depuis 2019. Ce projet est destiné à impulser une transformation des premiers cycles universitaires en prenant en compte la diversité des publics par la personnalisation des parcours (modularisation de l'ensemble du cycle de licence), le décloisonnement des filières (entre licences générales et autres formations de premier cycle) et la professionnalisation de la licence. Le comité n'a pas disposé de bilan de ce projet. Dans ce cadre, L'université participe également à certaines actions avec les établissements membres de la ComUE, notamment la traduction en compétences des portails scientifiques avec l'UCBL, l'apprentissage et la certification en langue avec l'UL3, la mise en place d'un parcours préparatoire à Polytech Lyon.

Concernant plus spécifiquement les formations de santé, la réforme de l'accès aux études de santé a fortement modifié l'organisation de la première année en coordination avec les autres filières impliquées. La mise en place a été relativement compliquée par un manque de compétences métiers dans les composantes, en particulier dans la faculté de médecine. Cette situation pose la question de la qualité des processus déployés au sein du service de la scolarité.

L'université est également engagée dans l'universitarisation des professions paramédicales avec notamment le nouveau diplôme d'État d'infirmier en pratique avancée conférant le grade de master et comportant une mention co-accréditée avec les autres universités de la région ARA.

⁶³ Rapport 2016-075, oct. 2016, Petites et moyennes universités, p. 50.

⁶⁴ Rapport d'évaluation, 2016, p. 15.

⁶⁵ S'agissant de la co-accréditation, RAE p. 50.

⁶⁶ Le règlement général des études le prévoyait mais la crise sanitaire a entraîné la neutralisation de ce dispositif dans certaines composantes (FST et IAE). L'établissement prévoit que le nouveau règlement conduise à l'adoption d'un système d'UE d'ouverture et de sensibilisation obligatoire en licence.

c/ Une formation continue peu développée

La politique de l'université en matière de formation continue a longtemps été confondue avec l'alternance (contrats de professionnalisation). Une nouvelle politique a été engagée fin 2015 pour séparer ces activités. Le service universitaire de formation continue (SUFC) a abandonné progressivement ses activités en matière d'alternance pour se recentrer sur la formation continue et développer une offre dans ce domaine, en s'appuyant sur les compétences des composantes et des laboratoires, ainsi que sur des chargés d'affaires sectoriels. Il a obtenu la certification qualité de service Formation continue à l'université (FCU). Les IUT de Saint-Étienne (certifié ISO 9001) et de Roanne disposent également de services de formation continue. Les données chiffrées montrent un fort développement du chiffre d'affaires en 2020 (+48 %) ⁶⁷. Mais l'offre est surtout développée en médecine, en langues et à l'IAE (management de la bienveillance, numérique).

Ce développement est donc à consolider, l'offre étant encore en construction.

Le comité recommande de construire une véritable stratégie pour la formation continue associant pleinement les composantes, les équipes pédagogiques et les partenaires.

d/ Une politique volontariste de développement de l'alternance et d'innovation pédagogique

L'UJM-SE développe depuis une dizaine d'années une politique volontariste de développement de l'alternance dans les formations diplômantes, afin de favoriser l'insertion professionnelle des étudiants. Presque toutes les licences professionnelles (24 sur 26), deux diplômes d'ingénieurs de Télécom Saint-Étienne, un nombre croissant de parcours de master (15, dont huit dès la première année) et deux parcours de licence générale sont proposés en alternance, principalement en contrats d'apprentissage, ce qui représente une augmentation de 27 % des effectifs d'alternants entre 2016 et 2020 ⁶⁸ et près de 6 % des étudiants inscrits.

L'université développe également une politique d'innovation pédagogique, sous la responsabilité d'une chargée de mission. Elle s'est dotée en 2018 d'un Service universitaire de pédagogie (SUP), chargé du développement des pratiques pédagogiques innovantes et de l'usage du numérique dans la pédagogie. Il travaille en collaboration avec la Direction du numérique et en lien avec les référents numériques et pédagogiques des composantes. Le SUP s'est particulièrement investi depuis le début de la crise sanitaire, qui a rendu nécessaire la transformation des pratiques pédagogiques. Il développe les actions suivantes : formation des enseignants aux pratiques pédagogiques (obligatoire pour tous les nouveaux enseignants) et accompagnement de ceux-ci dans la mise en œuvre de projets pédagogiques innovants ; accompagnement des usages de la nouvelle plate-forme pédagogique (Moodle), initiée dans le cadre du projet d'université-cible, en coordination étroite avec UCBL ; production de ressources pédagogiques ou de dispositifs de formation hybrides ; diffusion de la culture pédagogique ; accompagnement des équipes pédagogiques dans l'approche par compétences. Depuis la crise sanitaire, il propose également un café numérique quotidien.

Toutefois ses ressources humaines sont insuffisantes (cinq ingénieurs pédagogiques, dont quatre contractuels) et le SUP ne dispose pas d'un espace pédagogique spécifique ⁶⁹.

De plus, les innovations pédagogiques sont surtout centrées sur l'usage des outils numériques (lié notamment à la crise Covid-19), mais pas encore assez sur de vraies transformations pédagogiques. Une certaine lassitude chez les enseignants a été observée après leur mobilisation au plus fort de la crise.

Le comité recommande à l'établissement de s'engager pleinement dans cette mutation des pratiques pédagogiques associant numérique, présentiel, distanciel, etc.

Dans le domaine de la santé, la faculté de médecine a créé le centre d'enseignement médical par simulation (CEMS) Jacques Lisfranc permettant aux étudiants de médecine et des autres filières de santé d'avoir accès à du matériel de simulation haute-fidélité facilitant l'apprentissage tout en favorisant l'interdisciplinarité ⁷⁰. Ce centre de simulation représente un enjeu majeur dans la formation des nouveaux professionnels de santé car celle-ci doit permettre d'aborder de nouvelles compétences génériques, comme le travail en équipe, par exemple. Un modèle de structure coordinatrice partagée entre le CHU et l'UJM-SE faciliterait le développement de ces actions et cette expérience mériterait d'être valorisée en interne, au niveau de l'établissement, au titre des innovations pédagogiques exemplaires.

⁶⁷ Indicateurs contrat UJM-SE, annexe au RAE, 2021, p. 3.

⁶⁸ Chiffres-clés de l'établissement, p. 1.

⁶⁹ RAE, 2021, p. 59.

⁷⁰ RAE, 2021, p. 16.

Le comité recommande la création d'un GIS entre le CHU et l'université pour le développement de la formation des professionnels de santé en simulation.

e/ Une évaluation de l'activité de formation encore insuffisante

La généralisation des conseils de perfectionnement et de l'évaluation des formations et des enseignements a été un objectif du contrat. Les conseils de perfectionnement ont été généralisés à toutes les formations pilotées par l'établissement, mais pas dans tous les masters co-accrédités.

La programmation de l'évaluation des formations a été globalement respectée. La totalité des mentions de L3 a été évaluée et les résultats ont été exploités lors de l'auto-évaluation des formations. Toutefois, faute d'une centralisation de l'évaluation dans l'établissement, on ne dispose pas de données chiffrées. L'évaluation des masters co-accrédités « s'est heurtée à des niveaux d'avancement et à des politiques d'établissements non harmonisées »⁷¹. Le comité souligne que l'établissement analyse bien la situation, que le dispositif est donc à améliorer et qu'une programmation est à prévoir pour la période 2021-2025, en intégrant notamment l'évaluation des parcours « Oui-Si » (L1 tremplin en 2 ans). Quant à l'évaluation des enseignements, elle « n'est toujours pas généralisée selon un processus harmonisé »⁷².

Des dispositifs de suivi de l'offre de formation ont été mis en place avec le pôle des statistiques et des enquêtes de la direction du pilotage, de l'audit interne et de la qualité, dont la mission principale est le pilotage d'études statistiques et la production d'indicateurs, tableaux de bords et analyses, notamment dans le domaine de la formation. L'UJM-SE fait partie, en outre, de deux groupes de travail du réseau des observatoires de l'enseignement supérieur (RESOSUP).

Le comité recommande l'extension à l'ensemble des formations de la politique de qualité et d'autoévaluation, et de rendre opérationnel l'ensemble des conseils de perfectionnement.

3 / Le lien entre recherche et formation

Le rapport d'évaluation de 2016 produit par le Hcéres identifiait parmi les points de vigilance les liens entre recherche et formation, en particulier l'adossement des masters à la recherche, et il préconisait de soutenir les mentions liées, en raison de leurs spécificités, à l'environnement local de la recherche. Les données fournies, ainsi que les entretiens durant la visite, n'ont pas permis au comité de mesurer le suivi de cette recommandation. Le lien entre formation et recherche est favorisé par l'UJM-SE à deux niveaux : sensibilisation en licence et préparation à la recherche par des stages en laboratoire et des parcours de master fortement adossés aux axes scientifiques, ce qui devrait favoriser la poursuite en doctorat. Toutefois, comme l'avait relevé le rapport d'évaluation du Hcéres en 2016, « l'exposition à la recherche et les taux de poursuite en doctorat demeurent trop faibles dans certains masters »⁷³. L'UJM-SE compte 323 doctorants en 2020-2021 contre 286 en 2016-2017, soit une légère augmentation, à rebours des diminutions constatées sur le plan national. Néanmoins, ce nombre reste trop faible, au vu du poids du pôle lyonnais, mais aussi pour une université ayant des ambitions fortes en recherche. Parmi les six écoles doctorales de la ComUE UDL, une seule est portée par l'UJM-SE, l'ED 488 Sciences, Ingénierie, Santé, mais il s'agit de la plus importante. Les doctorants de l'UJM-SE représentent 6,5 % des doctorants du site Lyon - Saint-Étienne, mais seulement 2 % des effectifs de l'UJM-SE. 133 doctorants bénéficient d'un contrat doctoral et 36 de conventions industrielles de formation par la recherche (Cifre). Le RAE⁷⁴ note toutefois la difficulté qu'ont les ED à définir une politique doctorale commune, la nécessité de mettre en place des procédures harmonisées pour le suivi des thèses et des incertitudes dues aux bouleversements institutionnels liés à l'arrêt de l'Idex et au devenir du label « Université de Lyon ». Il est à rappeler que les ED du site Lyon - Saint-Étienne sont communes et figurent sous ce label, mais que les évolutions à venir concernant les coopérations territoriales à l'échelle du site Lyon-Saint-Étienne pourraient impacter la mise en œuvre de cette politique. Dans ce cadre, des processus partagés ont été mis en place, ce dont témoigne l'existence d'une charte commune des ED de la ComUE et une procédure de recrutement des doctorants bien établie, qui va parfois à l'encontre de décisions de laboratoire. La structure fédérative des études doctorales offre en outre un grand éventail de formation aux doctorants. Même si la promotion de l'attractivité du doctorat est une question portée par l'UJM-SE, le label « Université de Lyon » avec ses mutualisations et ses actions partagées est une plus-value que le comité recommande de préserver.

⁷¹ RAE, 2021, p. 51.

⁷² RAE, 2021, p. 52.

⁷³ RAE, 2021, p. 60.

⁷⁴ RAE, 2021, p. 62.

Le comité recommande donc une vigilance vis-à-vis de l'évolution de la ComUE sur la question de l'organisation et de la politique des ED.

Lors des recrutements d'enseignants-chercheurs, une attention particulière est portée à l'articulation entre formation et recherche, et aux besoins dans ces deux domaines.

Parmi les axes stratégiques de l'UJM-SE pour la période 2021-2025, figure « une articulation encore plus efficiente de la recherche et de la formation » par des « structurations articulant master, doctorat, laboratoires dans des thématiques qui marquent l'identité pluridisciplinaire de l'UJM-SE » (axe 4).

Le comité recommande la mise en œuvre de cette politique en s'attachant à veiller à ce qu'elle se traduise effectivement par une augmentation significative du nombre de doctorants.

4 / La documentation : un service spécifique des actions transversales

a/ De larges surfaces consacrées à la documentation

L'UJM dispose d'un service commun de documentation (SCD) regroupant 55,4 ETP ; il emploie 26 étudiants par an en moyenne. Le SCD regroupe cinq bibliothèques universitaires et six bibliothèques associées, pour la plupart d'entre elles adossées à des laboratoires de recherche. De larges surfaces sont proposées aux usagers : 8 500 m², 1 820 places assises, 21 salles de travail en groupe. S'agissant du fonds documentaire, 52 % du budget est consacré aux abonnements numériques, 40 % des achats et abonnements à la documentation de recherche (60 % à la pédagogie). Une charte documentaire⁷⁵ fixe les axes et les orientations de la politique documentaire du SCD. Au cours du dernier contrat, le SCD a mené de nombreuses actions répondant à trois objectifs : renforcer la médiation auprès des usagers, en élargissant notamment ses plages d'ouverture (les indicateurs montrent un large dépassement de la cible de 2020) ; renforcer la pédagogie et le numérique par des formations et une politique d'animation culturelle ; et évoluer vers des bibliothèques conçues comme « tiers lieu », permettant de répondre aux différents usages, à l'image du magnifique *Learning Center* du centre des savoirs et de l'innovation (CSI) créé sur le campus de la Manufacture.

Cet ensemble et ces perspectives de développement sont un véritable atout pour l'UJM-SE. Toutefois les plages d'ouverture restent encore à améliorer du point de vue du comité : une extension après 20h et une ouverture le samedi – qui n'est pas généralisée – permettraient d'aller dans ce sens. Les entretiens du comité d'évaluation ont montré que ces pistes d'amélioration correspondent à une véritable attente des étudiants.

Le comité recommande à l'université de continuer à étendre les horaires d'ouverture des bibliothèques universitaires.

b/ L'absence de service consacré à la recherche

Si le SCD affiche une volonté de soutien à la recherche, celle-ci reste à structurer. Il n'y a aucun service consacré spécifiquement aux doctorants et aux chercheurs. Par ailleurs, la production scientifique n'est pas systématiquement versée dans HAL. Ce chantier ne peut être conduit sans qu'il soit intégré à la politique nationale de science ouverte.

Le comité recommande la mise en place d'un service consacré à la recherche assurant le versement systématique de la production scientifique dans HAL.

⁷⁵ Annexe au RAE, 2021.

La réussite des étudiants

L'université affiche une politique de formation axée sur la réussite et l'insertion professionnelle, qui apparaissent comme des points forts de l'établissement. Pour l'axe « mieux réussir », outre les actions destinées à favoriser la réussite étudiante, l'UJM-SE promeut la pluridisciplinarité – avec des cursus permettant des passerelles – ainsi que l'amélioration de l'accueil et de la mixité des publics. Pour l'axe « mieux s'insérer », elle a beaucoup développé l'alternance et les dispositifs d'insertion professionnelle. La politique en matière de vie étudiante présentée par l'établissement repose sur différentes approches permettant aux étudiants de disposer de conditions nécessaires à la réussite. Ces axes sont portés politiquement par une vice-présidence déléguée et des chargés de mission⁷⁶.

1 / Les parcours des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle

a/ Des actions en faveur de l'orientation manquant de visibilité

Comme le constatait le rapport d'évaluation du Hcéres en 2016, l'attention portée à l'accompagnement des étudiants et à leur insertion professionnelle constitue un des points forts de l'UJM-SE. Le soutien à l'orientation et à l'insertion professionnelle est principalement réalisé par le Pôle Cap Avenir de la DFIP.

On notera néanmoins que les actions d'orientation à destination des lycéens, mais aussi des étudiants en réorientation, n'apparaissent pas dans le RAE. En effet, si le pôle Cap Avenir déploie des actions pour promouvoir l'offre de formation de l'UJM-SE et aider les lycéens dans leur orientation (intervention dans les lycées, accompagnement individuel, recours à des étudiants ambassadeurs), le RAE met insuffisamment en avant ces actions. Il mentionne simplement l'objectif qui est de promouvoir l'offre de formation et d'aider les lycéens, sans exemples d'actions⁷⁷.

Le comité recommande de donner plus de visibilité aux dispositifs en matière d'orientation et d'en effectuer une auto-évaluation systématique s'appuyant sur la mobilisation des enseignants.

b/ Des dispositifs d'accompagnement à la réussite étudiante à promouvoir

L'UJM-SE a de bons résultats en matière de réussite en licence et master au regard des taux observés en moyenne dans l'ensemble des universités⁷⁸. Elle a aussi été classée parmi les meilleurs établissements pour la valeur ajoutée en licence⁷⁹. Toutefois le taux d'obtention de la licence en trois ans (36,9 %) est en forte baisse (11,1 points de moins qu'en 2014), alors que l'obtention du master en deux ans (66,5 %) progresse de 6,4 points⁸⁰. L'UJM-SE explique cette baisse par une évolution de la méthode de calcul de l'indicateur au cours de cette période. Le taux d'obtention du DUT en deux ans est en progression, mais n'atteint pas la cible fixée⁸¹. Le taux d'obtention en deux ou trois ans reste stable⁸². L'université n'a pas apporté d'analyse relativement à ces résultats et aux solutions de remédiation.

L'université expérimente, avec le pôle de réussite de l'UL3, des modules d'accompagnement à la réussite étudiante. La participation est assez faible (75 étudiants en moyenne par an de 2017 à 2020) et elle a été très impactée par la situation sanitaire. Le dispositif a été enrichi et un suivi de la réussite des étudiants de premier cycle va être mené dans le cadre du projet Cursus+, destiné à la favoriser (cf. *supra*). Il est prévu d'amplifier ces modules et de les intégrer aux nouvelles maquettes. Il existe aussi un tutorat pédagogique piloté par les référents pédagogiques orientation-réussite des composantes. Mais la participation est également très faible, notamment de la part de ceux qui en ont le plus besoin.

Dans le cadre des axes stratégiques 2021-2025, l'UJM-SE projette d'organiser un dispositif de premier cycle facilitant l'orientation, la réorientation et une politique d'accompagnement vers la réussite. Il s'agirait

⁷⁶ Aujourd'hui, une VP déléguée réussite et qualité de vie des étudiants, une chargée de mission Innovation pédagogique, un chargé de mission alternance et insertion professionnelle.

⁷⁷ RAE, 2021, p. 57.

⁷⁸ En 2020, 31,8 % et 59,8 % sur l'ensemble des universités (indicateurs contrat UJM, annexe au RAE, 2021, p. 1).

⁷⁹ RAE, 2021, p. 9.

⁸⁰ Indicateurs contrat UJM-SE, annexe au RAE, 2021, p. 6.

⁸¹ 67,4 % en 2020 (cible cohorte 2015 : 70 %).

⁸² Indicateurs contrat UJM-SE, annexe au RAE, 2021, p. 6.

notamment d'aider les composantes à mettre en place, au premier semestre, des dispositifs différenciés d'intégration, d'orientation ou de réorientation.

Le comité souligne l'intérêt de ces dispositifs et recommande leur meilleure promotion auprès des étudiants.

c/ Des bons résultats en matière d'insertion professionnelle

Les taux d'insertion professionnelle en licence professionnelle (97 % en 2020) et en master (94 % en 2020) sont très bons et ont progressé depuis 2014 (respectivement +6 et +9 points). Ils dépassent les taux d'emploi nationaux à 30 mois (94 % pour les licences professionnelles et 92 % pour les masters)⁸³. Pouvant donc se prévaloir de bons résultats dans ce domaine, l'université propose, au-delà des formations par apprentissage ouvertes ces dernières années (cf. *supra*), de nombreux dispositifs d'accompagnement tout au long du parcours des étudiants, favorisant la professionnalisation et l'insertion professionnelle (UE « Projet à la poursuite d'études ou l'insertion professionnelle » dans toutes les maquettes, modules de préparation à l'insertion professionnelle, stages obligatoires et facultatifs, plateforme numérique d'insertion).

La sensibilisation à l'entrepreneuriat est également importante, en lien avec le *Pépîte Beelys* porté par la ComUE, qui accompagne les étudiants entrepreneurs, et avec la délivrance d'un diplôme d'étudiant entrepreneur. L'université dispose depuis 2011 de son propre pré-incubateur pour faciliter la création d'entreprises par les étudiants, ce qui a effectivement conduit à plusieurs créations⁸⁴. Il est situé dans le CSI créé sur le campus de la Manufacture, qui intègre un pôle innovation-entrepreneuriat-transfert de technologie mutualisant des moyens et fonctions avec le projet Fabrique de l'innovation (FabLab) porté par la ComUE. L'entrepreneuriat étudiant est encore assez faible, mais, selon l'UJM-SE, le projet *Pépîte* fonctionne très bien.

La réussite et l'insertion professionnelle sont bien des points forts de l'établissement, même si les ressources humaines actuelles (1 ETP en central pour l'insertion professionnelle), mais aussi les locaux ne permettent pas de répondre aux objectifs fixés dans les meilleures conditions. Cap Avenir dispose par ailleurs de moyens financiers limités, les événements dans ce domaine étant presque uniquement financés par des subventions de la région et par la Fondation⁸⁵.

Le comité recommande une évaluation de l'efficience des dispositifs d'orientation et d'insertion professionnelle, ainsi qu'une augmentation des moyens financiers qui leur sont consacrés.

2 / La vie étudiante

a/ L'amélioration de la qualité de vie des étudiants est une forte préoccupation de l'UJM-SE

Les entretiens avec les étudiants font ressortir une satisfaction que leur procure la qualité de vie à l'UJM-SE et un sentiment d'appartenance en construction.

Plusieurs vice-présidences sont impliquées dans la politique de la vie étudiante. Si cette implication importante des membres de l'équipe de gouvernance montre qu'il s'agit bien d'une priorité de l'établissement, cet état de fait est aussi un facteur de complexification du pilotage, celui-ci s'appuyant en outre, d'un point de vue opérationnel, sur la Direction de la vie des campus, à laquelle sont rattachés le Bureau de la vie étudiante, le Bureau d'accueil du handicap et le Bureau de la vie des personnels. Cette direction porte cinq missions : culture, développement durable, handicap, action sociale et loisirs (pour les personnels) et vie étudiante. Les volets du sport et de la santé sont pris en charge par les services respectifs qui leur sont consacrés (service universitaire des activités physiques et sportives [Suaps], service de médecine préventive universitaire [SMPU]) et un comité stratégique du pôle de la vie étudiante, qui permet une coordination adaptée entre la gouvernance et les services administratifs sur ces questions.

⁸³ Indicateurs contrat UJM-SE, annexe au RAE, 2021, p. 2.

⁸⁴ RAE, 2021, p. 58.

⁸⁵ RAE, 2021, p. 59.

b/ Les moyens financiers consacrés à la vie étudiante sont adaptés à la politique de l'établissement

Si la dotation financière au service de la vie étudiante est satisfaisante depuis la création de la contribution vie étudiante et du campus (Cvec), le comité relève néanmoins un manque de personnel particulièrement marqué s'agissant du bureau du handicap et du service de santé universitaire (même si, pour ce dernier, la démographie médicale est également un facteur explicatif). Lors des entretiens, les services ont mentionné le fait qu'il n'y avait pas un fléchage pluriannuel de la dotation qui leur est destinée (Suaps, service de santé universitaire [SSU]), mais que les montants financiers distribués chaque année étaient fonction de la demande qu'ils font remonter lors de la préparation du budget.

Le comité recommande un fléchage plus formalisé et pluriannuel des fonds de la Cvec vers ces services.

c/ Dans l'attente du second schéma directeur de la vie étudiante de l'académie de Lyon et d'une meilleure prise en compte des spécificités de l'UJM-SE

Ce schéma associe largement la communauté universitaire du site de Saint-Étienne. L'analyse du bilan des actions réalisées lors du précédent schéma directeur de la vie étudiante (SDVE 2016-2020) est globalement positif⁸⁶. Il sera cependant important de rester vigilant, à l'occasion de la préparation de ce nouveau SDVE, à la bonne intégration des spécificités du site stéphanois qui ne semblaient pas avoir été suffisamment prises en compte dans les actions du précédent schéma directeur.

Le comité recommande d'intégrer des jalons et les indicateurs permettant un meilleur suivi opérationnel des actions menées.

Enfin, un point d'attention porte sur le pilotage politique et opérationnel du schéma, qui doit intégrer plus largement les représentants étudiants⁸⁷.

d/ Une attention portée à l'accueil de tous les étudiants

Des journées d'accueil des étudiants ont été mises en place en 2019 sur l'ensemble des campus, prenant la forme d'un guichet unique avec la présence de nombreux services, partenaires et associations étudiantes. Cette approche facilitant les démarches administratives permet également un accueil convivial et facilite l'intégration des nouveaux entrants en s'appuyant sur des contrats étudiants (tuteurs numériques, étudiants relais). L'université a su adapter ces journées sous un format numérique à la rentrée 2020⁸⁸. L'établissement consacre chaque année une enveloppe à l'aménagement des espaces destinés à la vie étudiante⁸⁹. Le comité a pu constater la qualité de ces espaces lors de sa visite du campus de la Manufacture.

Le Bureau d'accueil du handicap est chargé de l'accueil et de l'accompagnement de ces étudiants à besoins spécifiques. Face à l'augmentation du nombre d'étudiants accompagnés, l'organisation du bureau a été revue et l'équipe renforcée. Cependant ce service est toujours confronté à la difficulté de mettre en place certains accompagnements individualisés. Des tuteurs pédagogiques et des preneurs de notes sont recrutés dans le cadre de contrats étudiants. La sensibilisation de tous (personnels et étudiants) à la question du handicap est une priorité de l'établissement affichée dans le schéma directeur du handicap et portée par des dispositifs spécifiques, comme l'UE libre « sensibilisation au handicap », qui rencontre un franc succès, puisqu'elle touche chaque année plus d'une centaine d'étudiants. De plus, l'instauration en 2017 d'un forum annuel au niveau de la ComUE, réunissant les étudiants en situation de handicap, les familles et les différents acteurs de l'université, facilite la transition entre le secondaire et le supérieur⁹⁰.

Ce cadre d'action pour la vie étudiante intègre le site roannais à travers une offre territoriale de services renforcée par la création d'un pôle social abritant une antenne du SSU et des locaux d'associations étudiantes, par la mise en place de la commission roannaise d'aide aux projets étudiants (CRAPE) à destination des étudiants du site et par une offre culturelle en partenariat avec les acteurs locaux assurant la gratuité des places aux étudiants.

Le comité souligne la qualité de l'ensemble de ces dispositifs favorisant l'accueil de tous et le mieux vivre ensemble.

⁸⁶ Diaporama événement de lancement SDVE 2021-2026 du 26/03/2021.

⁸⁷ Critère de réussite numéro 1 de l'enquête réalisée dans le cadre du bilan du schéma de la vie étudiante [SDVE] 2016-2020.

⁸⁸ RAE, 2021, p. 69.

⁸⁹ RAE, 2021, p. 69.

⁹⁰ RAE, 2021, p. 69.

e/ Une politique sociale soutenue, à destination des étudiants

Il y a environ 6 200 étudiants boursiers à Saint-Étienne⁹¹. La politique sociale de l'UJM-SE vise à permettre à tous les étudiants de suivre leur scolarité dans les meilleures conditions possibles. Face à la problématique du manque de circulation de l'information auprès des étudiants sur les différents dispositifs d'aide mis à leur disposition par l'UJM-SE et ses partenaires, l'université a proposé en 2019 un site web qui les recense. Mis en place dans le cadre de la crise sanitaire, ce « guichet unique » numérique a vocation à perdurer⁹². Ces aides venant compléter celles du centre régional des œuvres universitaires et scolaires (Crous) et des associations étudiantes du site, ont été particulièrement renforcées durant la crise Covid-19⁹³. Le RAE suggère toutefois d'améliorer la communication sur les différents dispositifs et actions. Des associations étudiantes ont également porté, pendant la crise sanitaire, des projets solidaires soutenus par l'université. L'arrêt du projet IDEX a, en revanche, stoppé les financements qui permettaient de mettre en place des services complémentaires.

Les relations avec le Crous sont délicates et ne profitent pas pleinement aux étudiants. Le changement de statut administratif en 2018 (passage d'un centre local des œuvres universitaires et scolaires [Clous] à une antenne stéphanoise) et le dialogue complexe se traduisent par des réactions négatives des usagers (étudiants et personnels), en particulier sur la restauration, en raison d'un manque de restaurants universitaires, qui ne peuvent être remplacés uniquement par des structures de vente à emporter. Le vieillissement du parc des œuvres universitaires et une forte concurrence du parc privé entraînent une faible attractivité des logements existants.

Le comité, dans l'intérêt des étudiants, recommande à l'université de travailler activement à l'amélioration de la relation entre le Crous de Lyon et le territoire de Saint-Étienne, afin que le réseau des œuvres universitaires prenne mieux en compte les besoins spécifiques du site stéphanois.

f/ Les associations étudiantes dynamisent la vie de campus grâce à un soutien fort de l'université

Une soixantaine d'associations étudiantes existent sur les campus stéphanois et roannais. L'UJM-SE apporte un soutien aux projets associatifs par l'intermédiaire de plusieurs commissions : la Cvec (*cf. infra*) qui a succédé à la commission sociale de la vie étudiante (CSVE) et qui soutient chaque année une cinquantaine de projets ; la CRAPE dotée financièrement par Roannais Agglomération (12 projets en 2019) ; le fonds d'initiative étudiante de la ComUE (141 projets soutenus depuis 2016). Le RAE suggère de mieux articuler ces commissions et de clarifier leurs critères d'attribution. Le RAE mentionne des formations proposées⁹⁴ aux associations étudiantes, cependant ce dispositif semble ne pas être connu de tous. Une journée de sensibilisation aux risques en milieu festif a été organisée en 2019.

Le comité recommande de renforcer l'ensemble des dispositifs de soutien à destination des associations étudiantes et de mieux les faire connaître.

g/ Santé, sport et culture : des services en tension, qui appelleraient des moyens supplémentaires

La prévention/santé est assurée par le SSU, très mobilisé depuis le début de la crise sanitaire pour accompagner les étudiants isolés, et en difficulté sociale et psychique⁹⁵. Ce service est composé de 1,4 ETP en médecine générale, dont la directrice ; 2 ETP d'infirmières ; 1,5 ETP de psychologue ; 1 ETP d'assistante sociale, qui travaille en étroite association avec celle du Crous). Des étudiants relais-santé et des jeunes en service civique interviennent dans les actions de prévention. Mais le nombre de médecins reste insuffisant, alors que les étudiants ont un réel problème d'accès aux soins et qu'il n'y a pas de consultations de spécialistes au SSU. **Le comité recommande d'étoffer le SSU et de mettre en place un centre de santé.**

Une quarantaine d'activités physiques et sportives sont proposées gratuitement, depuis 2018, par le Suaps sur les campus de Saint-Étienne et Roanne, autour des thématiques du bien-être et de la santé⁹⁶. La formule qui donne lieu à une notation permet une bonification de la moyenne semestrielle. Les activités sont ouvertes à tous les étudiants inscrits dans des établissements en convention avec l'université.

⁹¹ Cf. aux entretiens.

⁹² RAE, 2021, p. 70.

⁹³ Annexe : bilan des dispositifs d'aides financières pour les étudiants mise en œuvre par la SVPE 2020.

⁹⁴ RAE, 2021, p. 71.

⁹⁵ Annexe : rapport d'activité 201-2020 du service universitaire de médecine préventive et promotion de la santé de santé.

⁹⁶ Annexe : Suaps - service des sports 2020-2021.

Le Suaps et le SSU portent des actions visant à lutter contre la sédentarité et à promouvoir l'activité physique. Ils ont dû s'adapter face à la crise sanitaire : le SSU, qui voyait déjà son activité augmenter ces dernières années, a été fortement sollicité pour l'accompagnement des étudiants en difficulté sociale et psychique durant la pandémie. Le Suaps a également dû revoir son fonctionnement et faire preuve d'adaptation en proposant des activités dématérialisées.

L'UJM-SE attache également une grande importance à la culture, placée sous la responsabilité d'un VP délégué⁹⁷. Toutefois il n'existe pas de service culturel. Afin de permettre un accès à la culture pour tous, l'UJM-SE propose depuis la rentrée 2020 une offre culturelle entièrement gratuite, qu'il s'agisse des spectacles programmés notamment dans la salle de spectacles de la Maison de l'Université ou des ateliers de pratiques artistiques, qui sont valorisés dans les cursus par une bonification de la moyenne semestrielle. Un carnet de la culture permet aussi aux étudiants d'accéder à des offres culturelles à moitié prix. Les étudiants se sont visiblement approprié ce dispositif, avec plus de 1 000 bénéficiaires⁹⁸. Un festival d'envergure visant à valoriser les pratiques artistiques des amateurs, « Le Fest'U », est organisé en fin d'année universitaire. Le SCD propose également une programmation culturelle dans les bibliothèques universitaires. Le RAE suggère une coordination des différentes actions culturelles programmées à l'université ; une commission transverse pourrait être créée.

Concernant les activités culturelles et sportives, le comité recommande la mise en place de lieux de pratique libre, lieux très attendus par les étudiants.

La situation financière fragile de l'UJM-SE, l'arrêt du projet Idex, puis la crise sanitaire ont eu des effets négatifs sur les actions programmées en matière de vie étudiante (projets associatifs suspendus, événements culturels annulés, actions dans le domaine environnemental ralenties).

3 / La participation des étudiants à la gouvernance

Les représentants étudiants participent activement à la gouvernance de l'établissement au travers des conseils statutaires et sont présents dans la totalité des comités de pilotage sur des sujets stratégiques⁹⁹. Ils sont majoritaires dans la Commission de la vie étudiante et de campus nouvellement mise en place. Celle-ci soutient des projets plus importants destinés à favoriser l'accueil et l'accompagnement social, sanitaire, culturel et sportif des étudiants.

Le vice-président étudiant (VPE) joue un rôle central dans la politique de vie étudiante de l'UJM-SE, mais il ne participe pas actuellement aux réunions de l'équipe présidentielle. Le comité recommande donc de l'intégrer dans les réunions de bureau élargi. Le VPE dispose de moyens satisfaisants. L'UJM-SE s'est dotée d'une conférence des élus étudiants (conseils centraux et conseils de composantes), qui est appelée à se transformer en parlement étudiant placé sous la présidence du VPE. Cette instance consultative se présente, en l'état, comme une future force en matière de gouvernance de la vie étudiante. La place des étudiants dans le pilotage de l'offre de formation doit en revanche être précisée.

Le comité recommande la mise en place de formations à destination des élus étudiants pour favoriser leur participation à la vie de l'établissement et à ses conseils.

L'établissement propose de nombreux contrats étudiants (tuteurs, étudiants ambassadeurs, étudiants relais vie étudiante, etc.) et missions de service civique pour conduire des actions de tutorat et d'orientation permettant de favoriser l'engagement mais également la réussite.

L'engagement étudiant sous toutes ses formes est très largement valorisé par l'attribution d'une bonification sur la moyenne générale et, depuis 2017, par une certification avec attributions de crédits qu'une minorité des étudiants choisit (une quarantaine chaque année). Les entretiens du comité ont montré que les étudiants se sont bien approprié ce dispositif. En revanche, l'assiduité dans l'engagement est quasiment le seul critère de l'évaluation, ce qui constitue une limite certaine de ce système. **Le comité recommande qu'une réflexion sur la méthode de valorisation soit menée pour s'orienter vers une réelle évaluation entraînant l'attribution de crédits de l'European credit transfert system (ECTS).**

C'est un prérequis essentiel à une future approche par compétences de l'engagement étudiant.

⁹⁷ Dans l'équipe présidentielle actuelle, VP délégué Programmation culturelle, Événementiels et Animation des campus.

⁹⁸ RAE, 2021, p. 74.

⁹⁹ RAE, 2021, p. 72.

La valorisation et la culture scientifique

1 / La valorisation des résultats de la recherche

a/ Un cadrage et des dispositifs de valorisation propices à une dynamique collective

L'UJM-SE s'appuie, en matière de valorisation, sur des partenariats cohérents avec les domaines de compétence des différents acteurs associés à l'écosystème Lyon – Saint-Étienne (Satt, fondation, filiale CERCLH¹⁰⁰, GIE, Pôles de compétitivité, incubateur). L'élément central de ce dispositif pour l'UJM-SE est la direction de la recherche et de la valorisation qui sert de « point d'entrée » pour les laboratoires ayant une démarche de valorisation et qui a l'importance notable d'un guichet unique.

L'UJM-SE s'est fixé deux objectifs principaux en valorisation :

- Assurer un accompagnement et une consolidation de toutes les actions de valorisation des chercheurs et enseignants-chercheurs de l'établissement au sein d'une direction unique de proximité, la DRV.
- Intégrer pleinement cette politique de valorisation dans l'écosystème de valorisation Lyon – Saint-Étienne, qui offre un large éventail de dispositifs et de services complémentaires.

Pour ce faire, elle s'appuie sur ses propres dispositifs internes et ceux de la ComUE Université de Lyon.

L'UJM-SE souhaite donc conforter la position de guichet unique de son service de valorisation, du fait notamment de la multiplicité des acteurs et de la complexité du processus. Elle en a d'ailleurs fait l'une de ses priorités et souhaite préserver et renforcer ce processus.

La DRV assure le suivi de l'ensemble des opérations de valorisation des différents acteurs. Le service exerce une fonction d'appui contractuel et assure la gestion des contrats de collaboration des unités de recherche. Son chiffre d'affaires annuel est en moyenne de 7,5 M€ depuis 4 ans, soit une progression de 45 % depuis 2016. En 2020, le CA est de 7,67 M€ pour 122 contrats, dont 2/3 sont dans le secteur des sciences et des technologies avec 1,1 M€ de contrats industriels amenés principalement par les interactions des chercheurs avec les entreprises.

b/ Une sensibilisation et une incitation à la valorisation efficace, mais à conforter dans la formation doctorale

La présence de deux chargés de valorisation, dont l'un plus spécifiquement en charge du montage de projets et des questions de propriété intellectuelle, au sein du service des partenariats de la valorisation, renforce le service dans son rôle de guichet unique et permet de faire le lien avec les chercheurs et les laboratoires. Il joue un rôle crucial dans l'accompagnement des chercheurs et dans l'aiguillage vers les dispositifs les plus adaptés au besoin et à la maturité des projets. Le chargé de valorisation est amené à participer à des réunions de laboratoire et à y conseiller les chercheurs.

Une seule action de sensibilisation et d'incitation à la valorisation a pu être mise en place à ce jour avec la Satt Pulsalys.

Le comité recommande un plus grand nombre d'actions de sensibilisation en intensifiant les visites du service et la promotion des dispositifs d'accompagnement.

Le rôle de guichet unique semble donc bien intégré par les chercheurs pour ce qui concerne la valorisation. Les écoles doctorales ne proposent pas, par contre, de formation à la valorisation, ce qui serait pourtant un atout supplémentaire et pourrait être mis en place en lien avec le VP entrepreneuriat.

Le comité recommande un développement des actions de sensibilisation à la valorisation et à l'entrepreneuriat auprès des doctorants.

¹⁰⁰ Cabinet de conseil, spécialiste des organisations hospitalières, filiale de l'UJM-SE.

c/ Un pilotage de l'activité, qui bénéficie pleinement de l'intégration dans la Satt Pulsalys

Une évolution notable de la politique de valorisation de l'UJM-SE concerne la mise en place d'un accord-cadre, fin 2016, avec la Satt Pulsalys. L'UJM-SE est devenue membre titulaire en 2017 de cette société d'accélération, alors qu'elle n'était préalablement que membre suppléant. La Satt assure les missions de détection, maturation, protection et transfert. L'UJM-SE, à travers le chargé de valorisation, participe aux comités de propriété intellectuelle (PI) commun aux établissements associés, aux comités de valorisation et au CA de la Satt. Le poids de l'UJM-SE en termes de PI est proportionnel au poids de ses chercheurs, ce qui démontre une bonne intégration et une bonne utilisation de cet instrument qu'est la Satt et témoigne d'une articulation qui semble efficiente. **La mise en place par la Satt Pulsalys d'un outil de reporting et de suivi de l'activité, accessible en temps réel aux établissements, est un bon moyen d'assurer un pilotage précis de ce pan d'activité. Il mériterait d'être mieux exploité par la DRV afin d'optimiser son intégration dans le suivi global de l'activité de valorisation** (montant et nombre de maturations, licences, suivi des SU).

Par ailleurs, en vue d'améliorer et de fluidifier les relations partenariales avec le CNRS, fragilisées en 2016¹⁰¹, le service de valorisation de l'UJM-SE dispose jusqu'à présent d'un personnel CNRS, qui lui est affecté à temps partiel par détachement. Cette action corrective est probablement positive. Elle gagnerait cependant à être mieux exploitée car le comité n'a pas pu avoir d'informations précises sur le bénéfice apporté par ce détachement, ni sur la mission particulière confiée à ce personnel.

d/ Innovation et transfert portés par l'incubateur USE'IN et par la SATT Pulsalys

Le développement de l'innovation et du transfert est, pour sa part, marqué par l'existence, depuis 2010, d'un incubateur (USE'IN) destiné aux étudiants. 23 sociétés ont ainsi pu être créées en 4 ans, ce qui est remarquable et démontre une belle dynamique des actions en faveur de l'entrepreneuriat étudiant.

Concernant l'incubation et la création de *start-up* menée par la Satt Pulsalys à partir d'innovations issues directement des laboratoires de recherche, six sociétés ont pu être incubées entre 2016 et 2020¹⁰² et on note des levées de fonds importantes pour deux sociétés créées préalablement (13 et 24 M€), l'une d'entre elle étant par ailleurs sélectionnée par le programme 2021 du *FrenchTech Next40/120*. Ce résultat témoigne d'une très belle dynamique de création de valeur à partir des innovations portées par les laboratoires de l'UJM-SE.

Le comité recommande que ces excellents résultats soient mieux mis en lumière par l'établissement.

Par ailleurs, le développement à venir du campus de Roanne, et la dynamique qui est en train de s'y enclencher, notamment avec l'agglomération et par la construction d'un bâtiment qui accueillera un incubateur, représente un potentiel supplémentaire d'innovation et de transfert au cœur d'un bassin industriel important. **Le comité souligne que ce développement est à soutenir et à encourager.**

En complément, on notera que l'UJM-SE bénéficie d'une expertise scientifique très forte et reconnue dans le domaine du laser et de l'ingénierie Lumière- Surface, portée par le laboratoire Hubert Curien et par l'ensemble des projets liés à MANUTECH. L'excellence scientifique du laboratoire est très bien valorisée : on note un Equipex, un Labex, une EUR et un GIE autour de cette thématique. Un partenariat fort et très porteur avec une entreprise locale (HEF) a été mis en place et de nombreux points forts sont à souligner :

- l'utilisation de la plateforme par de nombreuses PME/TPE et par des grands groupes permettant de générer un bon chiffre d'affaires, susceptible en outre d'une forte croissance ;
- la création d'emplois ;
- la création de la start-up Keranova (sélectionnée par le programme *FrenchTech Next40/120* 2021).

L'ambition et l'attractivité de ce portefeuille de projets à fort potentiel de valorisation liés à Manutech constituent un point fort et un facteur de visibilité de l'université.

¹⁰¹ Cf. conclusions du rapport d'évaluation précédent (2016).

¹⁰² RAE, 2021, p. 47.

2 / La diffusion, l'enrichissement du patrimoine et le développement de la culture scientifique et technique

Les actions sont conduites dans le cadre d'un écosystème riche et ont bénéficié des moyens de l'Idex. L'UJM-SE soutient la CSTI et fonde sa politique sur trois grands axes qui sont : science et société ; développement de l'esprit critique en lien avec l'enseignement secondaire ; innovation en lien avec l'industrie. Il est difficile de mesurer la dynamique sans indicateurs. Ce sujet gagnerait en outre à être partagé au sein de la ComUE.

La DRV de l'UJM-SE a la particularité d'inclure un service de publications (depuis l'édition jusqu'à la vente), qui produit une douzaine d'ouvrages par an et qui a été remodelé en 2018 et 2019 (nouveau site internet, nouveau comité éditorial, recentrage des thématiques). La mise en place d'un partenariat avec *OpenEdition Journals* a, pour sa part, permis les premières diffusions numériques. Par ailleurs, le service éditorial contribue à la diffusion des travaux scientifiques par l'intermédiaire de collections destinées au grand public (« le goût du savoir ») et à travers l'animation d'ateliers (Cafés découvertes), en lien avec le Service de la documentation notamment. Il existe cependant, au vu des ouvrages publiés, un risque de défaut d'ouverture suffisante sur l'extérieur et de repli sur des thématiques internes portées par des auteurs de l'établissement.

Le comité recommande que l'éventail des publications soit plus ouvert à des thématiques et à des auteurs relevant de périmètres géographiques plus étendus (local, régional, national, européen, international).

Par ailleurs, l'établissement fait preuve d'un fort dynamisme en matière de médiation scientifique, activité également rattachée à la DRV et bénéficiant d'un budget (doublé depuis 2016) et d'un personnel en charge de ce domaine (technicien).

Le rayonnement de la culture scientifique est large et vise des cibles variées : scolaires, grand public, etc. Les différentes actions menées (ateliers, conférences, vidéos, etc.) s'alignent sur les principaux enjeux définis dans le cadre du Conseil national de la culture scientifique, technique et industrielle et s'appuient sur un écosystème partenarial riche et en développement.

On notera plusieurs actions de vulgarisation à destination du grand public : « les labos dans la ville », la fête de la science, la nuit des chercheurs, etc.

L'initiative « du labo à l'entreprise » présentant le lien entre recherche fondamentale et retombées sociétales, a été, pour sa part, instaurée depuis 2018. Le comité n'a toutefois pas eu de précisions sur le nombre de participants, les partenaires, les thèmes abordés, les retombées, etc.

À travers l'Idex, des initiatives partagées avec la ComUE ont pu être déployées, ce qui a créé une dynamique locale plus forte à l'instar du dispositif « la Boutique des sciences », dont l'originalité a été de fédérer associations, chercheurs, étudiants, forces vives des territoires lyonnais et stéphanois. Toutefois, compte tenu de l'arrêt de l'Idex, la réflexion est en cours sur la mobilisation d'autres moyens.

Aucune donnée quantitative n'est toutefois disponible et le comité manque de visibilité sur les retombées de ces différents événements (création de partenariats par exemple) et implication avec des partenaires locaux.

Le comité recommande que des indicateurs sur les retombées effectives de ces actions et de leur ancrage avec le système local soient élaborés pour en assurer l'évaluation, la valorisation et le suivi effectif.

Les relations européennes et internationales

1 / La politique d'internationalisation en matière de recherche et d'enseignement supérieur

a/ Les relations internationales : une volonté d'ouverture affichée et un vrai chantier pour le prochain contrat

Pendant la période de référence 2016-2020, la stratégie d'ouverture internationale de l'UJM-SE s'est inscrite dans la continuité de la politique engagée au cours des contrats précédents¹⁰³. Orientée par la stratégie d'ouverture vers les partenaires de l'Alliance Européenne et Internationale de la ComUE¹⁰⁴, la politique des relations internationales (RI) de l'UJM-SE privilégie ainsi les coopérations ayant une bonne visibilité, dans le but de créer un flux de mobilités entrantes/sortantes d'étudiants et d'enseignants, qui fassent vivre ces accords¹⁰⁵. Cependant les résultats sont mitigés, en particulier pour ce qui concerne les mobilités sortantes (cf. *infra*). Deux projets considérés comme « emblématiques »¹⁰⁶ marquent cette période : le premier concerne le projet d'Université Européenne Arqus¹⁰⁷, qui a démarré en 2019 et s'appuie sur les trois piliers que sont l'inclusion, l'excellence et la transdisciplinarité universitaire, dans un objectif d'accroître la mobilité intra-européenne des étudiants pour se former et s'ouvrir à de nouvelles expériences favorisant leur insertion professionnelle. Le deuxième se rapporte au label « Bienvenue en France », obtenu dès le premier appel en 2019, qui confirme la qualité de l'accueil et des services offerts aux étudiants internationaux à l'échelle de l'UJM-SE¹⁰⁸.

À la suite de l'échec du projet Idex (université-cible) et le repositionnement¹⁰⁹ de l'établissement, le comité estime que ces collaborations européennes constituent une ouverture porteuse de grandes potentialités et encourage l'établissement à s'en saisir pleinement, à les maintenir et à les exploiter dans son futur projet.

Pilotée par le vice-président « relations internationales »¹¹⁰, la politique internationale est portée par la direction des relations internationales (DRI) (16 personnes) qui s'articule autour de deux entités. D'une part, le service des relations internationales (SRI) a pour mission de mettre en œuvre la politique internationale de l'Université, tant au niveau des programmes internationaux et des coopérations décentralisées ou multilatérales qu'au niveau des mobilités étudiantes entrantes et sortantes, ainsi que la mobilité des chercheurs et EC. D'autre part, le centre international de langues et civilisation (Cilec) dispense des cours de français et assure la mise en œuvre des procédures d'évaluation associées, ainsi que de programmes d'apprentissage de langue et de civilisation françaises, en liaison avec les Unités de Formation et de Recherche de l'UJM-SE.

La DRI s'appuie également, dans certaines composantes, sur un service RI et un chargé de mission pour les relations internationales qui diffusent et mettent en œuvre la stratégie sur le terrain à travers une dynamique descendante.

Le comité constate que la politique internationale de l'UJM-SE s'applique de manière hétérogène au niveau des composantes (écoles, UFR, IUT, campus, etc.) et que sa dynamique varie aussi selon les champs disciplinaires¹¹¹.

¹⁰³ Le rapport d'évaluation de l'Hcéres de 2014-2015 faisait lui-même état de cette recommandation prise en compte par l'UJM-SE et toujours pertinente : « L'Université de Lyon constitue une formidable opportunité pour accroître le rayonnement international de l'UJM-SE. Vu l'aura du pôle lyonnais, la Comue UdL est en fait un vecteur de renommée où la participation active de l'UJM dans la réalisation des missions académiques ne fera qu'accroître son propre rayonnement » (Réf. : Rapport d'évaluation – Hcéres, 2015, p.23).

¹⁰⁴ RAE, p. 78.

¹⁰⁵ Rapport d'activité DRI 2019, p.6.

¹⁰⁶ Idem, p.21.

¹⁰⁷ L'alliance universitaire européenne « Arqus » rassemble sept universités : Bergen, Grenade, Graz, Leipzig, Lyon, Padoue et Vilnius. 300 000 étudiants, 22 000 personnels académiques et 15 000 personnels administratifs bénéficient de cette alliance dans un cadre qui couvrira les actions suivantes : élargir l'accès, l'inclusion et la diversité ; un apprentissage de qualité centré sur l'étudiant ; université multilingue, multiculturelle et entrepreneuriale avec un soutien à la recherche et le développement précoce des chercheurs. (Réf : <https://www.arqus-alliance.eu/action-lines>).

¹⁰⁸ Cette labellisation permet à l'UJM d'accroître son potentiel d'attractivité à l'international, en renforçant les services offerts aux nouveaux étudiants internationaux, d'afficher clairement un standard national d'accueil et d'accompagnement, et de mieux rayonner en direction des publics et partenaires internationaux. (Réf. : Rapport d'activité DRI 2019, p.21).

¹⁰⁹ Réf. : Entretiens du 5 au 7 octobre 2021 dans le cadre de la visite sur site.

¹¹⁰ Depuis juin 2021, cette vice-présidence est devenue « formation et relations internationales ».

¹¹¹ La plupart des programmes de coopération internationale, réalisés durant la période de référence, couvrent les champs des sciences. Nous citons à titre d'exemples le programme « Interaction lumière surface : de la nanostructuration à la détection fonctionnelle » qui confirme la richesse des liens entretenus avec l'université d'Ottawa et le programme « Dysfonction vasculoplacentaire, inflammation périnatale et neuro-développement : Approches mécanistiques et thérapeutiques innovantes » conçu avec l'Université McGill. Dans le cadre des programmes

De ce fait, et dans le but que toute la communauté puisse contribuer activement à une dynamique internationale commune au sein de l'établissement, le comité encourage l'UJM-SE à faire évoluer le réseau des correspondants pour les Relations Internationales dans toutes les composantes afin d'étudier les potentialités et possibilités de développement international de chacune d'entre elles et d'assurer un relais et une meilleure transversalité de sa politique consolidée et institutionnalisée entre le niveau central et les différentes composantes.

L'UJM-SE a une longue tradition de coopération académique avec différentes régions du monde. Durant la période de référence, on notera 420 accords actifs dont 235 accords Erasmus¹¹².

Quatre zones¹¹³, définies en cohérence avec la politique de site, constituent des priorités géostratégiques pour l'UJM-SE :

- Une « zone d'appui » pour le développement de coopérations de formation et de recherche avec certains pays comme le Canada (principalement Ottawa, Sherbrooke et le Québec) ou le Japon ;
- Une « zone d'échanges » constituée principalement de l'espace européen ;
- Une « zone d'attraction » constituée de pays tels le Brésil – avec l'Université de São Paulo – et la Chine, notamment Shanghai avec ses universités de Fudan, Tongji et Jiao Tong ;
- Une « zone de solidarité » intégrant les pays moins avancés comme ceux qui sont situés au Maghreb, en Afrique sub-saharienne et en Asie du Sud-Est, où certaines formations de licence, voire de master, ont été déployées par l'intermédiaire de la formation de formateurs¹¹⁴, avec une volonté de soutien à la structuration des établissements partenaires.

Le RAE est relativement peu précis sur la manière dont ces priorités se sont concrétisées au cours de la période évaluée. Celui-ci fait essentiellement état des projets structurants qui ont marqué la « zone d'échanges », à savoir l'alliance européenne Arqus pilotée par la ComUE et plusieurs masters Erasmus Mundus¹¹⁵, mais sans donner pour autant de précisions sur les actions réellement engagées, leurs retombées éventuelles, ni sur le niveau de déploiement atteint. Il mentionne également l'importance de la délocalisation des formations à destination des pays de la « zone de solidarité », mais pour souligner essentiellement que leur nombre a diminué consécutivement au cadrage de ces formations délocalisées adopté en 2016, ce cadrage ayant instauré une période transitoire de 3 ans pour la mise en conformité des formations existantes. La visite a toutefois permis de montrer l'accélération du partenariat avec l'université d'Ottawa qui figure dans la « zone d'appui » de la politique internationale de l'UJM-SE. Ce sont ainsi plusieurs projets de recherche importants qui ont été engagés avec cette université¹¹⁶, dans le cadre d'une convention de coopération scientifique établie en 2018¹¹⁷.

Les partenaires académiques internationaux, auditionnés lors de la visite sur site, témoignent de la grande efficacité et adaptabilité de l'UJM-SE et de la remarquable valeur ajoutée des actions et projets en cours, qui tiennent compte de leurs attentes. Le comité salue les efforts déployés par l'UJM-SE pour mobiliser les multiples acteurs de la communauté universitaire afin de contribuer à cette dynamique internationale. Toutefois il regrette que la concertation préalable à la construction de telles actions internationales ne soit pas suffisamment déployée.

De ce fait, le comité encourage l'établissement à articuler ses priorités géostratégiques aux axes scientifiques jugés les plus importants afin d'accroître son efficacité dans les actions entreprises tout en renforçant la coordination des différents acteurs dans les champs de la recherche ou de la formation.

Le comité recommande ainsi à l'établissement de structurer davantage ses différentes actions dans un cadre unifié et cohérent, afin que sa stratégie soit lisible à l'interne et à l'externe, partagée et mise en œuvre à tous les niveaux.

européens, depuis 2019, l'UJM-SE coordonne deux masters Erasmus Mundus (PSRS et DYCLAM+) et est partenaire de trois autres programmes (COSI, IMLEX, et LIVE). (Réf. : Rapport d'activité DRI 2019, pp. 22-23).

¹¹² Source. : Auto-évaluation établissement : bilan et analyse critique – organisation pilotage de l'internationalisation, chiffres sur les accords internationaux et les doubles diplômes, DRI, UJM.

¹¹³ Ces quatre zones définies dans un objectif d'augmenter les mobilités étudiantes, de chercheurs, de personnels administratifs et enseignants en cherchant à développer des coopérations et des partenariats de formation et de recherche à l'international sont présentées par l'UJM dans son RAE, 2021, p. 78.

¹¹⁴ RAE, 2021, p. 78.

¹¹⁵ Avec 7 masters Erasmus Mundus, dont 5 en position de pilote du consortium, l'UJM-SE est la troisième université française pour ce type de coordination.

¹¹⁶ Un IRP (*International research project* – IRP) en photonique ; un projet de recherche en santé sur la prévention du vieillissement, les sciences du mouvement et la nutrition, les troubles alimentaires ; un projet de partenariat avec la faculté des arts et un projet.

¹¹⁷ <https://www.univ-st-etienne.fr/fr/tous-les-faits-marquants/annees-precedentes/annee-2017-2018/zoom-sur/cooperation-internationale-universite-ottawa.html>

b/ Des mobilités entrante et sortante à renforcer

Au cours de la période de référence (2016-2021) et en dehors de l'impact négatif de la Covid-19, la part des étudiants internationaux a diminué de 34 % (3 128 étudiants internationaux en 2016-2017 pour 2 076 en 2020-2021)¹¹⁸. Si le RAE n'apporte pas d'explication ou d'analyse relatives à cette baisse, le comité a été informé durant sa visite qu'elle était due à une remise en ordre réglementaire d'une politique d'accueil d'étudiants étrangers, jugée laxiste, sur un des campus de l'université. À l'exception de ce cas particulier, le nombre d'étudiants étrangers est resté stable au cours de la période de référence.

L'arrêt de l'Idex et ses répercussions sur les projets à l'international et sur les dispositifs mis en place (fin de l'Espace Ulys, redéfinition en cours du *Student Welcome Desk*, fin du financement de certains projets internationaux, comme les financements de stages au Japon ou les mobilités au Canada, etc.) contribuent également à expliquer cette baisse relative d'attractivité.

Par ailleurs, le RAE ne fournit pas de statistiques sur le nombre des étudiants en mobilité sortante pour la période de référence et pas davantage sur les étudiants en mobilité entrante dans le cadre de programmes d'échanges. Certes, le rapport d'activité 2019 de la DRI mentionne un flux sortant en 2018-2019 correspondant à 575 mobilités réparties en 207 étudiants en stage à l'étranger et 368 étudiants en mobilités d'études (dont 267 à destination d'un pays européen)¹¹⁹. Il signale également un flux plus modeste encore de 212 étudiants en mobilité entrante, dont 38 en mobilité diplômante *Erasmus Mundus Joint Master degree*. Mais le caractère lacunaire des données mobilisées dans le cadre de l'auto-évaluation et que souligne d'ailleurs l'établissement lui-même lorsqu'il mentionne dans son RAE des « difficultés pour recenser certaines données de mobilité »¹²⁰, ne permet pas un pilotage efficace des politiques de mobilité internationale.

Bien que l'UJM-SE encourage la mobilité enseignante et administrative (à travers la mise en place de semaines de séjour, d'appels à candidatures annuels, ou de soutiens financiers, etc.), la crise sanitaire en a empêché le bon déroulement et le personnel enseignant et administratif n'a pu bénéficier que des sessions de formation à l'anglais et à l'interculturalité, soutenues par les financements du label « Bienvenue en France ».

Enfin, le comité souligne le bon fonctionnement du Cilec labellisé, depuis 2019, « Qualité Fle » par France Éducation International pour la qualité de son enseignement, de sa gestion et de son accueil. Ce label lui permet d'accueillir des étudiants dans le cadre de projets de consortia, de projets d'échanges privilégiés ou de projets de formations d'excellence (masters labellisés par l'Agence exécutive européenne pour l'éducation et la culture [EACEA], UdL etc.) en proposant des bourses d'attractivité (Fondation UJM-SE et UdL à travers les ces masters).

Le comité encourage l'établissement à renforcer sa politique de mobilité au moyen d'un meilleur suivi des données de mobilité et d'un meilleur ciblage des actions destinées à l'accueil des étudiants étrangers et à la préparation des mobilités (accès au logement, journées d'informations à l'échelle de tout l'établissement, cours de langues, formations dispensées en langues étrangères, valorisation des expériences de mobilités, renforcement du suivi et du contrôle des équivalences de crédits, informations autour des financements de la mobilité, etc.).

Le comité encourage l'établissement à soutenir les composantes dans leurs efforts d'internationalisation des formations. Il estime que l'UJM-SE gagnerait à inscrire pleinement la question des mobilités dans sa future stratégie d'établissement en cohérence avec son projet pédagogique et scientifique.

¹¹⁸ RAE, 2021, p. 6.

¹¹⁹ Rapport d'activité DRI 2019, p.14.

¹²⁰ RAE, 2021, p. 81.

Conclusion

L'Université Jean Monnet - Saint Étienne est à un tournant de son histoire. Après avoir été pleinement engagée dans le projet IDEXLYON, elle a fait de nouveaux choix pour son avenir. Le projet d'Idex impliquait une forme de fusion voire de dilution dans un ensemble plus vaste. Ce projet présentait pour l'UJM-SE des avantages certains en termes de visibilité, de masse critique et de développement, plus particulièrement en recherche. Mais il présentait aussi un risque de transfert des centres de décision vers la métropole lyonnaise, de marginalisation de secteurs de formation en master et doctorat, et de stricte spécialisation de la recherche stéphanoise.

Un nouveau projet d'établissement raisonnablement ambitieux

Face à ce risque, le choix opéré par l'établissement de ne pas intégrer l'université-cible portée par l'Idex a amené la nouvelle équipe de direction de l'UJM-SE à proposer au cours du premier semestre 2021 un nouveau projet dont les grands axes opérationnels ont été esquissés (contribuer à une nouvelle politique de site, mettre les étudiants au cœur des priorités, repenser l'organisation autour de campus thématiques, apporter un soutien prioritaire à la recherche ainsi qu'à la science ouverte et mieux sensibiliser aux questions d'intégrité scientifique, intensifier la politique partenariale du local à l'international). L'université devra toutefois s'attacher sans tarder à définir une ligne stratégique intégratrice de cette démarche opérationnelle dans laquelle elle se projette.

Ce nouveau projet s'appuie sur de réels atouts en formation, avec de très bons résultats pour la ressource en licence ou dans le champ de l'apprentissage, des niches de spécialisation en recherche – innovation, avérées ou en construction, des partenariats avec le monde socio-économique mais aussi, et c'est essentiel, sur une adhésion de la communauté qui paraît soudée en cet instant. Le comité ne peut que rappeler la nécessité impérieuse de faire valider très rapidement ce projet par les instances de l'établissement.

Or celui-ci implique de dégager des priorités s'appuyant sur les points forts de l'UJM-SE et tenant compte des contraintes – en particulier territoriales – qui sont les siennes. Répondent pleinement à ces principes, le projet d'école d'économie ou le projet ARTS autour des forces DEG, ALL et SHS, en lien avec les écoles du secteur de la culture du bassin stéphanois pour ce dernier. On peut y ajouter les projets de recherche liés aux trois domaines thématiques privilégiés par l'université au cours de la période évaluée : Surfaces-Interfaces-Optique ; Santé-Sport-Ingénierie ; Humanités-Mutations-Territoires. Et on peut citer aussi le projet Manutech qui allie excellence scientifique et création de valeur.

Sur de telles bases, l'UJM-SE peut ainsi réaffirmer son plein rôle d'université bien ancrée dans ses territoires, accueillant le maximum d'étudiants de niveau L sur un très large éventail de formations, ayant une plus forte spécialisation aux niveaux M et D, liée aux caractéristiques socio-économiques et culturelles des territoires et/ou à la qualité de ses équipes de recherche. Ce positionnement raisonnablement ambitieux permettra à l'UJM-SE d'avoir une réelle visibilité à l'échelle du site Lyon – Saint-Étienne en complémentarité avec les établissements lyonnais, à la condition que des points d'articulation puissent être trouvés, sur le plan institutionnel, avec les dynamiques internes de reconfiguration du site consécutives à l'arrêt de l'Idex et dont les diverses réponses à l'appel à projets du PIA I « excellence sous toutes ses formes », sont aujourd'hui les marqueurs.

Une situation financière saine mais fragile

Parmi d'autres atouts, l'UJM-SE bénéficie, malgré une sous-dotation chronique, d'une situation budgétaire saine. Néanmoins, des chantiers nécessaires comme la mise en œuvre du RIFSEEP, d'une politique plus dynamique pour l'emploi contractuel ou de projets patrimoniaux ambitieux impacteront nécessairement sa trajectoire budgétaire.

Il importe que le dialogue stratégique et de gestion avec le ministère, qui a permis d'objectiver la situation de sous-dotation en budget et en emplois, apporte des corrections qui ne soient pas que partielles, voire cosmétiques. Il y va de la capacité de l'université à réussir ses projets de développement et aussi du risque qu'elle se retrouve à nouveau dans une situation financière difficile.

Une gouvernance et une organisation qui se veulent renouvelées

La nouvelle gouvernance de l'établissement poursuit l'objectif de refonder une dynamique d'établissement, dans un contexte de sortie de crises (Idex et Covid-19), bénéficiant pour l'instant d'un climat social apaisé et tourné vers l'avenir. Le choix a été fait d'une équipe resserrée avec des vice-présidents en charge de portefeuilles importants, qui couvrent de larges champs d'intervention avec des thématiques nouvelles caractérisant les orientations stratégiques de l'établissement (campus de Roanne ; responsabilité sociétale). Le projet d'organisation en campus a l'objectif de fédérer les composantes autour des axes stratégiques de développement de l'établissement. Il correspond à l'esprit de cette université pluridisciplinaire, proche de ses

étudiants et en lien avec ses territoires. Cette approche est aussi une réponse à l'esprit facultaire qui parfois prédomine dans la vie de l'établissement. Un point d'attention est à porter aux conventions d'objectifs et de moyens qui seraient à mettre en œuvre dans un cadre pluriannuel entre le niveau central, les campus ou les composantes. La dévolution de moyens et de compétences à ces niveaux intermédiaires doit être réelle et faire l'objet d'une évaluation régulière, ainsi que d'un rapport annuel auprès des instances de l'université.

Un avenir nécessairement au sein du périmètre Lyon-Saint Étienne

Reste la question du lien très fort avec le pôle lyonnais caractérisé par une imbrication d'équipes de recherche, une mutualisation de masters, des écoles doctorales communes et une politique partagée au sein de l'Idex ayant donné de très bons résultats et dont il faudra bien assurer la continuité. L'UJM-SE, par sa position géographique et son imbrication dans l'ESRI régional, a vocation à travailler en étroite collaboration avec les établissements lyonnais. Elle s'y était pleinement engagée dans le cadre de l'Idex et au sein de la ComUE. Cette collaboration peut se poursuivre au sein de la ComUE, même fragilisée par la fin de l'Idex et par les péripéties juridiques qu'elle a connues, ou à travers tout dispositif de coordination territoriale, qui viendrait à lui succéder, le cas échéant. Reste que le véritable enjeu est lié à la façon dont les établissements lyonnais perçoivent ce nouveau positionnement de l'UJM-SE. Si les universités Lyon 2 et Lyon 3, ainsi que l'Insa et l'IEP de Lyon, sont pleinement disposés à s'inscrire dans un cadre collaboratif, la question de la position des autres établissements sur ce point reste entière. Le temps faisant son œuvre, une homogénéisation des points de vue sur l'évolution proposée ne manquera probablement pas d'intervenir. Il y va du développement serein des équipes de recherche communes et des formations mutualisées. La tutelle pourrait jouer pleinement son rôle pour accélérer cette transition.

1 / Les points forts

- Des formations de qualité, une réussite des étudiants parmi les meilleures de France.
- Une politique volontariste de développement de l'alternance et d'innovation pédagogique.
- Un lien profitable avec le milieu académique local (écoles d'ingénieurs, CHU, école d'architecture, etc.).
- La qualité de la vie étudiante, la gratuité des activités physiques et sportives, ainsi que de l'offre culturelle.
- Plusieurs équipes de recherche de haut niveau sur des segments de spécialité bien identifiés.
- Un soutien fort des collectivités territoriales.
- Une communauté universitaire soudée, un dialogue social apaisé et renouvelé.
- Une trajectoire financière stabilisée et sécurisée par un pilotage et un suivi rigoureux.

2 / Les points faibles

- La perte de moyens humains et financiers à la suite de l'arrêt de l'IDEX.
- Une formation continue peu développée.
- Une évaluation de l'activité de formation encore insuffisante.
- Des équipes de recherche communes avec le site lyonnais et au sein desquelles celui-ci a un poids prépondérant.
- Un nombre insuffisant de doctorants au regard de l'ambition de l'université en matière de recherche.
- Une sous-dotation impactant la capacité à mener de nouvelles actions structurantes en phase avec le projet d'établissement.

3 / Les recommandations

- Faire valider rapidement par les instances de l'université le nouveau projet d'établissement.
- Assurer la poursuite des actions engagées avec les établissements lyonnais en posant un nouveau cadre de collaborations.
- Garder la maîtrise d'une politique de recherche d'établissement en restant tutelle des unités de recherche partagées.
- Mettre en place une stratégie numérique et se doter d'outils d'information efficaces.
- Engager une politique visant à augmenter significativement le nombre de doctorants.
- Engager une politique volontariste en formation continue et en accompagnement des publics en reprise d'études.
- Étendre à l'ensemble des formations la politique de qualité et d'autoévaluation.
- Étoffer le service de santé universitaire SSU et mettre en place un centre de santé.

Liste des sigles

A

ARA	Auvergne-Rhône-Alpes
ARTS	Arts-Recherche-Territoires-Savoirs
ANR	Agence nationale de la recherche

B

Biatss	Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
--------	---

C

CA	Conseil d'administration
CAC	Conseil académique
CAF	capacité d'autofinancement
CIC	Centre d'investigation clinique
CDD	Contrat à durée déterminée
CDI	Contrat à durée indéterminée
CEMS	Centre d'enseignement médical par simulation
CFVU	Commission de la formation et de la vie universitaire
Cilec	Centre international de langues et civilisation
Cifre	Convention industrielle de formation par la recherche
CIRI	Centre international de recherche en infectiologie
CIS	Centre ingénierie et santé
CHU	Centre hospitalo-universitaire
Clous	Centre local des œuvres universitaires et scolaires
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
COM	Contrats d'objectifs et de moyens
ComUE	Communauté d'universités et établissements
CPGE	Classe préparatoire aux grandes écoles
CR	Commission recherche
CRAPE	Commission roannaise d'aide aux projets étudiants
CRBSP	Comité de recherches en matière biomédicale et de santé publique
CRCT	Congé pour recherche ou reconversion thématique
Creatis	Centre de recherche en acquisition et traitement de l'image pour la santé
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CSI	Centre des savoirs et de l'innovation
CSTI	Culture scientifique, technique et industrielle
CSVE	Commission sociale de la vie étudiante
Cvec	Contribution vie étudiante et du campus
CVH	Cardio-vasculaire et hémostasie
CUR	Campus Universitaire Roannais

D

D	(LMD) Doctorat
DD	Développement durable
DFIP	Direction de la formation et de l'insertion professionnelle
DGS	Direction générale des services
DIRD	Dépense intérieure de recherche développement
DRH	Direction des ressources humaines
DRI	Direction des relations internationales
DRV	Direction de la recherche et de la valorisation
DUT	Diplôme universitaire de technologie

E

EA	Équipe d'accueil
EACEA	Agence exécutive européenne pour l'éducation et la culture
EC	Enseignant chercheur
ECTS	<i>European credit transfer system</i> (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre)
ED	École doctorale
ENS	École nationale supérieure
EPCS	Établissement public de coopération scientifique
EPSCP	Établissement public à caractère scientifique, culturelle et professionnel
ERC	<i>European Research Council</i>
ETP	Équivalent temps plein
EUR	École universitaire de recherche
EuroLIO	<i>European Localized Innovation Observatory</i> (Observatoire Européen des Données Localisées de l'Innovation)

F

Fle	Français langue étrangère
-----	---------------------------

G

GER	Gros entretiens renouvellement
GIE	Groupement d'intérêt économique
GIS	Groupement d'intérêt scientifique
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
GRH	Gestion des ressources humaines

H

Hcéres	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
HDR	Habilitation à diriger des recherches

I

IAE	Institut d'administration des entreprises
Idex	Incitative d'excellence
IEP	Institut d'études politiques
IGAENR	Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche
IIG	Immunologie-infectiologie-greffe
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
IRMIS	Institut régional de médecine et d'ingénierie du sport
IUT	Institut universitaire de technologie

L

L	(LMD) Licence
L/L1/L2/L3	(LMD) Licence, licence 1re année, 2e année, 3e année
Labex	Laboratoire d'excellence
LIBM	Laboratoire interuniversitaire de biologie de la motricité
LMD	Licence-master-doctorat

M

M	(LMD) Master
M/M1/M2	(LMD) Master, master 1ère année, 2e année
MCC	Modalités de contrôle des connaissances
MCF	Maître de conférences
MCU-PH	Maître de conférences des universités - praticien hospitalier
MDE	Maison des étudiants
Mesri	Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation

N

NOL	Neuro-ostéo-locomoteur
-----	------------------------

P

Palse	Programme avenir Lyon - Saint-Étienne
PI	Propriété intellectuelle
PIA	Programme d'investissements d'avenir
PIB	Produit intérieur brut
PR	Professeur des universités
Pres	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
PSYR2	Pathologies psychiatriques, de la résistance à la réponse
PU-PH	Professeur des universités-Praticien hospitalier

R

R&D	Recherche et développement
RAE	Rapport d'autoévaluation
RESOSUP	Réseau des observatoires de l'enseignement supérieur
RH	Ressources humaines
RI	Relation internationales
RIFSEEP	Régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel
RSE	Responsabilité sociale des entreprises

S

SAINBIOSE	SAnté-INGénierie-BIOlogie – Saint-Étienne
Satt	Société d'accélération du transfert de technologies
SCD	Service commun de documentation
SCSP	Subvention pour charge de service public
SDP	Surface de plancher
SDVE	Schéma directeur de la vie étudiante
SGPI	Secrétariat général pour l'investissement
Shon	Surface hors œuvre nette
SMPU	Service de médecine préventive universitaire
SRI	Service des relations internationales
SSU	Service de santé universitaire
Staps	Sciences et techniques des activités physiques et sportives
STRATER	Stratégie territoriale de l'enseignement supérieur et de la recherche
Suaps	Service universitaire des activités physiques et sportives
SUFC	Service universitaire de formation continue
SUP	Service universitaire de pédagogie
SUIO	Service universitaire d'information et d'orientation
SUMPPS	Service universitaire de médecine préventive et de promotion de la santé

T

TAPE Troubles du comportement alimentaire, addiction et poids extrêmes

U

UCBL Université Claude Bernard Lyon 1

UdL Université de Lyon

UFR Unité de formation et de recherche

UJM-SE Université Jean Monnet – Saint-Étienne

UL2 Université Lumière Lyon 2

UL3 Université Jean Moulin Lyon 3

UMR Unité mixte de recherche

Unesco Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture

V

VP Vice-président

VPE Vice-président étudiant

Observations du président



Monsieur Thierry Coulhon
Président
Haut Conseil de l'Évaluation de la Recherche
et de l'Enseignement Supérieur
2, rue Albert Einstein
75013 PARIS

Saint-Etienne, le 7 juillet 2022

Objet : Réponse au rapport d'évaluation définitif de l'Université Jean Monnet (UJM)

Monsieur le Président,

C'est avec le plus grand intérêt que nous avons pris connaissance du rapport d'évaluation définitif.

Au nom de l'équipe présidentielle, je tiens d'abord à remercier le comité d'experts, présidé par Monsieur Mohamed Amara, pour la grande qualité du travail réalisé.

Je souhaite également remercier Monsieur Camille Galap, administrateur provisoire de l'UJM jusqu'au mois de mai 2021, ainsi que la communauté universitaire, pour leur implication dans ce processus d'évaluation, notamment pendant la 1^{ère} phase (auto-évaluation) qui a été réalisée avant la prise de fonctions de la gouvernance actuelle.

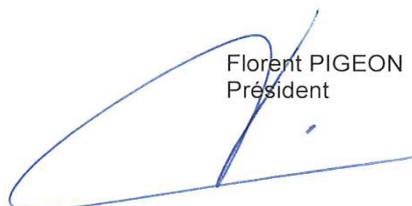
Nous souscrivons pleinement à l'analyse des experts, tant sur les points positifs que sur les marges de progrès. Nous observons que le comité d'évaluation partage la lecture qui a été la nôtre d'un projet d'Université-Cible qui s'est peu à peu éloigné des fondamentaux académiques et dont l'organisation proposée n'offrait pas de garanties suffisantes pour l'Université Jean Monnet.

Les recommandations formulées dans ce rapport confirment par ailleurs les grandes orientations que nous avons données à notre projet de mandat et aux axes stratégiques proposés dans le cadre de la contractualisation qui s'ouvre pour la période 2022-2026.

Nous serons notamment attentifs à la bonne intégration de l'Université Jean Monnet dans la politique du site de Lyon/Saint-Etienne, en poursuivant le développement des relations académiques denses et fructueuses avec les établissements d'enseignement supérieur du site et en contribuant activement à la refondation de la ComUE.

Je vous prie de croire, Monsieur le Président, à l'assurance de mes salutations les meilleures.

Florent PIGEON
Président



MAISON DE L'UNIVERSITÉ
10, rue Tréfilerie – CS 82301
42023 Saint-Étienne Cedex 2

Tél. 04 77 42 17 04
portail.univ-st-etienne.fr
president@univ-st-etienne.fr

Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'Université Jean Monnet – Saint-Étienne a eu lieu du 5 au 7 octobre 2021. Le comité était présidé par Monsieur **Mohamed AMARA**, professeur des universités (mathématiques), ancien président de l'université de Pau et des Pays de l'Adour.

Ont participé à cette évaluation :

- Monsieur **Thierry BÉGUÉ**, administrateur de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur, directeur du Crous de Paris ;
- Madame **Nada CHBAT**, professeure des universités en architecture et paysagisme et ancienne chargée de relations internationales de l'université Libanaise ;
- Madame **Bénédicte DELAUNAY**, professeure émérite de l'université de Tours ; ancienne vice-présidente de l'université de Tours, chargée de la vie étudiante, du handicap, de l'égalité et de la diversité ;
- Monsieur **Xavier FEUGAS**, professeur des universités en physique des solides, ancien vice-président recherche, La Rochelle université ;
- Monsieur **Jean-Louis GÉRARD**, professeur des universités - praticien hospitalier de l'université de Caen, ancien secrétaire général de la Conférence des doyens de médecine ;
- Madame **Florence GOMBERT**, ancienne chercheuse en imagerie médicale, responsable des relations académiques d'ERGANE0 ;
- Monsieur **Guillaume OURTIES**, étudiant en médecine et docteur en neurosciences, ancien vice-président étudiant à l'université Clermont-Auvergne et ancien représentant étudiant au CNESER ;

Philippe THIARD, conseiller scientifique, et **Diego VELASQUEZ**, chargé de projet, représentaient le Hcéres.

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 Hcéres à l'adresse URL <https://www.hceres.fr/fr/liste-des-experts-ayant-participe-une-evaluation>.

Les rapports d'évaluation du Hcéres
sont consultables en ligne : www.hceres.fr

Évaluation des universités et des écoles

Évaluation des unités de recherche

Évaluation des formations

Évaluation des organismes nationaux de recherche

Évaluation et accréditation internationales



2 rue Albert Einstein
75013 Paris, France
T. 33 (0)1 55 55 60 10

hceres.fr

[@Hceres_](https://twitter.com/Hceres_)

[Hcéres](https://www.youtube.com/Hceres)