

RAPPORT D'ÉVALUATION DE
L'UNIVERSITÉ CLAUDE BERNARD
LYON 1

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2019-2020
VAGUE A

Rapport publié le 01/07/2022



Au nom du comité d'experts¹ :

Jacques Bittoun, 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	4
1 / Caractérisation du territoire.....	4
2 / Structuration de la coordination territoriale portée par la ComUE université de Lyon.....	4
3 / Caractérisation de l'université Claude Bernard Lyon 1	5
4 / Contexte de l'évaluation.....	6
Le positionnement institutionnel et la stratégie de développement.....	8
1 / L'analyse du positionnement institutionnel.....	8
Une université de recherche intensive, pivot de son site, à fort contenu en santé.....	8
2 / La stratégie institutionnelle.....	9
a/ Des partenariats académiques riches, fortement impactés par l'arrêt de l'IdEx.....	9
b/ Des relations très constructives avec les hôpitaux du site.....	10
c/ Une université très ouverte sur le monde économique	11
La gouvernance et le pilotage de l'établissement.....	12
1/ L'organisation interne de l'établissement	12
Une restructuration de l'organisation des entités de la formation et de la recherche laissée au milieu du gué du fait de l'arrêt de l'IdEx	12
2/ La gouvernance au service de l'élaboration et de la conduite de sa stratégie.....	13
a/ Une équipe de gouvernance qui se partage inégalement la stratégie politique.....	13
b/ Une direction des services affirmée.....	13
c/ Un dialogue interne associant l'ensemble de la communauté et bien documenté	13
d/ Une démarche qualité et un dispositif d'audit interne et d'amélioration continue qui peinent à se mettre en place.....	14
e/ Une communication qui vise à favoriser le sentiment d'appartenance dans une politique de site en construction.....	14
3 / Le pilotage au service de la mise en œuvre opérationnelle du projet stratégique	15
a/ Une production réduite de documents prospectifs et des circuits de décision insuffisamment formalisés.....	15
b/ Des fondamentaux solides et une activité administrative performante	16
4 / Les grandes fonctions du pilotage : ressources humaines, finance, immobilier, système d'information.....	17
a/ Une direction des ressources humaines particulièrement active	17
b/ Un principe d'allocations des moyens RH à repenser	17
c/ Une direction des services financiers dynamique.....	19
d/ Une direction immobilière engagée dans un vaste plan de réhabilitation des campus	19
e/ Une direction des systèmes d'information performante	20
La recherche et la formation.....	21
1 / La politique de recherche	21
Une recherche de stature internationale accompagnée par des services efficaces, mais fragilisée par des moyens humains en tension.....	21
2 / La politique de formation tout au long de la vie.....	24
a/ Une politique de formation soutenable orientée vers la réussite et l'insertion professionnelle des étudiants	24
b/ Une stratégie en matière de réussite étudiante marquée par l'obtention de résultats probants.....	24
c/ Une politique de transformation de la pédagogie à forte connotation numérique	25

d/ Une offre de formation soutenable, mais dont l'encadrement pédagogique peut s'avérer préoccupant	25
e/ Malgré son arrêt, l'IdEx a servi de tremplin pour le futur de la politique de formation	26
3 / Le lien entre recherche et formation	26
Un lien entre recherche et formation solide, mais une formation doctorale mise en difficulté par l'échec de l'IdEx.....	26
4 / La documentation	27
Une politique documentaire à l'écoute des usagers dans un contexte de science ouverte s'appuyant sur une recherche de haut niveau	27
La réussite des étudiants.....	28
1 / Les parcours des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle	28
2 / La vie étudiante	29
a/ Une forte attention de l'établissement portée aux domaines de la santé et de l'aide sociale.....	29
b/ Une attention insuffisante portée aux autres aspects de la vie étudiante et associative	30
3 / La participation des étudiants à la gouvernance	31
a/ Les vice-présidents étudiants du CAc et du CA, deux postes aux missions similaires	31
b/ Des élus étudiants investis dans le domaine de la vie étudiante, mais qui restent en retrait pour ce qui concerne la formation	31
La valorisation et la culture scientifique	31
1 / La valorisation des résultats de la recherche	31
Une activité de valorisation des résultats de la recherche importante, menée au sein d'un environnement qui a gagné en intégration, mais qui peut encore monter en puissance	31
2 / La diffusion, l'enrichissement du patrimoine et le développement de la culture scientifique et technique	34
De nombreuses initiatives qui pourraient être davantage structurées pour gagner en lisibilité auprès du grand public.....	34
Les relations européennes et internationales	34
1 / La politique d'internationalisation en matière de recherche et d'enseignement supérieur	34
a/ Une politique clairement définie.....	34
b/ Des flux insuffisants de mobilité étudiante entrante et sortante	36
Conclusion	37
1 / Les points forts	38
2 / Les points faibles	38
3 / Les recommandations	39
Liste des sigles.....	40
Observations du président de l'université Claude Bernard Lyon 1	45
Organisation de l'évaluation	48

Présentation de l'établissement

1 / Caractérisation du territoire

La région Auvergne-Rhône-Alpes est composée de trois académies (Lyon, Grenoble et Clermont-Ferrand) et comporte 12 départements. Elle représente 14 % des dépenses nationales en recherche et développement (R&D) devant la région Occitanie (12 %) et derrière l'Île-de-France (40 %). Au moment de la visite (octobre 2021), une coordination territoriale et deux établissements publics expérimentaux (EPE) structurent le paysage de l'enseignement supérieur et de la recherche de la région : la communauté d'universités et établissements (ComUE) Université de Lyon (UdL) et les EPE Université Grenoble Alpes (UGA) et Université Clermont Auvergne (UCA). Outre les deux EPE, cette région compte cinq universités. En 2017-2018, 338 524 étudiants étaient inscrits dans un établissement d'enseignement supérieur rhônalpin ou auvergnat, dont environ 213 300 inscrits à l'université (63 %).

L'académie de Lyon comporte trois départements (Rhône, Loire et Ain) et compte deux implantations universitaires principales : l'agglomération lyonnaise (Université Claude Bernard Lyon 1, Université Lumière Lyon 2, Université Jean Moulin Lyon 3) et celle de Saint-Étienne (Université Jean Monnet). Les sites de Bourg-en-Bresse, Roanne et Oyonnax accueillent des sections de techniciens supérieurs et/ou des formations, antennes, départements ou instituts des établissements universitaires de l'académie. En 2014-2016, la production scientifique de l'académie représente 6,7 % des publications nationales et 6,8 % des demandes nationales de brevets (tous domaines confondus) déposées à l'Office européen. En 2017-2018, 192 000 étudiants étaient inscrits dans un établissement d'enseignement supérieur de l'académie de Lyon, dont 140 000 à l'université.

2 / Structuration de la coordination territoriale portée par la ComUE université de Lyon

Créée par décret le 5 février 2015³, la ComUE UdL est une structure de coordination territoriale de plusieurs opérateurs de l'enseignement supérieur et de la recherche de l'académie de Lyon, en application des articles 718-2 et 718-3 du Code de l'Éducation. En septembre 2021, l'UdL est structurée autour de 11 établissements membres⁴ et 24 associés⁵. Les établissements membres et associés à la ComUE accueillent pour l'année universitaire 2018-2019, 154 000 étudiants, dont plus de 5 000 inscrits en 3^e cycle. Les établissements de la ComUE comprennent environ 6 800 enseignants et enseignants-chercheurs (EC) titulaires. La ComUE compte quatre instances délibératives : un conseil d'administration (CA), un conseil des membres, un conseil académique (Cac) et un comité d'orientation stratégique. Elle est administrée par un président et une équipe de vice-présidents. Le bureau est composé des neuf chefs d'établissements membres et a pour rôle d'assister le président de l'UdL dans ses missions⁶. La ComUE comprend également un collège doctoral regroupant les 17 écoles doctorales du site Lyon-Saint-Étienne, ainsi que quatre directions placées sous l'autorité de la direction générale des services (stratégie immobilière et développement des campus ; stratégie académique ; culture, science et société ; ressources), une direction rattachée directement à la présidence (communication) et une direction qui dépend du programme initiative d'excellence (IdEx).

³ Décret n° 2015-127 du 5 février 2015 portant approbation des statuts de la communauté d'universités et établissements « Université de Lyon ».

⁴ Université Claude Bernard Lyon 1, Université Lumière Lyon 2, Université Jean Moulin Lyon 3, Université Jean Monnet-Saint-Étienne, École normale supérieure (ENS) de Lyon, École centrale de Lyon, Institut national des sciences appliquées (Insa) de Lyon, Sciences po. Lyon, VetAgro Sup, École nationale des travaux publics de l'État (ENTPE), Centre national de la recherche scientifique (CNRS).

⁵ École nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques (Enssib), École nationale supérieure des arts et techniques du théâtre (ENSATT), Institut national de la santé et de la recherche médicale (INSERM), EM Lyon Business School, École d'ingénieurs en chimie et sciences du numérique (CPE Lyon), l'école d'ingénieurs en agronomie, agroalimentaire et environnement ISARA-Lyon, ITECH Lyon, École catholique d'arts et métiers (ECAM Lyon), École nationale supérieure d'architecture (Ensa) de Lyon, École nationale supérieure d'architecture de Saint-Étienne (ENSASE), Institut catholique de Lyon, Mines Saint-Étienne, Conservatoire national supérieur musique et danse (CNSMD) de Lyon, IFP Énergies nouvelles (IFPen), Agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail (Anses), Université Gustave-Eiffel (pour l'ex-Institut français des sciences et technologies des transports, de l'aménagement et des réseaux [Ifsttar]), École supérieure d'art et de design de Saint-Étienne, Institut national de recherche en sciences et technologies du numérique (Inria), Conservatoire national des arts et métiers (Cnam) Auvergne-Rhône-Alpes, École nationale supérieure des beaux-arts de Lyon, Institut national de recherche pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement (Inrae), École de la Comédie St-Etienne, Centre régional des œuvres universitaires et scolaires (Crous) de Lyon, pôle de compétitivité Bioaster.

⁶ Voir <https://www.universite-lyon.fr/l-universite-de-lyon/gouvernance/> (page consultée le 07 juillet 2021).

L'UdL a obtenu la labellisation IdEx en février 2017 pour le projet IDEXLYON au titre de la deuxième vague du programme d'investissements d'avenir (PIA2). La dotation totale accordée au projet IDEXLYON s'élevait à 800 M€, ce qui représentait un financement annuel de 25 M€ pour une durée initiale de 10 ans. Le périmètre du consortium de l'IDEXLYON était le même que celui de la ComUE – à l'exception de VetAgro Sup – et complété par l'INSERM. L'IdEx évoluait vers la mise en place d'une nouvelle université cible (rassemblant initialement cinq membres [Lyon 1, Saint-Étienne, Lyon 3, ENS Lyon et Insa Lyon], qui aurait pris la forme d'un établissement public expérimental. Ce nouvel établissement expérimental aurait matérialisé la fusion des trois universités Claude Bernard, Jean Moulin et Jean Monnet, alors que l'ENS Lyon aurait été établissement-composante, l'Insa Lyon s'étant retiré du projet en juillet 2019. L'IDEXLYON a été stoppée fin octobre 2020 par le Secrétariat général pour l'investissement (SGPI) et par le Mesri, faute d'aboutissement de ce projet d'université cible, à la suite de son rejet par le conseil d'administration de l'université Jean-Monnet Saint-Étienne.

À l'occasion de l'appel à projets (AAP) *Excellence sous toutes ses formes (ExcellencES)*⁷, les établissements Lyon 1, Lyon 2, Lyon 3, VetAgro Sup, Insa Lyon, Centrale Lyon, Mines Saint-Étienne et ENTPE ont par la suite décidé de soumettre une réponse commune, sous la coordination de Lyon 1. Ce projet, intitulé « Lynx », rassemble également les Hospices civils de Lyon (HCL), le centre Léon-Bérard, le centre hospitalier Le Vinatier, le centre international de recherche sur le cancer (CIRC) et CPE Lyon pour former un *consortium* sous une marque commune. Les organismes de recherche CNRS, INSERM, Inrae, Inria et IFPen sont partenaires du projet, pour lequel 140 M€ au cours d'une période de 10 ans sont demandés auprès de l'Agence nationale de la recherche (ANR). Lors de la phase d'élaboration du projet, Lyon 1, qui prévoit de se transformer en EPE, porte la partie science et santé avec VetAgroSup et les établissements de santé lyonnais ; l'ingénierie relève de l'ENTPE, des Mines de Saint-Étienne, de l'Insa et de l'ECL ; Lyon 2 et Lyon 3 pilotent la partie sciences humaines et sociales. L'objectif global du projet porté par les établissements lyonnais est de renforcer les recherches existantes, de développer des recherches transdisciplinaires ou à la frontière des disciplines et d'ouvrir les formations de master et de doctorat à l'international. Les formations resteraient toutefois portées par les établissements. Deux autres établissements du site – l'ENS et Sciences Po. Lyon – ont également déposé un projet qui leur est propre dans le cadre de l'AAP ExcellencES, sans prendre part au consortium du projet Lynx⁸.

Depuis la visite du comité, le projet Lynx n'a finalement pas été retenu lors de la première vague de l'AAP ExcellencES. En février 2022, un nouveau projet « Shape-Med@Lyon » (*Structuring one health approach for personalized medicine in Lyon*), porté par l'UCBL, est déposé dans le cadre de la deuxième vague ExcellencES⁹. Il regroupe sept institutions lyonnaises : universités Claude Bernard Lyon 1 (UCBL) et Lumière Lyon 2 ; Hospices civils de Lyon (HCL) ; centre Léon-Bérard ; centre hospitalier Le Vinatier ; VetAgro Sup ; CPE Lyon ; Inserm ; CNRS ; INRAE ; Inria ; centre international de recherche sur le cancer-OMS. Ce projet s'intègre dans un projet plus global (« *Lyon health hub 2030* »), qui vise à conforter la place de Lyon en tant que centre majeur de recherche, formation et innovation en santé, et s'inscrit dans la stratégie de l'État pour le développement de l'innovation en santé et des industries de la santé (plan innovation santé 2030). L'enveloppe financière demandée pour le projet est de 35 M€ au cours d'une période de 10 ans. Le pilotage des projets de *Lyon health hub 2030*, porté par une dynamique associant l'UCBL et les HCL au travers d'une direction commune de la recherche en santé, associera l'université Lumière Lyon 2, l'Inserm et VetAgro Sup.

3 / Caractérisation de l'université Claude Bernard Lyon 1

L'université Claude Bernard Lyon 1 (UCBL) est une université pluridisciplinaire spécialisée dans les domaines des sciences et technologies, de la santé et du sport. Elle a été créée par décret le 8 décembre 1970 et est issue du regroupement de la faculté des sciences de Lyon (fondée en 1808) avec la faculté de médecine (fondée en 1874). L'UCBL s'étend au niveau de trois campus et 11 sites à Lyon, Villeurbanne et Bourg-en-Bresse. L'établissement dépend de l'académie de Lyon et a accédé aux responsabilités et compétences élargies (RCE) en 2009.

En 2021, l'université comprend six unités de formation et de recherche – UFR (sciences et techniques des activités physiques et sportives – STAPS ; biosciences ; sciences) dont trois dans le domaine de la santé (médecine Lyon-Est ; médecine et maïeutique Lyon-sud ; odontologie), trois instituts (institut des sciences et

⁷ <https://anr.fr/fr/detail/call/excellences-sous-toutes-ses-formes-excellences-appel-a-projets/#> (page consultée le 08 juillet 2021) ; voir également dépêche AEF n°652048 du 12 mai 2021.

⁸ Dépêche AEF n° 652800 du 2 juin 2021 – « *La reconfiguration du site Lyon-Saint-Étienne à travers le PIA 4 se précise* ».

⁹ <https://www.univ-lyon1.fr/actualites/shape-medlyon-un-projet-ambitieux-et-transformant-pour-la-recherche-et-la-formation-en-sante-a-lyon#.Yh9c9ujMKUK>

techniques de réadaptation – ISTR ; institut des sciences pharmaceutiques et biologiques – ISPB ; institut universitaire de technologie Lyon 1), deux écoles internes (l'institut de science financière et assurances – ISFA et l'institut national supérieur du professorat et de l'éducation – Inspé), quatre départements-composantes (biologie humaine ; génie électrique et des procédés ; informatique ; mécanique), une école d'ingénieur (Polytech Lyon) et un observatoire des sciences de l'univers¹⁰. Elle délivre 16 mentions de licence, 45 de licence professionnelle, 50 de masters et 10 diplômes qui concernent le domaine de la santé¹¹.

Pour ce qui concerne l'année universitaire 2020-2021, 46 515 étudiants sont inscrits à l'UCBL (44 634 étudiants hors doubles inscriptions CPGE¹²) : 23 270 (50,2 %) sont inscrits en 1^{er} cycle ; 21 709 (46,8 %) en 2^d cycle et 1 420 (3,1 %) en 3^e cycle. La part des étudiants inscrits dans des disciplines de santé représente 43 % des effectifs (19 958 étudiants en 2020-2021) et celle des étudiants de nationalités étrangères et titulaires d'un diplôme étranger représente 6,8 %. Au 31 décembre 2019¹³, 4 207 personnels participent au fonctionnement de l'établissement, parmi lesquels on compte 3 060 titulaires (1 769 enseignants et EC et 1 291 personnels Biatss) et 1 147 contractuels (694 enseignants et EC ; 453 Biatss).

La synthèse des principaux indicateurs financiers pour l'année 2020¹⁴ fait état d'un résultat net comptable de 5 M€, d'une capacité d'autofinancement (CAF) de 19,4 M€, d'un fonds de roulement net global de 87,5 M€ (soit 87,3 jours de charges décaissables) et d'une trésorerie de 119,6 M€ (soit 119,3 jours de charges décaissables). Le solde budgétaire pour l'année 2020 s'élève à 10,5 M€.

La recherche à l'UCBL est opérée au sein de 47 unités mixtes de recherche (UMR) en cotutelle ; 14 unités de recherche (UR) et 17 structures fédératives (11 fédérations de recherche, cinq unités d'appui à la recherche et une unité de service et de recherche). L'université est partenaire de 11 laboratoires d'excellence (LabEX) et joue un rôle majeur dans neuf d'entre eux¹⁵. Elle est impliquée dans 12 écoles doctorales du site¹⁶.

L'UCBL est positionnée au rang 9-11 des universités françaises au classement 2021 de Shanghai (*academic ranking of world universities*) et en 6^e position parmi les universités françaises (247^e position mondiale) au classement 2021 de Leiden (CWTS). Elle fait partie du groupe Udice, association d'universités de recherche françaises formée le 1^{er} octobre 2020.

4 / Contexte de l'évaluation

La précédente évaluation de l'université Claude Bernard Lyon 1 par le Hcéres a fait l'objet d'un rapport publié en novembre 2015. Le comité d'évaluation avait formulé les recommandations suivantes :

- Continuer à s'impliquer activement dans la construction de la ComUE et le projet IdEx 2 et s'investir fortement dans les politiques communes mises en œuvre au niveau du site.
- Construire un système de pilotage global adapté aux ambitions stratégiques de l'établissement.
- Mettre en œuvre une démarche qualité intégrée à partir des expérimentations en cours s'appuyant sur les ESG.
- Mettre en place, au minimum au niveau de l'université, une politique globale des plateformes technologiques intégrant un pilotage pluriannuel et un modèle économique consolidé.

¹⁰ Organigramme de l'université.

¹¹ Site internet de l'université.

¹² Classes préparatoires aux grandes écoles.

¹³ Données DGRH 2019.

¹⁴ Données DataESR : https://data.esr.gouv.fr/FR/T445/P844/tableau_de_bord_financier_-_finance

¹⁵ CELYA : centre lyonnais d'acoustique ; CORTEX : *construction, cognitive function, remediation and repair of the cortex* ; DEVWECAN : développement cancer et thérapies ciblées ; ECOFECT : dynamiques éco-évolutives des maladies infectieuses ; IMU : intelligences des mondes urbains ; IMUST : institut des sciences et technologies multi-échelles ; LIO : institut des origines de Lyon ; MILYON : communauté de mathématiques et Informatique fondamentale de Lyon ; PRIMES : physique, radiobiologie, imagerie médicale et simulation.

¹⁶ ED 205 «interdisciplinaire sciences-santé» (EDISS) ; ED 340 «biologie moléculaire, intégrative et cellulaire» (BMIC) ; ED 341 «évolution, écosystèmes, microbiologie, modélisation» (E2M2) ; ED 476 «neurosciences et cognition» (NSCo) ; ED 34 «matériaux de Lyon» (Matériaux) ; ED 52 «physique et astrophysique de Lyon» (PHAST) ; ED 160 «électronique, électrotechnique, automatique de Lyon» (EEA) ; ED 162 «mécanique, énergétique, génie civil, acoustique» (MEGA) ; ED 206 «chimie, procédés, environnement» (Chimie) ; ED 512 «informatique et mathématiques de Lyon» (InfoMaths) ; ED 485 «éducation, psychologie, information et communication» (EPIC) ; ED 486 «sciences économiques et gestion» (SEG).

- Accompagner et dynamiser l'implication de l'université dans les projets européens, que ce soit en recherche ou en formation, par exemple par la mise en place d'une cellule Europe.
- Définir une politique internationale, qui ne se laisse pas enfermer dans la seule logique des collectivités territoriales.
- Mettre en œuvre une concertation entre les composantes pour la gestion des flux étudiants principalement au niveau licence.
- Faire de la Satt un outil au service de la stratégie de valorisation.

Les recommandations précédentes n'ont pas fait l'objet d'un rapport de suivi à mi-parcours de Lyon 1, en lien avec le Hcéres. En revanche, celles-ci ont été prises en compte par le présent comité d'évaluation et font l'objet d'une analyse restituée dans le corps du rapport.

À l'appui des conclusions et des recommandations de la précédente évaluation et des documents fournis pour la présente évaluation, le comité d'experts a choisi de porter une attention particulière aux trois axes suivants :

- Positionnement de l'université au sein de son environnement.
- Organisation interne.
- Leviers utilisés par l'UCBL en vue d'accroître son rayonnement en termes de formation et de recherche.

Le comité a tenu grand compte des circonstances particulières de cette évaluation. D'une part, celle-ci survient après 20 mois d'une crise sanitaire qui a perturbé le fonctionnement de l'UCBL, au même titre que celui de toutes les universités. Cette crise a de plus conduit le Hcéres à augmenter d'une année la période de référence pour l'UCBL¹⁷ et la visite s'est déroulée six ans après la publication du précédent rapport. D'autre part, l'UCBL a subi, moins d'un an avant la visite, une importante rupture de trajectoire par l'arrêt du projet IdEx le 29 octobre 2020. Le comité a dû prendre en compte le fait que certaines actions de l'université étaient justifiées par un projet qui n'existe plus et non en fonction du projet actuel rédigé à la suite de l'arrêt de l'IdEx. Le comité s'est donc attaché à étudier tout particulièrement les invariants et les évolutions entre l'ancien projet IdEx et le nouveau projet Lynx déposé par l'UCBL dans le cadre de l'appel « ExcellencES » du PIA4.

¹⁷ Lettre du Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation du 6 janvier 2021, objet : Evolution du calendrier des évaluations par le Hcéres des établissements d'enseignement supérieur et des organismes de recherche.

Le positionnement institutionnel et la stratégie de développement

1 / L'analyse du positionnement institutionnel

Une université de recherche intensive, pivot de son site, à fort contenu en santé

Les valeurs déclarées par l'université Claude Bernard Lyon (UCBL), résumées par le triptyque « accompagner, créer, partager »¹⁸, pourraient sembler banales puisqu'elles consistent à accompagner les étudiants, créer de la connaissance et la diffuser, ce qui constitue trois missions essentielles de toute université. Il faut toutefois reconnaître que l'accompagnement des étudiants et le choix revendiqué de tous les accueillir¹⁹ constituent une réelle volonté politique à l'origine de nombreuses actions de l'UCBL. Bien mieux explicité que les valeurs, le positionnement institutionnel de l'UCBL, clairement affiché dans le RAE, reste constant malgré les réorientations nécessitées par l'arrêt de l'IdEx.

En premier lieu, « l'université se positionne comme une université de recherche intensive avec une forte visibilité internationale »²⁰, ce qui est confirmé par les classements internationaux, dans lesquels elle se situe parmi les 10 premiers établissements de recherche français²¹. De même, ses performances dans les programmes d'investissement d'avenir²² justifient tout à fait son appartenance à l'Udice qui regroupe 10 grandes universités françaises de recherche intensive. Du point de vue disciplinaire, à l'exception de ce qui concerne l'institut de science financière et d'assurance (IFSA) et l'Inspe, l'UCBL est essentiellement restreinte en interne au domaine des « sciences-technologie-santé » (STS), du fait du découpage des universités issu de la loi Faure, qui donne à l'UCBL la numérotation Lyon 1 à côté des universités Lyon 2 et Lyon 3 qui couvrent essentiellement le domaine des « sciences humaines et sociales » (SHS). Un des objectifs du projet IdEx Lyon-Saint-Étienne, conçu dans le cadre du mouvement général de fusion des universités françaises dans un site donné, était de créer une Université de Lyon qui rassemble tout le spectre des disciplines par la fusion d'établissements du site. L'arrêt de l'IdEx aurait ainsi pu représenter un danger pour l'objectif d'interdisciplinarité si la dynamique créée par la construction du projet Lynx dans le cadre du PIA « Excellences », regroupant entre autres les trois universités de Lyon dans une collaboration académique plus qu'institutionnelle, n'avait en ligne de mire l'émergence de projets à large spectre disciplinaire.

Une autre caractéristique du positionnement de l'université est la très large part faite aux sciences de la santé, qui représentent près de la moitié des activités de l'UCBL au sein du domaine STS²³. Cela n'implique pas le fait que les autres disciplines soient moins visibles et il convient de noter les classements en matière de physique et de mathématiques, toutes deux positionnées parmi les 100 premières du classement mondial des disciplines ARWU (dit de Shanghai).

Enfin, l'UCBL se positionne comme un établissement pivot de la politique du site, ce qui est légitimé par le nombre, très supérieur à celui des autres établissements, de ses étudiants, de ses personnels et de ses laboratoires, ainsi que par son statut d'unique interface universitaire avec tous les hôpitaux du site.

Ces différents positionnements, analysés à travers le prisme des partenariats de l'UCBL dans les paragraphes suivants, souffrent toutefois d'un manque majeur : celui d'une marque bien définie. Ainsi, selon les supports, l'université se nomme « UCBL » (comme son logo, acronyme que nous choisissons pour ce rapport), « UCBL1 », « Université Lyon 1 », etc. Ce manque peut être clairement attribué à l'arrêt de l'IdEx, car l'UCBL a conduit toutes ses actions au cours de la période écoulée dans l'optique d'évoluer, avec ses partenaires de la ComUE, vers la marque commune « Université de Lyon ». Avec l'arrêt de l'IdEx, la perspective de voir cette marque se concrétiser en nom d'une véritable université s'est éloignée et, contrairement à ce qu'il se passe dans la plupart des grandes métropoles françaises, les universités de Lyon restent soumises à leur numérotation et leur segmentation originelles. L'UCBL souhaiterait toutefois dépasser cette segmentation par la création d'un

¹⁸ RAE, p. 7.

¹⁹ RAE, p. 46.

²⁰ RAE, p. 7.

²¹ 2021 Academic Ranking of World Universities et CWTS Leiden ranking 2021.

²² RAE, p. 37 : 11 Labex, quatre EquipEx, deux EUR, six RHU et deux IHU.

²³ RAE, p. 7.

établissement public expérimental (EPE), dont les partenaires ne sont pas définis au moment de la visite du comité.

Le comité recommande à l'UCBL de définir au plus vite, avec le plus grand nombre possible de partenaires du site, la marque qu'elle se fixe comme objectif, faute de quoi la communication et le sentiment d'appartenance pourront difficilement contribuer à la visibilité et à la dynamique de l'université.

2 / La stratégie institutionnelle

a/ Des partenariats académiques riches, fortement impactés par l'arrêt de l'IdEx

Le positionnement de l'UCBL doit être analysé tout d'abord en référence à ses partenariats académiques, établis tant au niveau du site qu'aux niveaux national et international. Le partenariat avec les établissements académiques du site a été fortement structuré au cours de la période écoulée par le projet IdEx destiné à fusionner les établissements partenaires dans une université cible, l'Université de Lyon, portée par la ComUE créée en 2015.

Le comité reconnaît que l'UCBL a « joué le jeu » de l'IdEx et de l'université cible, suivant en cela la première recommandation du précédent comité d'évaluation du Hcéres :

- En premier lieu, geste fort pour une université, elle a renoncé, au profit de la ComUE et donc de l'université cible, à décerner son plus haut diplôme universitaire : le doctorat.
- La présidence du Pres puis de la ComUE « Université de Lyon » a été confiée au président de l'université de Saint-Étienne, conférant à celle-ci une forte représentation dans la conception du projet.
- Les restructurations des composantes effectuées au cours de la période écoulée étaient clairement destinées à faciliter l'intégration de celles de l'UCBL dans des pôles de recherche et de formation de l'université cible. En particulier, la faculté des sciences et technologies, qui certes était disproportionnée par rapport aux autres composantes du fait de sa taille²⁴, a été divisée en plusieurs entités dans la perspective d'une intégration à l'université cible :
 - une faculté des sciences a été créée, elle-même destinée à intégrer un pôle « sciences et humanités » porté par l'ENS Lyon ;
 - des composantes-départements de taille réduite ont également vu le jour. Elles auraient pu s'intégrer à un pôle « ingénierie »²⁵ que l'Insa Lyon aurait pu porter s'il n'était, le premier, sorti de l'IdEx.
- Enfin, le projet d'université européenne « ArQus » devait être signé par l'Université de Lyon en tant qu'université cible. En l'absence de création de celle-ci, c'est l'UCBL qui a signé la création d'ArQus, mais elle l'a fait au nom de tous les partenaires de la ComUE.

Ces éléments réunis suffisent à prouver la volonté de l'UCBL, pendant la durée du projet IdEx, de s'effacer au profit de l'Université de Lyon construite avec tous les partenaires du site Lyon-Saint-Étienne.

À l'arrêt de l'IdEx, le projet LYON-eXcellences (Lynx) déposé dans le cadre de l'appel à projets « ExcellencES » du PIA4, a manifestement permis d'éviter une démobilitation générale des acteurs du site, qu'il aurait été difficile de rattraper. Les différents entretiens ont montré que le rebond induit par ce nouveau projet, davantage tourné vers des collaborations de recherche, est effectif. Toutefois, si les organismes nationaux de recherche (CNRS, Inserm, Inrae, Inria et Ifpen) se sont associés à ce projet, la carte des partenariats a été sensiblement remaniée. En premier lieu, des établissements qui étaient sortis du projet d'Université de Lyon, comme l'Insa ou l'université Lyon 2, ont rejoint le projet Lynx, alors que l'ENS Lyon (dont le CA avait émis un vote favorable au projet de statuts de l'Université de Lyon) n'a pas souhaité le rejoindre et a soumis en parallèle son propre projet. Par ailleurs, aidée en cela par le poids très fort du CHU venu en soutien du projet Lynx, l'UCBL s'est placée au centre de ce projet alors qu'elle s'effaçait au profit du collectif dans le projet IdEx. De ce fait, la ComUE perd plusieurs de ses fonctions²⁶, ce qui pose la question de son devenir.

C'est ainsi qu'avec l'arrêt de l'IdEx, l'UCBL récupère son doctorat, ce qui peut se comprendre dans la mesure où un doctorat de l'Université de Lyon – dont les espoirs de classement international s'estompent – aurait moins de valeur que celui de l'UCBL, université internationalement classée. De ce fait, se pose le problème de la

²⁴ <https://sciences.univ-lyon1.fr/la-faculte/organisation>

²⁵ <https://www.universite-lyon.fr/les-poles-de-formation-et-de-recherche-122363.kjsp>

²⁶ RAE, p. 9.

marque, car, si la volonté de l'UCBL reste de se rapprocher des universités Lyon 2 et Lyon 3, la marque « Université de Lyon » appartient à la ComUE. L'avenir de celle-ci conditionnera lourdement l'avenir du site, au point qu'une mission rectorale a été créée pour accompagner la réflexion à ce sujet²⁷.

Concernant les partenariats académiques locaux, le comité considère comme un point très positif la construction collective du projet Lynx en ce qu'elle a permis de maintenir une vraie dynamique de site, évitant la démobilitation des communautés, qui ont vécu l'arrêt de l'IdEx comme un véritable traumatisme.

Le comité recommande vivement à l'établissement de mettre à profit cette nouvelle dynamique créée au niveau académique pour maintenir le dialogue entre les institutions et permettre de trouver ensemble les transformations institutionnelles à même de rassembler le plus grand nombre de partenaires du site, et ce, même si le projet Lynx n'a pas été retenu.

Au plan national, outre l'intrication de sa politique de recherche avec celle des ONR (organismes nationaux de recherche), l'UCBL accorde une grande importance à ses relations avec les grandes universités françaises de recherche intensive au sein de l'Udice. La présidence de l'université assure une présence assidue à toutes les réunions de cette association et partage ses prises de position. Toutefois, ici aussi l'arrêt de l'IdEx pose un problème majeur dans la mesure où l'UCBL est maintenant la seule université de l'Udice non labellisée IdEx, malgré sa place tout à fait justifiée dans l'association, compte tenu de sa taille et de l'importance de sa recherche. Ainsi, lorsque l'UCBL indique qu'elle a moins de moyens que les autres établissements de l'Udice²⁸, elle se compare en fait, en tant qu'université issue du découpage de 1970, avec des établissements issus de regroupements plus hétérogènes (même s'ils accueillent le même nombre d'étudiants). L'UCBL ne pourrait acquérir un statut équivalent à celui des membres de l'Udice qu'au moyen d'un regroupement avec d'autres établissements de différentes natures (universités et écoles), tel que cela est proposé par le projet IdEx ou par le projet Lynx.

Au plan international, l'UCBL a également « joué le jeu » du site en superposant sa politique internationale à celle de l'Université de Lyon à travers la ComUE. Cinq cibles prioritaires ont ainsi été définies : Canada, Japon, Chine, Brésil et, plus proche, l'arc lémanique. C'est également l'Université de Lyon qui a conçu l'Université européenne ArQus, formée avec les universités de Grenade, Bergen, Graz, Leipzig, Vilnius et Padoue. Dans ce domaine des relations internationales, l'UCBL ne propose pas de projet alternatif et poursuivra sa politique au sein d'un réseau de site. Chaque membre de ce réseau n'aura pas les mêmes relations avec tous les pays visés et certains auront des relations privilégiées avec tel ou tel pays cible, mais c'est toujours l'ensemble des cibles qui sera considéré pour la politique internationale des membres du réseau.

Le comité recommande à l'université de veiller à ce que la ComUE reste un lieu de concertation entre les membres du site au sujet des partenariats internationaux, même si ces partenariats ne se font plus sous la bannière de l'Université de Lyon, étant donné que celle-ci n'est pas une réelle université.

b/ Des relations très constructives avec les hôpitaux du site

Le premier partenariat de l'UCBL, à l'interface du monde académique et du monde socioéconomique, est constitué des hôpitaux du site lyonnais. Il s'agit très majoritairement des 13 hôpitaux des hospices civils de Lyon (HCL), auxquels il faut ajouter le centre anticancéreux Léon Bérard (CLB) et le centre hospitalier Le Vinatier, référent en psychiatrie et santé mentale. Bien qu'étant positionnée comme 3^e ville française la plus peuplée, Lyon possède à travers les HCL le 2^e CHU de France après l'AP-HP et devant l'AP-HM²⁹. L'UCBL étant la seule interface universitaire de cet ensemble, on conçoit aisément que le domaine de la santé représente la moitié de ses activités (au sein de cinq de ses 16 composantes)³⁰. Bien que la politique de recherche et de formation en santé soit un peu complexifiée par la présence de deux facultés de médecine, la présence d'un comité de coordination des études médicales (CCEM) fournit aux hôpitaux une interface coordonnée avec l'université. Par ailleurs, dans l'organisation de l'université, deux vice-présidents (VP) sont chargés des relations avec le CHU : un VP délégué du conseil académique et chargé de la santé est rattaché à la commission de la recherche (CR) et un VP chargé des relations hospitalo-universitaires est rattaché au CA (fonction créée récemment pour

²⁷ Dépêche AEF N° 651234 du 30/04/21.

²⁸ RAE, tableau p. 9-10.

²⁹ Visite sur site.

³⁰ Facultés de médecine Est et Sud, institut des sciences pharmaceutiques, faculté d'odontologie, institut des sciences et techniques de réadaptation, la 6^e composante en biologie humaine étant maintenant intégré à la faculté de médecine de Lyon Est sous forme de pôle transverse.

les relations plus politiques avec les HCL en ce qui concerne la santé, comme la conception du projet Lynx). Ces relations avec le secteur hospitalo-universitaire ont pris une importance majeure grâce à la nouvelle orientation politique des HCL, qui reconnaît toute la place de l'université dans ses activités de recherche et de formation.

Le comité considère comme un point très fort le fait que les HCL ont une conception claire du partage de leurs activités, les activités de recherche et de formation communes étant placées sans ambiguïté sous la responsabilité de l'université.

Pour que la coordination soit la plus efficace possible, le directeur du CHU et le président de l'université participent aux réunions bimestrielles du comité de la recherche en matière biomédicale et santé publique (CRBSP). La valorisation des résultats de la recherche conduite au sein du CHU passe par les structures de valorisation de l'université. Dans ce but, les HCL participent à hauteur de 20 % au financement de la filiale LIP dans le pacte d'associés de cette filiale, dont l'UCBL reste l'actionnaire majoritaire. Les hôpitaux ne sont pas tutelles des laboratoires de recherche, mais, étant fortement liés à la politique de recherche de l'université, ils peuvent être amenés à contribuer financièrement aux investissements dans le domaine des sciences de la santé. Enfin, l'étroite collaboration de l'UCBL avec son CHU s'est concrétisée dans le projet Lynx, dont le CHU est un partenaire très actif : l'université et le CHU partagent les programmes stratégiques (oncologie, nutrition-cardiométabolisme, infectiologie, neurosciences, handicap et santé mentale, hépatologie) identifiés collégialement pour le projet Lynx³¹. Cette politique commune est également déclinée au sein des formations paramédicales, dont tous les étudiants sont comptabilisés dans l'effectif étudiant de l'UCBL avec les mêmes droits. Des conventions ont par ailleurs été signées avec les HCL pour aller plus loin et donner un rôle majeur à l'université dans l'enseignement au sein des 13 instituts de formation en soins infirmiers (IFSI), d'un institut de formation de manipulateurs en électroradiologie et d'un institut de formation des infirmiers anesthésistes.

c/ Une université très ouverte sur le monde économique

À l'image de ses relations avec le CHU, l'Université se montre extrêmement ouverte et s'investit dans ses relations avec le monde industriel au niveau de ses activités tant de recherche et de valorisation que de formation.

Des partenariats forts avec les huit pôles de compétitivité régionaux sont en place³². Ils sont mis en œuvre à plusieurs niveaux au travers d'interactions régulières entre les différents acteurs clés (laboratoires, équipes pédagogiques, équipes de pôles, membres du pôle) et par la réalisation d'actions communes, comme le montage de projets innovants collaboratifs ou la mise en place par l'UCBL (en lien avec les pôles de compétitivité) de plateformes technologiques d'innovation (Cristalinnov, 3DFab, Mistral, Cens, Alimentec, P2I, iMast, Lymic, InnoBioVir, Virnext, ILM Tech) et d'un pôle d'innovation (Axel'one) qui permettent l'hébergement et la réalisation de projets innovants collaboratifs impliquant des TPE et des PME.

Au niveau de la recherche et de la valorisation, ces relations se traduisent par d'excellentes réalisations en partenariat avec les industriels, comme la création de 11 Labcoms avec des partenaires industriels majeurs (Bayer, Michelin, Arkema, Tefal, Hutchinson)³³, le financement d'un ensemble de projets collaboratifs d'innovation avec des PME et de grands groupes³⁴ et l'obtention de ressources propres à hauteur de 14 M€ annuels. C'est ainsi que l'UCBL est classée 1^{re} université française pour les montants des contrats industriels et 2^e université en 2019 pour le dépôt de demande de brevet auprès de l'institut national de la propriété industrielle - INPI³⁵, dont la plupart sont déposés en copropriété avec un partenaire industriel. Une des clés de ce succès est liée à la filiale de l'UCBL : Lyon ingénierie projets (LIP), filiale d'ingénierie de projets largement reconnue, tant par les communautés académiques que par les partenaires industriels, comme une aide essentielle pour l'information et l'ingénierie de la réponse aux grands appels à projets nationaux et européens³⁶. LIP assure également un démarchage proactif auprès de partenaires industriels potentiels pour le montage de projets³⁷, participant ainsi au développement des relations de l'UCBL avec les partenaires socioéconomiques. La Satt Pulsalys, au travers de ses actions de transfert de technologie et d'accompagnement à la création d'entreprise,

³¹ RAE, p. 14.

³² RAE, p. 37.

³³ RAE p. 37.

³⁴ RAE, p. 63.

³⁵ RAE, p. 37.

³⁶ RAE, p. 7.

³⁷ RAE, p. 63.

ainsi que les deux instituts Carnot Calym et Ingénierie@Lyon participent également au développement et au renforcement de ces liens³⁸.

Un des axes de la politique de formation de l'UCBL est de proposer une offre de formation en adéquation à la fois avec les attentes des étudiants et avec les besoins du monde socioprofessionnel³⁹. L'UCBL a développé son offre en matière de formation en alternance⁴⁰ et collabore avec des centres de formation par alternance, comme ceux du LEEM et de l'UIMM⁴¹. Par ailleurs, dans un contexte d'évolution rapide des technologies, qui engendre des besoins d'évolution régulière des compétences, l'offre proposée pour la formation tout au long de la vie constitue un réel atout de l'UCBL vis-à-vis de ses partenaires socioéconomiques et du tissu socioéconomique.

La gouvernance et le pilotage de l'établissement

1/ L'organisation interne de l'établissement

Une restructuration de l'organisation des entités de la formation et de la recherche laissée au milieu du gué du fait de l'arrêt de l'IdEx

Composée par une équipe de gouvernance, 16 composantes de formation et/ou de recherche, huit directions administratives et techniques, neuf services communs et trois services interuniversitaires, l'UCBL présente une organisation que l'on peut qualifier de classique, adaptée à sa taille et à sa répartition sur plusieurs sites.

Les unités de recherche sont rattachées aux composantes, dont le statut et le périmètre sont variables : UFR, institut, observatoire, école ou département-composante⁴². La présence d'un comité de coordination des études médicales (CEEM) a permis de mettre en place des organisations adaptées, aussi bien pour les formations de 3^e cycle que plus récemment pour appliquer la réforme des études en santé dès la première année, et ce malgré la complexité apportée par l'existence de deux facultés de médecine (existence qui trouve une explication géographique et historique).

En fonction de la coordination récemment renforcée des hôpitaux du site, le comité recommande à l'établissement de reprendre le processus d'unification des facultés de médecine afin d'assurer un traitement identique de tous les étudiants dans le domaine de la santé et de mettre en œuvre une politique unique en sciences de la santé.

Le rattachement des unités de recherche aux composantes de l'université n'est pas favorable aux recherches interdisciplinaires qui contribuent grandement à la visibilité des grandes universités de recherche intensive. Le travail réalisé dans le cadre de l'université cible du projet IdEx, que l'on retrouve détaillé dans le document d'orientation stratégique pour l'université cible⁴³, apportait une réponse cohérente : les huit pôles de formation et de recherche, bénéficiant d'une forte subsidiarité, étaient des structures constitutives de l'université cible qui devaient contribuer à la visibilité de celle-ci. L'implication des personnes a été importante, comme l'ont montré de multiples entretiens. Même si les périmètres ont changé, la situation actuelle mérite une réflexion enrichie de l'expérience acquise. **Le comité recommande à l'université de reprendre le travail de restructuration de la recherche et de la formation dans le cadre du projet d'EPE de l'UCBL.**

La direction générale de l'UCBL comprend huit directions administratives et techniques classiques et 14 missions ou services rattachés directement à la DG. Cette organisation permet d'appréhender le vaste périmètre des missions de l'université⁴⁴. Le comité relève toutefois que la mission « développement durable » (absente de l'organigramme de l'établissement) mériterait un portage plus important pour apporter de la visibilité aux nombreuses actions menées en faveur de cet objectif vertueux.

³⁸ RAE, p. 37.

³⁹ RAE, p. 46.

⁴⁰ RAE, p. 12.

⁴¹ Visite sur site.

⁴² On retrouve le statut de chacune des composantes sur l'intranet, à l'exception de celui des départements-composantes.

⁴³ Livre 3 du « document d'orientation stratégique pour l'université cible » validé au CA du 25 juin 2019.

⁴⁴ Site de l'université, page présentant l'organisation.

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

a/ Une équipe de gouvernance qui se partage inégalement la stratégie politique

Globalement, l'UCBL maîtrise le pilotage de l'établissement : le modèle de gouvernance est bien structuré, il permet d'associer étroitement les composantes et l'université bénéficie d'une administration engagée⁴⁵. Cette organisation est renforcée par un dialogue régulier avec les différentes instances. C'est bien ce fonctionnement qui a permis de mobiliser la communauté pour avancer dans le travail préparatoire de l'université cible de l'IdEx. Cela a été confirmé dans les différents échanges au cours de la visite.

L'organigramme de l'équipe de gouvernance comprend les présidents de l'université et du CAc, la DGS, ainsi que neuf vice-présidents rattachés au conseil d'administration et 10 vice-présidents rattachés au conseil académique. Il est à noter que dans chacun des conseils figure un vice-président étudiant. Il est apparu dans les différents ateliers de visite que les deux présidents de l'université et du CAc affichent des positions coordonnées et complémentaires. Néanmoins, la superposition de l'organigramme général et de l'organigramme politique ne permet pas à elle seule de préciser les périmètres dans les domaines des moyens, de l'international et de la santé.

Le nombre élevé de vice-présidents, qui permet de couvrir le large périmètre des activités, n'empêche pas l'existence d'une équipe de gouvernance resserrée, qui se réunit dans un cadre formalisé par une réunion hebdomadaire. Elle est composée du président, du président du CAc, des vice-présidents institutionnels, et du vice-président « numérique, pilotage, modernisation et performance », ainsi que du directeur général des services. Cette organisation apporte l'efficacité nécessaire au portage de la stratégie politique.

Le bureau du président associant les représentants des composantes et des élus étudiants est réuni mensuellement. Au-delà de la consultation des vice-présidents vis-à-vis des sujets qui concernent leur domaine et des échanges avec le président à leur demande, il n'est pas fait mention de réunions régulières du président regroupant exclusivement l'ensemble des vice-présidents pour partager et porter politiquement les différents objectifs stratégiques et opérationnels du projet d'établissement.

b/ Une direction des services affirmée

L'organisation administrative comprend des directions administratives et techniques correspondant aux fonctions de support et de soutien classiques d'une université et des directions administratives implantées au sein des composantes. La direction des services apporte un cadre efficace pour appliquer la politique de l'établissement : spécialisation et complémentarité des niveaux de gestion, professionnalisation des fonctions de support prises en charge par les services centraux. Elle assure de plus un rôle d'impulsion et de coordination du travail administratif. Pour répondre à la relative autonomie des composantes, elle assure l'articulation entre les directions centrales et les directions administratives des composantes. Des réunions régulières entre les directions administratives sont programmées pour évoquer les sujets qui représentent des enjeux pour l'université, aborder des points techniques et harmoniser les pratiques. La gouvernance politique peut s'appuyer sur des directions administratives et techniques centrales compétentes pour la mise en œuvre des décisions politiques.

c/ Un dialogue interne associant l'ensemble de la communauté et bien documenté

Le RAE évoque une organisation qui repose sur un dialogue soutenu avec les différentes communautés qui se réalise par l'intermédiaire de consultations régulières des différentes instances. Les entretiens ont confirmé le bon fonctionnement des instances et l'importance du dialogue engagé par la gouvernance. Cet engagement s'est trouvé renforcé dans le cadre des travaux préparatoires à l'université cible.

Le projet annuel de performance (PAP) adossé au budget et discuté en CA, ainsi que les « contrats d'objectifs et de moyens » (COM) passés avec les composantes sont orientés pour assurer la réalisation du contrat quinquennal. Le plan d'action 2021 est décrit dans les domaines de la formation, de la recherche et du

⁴⁵ RAE, p. 16.

pilotage. L'exemplarité de l'université en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale est liée à la dimension sociale (de nombreuses actions sont menées en direction des personnels) et à la dimension environnementale (identification d'actions pour réduire l'empreinte environnementale : maîtrise des fluides, tri des déchets, mobilité). La lettre de cadrage en matière de finance reprend les orientations issues du débat d'orientation budgétaire (DOB), qui prend en compte les indicateurs de performance du rapport annuel de performance (RAP) de l'année précédente.

Le choix d'accorder de l'autonomie aux composantes⁴⁶ nécessite l'existence d'une organisation bien coordonnée entre la gouvernance et ces composantes. L'université a mis en place un dialogue de gestion avec les différentes entités qui la composent, services centraux, services communs et composantes. Le RAE en fait une description précise et les interlocuteurs du comité ont confirmé l'importance de la démarche, très cadrée dans le temps. Le dialogue est construit à partir d'une fiche de caractérisation de la composante produite par les directions en articulation avec les orientations issues du DOB et les lettres de cadrage en matière de finance et de RH. Il aboutit à un COM entre la composante et la gouvernance. Cette démarche nécessite, au sein de la composante, un travail préparatoire approfondi qui doit associer les différents acteurs de la formation, de la recherche et de l'administration. Le comité considère que ce travail mérite une attention particulière avec les unités de recherche aux besoins spécifiques (par exemple, en matière d'équipements techniques ou de fluides). De l'avis du comité, **cette démarche doit être maintenue** en favorisant la participation active des composantes à la production outillée des informations qui figurent dans la fiche de caractérisation fournie par les services centraux⁴⁷.

Le comité apprécie l'importance accordée à la démarche pour aboutir à un COM entre composantes et équipe de gouvernance. Il recommande à l'UCBL de travailler à une plus forte participation des composantes et de veiller à accorder la place nécessaire aux fonctions relevant de la recherche pour un établissement dont l'objectif est d'affirmer sa place parmi les grandes universités de recherche françaises.

d/ Une démarche qualité et un dispositif d'audit interne et d'amélioration continue qui peinent à se mettre en place

La démarche qualité et l'audit interne n'ont pas suffisamment été mis en œuvre au cours de la période du contrat par manque de moyens à y consacrer, alors que dans le contrat quinquennal 2016-2020, il est précisé que démarche qualité et audit interne doivent renforcer la qualité du pilotage et mieux éclairer la prise de décision⁴⁸.

Depuis 2015, l'UCBL a accompagné les initiatives des structures internes, comme la certification ISO 9001 et la labellisation « Marianne » du service commun de documentation (SCD) ou la certification « formation continue à l'université » (FCU) du service de la formation continue et de l'alternance. À cela s'ajoutent des actions de simplification administrative inscrites dans le PAP 2021, engagées pour la dématérialisation : parafeurs électroniques, dématérialisation des procédures, formalisation des processus de scolarité dans une démarche qualité. Par ailleurs, le RAE fait état d'un poste de vice-président du CA délégué à la qualité, qui ne figure pas dans l'organigramme politique.

Dès 2013, l'UCBL s'était dotée d'un dispositif d'audit interne au moyen d'une charte adoptée par le CA. Celui-ci a permis la mise en place de quelques missions d'accompagnement puis a été mis en sommeil, faute de moyens. Le RAE mentionne la décision de rénover le dispositif en 2021.

Le comité recommande à l'établissement d'élaborer un plan d'action dans la perspective d'une démarche qualité globale portée par l'établissement en mettant les moyens nécessaires à sa réussite.

e/ Une communication qui vise à favoriser le sentiment d'appartenance dans une politique de site en construction

La stratégie de communication de l'UCBL est construite en deux axes : « renforcer le sentiment d'appartenance » et « affirmer une identité ». Les travaux avec des groupes cibles ont permis de décliner un plan de communication et une stratégie éditoriale autour des valeurs « accompagner, créer, partager ». Des actions ont pu se concrétiser : création d'un portail, d'une newsletter en direction des étudiants, mise à jour de

⁴⁶ RAE, p. 15.

⁴⁷ Dans les fiches de caractérisation fournies par l'UCBL, celles de l'IUT, de la faculté de médecine de Lyon Sud et de l'ISPB sont manquantes.

⁴⁸ ComUE Université de Lyon, contrat 2016-2020, volet spécifique UCBL, p. 39.

l'intranet. La direction de la communication est fortement engagée dans l'entretien des sites internet de l'établissement, en y apportant l'identité de l'établissement et la qualité. L'affichage de l'établissement au sein des réseaux sociaux a été beaucoup développé par l'intermédiaire du recours à un prestataire auquel a été confié le soin de construire l'information communiquée dans ces réseaux⁴⁹.

Pour ce qui concerne le volet de l'identité, la visibilité des formations et des forces en recherche a fait l'objet d'actions ciblées : campagnes de communication orientées vers les lycéens, portail lycéen en ligne, organisation de salons de présentation des formations, salon virtuel, création de supports pour la valorisation des activités de recherche, *newsletter* sur la recherche⁵⁰. La direction de la communication a su tisser un réseau de correspondants dans les composantes, avec une stratégie de presse spécifique pour la recherche en collaboration avec la direction de la recherche et des études doctorales (DRED), grâce à diverses initiatives, telles que la création de dossiers thématiques, d'un magazine, de présentations de collections, d'un site internet de vulgarisation scientifique, etc.

Si le comité a pu observer l'existence de nombreuses initiatives et réalisations dans le domaine de la documentation, il note cependant que celles-ci gagneraient à être intégrées à une feuille de route mentionnant des actions prioritaires. À propos de la marque, le RAE mentionne la marque « Université Claude Bernard Lyon 1 », tandis que les travaux concernant l'université cible affichaient « université de Lyon »⁵¹. La transformation de l'UCBL en établissement public expérimental (EPE) en lien avec le projet Lynx est encore en construction et la marque reste à définir, ce qui fait défaut à la communication de l'identité.

Enfin, on aurait pu attendre une place plus importante accordée à la communication en anglais de la part d'une université qui vise le renom international.

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

a/ Une production réduite de documents prospectifs et des circuits de décision insuffisamment formalisés

L'établissement se donne des cibles à atteindre, telles celles du projet annuel de performance 2021, qui donne des indicateurs chiffrés en matière de formation, de recherche, de pilotage, d'écoresponsabilité, ou encore celles du contrat quinquennal 2016-2020 (qui définit quatre axes prioritaires : « formation et vie étudiante » ; « recherche et documentation » ; « international » ; « gouvernance et pilotage »). Cependant, ces cibles restent limitées à la période de référence. Les indicateurs qui concernent les historiques et les constats relatifs aux années passées et à l'année en cours sont nombreux. Le schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) a été validé en 2020 ; les grandes priorités immobilières pour les années à venir sont ainsi fixées. Le débat d'orientation budgétaire (DOB) pour 2022 est construit à partir de la base des données des indicateurs connus. On retrouve quelques projections, notamment avec un tableau des investissements financés par prélèvement sur le fonds de roulement.

Le comité aurait souhaité trouver, dans les documents que l'université lui a fournis, un travail de projection vers l'avenir et des hypothèses d'évolution plus élaborées. En tout état de cause, les entités, les services et les composantes travaillent à élaborer des listes de projets, très nombreux et considérables. Au sein de ces listes, ils souhaitent établir leurs propres priorités sans les soumettre formellement à la consultation des personnels, puis aux instances de délibération et de décision. Les projets restent l'apanage d'une direction, d'une vice-présidence ou d'un service.

Le comité recommande à l'établissement de renforcer la production de documents prospectifs, ainsi que la structuration et la formalisation des circuits de décision entre les services et les instances de délibération. Ces circuits de décision gagneraient à être plus visibles pour permettre leur appropriation par l'ensemble de la communauté.

La période de préparation pour le projet IdEx, qui a mobilisé les forces vives de l'établissement et notamment ses cadres – souvent pilotes des groupes de travail préfigurateurs – aurait pu permettre un réinvestissement

⁴⁹ Avec, entre autres, un nombre de *followers* importants, par exemple plus de 100 000 sur *LinkedIn*.

⁵⁰ RAE, p. 22.

⁵¹ Document d'orientation stratégique pour l'université cible validé au CA du 25 juin 2019.

important dans la vie de l'UCBL, l'incitant à se doter de plans ou de feuilles de route pluriannuelles. Ce n'est pas le cas parce que la nature des travaux a consisté essentiellement en la réalisation d'un état des lieux, certes toujours utile, des différentes entités partenaires. Cette base permettait de réfléchir aux façons d'harmoniser les pratiques et de mettre en œuvre des dispositions acceptées et partagées au sein de l'université cible. Ne restent positives, au dire de l'université, que les habitudes de rencontres qui permettent plus aisément le parangonnage, mais qui ne peuvent guère se traduire dans la gestion proprement dite. **Le comité en prend acte et constate que malgré ce revers, l'implication et la motivation des personnels ont su se manifester à nouveau dans un nouveau projet.**

Le comité recommande à l'université de maintenir la dynamique des échanges, quelle que soit la réponse à la soumission du projet Lynx, et de se doter sans tarder d'objectifs cibles assortis d'indicateurs de mise en œuvre.

Afin de ne pas freiner la dynamique qui a pu être engagée dans le cadre nouveau du projet Lynx, **le comité recommande également à l'UCBL de réaliser des études prospectives pour mesurer et analyser les avancées et ainsi fixer un cap à l'université.**

b/ Des fondamentaux solides et une activité administrative performante

L'action administrative est portée par une organisation solide. Le rapport de la Cour des comptes de 2019 en faisait état⁵². Les compétences des services, la documentation des procédures et des processus, la traçabilité des opérations et l'impulsion donnée au plus haut niveau permettent à l'université de s'acquitter de façon efficiente de ses missions. Pour poursuivre la modernisation de son fonctionnement, la dématérialisation est devenue un enjeu majeur pour l'UCBL permettant de simplifier et de fluidifier le traitement des dossiers. Le service informatique, et plus largement les services, s'y sont engagés et l'université dégage des moyens pour mettre à niveau son SI.

Une attention particulière doit cependant être portée au domaine sensible des conventions, très nombreuses, que signent un grand nombre d'acteurs. Les outils et les circuits qui sont actuellement utilisés ne permettent pas d'en avoir une connaissance exhaustive. **Le comité recommande à l'université de bien investir le domaine des conventions, important pour une université tournée vers la recherche et qui incite à répondre aux appels à projets, notamment en fiabilisant les circuits et les procédures.**

L'UCBL dispose d'un grand nombre de documents qui lui permettent d'être très précise vis-à-vis de l'évaluation de sa situation dans tous les domaines de la vie de l'établissement. De nombreux exemples en témoignent, comme les fiches de caractérisation des composantes, les fiches de procédures relatives aux formations, les lettres de cadrage en matière de RH, les différentes chartes que signe l'université, les bilans sociaux, etc⁵³. Un tableau de bord (celui fourni au comité est daté de mai 2021) de 78 pages décline toutes les thématiques de l'université (étudiants et formations ; recherche ; patrimoine ; finances ; ressources humaines ; relations internationales et diffusion des savoirs) au cours des cinq, voire dix dernières années en fonction des sujets. **Les outils dont dispose l'UCBL lui permettent d'être assurée de la fiabilité et de la robustesse de ses indicateurs, comme du respect des procédures et des circuits ;** les interlocuteurs du comité l'ont unanimement confirmé.

⁵² Rapport 2019, p. 10 : « la gestion de l'université est dans l'ensemble rigoureuse. »

⁵³ CF. entre autres les éléments du dossier COMPL-00 remis au comité.

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

a/ Une direction des ressources humaines particulièrement active

Le rapport 2015 du Hcéres⁵⁴ indiquait qu'un des points faibles de l'université était « une politique en ressources humaines embryonnaire ». La situation a radicalement évolué au cours de la période de référence de l'évaluation.⁵⁵ La direction des ressources humaines (DRH) est actuellement parfaitement structurée, dispose de ressources professionnelles certaines et diversifiées (psychologue du travail, accompagnement professionnel des personnels) ; elle a élargi sensiblement ses actions en direction de tous les personnels. Le RAE s'en fait l'écho. De nombreux sujets sont couverts : accompagnement des EC et des Biatss pour la formation, l'action sociale et l'accompagnement associatif⁵⁶ ; politique de prévention des risques bien implantée dans l'établissement. Cela a conduit notamment à la rédaction de plusieurs chartes (relatives au télétravail, à l'égalité entre les femmes et les hommes, à la diversité) ou de documents de cadrage (plan sur la qualité de vie au travail, plan de prévention des risques psychosociaux). Le principe qui consiste à créer préalablement des groupes de travail qui traitent les sujets pour les présenter ensuite au CHSCT, avant le CT, le CAC et le CA permet une participation active des personnels et une adhésion aux propositions. C'est ce qu'ont voulu faire valoir les interlocuteurs du comité.

C'est ainsi qu'une des réussites importantes de ce service est la mise en œuvre du plan sur la qualité de vie au travail. Fort de 60 actions construites avec les personnels volontaires, il met l'accent sur l'intérêt de donner aux personnels un environnement de travail propice à l'exercice de leur métier, dans le respect des missions du service public. Certaines de ces actions sont déjà mises en œuvre et bénéficient de financements, comme la mise en place de tutorats à destination des personnels administratifs nouveaux, qui donnent lieu à rémunération des personnels concernés.

Le comité considère que l'analyse SWOT⁵⁷ que produit l'établissement⁵⁸ à propos de la DRH est lucide et les points à améliorer sont clairement et légitimement évoqués.

b/ Un principe d'allocations des moyens RH à repenser

Le comité a pu constater que la gestion administrative de l'université est organisée et portée de telle manière qu'elle rend bien les services que l'on attend d'elle. Cependant, l'UCBL fait état de la faiblesse de ses moyens en RH au regard de ses ambitions, sans pour autant savoir produire une analyse globale de sa situation dans ce domaine.

1. Une masse salariale qui ne doit pas conduire à figer les emplois

L'UCBL porte une grande attention à la masse salariale⁵⁹, pour laquelle elle suit au plus haut niveau les facteurs de dépense, en constat et en prévision annuelle⁶⁰. Malgré les propos du RAE qui mettent en avant la faiblesse des moyens dont dispose l'UCBL pour assurer ses missions⁶¹, l'activité de l'université reste de haut niveau, dans tous les domaines. L'établissement sait se donner des respirations qui lui permettent d'assurer des fonctions nouvelles (par exemple : service de sécurité étoffé, postes créés pour la mission d'accompagnement professionnel des personnels).

Pour autant, le RAE reconnaît que certains services ont une forte charge de travail (service financier ou agence comptable, entre autres)⁶², ce qu'ont confirmé plusieurs des entretiens du comité. Comme indiqué plus haut, un renforcement de la direction chargée de collationner et de suivre les conventions serait nécessaire. Le RAE

⁵⁴ Rapport Hcéres 2015, p. 30.

⁵⁵ RAE, pp. 23 à 28.

⁵⁶ L'établissement a pris le relais d'une association de personnels en créant un service, le CLASUP, doté d'un financement à hauteur d'environ 1 million d'euros qui propose des activités sportives, culturelles, artistiques (cf. plaquette fournie au comité dans -COMPL-00).

⁵⁷ *Strengths, weaknesses, opportunities and threats* (forces, faiblesses, opportunités, menaces).

⁵⁸ RAE, p. 28.

⁵⁹ RAE, p. 24.

⁶⁰ RAE, annexe Tableau de bord, p. 52 et suivantes.

⁶¹ RAE, notamment p. 9.

⁶² RAE, p. 28.

insiste, par ailleurs, sur le poids du GVT⁶³ non compensé, dont il constate l'importance inégale selon les années, mais sans en présenter une étude dans le temps malgré les incidences prévisibles des départs en retraite⁶⁴. Il est important que l'analyse de la trajectoire en matière d'évolution de la masse salariale soit mieux outillée, et qu'elle prenne en compte les facteurs de dépenses en même temps que les ressources qui peuvent lui être consacrées. L'université affiche également une politique ferme et précise en matière d'emplois, qu'elle développe dans la lettre de cadrage annuelle, engagée par le président du CAC. Le principe selon lequel l'ensemble des postes sont « maintenus ou déployés »⁶⁵ est également affirmé dans cette lettre. Cependant, ce même document assortit le non-maintien d'un poste à la nécessité de redéploiements éventuels, dans la limite des conditions énoncées par l'équipe présidentielle⁶⁶. Il n'est pas apparu clairement au comité que ces critères permettent de véritables redéploiements : ils ne contribuent pas actuellement à une meilleure adéquation entre l'existence des ressources (postes vacants) et les besoins au sein de l'établissement.

Le comité recommande à l'UCBL de procéder à des redéploiements entre entités, si besoin est, de façon à ne pas créer de rente de situation et de maintenir la pertinence et la qualité de l'activité de l'UCBL.

2. Un recrutement de contractuels dont il convient d'expertiser l'évolution

L'université constate, à juste titre, que les taux d'encadrement des étudiants par les Biatss sont inférieurs aux taux constatés dans les établissements de même nature⁶⁷ et considère que, de ce fait, elle est obligée de recourir à des contractuels en nombre, ce qui pénalise le bon fonctionnement des services. Au regard des résultats très positifs des indicateurs retenus pour apprécier la santé administrative de l'établissement, le comité ne partage pas son avis concernant la faiblesse des performances administratives. En revanche, la visite sur site a permis de prendre la mesure de la charge de travail très importante qui pèse sur les agents en poste, notamment en raison du nécessaire accompagnement des contractuels administratifs qui sont fréquemment renouvelés. Il est établi qu'une « attention particulière [doit être portée] au renouvellement du contrat des agents ayant plus de deux ans d'ancienneté »⁶⁸, et les contractuels ne bénéficient souvent que d'un contrat de deux ans. Le recours aux contractuels est important⁶⁹, recrutés tant au moyen du budget d'État qu'à celui des ressources propres, dans la mesure où le principe qui consiste à ne pas geler de postes, quel que soit le contexte budgétaire, s'il rassure les personnels, apporte de fortes contraintes que l'établissement résout en partie en choisissant de recourir à des contractuels pour des postes non pourvus par des titulaires, y compris concernant des fonctions de support⁷⁰.

Figurer les emplois et les pourvoir à titre très temporaire par ces personnels contractuels rigidifie la gestion et peut freiner les évolutions. Dans un contexte en mutation constante, il est nécessaire que l'université dispose des outils qui lui permettent d'élaborer des scénarios différents et adaptables, qui prennent en considération non seulement le nombre d'emplois nécessaires⁷¹ pour assumer une mission, mais également la qualité de ces emplois⁷².

À partir des dispositifs existants (entretien individuel, projections dans SIHAM, conseils de formation des N+1 ou plus) ou de groupes de travail sur les métiers à créer, l'établissement gagnerait à réaliser une cartographie de ses emplois, complétée par une carte cible des emplois.

⁶³ Glissement vieillissement technicité.

⁶⁴ L'étude de la DGRH du MESRI, p. 9, montre que 12 % des enseignants et enseignants-chercheurs et 16 % des BIATSS atteindront l'âge de 64 ans d'ici 2024, ouvrant des marges de manœuvre si elles sont anticipées.

⁶⁵ Lettre de cadrage 2020-2021, p. 3.

⁶⁶ Lettre de cadrage 2020-2021, p. 4 : liste des indicateurs requis pour examiner la situation des postes vacants.

⁶⁷ RAE, p. 10. Document DGRH A1-1 et C1-1 du MESRI, page 1 et 2. Le ratio BIATSS par étudiant est de 3,9 % en 2019, quand il se situe à 4,3 % pour les établissements de même typologie.

⁶⁸ Lettre de cadrage 2020-2021, p. 7.

⁶⁹ La fiche DGRH du MESRI, pages 1 et 2, estime le nombre total de contractuels (en 2019) à près de 700 personnes (pour 1 700 personnels BIATSS), dont presque la moitié sont attachés à des missions non permanentes. Le RAE fait état de 473 agents contractuels en 2020 (RAE, p. 25).

⁷⁰ Le bilan social 2018, p. 75, fait état de presque 30 EIPT en services centraux recrutés sur des dotations d'État autres que la SCSP et les ressources propres.

⁷¹ L'UCBL travaille déjà au repyramidage des personnels BIATSS (lettre de cadrage 2020-2021, page 6), mais il n'est pas précisé les critères objectifs sur lesquels fonder ces choix, autres que financiers.

⁷² Pour ne prendre qu'un exemple, la dématérialisation à laquelle travaillent intensément le VP chargé du numérique, le DSI et le DGS va imposer des outils, des procédures et des compétences humaines nouvelles.

Le comité recommande à l'université de préparer des scénarios d'évolution, qui lui permettront d'apprécier objectivement sa situation au regard de ses moyens, sans que la qualité de ses activités soit dégradée.

Cette situation n'empêche pas les contractuels de bénéficier d'un accompagnement personnalisé, avec des formations et des préparations aux concours, d'avoir des primes et des avancements quand ils restent plus de deux ans, marques des attentions que l'UCBL porte effectivement aux personnels qui y exercent.

c/ Une direction des services financiers dynamique

Le budget de l'UCBL dépasse 400 millions d'euros. Des indicateurs⁷³ – tels que les préconise le MESRI – montrent la bonne santé financière de l'UCBL. Elle bénéficie des marges de manœuvre qu'elle s'est créées, notamment en maintenant au fil des ans le taux de rigidité de la masse salariale à un niveau bien inférieur au seuil d'alerte (79,3 % en 2020, le seuil d'alerte étant établi à 82 %) ⁷⁴ et en travaillant au développement des ressources propres (plus de 75 M€ au compte financier 2020, dont 23 M€ au titre des contrats de recherche).

Le RAE⁷⁵ décrit avec précision le processus de construction du budget, qui s'inscrit dans le cadre du débat d'orientation budgétaire et s'adosse aux grandes lignes stratégiques de l'établissement.

La direction des services financiers, comme celle de l'agence comptable, ont su conduire les évolutions nécessaires (mise en place de SIFAC, création d'un service facturier, instauration des démarches qualité, audits internes) pour maintenir la performance financière et comptable de l'université. **Le comité a constaté l'importance de ces services, qui participent au plus haut point à la bonne gestion de l'établissement.**

d/ Une direction immobilière engagée dans un vaste plan de réhabilitation des campus

La direction du patrimoine est placée sous l'autorité d'une vice-présidence chargée du patrimoine. Elle comporte 69 agents, répartis en trois pôles, qui ont pour fonction d'intervenir pour l'ensemble des bâtiments de l'université, hormis ceux de l'IUT. Ce service gère⁷⁶ 494 000 m² répartis en 11 sites dans l'agglomération lyonnaise, auxquels s'ajoutent Polytech à Roanne, l'IUT de Lyon 1 au sein du site de Bourg-en-Bresse et l'Inspé de l'académie de Lyon.

La stratégie immobilière pour les années à venir est déclinée dans le SPSI, revu pour la période 2018-2023 et validé en 2020. L'organisation de la politique patrimoniale s'articule autour de la coopération entre l'université et la ComUE, à laquelle revient la maîtrise d'ouvrage des opérations du plan campus (CREM). La maîtrise d'ouvrage des opérations du CPER et des autres opérations immobilières (financées sur fonds propres) est assurée par la direction du patrimoine de l'établissement. À ces investissements considérables s'ajoutent ceux du plan de relance, récemment obtenus pour un montant de 25,5 M€, grâce à des éléments de programmes aboutis, et ceux du programme pluriannuel immobilier (PPI) couverts par un prélèvement sur le fonds de roulement, pour lesquels la maîtrise d'ouvrage est assurée par l'UCBL.

L'immobilier est présenté comme le 4^e objectif placé au cœur de la stratégie de développement⁷⁷ dans la partie relevant de la gouvernance. Le taux d'exécution du PPI s'améliore et l'UCBL se félicite qu'il en soit ainsi, alors que le nombre d'opérations augmente. La direction du patrimoine a un plan de charge important : travaux de réhabilitation, restauration, restructuration, notamment en matière de sécurité, d'accessibilité, et de construction. Le RAE en fait la liste⁷⁸. Elle porte 42 opérations pluriannuelles d'investissement, pour un total de 133 M€⁷⁹.

⁷³ Site des data du MESRI :

https://public.tableau.com/app/profile/mesr.open.data/viz/TdB_Financier-10_4/Slectiontablissement.

⁷⁴ RAE, p. 30.

⁷⁵ RAE, p. 18.

⁷⁶ RAE, p. 31.

⁷⁷ RAP 2020, p. 25.

⁷⁸ RAE, p. 32.

⁷⁹ Rapport de gestion 2020 de l'ordonnateur, p. 11.

L'UCBL dispose d'informations régulièrement mises à jour, qui figurent dans le tableau de bord de la présidence⁸⁰. Elle maîtrise les informations relatives à l'état du bâti par site et par bâtiment, et dispose des outils qui lui permettent d'en assurer un suivi précis. Elle produit également des indicateurs relatifs à la prise en compte des personnes en situation de handicap (nombre de places de parking pour les personnes à mobilité réduite ou état d'accessibilité des locaux). Les constats montrent que l'UCBL dispose de marges d'action en la matière⁸¹. La présence d'un service de sécurité, placé hiérarchiquement auprès de la direction générale de l'université, permet une réactivité importante et une appréciation des facteurs de risques intéressante.

L'UCBL satisfait aux exigences immobilières en matière énergétique et mène des actions essentiellement en matière d'économies d'énergie. Le RAE en fait la liste,⁸² mais ne fait pas mention d'autres actions auxquelles la direction du patrimoine pourrait être associée, ou pour lesquelles elle pourrait être pilote, aux côtés des associations d'étudiants, du CLASUP⁸³, des équipes d'enseignants ou des laboratoires concernant les questions environnementales (gestion des déchets, modalités de transport⁸⁴). Plusieurs actions sont annoncées dans le PAP 2021.

Le comité prend acte de la diversité de l'activité de cette direction et des outils robustes dont elle dispose pour maîtriser son activité et apprécie le caractère quasi exhaustif des descriptions réalisées. L'appréciation que l'établissement porte sur lui-même est présentée dans un tableau SWOT qui omet les conséquences des facteurs dits « externes ».

Le comité recommande à l'établissement de maintenir sa dynamique et de consolider sa trajectoire en détaillant son modèle économique, notamment ses objectifs en matière de transition énergétique.

e/ Une direction des systèmes d'information performante

Le système d'information (SI) actuel de l'UCBL peut être considéré comme robuste et soutenant la structuration du pilotage. Une vision ambitieuse de son développement est orientée en fonction des trois axes : le numérique, le pilotage et la recherche⁸⁵. Dès 2018, les DSI des établissements membres de la ComUE « Université de Lyon » se sont préparées à la fusion de leurs systèmes d'information, en différant tous les projets d'établissement qui n'étaient pas dictés par des évolutions réglementaires incontournables. Ce travail, dont l'UCBL a été moteur, a ralenti la modernisation de son SI.

Néanmoins, d'importants travaux ont été entrepris, concernant notamment :

- la rationalisation et la fiabilisation des infrastructures numériques : l'UCBL a modernisé son architecture grâce à la virtualisation des infrastructures de serveur pour l'hébergement de son SI et de l'ensemble de ses applications métiers ;
- la sécurité informatique : l'« analyse risque » des applications mises en service a été systématisée, la politique des mots de passe a été renforcée, un plan de reprise d'activité est testé et documenté sur une base annuelle ;
- la dématérialisation des processus métiers : demandes d'ordre de mission, gestion des contrats de recherche, inscriptions administratives ;
- la gestion des ressources humaines : le logiciel HARPEGE a été remplacé par le logiciel SIHAM (proposé par l'Amue) ;
- l'implémentation de PÉGASE (gestion de la scolarité).

La DSI a su accompagner les évolutions nécessaires pendant la période de la crise sanitaire, tant au moyen de dispositifs qu'au moyen d'aides apportées aux utilisateurs. En revanche, si toutes ces réalisations ont été menées à bien, il n'existe pas à proprement parler de comité de pilotage pour le système d'information. D'autre part, le RAE rappelle⁸⁶ que l'université s'est dotée dès 2015 d'un SDSI qui définit les axes stratégiques du développement de son SI.

Le comité recommande à l'UCBL de mettre à jour ce schéma directeur.

⁸⁰ Annexes au RAE, Tableau de bord avril 2021, pp. 30 et suivantes.

⁸¹ Annexes au RAE, Tableau de bord avril 2021 ; p. 42, RAP p. 27.

⁸² RAE, p. 33.

⁸³ Comité des loisirs et de l'action sociale universitaire des personnels.

⁸⁴ Sous l'impulsion du CLASUP, l'université a augmenté sa participation financière aux actions d'initiative universitaire relatives aux transports (achat de trottinettes) Source : PV du CA du 22 septembre 2020.

⁸⁵ Information reçue lors de la visite sur site

⁸⁶ RAE, p. 18.

La recherche et la formation

1 / La politique de recherche

Une recherche de stature internationale accompagnée par des services efficaces, mais fragilisée par des moyens humains en tension

L'UCBL est une université de recherche intensive, dont les activités concernent principalement⁸⁷ les champs de la santé et des sciences et technologies, de manière plus minoritaire elles concernent quelques domaines des sciences humaines et sociales (SHS). Les classements internationaux et les indices de citation des publications indiquent que les disciplines les plus visibles sont la physique fondamentale, les sciences de l'univers, la recherche médicale, la biologie fondamentale, la chimie et le management du tourisme⁸⁸. La recherche de l'UCBL est d'excellent niveau⁸⁹ et lui assure une renommée internationale. Il est possible de citer notamment les 47 ERC⁹⁰ et 15 IUF⁹¹ hébergés par l'université. L'UCBL produit en moyenne 5 650 publications par an (chiffre qui la place au 6^e rang français du classement CWTS de Leiden) et accueille dans ses unités de recherche 1 560 doctorants, soit le tiers des doctorants du site. On relève notamment que pour deux disciplines (physique et mathématiques), l'UCBL est classée dans le top100 des universités du classement thématique ARWU⁹². Pour augmenter la visibilité de sa recherche, l'UCBL souhaite en priorité améliorer le niveau de citation de ses publications⁹³.

L'activité scientifique de l'UCBL se déploie au sein de 61 unités de recherche réparties entre les trois grands domaines : sciences et technologies (27 UR), sciences de la vie et de l'environnement (28 UR) et sciences humaines et sociales (six UR). La structuration scientifique interne reste essentiellement disciplinaire, mais des thématiques transdisciplinaires ont été développées en partenariat avec les établissements du site lyonnais dans le cadre du projet IdEx et pour lesquelles l'UCBL, forte de son potentiel scientifique⁹⁴, s'est particulièrement investie. Ces thématiques sont structurées en trois grands axes : « biosanté et société », « science et ingénierie », « humanités et urbanité ».

À la suite de l'arrêt de l'IdEx Lyon-Saint-Étienne, cette dynamique de projets transversaux a été reprise dans le projet Lynx⁹⁵, que l'UCBL coordonne et qui regroupe 17 établissements du site. Le consortium ainsi créé aura pour objectif de renforcer la cohérence du site. La partie ingénierie sera pilotée par quatre écoles d'ingénieurs (ENTPE, Mines de Saint-Étienne, Insa-Lyon et Centrale Lyon). Les thématiques impliquant les SHS seront pilotées par Lyon-II et Lyon-III, et celles de sciences et de santé seront pilotées par UCBL, VetAgro Sup et les centres hospitaliers. Par ailleurs, l'UCBL s'implique aussi fortement dans le montage de projets en réponse aux AAP du PIA4, avec notamment la construction récente des programmes et équipements prioritaires de recherche (PEPR) des stratégies d'accélération et d'exploration⁹⁶.

Le domaine de la santé est un des éléments phares de la stratégie de recherche de l'UCBL. Les publications dans ce domaine sont très visibles⁹⁷ et les financements du PIA s'avèrent importants : deux IHU-B, six RHU, deux LabEx, un ÉquipEx⁹⁸. Les relations avec les hospices civils de Lyon (HCL) sont déclinées dans une convention qui

⁸⁷ RAE, p. 7.

⁸⁸ RAE, p. 35.

⁸⁹ RAE, p. 36.

⁹⁰ European research council (bourses).

⁹¹ Institut universitaire de France.

⁹² RAE, p. 35. La physique est classée entre les 50 et 75^e positions, les mathématiques entre 75 et 100^e.

⁹³ RAE, p. 11.

⁹⁴ Document axes stratégiques de développement p. 2, l'UCBL assure entre 50 et 80 % de la production scientifique du site.

⁹⁵ RAE, p. 44. Le projet Lynx comprend quatre axes thématiques transdisciplinaires : santé globale, changements environnementaux, matériaux et production soutenable, transformation des sociétés.

⁹⁶ Ceci se traduit notamment par la participation, au titre d'Udice, au pilotage du PEPR en accélération maladies infectieuses et émergentes, et par la participation au comité de pilotage de plusieurs PEPR exploratoires (Interactions lumière-matière, Biodiversité et solutions fondées sur la nature, Instrumentation aux limites). Par ailleurs, l'UCBL porte, au nom d'Udice et du site, un projet de PEPR exploratoire sur les matériaux avancés.

⁹⁷ RAE, p. 35. En recherche médicale 8,3 % des publications sont hautement citées, et 7,5 % en biologie fondamentale. La production en cancérologie qui constitue 15 % de la production nationale grâce au partenariat avec les HCL et le centre de cancérologie Bérard.

⁹⁸ RAE, p. 13.

formalise les partenariats en formation et en recherche⁹⁹. Les stratégies partagées en matière de recherche sont construites par l'intermédiaire d'un CRBSP (comité de la recherche en matière biomédicale et santé publique). Quatre fédérations hospitalo-universitaires (FHU) ont été labellisées pour développer des actions en interface entre la recherche et le soin. Les organismes nationaux de recherche sont très présents au sein du site lyonnais et plus particulièrement pour ce qui concerne le CNRS. En effet, le site lyonnais représente le deuxième site français en ce qui concerne le nombre de chercheurs permanents du CNRS (après l'Université Paris-Saclay) : on compte 1 581 chercheurs, dont 1 200 se situent dans le périmètre de l'UCBL au sein de 45 UMR¹⁰⁰. Les partenariats avec les organismes nationaux de recherche sont structurés par des conventions qui traduisent notamment une stratégie partagée et un pilotage conjoint et proactif des unités de recherche¹⁰¹. Il est à signaler que les notes de positionnement fournies au comité par les ONR datent d'avant l'arrêt de l'IdEx. L'ensemble des ONR en cotutelle avec l'UCBL se sont toutefois associés au projet Lynx, ce qui témoigne de leur soutien à la stratégie des acteurs du site.

Les unités de recherche sont placées au cœur du dispositif de recherche de l'UCBL. Un lien efficace est assuré entre la vice-présidence chargée de la recherche et les unités de recherche par l'intermédiaire de VP délégués à la recherche et de chargés de mission, ceci avec l'appui de la DRED (direction de la recherche et des études doctorales)¹⁰². La vice-présidence chargée de la recherche a été renouvelée récemment, sa volonté d'interagir efficacement avec les unités de recherche fait l'objet d'un consensus parmi les interlocuteurs rencontrés¹⁰³. L'information est partagée lors de réunions bimestrielles avec les directions d'unités de recherche. Des échanges ont lieu entre les unités de recherche et les composantes de l'UCBL lors des dialogues de gestion afin de définir les profils des demandes de recrutement relevant du domaine de la recherche, mais l'établissement des priorités reste contraint par les taux d'encadrement des formations qui laissent peu de place aux priorités en matière de recherche. De même, aucun ordre de priorité n'est affiché par l'établissement en ce qui concerne les personnels ayant des fonctions support à la recherche.

Le comité recommande à l'établissement de veiller à accompagner des opérations structurantes en matière de recherche par des recrutements ciblés¹⁰⁴.

Les unités de recherche hébergées par l'UCBL disposent de locaux en grande majorité assez anciens¹⁰⁵, mais des opérations de rénovation ont été financées par le plan Campus¹⁰⁶, par le contrat de plan État-Région (CPER) et par l'université (en autofinancement). La commission de la recherche de l'UCBL prend les décisions nécessaires à un pilotage efficient de la recherche, les comptes rendus sont partagés et présentés lors des réunions avec les directions des unités de recherche.

Le budget de la recherche s'élève à 7,4 M€¹⁰⁷, dont 5,4 M€ pour la dotation récurrente des structures de recherche. Des financements complémentaires importants sont consacrés aux équipements scientifiques (2 à 3 M€/an) et traduisent la volonté de la présidence d'accompagner la recherche pour ce volet des équipements. Les décharges d'enseignement au titre de la recherche (pour le pilotage de structures et d'écoles doctorales) sont modestes¹⁰⁸. Cependant, on note un accompagnement important des EC nouvellement recrutés, par le biais d'une dotation de 10 k€, d'une décharge d'enseignement de 42 heures les trois premières années et d'un suivi par les VP à 18 et 36 mois après le recrutement¹⁰⁹. Il existe assez peu de leviers pour orienter la politique de la recherche, dans la mesure où les crédits récurrents ne peuvent pas être incitatifs. On note, en revanche, que les appels à projets relatifs aux équipements incitent les équipes de recherche à mutualiser leurs équipements, voire à regrouper à terme des unités de recherche dont les thématiques sont proches.

⁹⁹ RAE, p. 13.

¹⁰⁰ Note de positionnement du CNRS sur le site de Lyon-Saint-Etienne et RAE, p. 36

¹⁰¹ Des conventions ont été signées ou sont en passe d'être renouvelées avec le CNRS, l'INSERM et l'INRIA (visite sur site).

¹⁰² RAE, p. 38.

¹⁰³ Visite sur site.

¹⁰⁴ Visite sur site.

¹⁰⁵ RAE, p. 31. L'âge moyen des bâtiments est de 59 ans, plus de la moitié ont plus de 50 ans.

¹⁰⁶ Visite sur site.

¹⁰⁷ RAE p. 38

¹⁰⁸ PAE, p. 39. Elles représentent 72 k€/an (soit environ 1 800 heures)

¹⁰⁹ RAE, p. 39.

La DRED est organisée en quatre pôles¹¹⁰. Ses missions sont bien définies et, malgré un effectif limité, son efficacité est reconnue par les directions d'unités¹¹¹. L'établissement a apporté une réponse à une recommandation du précédent comité du Hcéres et a positionné la DRED à l'interface des deux filiales LIP et EZUS, avec lesquelles elle interagit désormais régulièrement. Au cours de la période de référence, l'université a renforcé ses outils de pilotage au service de sa politique de recherche. L'UCBL est ainsi un établissement pilote pour l'adaptation de l'application «Dialog» du CNRS concernant les demandes de moyens annuels : l'université développe l'outil (*EasyDRED*), qui permet de connaître les moyens consolidés alloués aux unités de recherche par l'ensemble de leurs tutelles¹¹² ; le déploiement de l'application PCRU permettra de partager les informations concernant les contrats de recherche des UMR CNRS. Le domaine de la recherche est impliqué au sein de plusieurs volets du projet annuel de performance¹¹³ de l'établissement.

L'UCBL dispose d'équipements de recherche d'excellent niveau (dont quatre ÉquipEx et un ÉquipEx+) auxquels elle consacre des moyens significatifs¹¹⁴ pour accompagner des acquisitions. On note la création en 2016 par l'UCBL du portail MEANS¹¹⁵ qui promeut l'offre technologique des plateformes. Néanmoins, la structuration des plateformes est encore en devenir¹¹⁶. Aussi, compte tenu de leur importance stratégique, **le comité recommande à l'université de réaliser en priorité une démarche de labellisation des plateformes et de poursuivre sa réflexion pour ce qui concerne les modèles économiques adaptés**¹¹⁷.

L'UCBL est engagée activement pour le respect de l'intégrité scientifique¹¹⁸. Un référent consacré à l'intégrité scientifique a été nommé par le président, il est membre du réseau national des référents «intégrité». L'UCBL est signataire des chartes de DORA et de Nagoya relatives aux ressources génétiques, et dispose d'un personnel référent en la matière au sein de l'établissement. L'université dispose également d'un collège de déontologie pour les aspects liés aux passerelles entre public et privé. Des actions de sensibilisation et de formation en matière d'intégrité et de déontologie sont menées auprès des personnels et des étudiants (notamment auprès des doctorants).

L'UCBL dispose d'outils bibliométriques de très bonne qualité¹¹⁹. Les rapports sont réguliers et l'équipe présidentielle connaît son positionnement dans les classements internationaux. Néanmoins, le RAE ne présente pas de trajectoire ni de stratégie claire quant à une progression dans ces classements. **Le comité recommande donc à l'établissement de préciser les objectifs qu'il souhaite atteindre en matière de politique de recherche et de les communiquer en interne.**

L'établissement s'est doté d'une feuille de route en matière de science ouverte fin 2020, qui décline des objectifs clairs permettant le positionnement de l'université au niveau des meilleurs standards internationaux¹²⁰. L'UCBL dispose d'une archive ouverte institutionnelle «HAL Lyon1» et incite ses chercheurs à y déposer leurs travaux¹²¹. La filiale de l'université «LIP» accompagne les chercheurs pour établir des plans de gestion des données, devenus indispensables pour les réponses aux AAP européens. L'établissement accompagne ses chercheurs dans cette démarche d'ouverture de la science (guide des bonnes pratiques, identifiant ORCID - *Open researcher and contributor ID*). L'UCBL se positionne comme pilote pour l'ouverture de la science¹²².

La communication qui concerne la recherche est pilotée par la DRED¹²³ et se réalise par l'intermédiaire de supports papier et d'un site web en refonte. La dimension humaine du domaine de la recherche est mise en exergue au travers de projets photographiques. Une *newsletter* relative à la recherche a été créée en 2020. Le

¹¹⁰ Recherche, doctorat et HDR, conventions et partenariats, diffusion et CSTI.

¹¹¹ Visite sur site. La DRED est composée de 13 personnes (organigramme).

¹¹² RAE, p. 41.

¹¹³ RAE, p. 41. Simplification des procédures, notamment par la dématérialisation, mutualisation des ressources numériques, communication renforcée sur les plateformes, renforcement de la politique incitative.

¹¹⁴ RAE, p. 39. AAP d'un montant de 5 M€ pour la période qui couvre 2020 et 2021.

¹¹⁵ <http://www.means.fr/fr>

¹¹⁶ RAE, p. 45.

¹¹⁷ PAE, p. 11.

¹¹⁸ RAE, p. 42.

¹¹⁹ RAE, p. 11.

¹²⁰ RAE, p. 43.

¹²¹ RAE, p. 43 : 59 % des publications sont déposées dans HAL, soit un peu au-dessus de la moyenne nationale à 56 %.

¹²² L'UCBL a démarré dès 2018 un projet d'expérimentation des cahiers de laboratoire électronique en physique et chimie.

¹²³ RAE, p. 22.

patrimoine scientifique de l'université est exposé dans des pages web ou des articles et fait l'objet de visites par la presse.

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

a/ Une politique de formation soutenable orientée vers la réussite et l'insertion professionnelle des étudiants

L'offre de formation (OF) à l'UCBL (hors doctorat), portée par les 16 composantes (trois UFR, trois facultés, trois départements-composantes, cinq instituts, dont un IUT, une école d'ingénieur, un observatoire), se décline en fonction de quatre domaines (sciences, technologies et santé – STS ; STAPS ; droit économie gestion – DEG ; SHS) et est organisée selon quatre champs de formation : «santé» (50 % des inscrits), «sciences formelles, fondamentales et actuarielles» (17 % des inscrits), «ingénierie et technologie» (19 % des inscrits), STAPS (13 % des inscrits), permettant de souligner à nouveau l'importance du domaine de la santé dans le périmètre de l'établissement. 17 mentions de licence (42 parcours), 45 mentions de licence professionnelles, 50 mentions de master (157 parcours) ont été accréditées. L'OF s'étoffe avec un diplôme d'accès aux études universitaires (DAEU B), deux DEUST (cinq parcours), 12 diplômes universitaires technologiques (DUT), six spécialités d'ingénieurs.

On doit également mentionner ici l'ensemble des diplômes du domaine de la santé et des formations médicales (MMOP) ainsi que paramédicales¹²⁴ intégrées dans l'institut des sciences et techniques de réadaptation (ISTR)¹²⁵. Cette offre d'une grande richesse et d'une grande diversité reste pour le moins peu lisible pour une personne qui ne connaît pas bien le système universitaire, mais cette relative faiblesse ne représente pas un obstacle insurmontable puisque 45 000 étudiants sont inscrits (année universitaire 2020-2021), ce qui marque une augmentation de 4,6 % des effectifs depuis 2016. La nouvelle offre proposée dans le cadre du prochain contrat 2022-2026 se caractérise par une grande stabilité de l'architecture de l'OF tant au niveau de la licence que du master.

Trois axes sont affichés concernant la politique en matière de formation :

- accueillir tous les étudiants ;
- mieux accueillir, mieux former, mieux accompagner vers l'insertion professionnelle ;
- proposer une offre de formation répondant aux attentes et aux besoins du monde socioprofessionnel.

Tels qu'ils sont rédigés, ils soulignent **une université soucieuse d'assurer sa mission de service public** tout en prenant en compte **la réussite des usagers** afin de les préparer à **leur future insertion professionnelle en concertation avec l'environnement socioéconomique**. Le contenu des différents entretiens avec les acteurs de la formation, le RAE et le projet d'offre de formation de l'UCBL 2022-2026 attestent qu'une stratégie partagée est bien présente avec l'équipe de la présidence.

b/ Une stratégie en matière de réussite étudiante marquée par l'obtention de résultats probants

Malgré des effectifs en constante augmentation depuis 2016, la réussite étudiante en licence – et notamment au niveau L1 – est un point à souligner. On relève une accélération à partir de 2017-2018¹²⁶ marquée en L1-STS par une augmentation du taux de réussite de 19 % conduisant à un chiffre à hauteur de 61,7 % en 2019-2020. Pour le domaine des STAPS, une tendance identique est marquée durant cette même période, avec une évolution positive de ce taux de + 16 % permettant à 68,3 % des usagers d'accéder au niveau L2. La réussite au niveau global des « néo-bacheliers » entrés en L1 en 2019-2020 est de 56,1 %¹²⁷. Ces chiffres sont très nettement au-dessus de la moyenne nationale qui s'élève à 45,5 %¹²⁸.

¹²⁴ Document « Offre de formation 2022-2026 UCBL1 » : p. 26 : Partenariat avec 13 IFSI, un Institut de Formation de Manipulateurs en Électroradiologie Médicale (IFMEM) et un lycée préparant au Diplôme de Technicien Supérieur en Imagerie Médicale et radiologie thérapeutique (DTS IMRT), pour la délivrance du grade de licence ;

¹²⁵ Diplômes d'Etat : Audioprothèse, Ergothérapeute, Psychomotricien, Masseur-kinésithérapeute. Certificats de capacités : Orthophoniste, Orthoptiste

¹²⁶ RAE, p. 56.

¹²⁷ Note Flash 21-24 de novembre 2021 du SIES

¹²⁸ L'état de l'enseignement supérieur de la recherche et de l'innovation en France, n°14 [Edition 2021 Chapitre 22

(<https://publication.enseignementsup-recherche.gouv.fr/eesr/FR/>)

L'UCBL, par une analyse et un dialogue pertinent avec les acteurs de la formation, a su relever le défi que représente le traitement de l'hétérogénéité accrue des inscrits. On peut citer à cet égard la politique volontariste d'ouverture dans l'ensemble des cursus de L1¹²⁹ de parcours – parfois dénommés progressifs et d'autres fois aménagés en vue de l'obtention d'une licence en quatre ans – pour l'accompagnement des publics étudiants en situation particulière (sportifs et artistes de haut niveau, étudiants en situation de handicap). L'université a su mettre en place les outils nécessaires pour l'ensemble des étudiants, ce qui a permis de diminuer les taux de défaillance.

L'accompagnement budgétaire de ces activités a reposé sur l'obtention du projet NCU : NCU Cursus+ rassemblant les quatre universités du site Lyon-Saint-Étienne et l'ENS Lyon¹³⁰, doté à hauteur de 14,5 M€, dans le cadre de l'IdEx Lyon-Saint-Étienne. On peut également citer le développement des tutorats soutenus dans le cadre des COM¹³¹, dont un spécifique pour la réussite en licence (COM RL), assorti d'une enveloppe de 400 k€/an¹³², soit 1,6 M€ au cours de la durée du contrat sur dotation de l'établissement, qui rentrent dans une politique visant à garantir l'égalité des chances.

c/ Une politique de transformation de la pédagogie à forte connotation numérique

À partir de 2016, le service ICAP¹³³, chargé de la pédagogie numérique au sein de l'UCBL, a subi une mutation qui a finalement conduit en 2017 à une restructuration visant à développer l'industrialisation de l'accompagnement de la pédagogie¹³⁴ afin de pouvoir répondre aux demandes formulées par les 2 838¹³⁵ enseignants et EC de l'établissement. Cette stratégie numérique développée par l'ICAP est soutenue au niveau de l'établissement dans le cadre du plan pluriannuel des investissements informatiques (PPII) afin de pérenniser la plateforme pédagogique de l'UCBL. En effet, cette plateforme va passer de l'environnement «Claroline» à «MOODLE». Le soutien du PPII permettra également d'assurer le développement des solutions audiovisuelles au service de la pédagogie, solutions audiovisuelles qui ont d'ailleurs permis, lors de la période de crise 2020-2021, de mettre en place les conditions d'enseignement à distance de façon fluide. L'accompagnement du volet «innovations pédagogiques» a été mis en place avec le double objectif de créer des ressources numériques et de transformer les formations. La rémunération de l'investissement des acteurs impliqués est réalisée sous la forme d'heures dans le cadre du référentiel des services.

d/ Une offre de formation soutenable, mais dont l'encadrement pédagogique peut s'avérer préoccupant

La soutenabilité de l'offre de formation s'inscrit dans un dispositif pluriannuel de déclinaison de la performance marqué par la mise en place des contrats d'objectifs et de moyens (COM¹³⁶) entre l'UCBL et ses composantes. Cette volonté de dialogue est développée de manière annuelle, tant pour ce qui concerne le volet RH que le volet budgétaire, afin d'accompagner au plus près la trajectoire et les objectifs des composantes en matière de formation. Ce dialogue se concrétise notamment lors des réunions mensuelles entre les directeurs de composantes et l'équipe de présidence. Si l'université a choisi d'accorder une relative autonomie administrative¹³⁷ aux composantes, elles ont par ailleurs une très grande liberté pour organiser, adapter et repenser en continu l'offre de formation¹³⁸. L'équilibre ainsi créé a permis de proposer une offre de formation pour le prochain contrat dans un périmètre reconduit quasiment à l'identique, tant d'un point de vue budgétaire que pédagogique. L'UCBL a également mis en place les conditions d'une traduction et d'une organisation de ses formations en blocs de compétences. Cette transformation a été accompagnée par le service FOCAL (service de formation continue et d'apprentissage de Lyon 1), sous la forme de journées de formation et d'ateliers thématiques qui soulignent le souci de répondre aux nouvelles contraintes, aussi bien

¹²⁹ <http://offre-de-formations.univ-lyon1.fr/mentions-diplome-L.html>

¹³⁰ Document « Offre de formation 2022-2026 UCBL1 »

¹³¹ RAE, p. 11.

¹³² Visite sur site.

¹³³ Innovation, conception et accompagnement à la pédagogie.

¹³⁴ Visite sur site.

¹³⁵ Bilan social 2019 Université Claude Bernard Lyon I.

¹³⁶ RAE, p. 18.

¹³⁷ RAE, p. 15.

¹³⁸ RAE, p. 50.

celles d'ordre réglementaire (arrêté licence du 30 juillet 2018) que celles relevant de besoins de formations tout au long de la vie.

Toutefois, un point interroge, car l'ouverture au plus grand nombre d'usagers, couplée avec les très bons taux de réussite affichés, risque d'entraîner les composantes vers une situation préoccupante liée au taux d'encadrement statutaire à hauteur de 50 %. En effet, ces augmentations d'effectifs devraient avoir à terme comme résultat une hausse prévisible des heures complémentaires pouvant mettre à mal la maîtrise des coûts liés à l'offre de formation, voire l'engagement de l'établissement relatif à l'ouverture de l'offre de formation.

Le comité recommande à l'université de conserver une grande vigilance au sujet de la hausse des heures complémentaires, qui peut devenir critique, en particulier pour le lien entre la formation et la recherche.

e/ Malgré son arrêt, l'IdEx a servi de tremplin pour le futur de la politique de formation

L'ensemble des interlocuteurs avec lesquels le comité a eu des échanges lors de la visite sur site ont indiqué combien l'arrêt de l'IdEx avait été vécu comme un échec au regard de l'investissement de l'UCBL dans le dossier « Université de Lyon ». Toutefois, l'échec est relatif pour ce qui concerne le domaine de la formation puisque, dans le cadre de la politique de site, les nombreuses formations co-accréditées déjà existantes seront pour la plupart reconduites, tant la collaboration reste effective avec les établissements (universités de Lyon 2 et 3, université de Saint-Étienne, université Grenoble-Alpes, université Clermont-Auvergne, ENS, Insa). À titre d'exemple, on peut citer les 33 mentions de master en statut de co-accréditation parmi les 51 ouvertes à l'UCBL. Pour l'Inspé, l'IdEx permettait d'entériner une formalisation précise d'un état qui existait, en simplifiant l'organisation entre les partenaires de l'Inspé.

Un point positif du travail engagé dans le cadre de l'émergence de l'Université de Lyon, pour ce qui concerne notamment les pôles de formation et de recherche (PFR), est qu'il a permis de faire émerger une évolution interne à l'UCBL : à la suite de l'éclatement de la faculté des sciences et technologies, la « faculté des sciences » regroupant les mathématiques, la physique et la chimie a été créée ; l'UFR « biosciences » associant la biochimie et la biologie a été constituée ; trois départements-composantes (génie électrique des procédés ; informatique ; mécanique)¹³⁹ sont également apparus. Un lien très fort avec le domaine de la recherche est maintenu dans cette nouvelle configuration. Le travail de rapprochement a également trouvé une suite dans la mise en place du projet Lynx et dans l'émergence du projet « Include »¹⁴⁰ visant à répondre à des problématiques d'accueil d'étudiants dans une métropole lyonnaise qui peine à les recevoir. La solution de l'enseignement à distance de l'UCBL, s'appuyant sur l'expérience développée par l'ICAP avec l'ouverture de formations en 1^{er} cycle (PASS) dans des sites délocalisés du territoire (Bellegarde dans l'Ain), est en cours d'évaluation.

3 / Le lien entre recherche et formation

Un lien entre recherche et formation solide, mais une formation doctorale mise en difficulté par l'échec de l'IdEx

Un lien politique et fonctionnel existe entre la commission recherche (CR) et la commission de formation et vie universitaire (CFVU), notamment grâce à la présidence du conseil académique (CA) qui en anime le bureau. On relève ainsi une articulation intéressante entre les deux commissions et le conseil académique au sein duquel des décisions transversales aux domaines de la recherche et de la formation sont prises¹⁴¹. La structuration interne de l'établissement en composantes ou PFR reste inaboutie, ce qui conduit, dans l'attente d'une validation des projets structurants, à une trop faible appréhension des questions de recherche par les composantes. L'initiation à la recherche débute en L3 par des stages de recherche intégrés dans les cursus et pour lesquels les unités de recherche s'impliquent fortement. Les chercheurs des ONR sont incités à s'impliquer dans les formations¹⁴² ; ainsi, un statut de professeur attaché sera proposé avec INRIA en vue de formaliser un investissement durable des chercheurs dans les équipes pédagogiques.

¹³⁹ Visite sur site.

¹⁴⁰ Visite sur site.

¹⁴¹ Visite sur site. Un modèle de soutenabilité des formations a notamment été proposé et discuté, qui permet un redéploiement partiel des supports d'emploi enseignant-chercheur.

¹⁴² Note de positionnement du CNRS. Près de 13 000 heures d'enseignement sont réalisées annuellement par des chercheurs CNRS sur le site lyonnais.

Le rapport d'autoévaluation de l'UCBL n'accorde qu'une part mineure à la formation doctorale, qui est pourtant un domaine bien soutenu par l'établissement en matière de moyens pédagogiques¹⁴³. Durant la période écoulée, la formation doctorale a été gérée par la ComUE « Université de Lyon » jusque 2020, mais à la suite de l'arrêt de l'IdEx, les établissements ont décidé de la réintégrer chacun en interne. La ComUE continuera d'assurer des missions transversales pour la formation doctorale¹⁴⁴.

L'UCBL porte ainsi sept écoles doctorales pour la rentrée 2021, et participe à 12 des 17 écoles doctorales du site¹⁴⁵. **Le comité recommande à l'UCBL de pérenniser les moyens de la ComUE consacrés à la formation doctorale.**

Le nombre de doctorants inscrits à l'UCBL s'élève à 1 560, avec environ 350 soutenances par an. L'établissement finance environ 80 contrats doctoraux avec sa dotation globale de fonctionnement, qui sont répartis entre les écoles doctorales, mais en fonction d'une clé qui ne leur est pas transmise. L'UCBL bénéficie également de 19 contrats Cifre¹⁴⁶ et trois à quatre de ses contrats doctoraux sont fléchés chaque année vers des recrutements internationaux. **Le comité recommande à l'établissement de mieux exploiter le levier de financement des contrats doctoraux en les fléchant en plus grand nombre pour accompagner sa politique de recherche.**

L'UCBL s'est fortement impliquée dans la réponse à l'AAP PIA SFR1¹⁴⁷ en portant de manière conjointe 10 des 13 initiatives déposées¹⁴⁸, mais qui sont désormais suspendues du fait de l'arrêt de l'IdEx. Le nombre d'HDR soutenues est plutôt en baisse, aussi des mesures incitatives sont prévues, comme celle d'accorder un CRCT pour la préparation au soutien d'une HDR. Des actions d'autoévaluation seront également menées dans le cadre de la certification HRS4R¹⁴⁹.

4 / La documentation

Une politique documentaire à l'écoute des usagers dans un contexte de science ouverte s'appuyant sur une recherche de haut niveau

Le service commun de la documentation (SCD) est implanté au sein de l'ensemble des sites départementaux où l'UCBL est présente (Rhône, Ain, Loire) au travers de neuf bibliothèques, couvrant les trois grands domaines que sont la « santé », les « sciences » et l'« éducation ». Au-delà des actions menées qui permettent d'offrir une politique documentaire à la hauteur des attentes, c'est l'ouverture des BU vers la cité qui doit être soulignée dans un contexte de « science ouverte ». Cette ouverture vers la cité a comme corollaire d'entraîner une fréquentation très importante : au regard des 45 000 étudiants et des 5 000 personnels de l'UCBL, l'ouverture vers des usagers extérieurs – au cours des 90 heures d'ouverture hebdomadaires – a permis de comptabiliser 2 289 380 entrées en 2019. Par ailleurs, depuis 2017, trois des bibliothèques du SCD ont été labellisées « NoctamBU+ » et ont bénéficié d'un soutien de la Région Auvergne Rhône-Alpes : démarche d'extension des jours et des horaires d'ouverture (7 jours sur 7 et horaires de nuit), qui s'inscrit au niveau national dans le plan « bibliothèque + » et qui répond à un besoin exprimé par les étudiants pour lesquels les BU deviennent un lieu de travail.

La démarche de développement du numérique est présente au niveau du SCD et est marquée depuis 2016 par un effort important de dématérialisation du fonds documentaire grâce à des applications numériques (e-books), afin de permettre au plus grand nombre d'accéder à une documentation à distance. Toutefois, un point d'attention doit être ici signalé : l'arrêt des Cadist (centre d'acquisition et de diffusion de l'information scientifique) s'est traduit par une baisse de l'accompagnement budgétaire pouvant fragiliser la politique d'abonnement.

¹⁴³ Visite sur site.

¹⁴⁴ Offre de formation transverse, suivi des docteurs, aide à l'insertion professionnelle.

¹⁴⁵ RAE, p. 37.

¹⁴⁶ Conventions industrielles de formation par la recherche.

¹⁴⁷ Structuration de la formation par la recherche dans les initiatives d'excellence.

¹⁴⁸ RAE, p. 53.

¹⁴⁹ RAE, p. 40. Elles visent notamment au développement de nouveaux parcours de master adossés à la recherche et à la création d'EUR.

Le comité recommande à l'UCBL de mettre en place une politique de soutien budgétaire volontariste afin de maintenir le niveau des abonnements nécessaire à l'atteinte des objectifs d'une université de recherche intensive.

Le SCD est également impliqué dans une politique de formation des usagers à la documentation, en étroite collaboration avec les EC et dans une démarche intégrant des formats pédagogiques innovants, notamment en direction des étudiants de licence et de master afin de les préparer aux recherches bibliographiques et aux pratiques rédactionnelles. Le SCD participe activement à la politique de science ouverte de l'UCBL, notamment en accompagnant les chercheurs pour leurs dépôts dans le portail « HAL Lyon 1 », ouvert depuis 2018. Le SCD est également proactif en matière de négociation des abonnements avec les éditeurs, et s'inscrit dans la démarche collective de Couperin. Le SCD a intégré le GIS¹⁵⁰ « Collex-Persée » en 2017 et ses fonds de chimie et de pharmacie ont été labellisés. Enfin, la valorisation des ressources documentaires reste une activité constante, que le SCD affiche par l'intermédiaire d'une programmation culturelle riche, sous forme d'expositions et de diffusion de l'information scientifique. Cette programmation répond à la volonté affichée par le service d'ouverture vers de nouveaux publics.

La réussite des étudiants

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

La politique de l'établissement mise en œuvre au cours du contrat qui s'achève a permis de favoriser la réussite des étudiants, comme l'atteste l'augmentation des taux de réussite depuis 2018, notamment en L1. C'est la mise en place de dispositifs et de parcours adaptés qui en est la raison, couplée avec une action incitative qui vise l'évolution des pratiques pédagogiques à forte connotation numérique.

Cette réussite est mise en avant par l'UCBL comme étant « au cœur de la politique de l'établissement en matière de formation ». L'accompagnement des étudiants contribue à une meilleure intégration à la vie universitaire et favorise leur réussite. En effet, dans la plupart des formations de premier cycle, des enseignants-référents sont présents et assurent un suivi régulier des étudiants. Ce dispositif est complété par un tutorat étudiant, pris en charge par l'UCBL, décliné au sein de l'ensemble des domaines disciplinaires. Cette formation par les pairs est un facteur supplémentaire de réussite étudiante qui démontre un souci porté à l'intégration des étudiants dans les actions menées à l'échelle de l'établissement.

L'offre de formation présentée se caractérise par une grande richesse, mais sa lisibilité pourrait être améliorée : la dénomination des composantes qui portent cette offre s'avère, en effet, diverse et complexe.

Le comité recommande à l'université de conduire un travail de réflexion dans le cadre du prochain contrat afin de mettre en place les conditions attendues pour tendre vers une plus grande lisibilité de la future offre de formation.

Si le volet administratif, le suivi et la publication sont du ressort de la DEVU (direction des études et de la vie universitaire), les problématiques d'orientation dans un schéma (-3/+3), d'accompagnement des usagers dans leur cursus, et d'insertion professionnelle sont prises en charge par le SOIE (service d'orientation et d'insertion professionnelle des étudiants). Ce service a été confronté à la démission de sa directrice en 2019. Cette démission a mis au jour des dysfonctionnements internes qui, curieusement, n'avaient pas d'effets néfastes vis-à-vis des missions du SOIE, mais qui ont conduit à des problèmes de gestion en matière de RH. Un travail en profondeur de réorganisation, supervisé par la VPCFVU de l'UCBL, a permis de faire émerger des axes d'amélioration dans l'objectif de mettre en place les conditions nécessaires pour stabiliser en interne la situation RH. Ce travail a permis également une évolution des missions du service marquée par l'intégration de l'approche numérique, grâce à un rapprochement avec le service Icap¹⁵¹, pour le développement d'une véritable plateforme de type « *career center* » (ouverture de réelles perspectives vers les stages et l'insertion professionnelle ; implication dans le futur projet prioritaire concernant l'inclusion « Include »). Le recrutement

¹⁵⁰ Groupement d'intérêt scientifique.

¹⁵¹ Innovation, conception, accompagnement pour la pédagogie.

d'une équipe de direction avec un binôme formé d'un directeur et d'un directeur opérationnel permettra de valider ce travail entrepris depuis 2019.

Le rôle et les actions du SOIE sont centraux pour tout ce qui relève de l'accompagnement de l'étudiant depuis son entrée à l'UCBL jusqu'à son insertion professionnelle. Le comité recommande à l'établissement de prêter une grande attention à ce service d'orientation et d'insertion professionnelle en raison de l'importance de ses missions.

Pour ce qui relève des missions d'admission, des règles d'organisation des formations, de validation des examens et de délivrance des diplômes, la DEUV assure la prise en charge des procédures administratives et de leur suivi. Les procédures concernant l'évaluation des enseignements ont été dévolues à l'Icap : mise en place d'un portail dénommé «évaluation des expériences d'apprentissage», afin de développer une procédure à grande échelle, avec l'objectif affiché d'évaluer chaque UE¹⁵² au moins deux fois au cours du contrat en cours. Ce dispositif est opérationnel depuis 2020 et a permis d'évaluer 1 700 UE lors de cette année de lancement, ce qui démontre le bienfondé de la démarche entreprise et l'adhésion à ce projet de la communauté en charge de la formation. À ce propos, la centralisation de la procédure a été un facteur déclenchant.

Le comité recommande à l'université de veiller à prendre en compte les résultats de ces évaluations liées aux expériences d'apprentissage au cours du contrat 2022-2026 dans le cadre d'une amélioration continue de la politique de formation.

Les résultats de l'insertion professionnelle présentés par l'OVE¹⁵³ sont conformes aux attentes : les taux d'insertion en DEUST¹⁵⁴, licence professionnelle et master sont comparables aux chiffres nationaux, ce qui traduit une bonne adéquation entre l'offre de formation accréditée et les débouchés potentiels pour les diplômés de l'UCBL. Cette ouverture et cette écoute en direction du monde socioéconomique se traduisent également au niveau de la formation continue et de l'alternance. Ainsi, le chiffre d'affaires du service Focal¹⁵⁵ est en constante augmentation, atteignant 18,5 M€ en 2020, et le nombre de formations ouvertes comme le nombre d'inscrits progressent.

2 / La vie étudiante

a/ Une forte attention de l'établissement portée aux domaines de la santé et de l'aide sociale

La démarche de l'UCBL à destination de ses étudiants autour des thématiques de santé et d'aide sociale est, à bien des égards, un atout de taille pour l'établissement.

Si l'offre du service de santé universitaire (SSU) ne couvre pas encore les sites délocalisés de l'UCBL, elle apporte à un flux important d'étudiants l'accès aux soins et à un accompagnement psychologique. Le service, qui fonctionne aujourd'hui à flux tendu, ne suffit probablement pas à prendre en charge l'ensemble des besoins des étudiants en matière de santé et devra poursuivre la montée en effectifs entamée au cours des dernières années (ajout de 1,7 ETP au pôle d'aide psychologique) afin de répondre de manière optimale à la demande croissante des étudiants (en cohérence avec l'augmentation du besoin d'accès aux soins, notamment relatifs à la santé mentale, chez les jeunes). L'investissement de la CVEC¹⁵⁶ pour la santé (604 k€ en 2021 pour 2,4 M€) permet la croissance de ces effectifs et le développement de nouvelles formes d'accompagnement des usagers, notamment par le biais du recrutement d'étudiants «relais santé».

Le comité encourage le maintien et le développement des activités d'accompagnement des étudiants dans les domaines de la santé et de l'aide sociale afin de répondre à la demande présente, tant au niveau du site de Lyon que des antennes de Bourg-en-Bresse et de Roanne.

¹⁵² Unité d'enseignement.

¹⁵³ Observatoire de la vie étudiante.

¹⁵⁴ Diplôme d'études universitaires scientifiques et techniques.

¹⁵⁵ Formation continue et alternance.

¹⁵⁶ Contribution de vie étudiante et de campus.

Le secteur de l'aide sociale à l'UCBL fait aussi l'objet de financements importants coordonnés par la DEVU avec l'aide d'assistantes sociales propres à l'UCBL. Malgré l'existence de relations formelles avec le Crous de Lyon concernant l'aide sociale, l'UCBL finance son FSDIE¹⁵⁷ social et sa mission en charge du handicap à hauteur de 292 k€ en 2020 (13 % de sa dotation CVEC).

Lors de la crise Covid-19, l'UCBL a mobilisé des fonds propres (près de 4 M€) pour le renforcement de l'aide sociale à destination de ses usagers (aides d'urgence, distribution alimentaire, distribution de masques) et l'achat d'ordinateurs prêtés aux étudiants. Si cet investissement de l'établissement pour l'aide sociale est honorable, il intervient également à la suite d'une baisse de la dotation CVEC pour l'aide sociale en 2021 (la part relevant de l'action sociale est passée de 13 % de la CVEC en 2020 à 6 % en 2021), qui pose question, tant vis-à-vis de la capacité d'exécution des fonds de l'année précédente que de la décision politique de recourir à des fonds propres et non à la CVEC pour l'accompagnement social.

Au cours de la même période, la part allouée à la « vie de campus », est passée de 35 à 52 % de la CVEC, alors même que les projets concernant la vie étudiante en période de crise sanitaire étaient réduits à des événements, soit qui ne nécessitaient aucun besoin de subvention (visioconférences, etc.), soit qui pouvaient être pleinement pris en charge par les associations en raison de leur faible coût.

Le comité encourage la poursuite des actions de l'UCBL à vocation d'aide sociale pour ses usagers et la mise en complémentarité des fonds propres de l'établissement avec ceux de la CVEC.

b/ Une attention insuffisante portée aux autres aspects de la vie étudiante et associative

Touchant à l'activité sportive, le Suaps¹⁵⁸ propose des activités sportives aux étudiants tandis que le Clasp¹⁵⁹ organise des ateliers sportifs à destination des personnels. Un service interuniversitaire est inscrit dans l'organisation, sans que les missions soient précisées. Le rattachement des services de santé, de sports et de la mission en charge de la culture à l'université renforce le sentiment d'appartenance à l'UCBL.

Le comité recommande à l'établissement de garantir une plus grande ouverture des activités sportives et culturelles entre établissements du site afin de proposer une offre plus large et attractive pour les étudiants des établissements lyonnais.

Si les actions de santé, de culture et d'aide sociale sont fortement prises en charge par les services de l'établissement, l'implication moindre de ces derniers dans de nombreux aspects de la vie étudiante conduit les associations étudiantes à assumer elles-mêmes certaines fonctions qui dépassent le rôle qui leur est habituellement assigné. L'exemple porté à l'attention du comité est celui de la semaine d'intégration des étudiants de l'UCBL qui, bien que supposée être pilotée administrativement par le bureau de la vie étudiante (BVE) de l'établissement, apparaît intégralement portée et organisée par les élus (réalisation de devis, réunions prestataires) et les associations étudiantes (activités, animation).

Le comité apprécie favorablement les liens forts que l'établissement a su tisser avec son milieu associatif et syndical étudiant. Il ressort cependant des différents entretiens que la vie étudiante de l'UCBL repose très fortement sur le milieu associatif étudiant et notamment sur la fédération étudiante. Ces mêmes entretiens n'ont pas permis de mesurer la capacité de l'établissement à assumer totalement le pilotage et l'organisation de la vie étudiante dans le cas où les élections étudiantes mettraient en place une nouvelle majorité ou dans celui où aucune majorité claire ne se dessinait à leur issue, créant ainsi un risque opérationnel vis-à-vis des activités étudiantes.

Le comité recommande à l'université de veiller à conserver le pilotage en matière d'organisation de la vie étudiante au sein des services concernés, tout en continuant à associer les étudiants et leurs associations aux prises de décision et à la mise en œuvre des actions en la matière. Il recommande également à l'UCBL de consolider l'organisation politique et administrative autour de la vie étudiante pour que ses services puissent en assurer le pilotage opérationnel et limiter le risque lié à une délégation de ses attributions à un groupement ad hoc des représentants étudiants.

¹⁵⁷ Fonds de solidarité pour le développement des initiatives étudiantes.

¹⁵⁸ Service universitaire d'activités physiques et sportives.

¹⁵⁹ Comité des loisirs et de l'action sociale universitaire des personnels.

3 / La participation des étudiants à la gouvernance

a/ Les vice-présidents étudiants du CAc et du CA, deux postes aux missions similaires

L'UCBL est dotée de deux vice-présidents étudiants, un VPE élu parmi les étudiants du CAc et un VPE élu par le CA parmi l'ensemble des usagers de l'établissement (candidature ouverte à tous). Cette double représentation est affichée comme un moyen de garantir une complémentarité entre deux domaines d'investissements très différents. Dans les faits, cette complémentarité peine à s'avérer concrète et les VPE font doublon au vu d'une grande partie de leurs attributions (convocations aux mêmes réunions, participation aux mêmes groupes de travail), à l'exception du bureau de leurs conseils respectifs (CAc et CA).

Le comité recommande à l'établissement de travailler à l'ébauche de lettres de mission à destination de ses VP étudiants afin de donner un sens plus clair à l'existence de cette dualité dans la fonction de VPE.

Le comité note l'inclusion d'un doctorant comme VPE du CA permettant ainsi de développer également des politiques de vie universitaire à destination des doctorants. **Le comité recommande à l'UCBL de renforcer la prise en compte des besoins des usagers dans l'élaboration des politiques de vie universitaire.**

b/ Des élus étudiants investis dans le domaine de la vie étudiante, mais qui restent en retrait pour ce qui concerne la formation

L'UCBL s'est dotée d'un dispositif de reconnaissance de l'engagement étudiant qui octroie le bénéfice d'une valorisation (ECTS ou bonification) à la demande. La présence de deux VPE permet aux élus de maintenir un équilibre entre leur activité représentative et leur formation.

Comme évoqué précédemment, l'investissement des représentants étudiants dans l'organisation de la vie étudiante à l'UCBL est très poussé. Pour autant, ces derniers participent davantage à la dimension opérationnelle de la vie étudiante qu'à sa gouvernance. De la même manière, ils ne participent que de manière formelle aux instances centrales pour tout ce qui touche aux questions de formation. La participation des étudiants à la gouvernance au sein des composantes est, par ailleurs, très variable.

Le comité recommande à l'établissement de poursuivre son travail d'intégration des étudiants à la gouvernance de l'établissement, notamment par l'intermédiaire des formations.

La valorisation et la culture scientifique

1 / La valorisation des résultats de la recherche

Une activité de valorisation des résultats de la recherche importante, menée au sein d'un environnement qui a gagné en intégration, mais qui peut encore monter en puissance

L'UCBL est une université très active en matière de valorisation de la recherche. Au total, 329 demandes de brevets ont été déposées au cours de la période 2015-2019¹⁶⁰. L'UCBL a été classée en 2020, 3^e dans le classement des établissements d'ESR et des établissements de l'État déposant de brevets en co-dépôts avec des industriels¹⁶¹ ; en outre, 63 % des frais de propriété industrielle ont été pris en charge par des industriels en 2020¹⁶². Elle développe un ensemble large d'initiatives qui lui permettent de tisser des liens solides et diversifiés avec les PME-PMI¹⁶³, ainsi qu'avec les grands groupes et de transformer les résultats de ses recherches en innovations¹⁶⁴.

¹⁶⁰ Tableau de bord avril 2021, p. 25.

¹⁶¹ RAE, p. 64.

¹⁶² RAE, p. 64.

¹⁶³ Petites et moyennes entreprises – petites et moyennes industries.

¹⁶⁴ RAE, p. 63.

Parmi ces initiatives, on peut citer un large spectre de projets de recherche partenariale bilatérale ou en consortium : en 2020, une centaine de grands groupes et d'entreprises de taille intermédiaire (ETI) et environ 300 PME et TPE¹⁶⁵ sont impliqués dans les projets en cours, accompagnés par LIP¹⁶⁶ ; une dizaine de laboratoires communs avec de grands groupes¹⁶⁷ (*Bayer, Michelin, Arkema, Tefal* ou *Hutchinson*) et plusieurs plateformes d'innovations technologiques (*Cristal'Innov, 3dfab, Innobiovir* ou *Axel'One*) ont été montées en partenariat entre l'institution, les industriels et les pôles de compétitivité¹⁶⁸. Les domaines phares pour les relations partenariales sont les secteurs de la biologie et de la santé ; de l'ingénierie, des procédés et de la sécurité ; et des sciences et technologies de l'information^{169 170}.

L'UCBL a par ailleurs renforcé ses relations avec les pôles de compétitivité, notamment ceux de la région comme *Techtera, Plastipolis, Axelera, Lyon Biopole, Minalogic, CIMES*, ce qui s'est traduit par une augmentation au cours de la période 2018-2020 des financements cumulés, liés aux projets « PSPC¹⁷¹-Région » et « RDI-Booster » obtenus (qui impliquent les pôles de compétitivité)¹⁷². On peut également mentionner le rôle des instituts Carnot (*I@L, CALYM*) dans le développement de relations partenariales avec les industriels¹⁷³.

En matière de création d'entreprise, il est possible de citer la start-up « *HealShape* », lauréate du concours « iLab 2020 » et la startup « *Vaxxel* », sélectionnée parmi les 14 start-up françaises du programme « *Deeptech North America 2020* » et un total de 11,5 M€ levés en 2020 par les start-up *Mablink, Bioscience, MexBrain, GAOMA Therapeutics, 3Deus Dynamics*¹⁷⁴.

L'UCBL est au centre d'un environnement d'innovation, qui a gagné en intégration au cours de la période de référence. Elle peut s'appuyer sur plusieurs structures pour mener à bien ses activités de valorisation :

- sa filiale « Lyon ingénierie projets » (LIP) pour l'ingénierie de projets (détection des possibilités de financements, mise en place de partenariats, montage et gestion de projets) ;
- sa filiale *EZUS* pour la gestion financière des contrats de recherche, le développement avec les entreprises et les prestations ;
- la SATT *Pulsaly*s pour la gestion de la propriété industrielle issue de ses unités de recherche, la maturation des inventions et leur transfert à un partenaire industriel par voie de licence ou par création d'entreprise ;
- le consortium *Pouss@Lys*, constitué par des acteurs publics et privés de l'innovation (dont des partenaires parmi les fonds d'investissement) propose d'accompagner les start-up innovantes à l'obtention de financements par le fonds *French tech seed*, dont *BPI France* est opérateur¹⁷⁵ ;
- les plateformes technologiques d'innovation, qui regroupent des expertises et des technologies de pointe accessibles à une large communauté, constituent un facteur d'attractivité pour le milieu industriel local et un atout pour le développement des collaborations industrielles et des projets innovants.

L'UCBL a su mettre en place, au cours de la période de référence, une articulation des activités de LIP et de la SATT *Pulsaly*s. Au niveau opérationnel, un partage des informations et une coopération entre les équipes de ces structures sont assurés pour les différentes étapes de la valorisation au travers de réunions bimensuelles entre le VP chargé de l'ingénierie, de la valorisation et des relations avec les filiales, le directeur de LIP et un représentant de la SATT *Pulsaly*s (alternance entre un comité mensuel de suivi des projets et un comité mensuel de suivi des prestations)¹⁷⁶. Un comité en charge de la propriété intellectuelle réunissant plusieurs rétablissements a par

¹⁶⁵ Très petites entreprises.

¹⁶⁶ Rapport d'activité 2020 de LIP, p. 16.

¹⁶⁷ RAE, p. 37

¹⁶⁸ RAE, p. 37, p 63, site web de LIP et rapport d'activité 2020 de LIP.

¹⁶⁹ RAE, p 37, p 63 et site web de LIP.

¹⁷⁰ Site web de LIP, consulté le 15/10/2021.

¹⁷¹ Projets structurants pour la compétitivité (PIA).

¹⁷² Rapport d'activité 2020 de LIP, p. 11.

¹⁷³ Rapport d'activité 2020 de LIP, p. 13.

¹⁷⁴ RAE, p. 64.

¹⁷⁵ Site web de la SATT *Pulsaly*s, consulté le 15/10/2021.

¹⁷⁶ Visite sur site.

ailleurs été instauré au sein de la SATT *Pulsalys*¹⁷⁷. Le RAE indique que l'organisation de la DRED a été adaptée pour se positionner à l'interface des filiales LIP, EZUS et de la SATT *Pulsalys*¹⁷⁸.

Au niveau opérationnel, la SATT *Pulsalys* agit au niveau lors des grandes étapes clés du transfert de technologie : sensibilisation des unités de recherche à la valorisation, analyse des déclarations d'invention, développement et gestion du portefeuille de brevets¹⁷⁹, maturation des résultats de la recherche, transfert par voie de licence et accompagnement à la création d'entreprise. Le nombre de visites de prospection (125 visites dans 61 unités depuis 2018), de projets des laboratoires de l'UCBL (871) analysés par les équipes de *Pulsalys*, de projets développés et transférés (63, dont 38 avec l'UCBL comme mandataire) et de création d'entreprises (65, dont 37 avec l'UCBL comme mandataire), illustrent cette coopération¹⁸⁰. Du fait de ces actions et des interfaces ainsi créées, le positionnement de la SATT *Pulsalys* a été renforcé en tant qu'outil central au service de la valorisation de l'UCBL.

Toutefois, si les résultats financiers des contrats passés avec des industriels (14 M€ par an) et de dépôt de demande de brevet (portefeuille de 2 071 brevets actifs fin 2020 avec un revenu de 640 k€ au titre de l'exploitation de la propriété intellectuelle) confortent le positionnement de l'UCBL en tant qu'université tournée vers l'innovation partenariale, le nombre de transferts par création de start-up (moins de 10 par an¹⁸¹) reste relativement modeste compte tenu du nombre d'unités de recherche et du nombre d'étudiants qu'elle accueille. La mise en place ses activités de sensibilisation et de détection par la SATT *Pulsalys* étant relativement récente, il est possible que ces résultats évoluent positivement dans le futur.

Le comité recommande à l'établissement d'identifier les freins éventuels et les leviers de développement pour ce qui concerne les activités de valorisation de l'UCBL. En effet, même si LIP et la SATT *Pulsalys* ont une certaine visibilité auprès des unités de recherche et si certaines initiatives sont déjà en place, par exemple la « fabrique de l'innovation », la sensibilisation des personnels et des étudiants à la valorisation de la recherche reste un axe de progrès¹⁸². À titre de remarque, la SATT *Pulsalys* ne figure pas aux côtés de LIP et d' EZUS dans les pages intranet de l'UCBL sur la recherche, l'ingénierie de projet et la valorisation¹⁸³.

Un autre axe d'amélioration, également identifié en interne par l'UCBL¹⁸⁴, est la mise en place d'une vision stratégique de la valorisation partagée entre l'UCBL, LIP et la SATT *Pulsalys*, par exemple au travers d'une feuille de route commune avec des objectifs conjoints. **Le comité recommande ainsi à l'université de travailler à l'élaboration d'une vision stratégique partagée entre l'UCBL, LIP et la SATT *Pulsalys*, à sa déclinaison opérationnelle et au pilotage de sa réalisation, en incluant un volet communication.**

Enfin, le projet Lynx représente une réelle occasion de développer une culture d'innovation et d'approfondir le continuum entre recherche et innovation au sein de l'UCBL et avec ses partenaires. Le développement d'approches transdisciplinaires en formation et en recherche, articulées aux grands enjeux sociétaux retenus¹⁸⁵, constitue un atout majeur pour l'émergence d'innovations.

Le comité recommande à l'université de travailler à ce que les partenaires du projet Lynx développent une organisation commune de la valorisation, à la fois agile et adaptée au projet, et qui exploite leurs complémentarités.

¹⁷⁷ Rapport d'activité 2020 de LIP, p. 17.

¹⁸⁰ Bilan SATT *Pulsalys* de juin 2021.

¹⁸¹ RAE, p. 64.

¹⁸² Visite sur site.

¹⁸³ <https://intranet.univ-lyon1.fr/recherche> et <https://intranet.univ-lyon1.fr/recherche/ressources-projet> consulté le 15/10/2021.

¹⁸⁴ Visite sur site.

¹⁸⁵ RAE, p. 9.

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

De nombreuses initiatives qui pourraient être davantage structurées pour gagner en lisibilité auprès du grand public

La diffusion auprès du grand public des actualités scientifiques et des savoirs est réalisée au travers d'un foisonnement d'initiatives, comme la « fête de la science » ; la série de conférences et de soirées scientifiques sous la bannière « université ouverte » à tout public ; l'ouverture des bibliothèques universitaires aux lycéens et au public ; les activités proposées par l'observatoire de Lyon (avec plus de 800 visiteurs par an au cours de la période 2016-2019¹⁸⁶) ; les pages web sur le « partage des savoirs »¹⁸⁷ et la « science pour tous »¹⁸⁸ (nombre croissant de visiteurs uniques depuis 2016 atteignant 87 630 en 2019) ; les vidéos accessibles sur la chaîne YouTube de l'UCBL (avec 1 051 029 vues cumulées depuis la création de la chaîne en 2011). On peut également citer le succès des pages consacrées à l'« anatomie 3D » en français (28 928 992 vues cumulées depuis leur création en 2012), qui ont été traduites dans différentes langues (avec respectivement 2 730 091 vues et 1 858 719 depuis leur création en 2013 pour les pages en espagnol et en portugais)¹⁸⁹. Plusieurs pages web sont consacrées au patrimoine scientifique de l'université. Ces différentes initiatives et le pilotage qui en est fait au niveau de la gouvernance de l'UCBL illustrent clairement le volontarisme de l'établissement en matière de diffusion et de développement de la culture scientifique et technique.

Les laboratoires bénéficient de l'accompagnement du pôle de diffusion de la culture scientifique, technique et industrielle (CSTI) de l'UCBL, au sein de la DRED, pour la vulgarisation de leurs recherches. De manière originale, la dimension humaine de la recherche est mise en exergue au travers de projets photographiques. Une newsletter consacrée à la recherche a été créée en 2020. Un réseau de correspondants pour l'information et la communication au sein de l'UCBL, animé par le CSTI, permet d'identifier les sujets à diffuser et de sensibiliser les laboratoires de recherche à cette activité¹⁹⁰. Il valorise également les activités de formation des enseignants-chercheurs. Le patrimoine scientifique fait l'objet d'un traitement spécifique : pages web, articles et visites de la presse. On note que le portail destiné aux partenaires est particulièrement bien construit ; il recense les compétences de l'UCBL et présente de manière très claire les dispositifs disponibles pour réaliser des partenariats¹⁹¹.

Bien que la page web consacrée au « partage des savoirs »¹⁹² propose une première présentation de l'offre de l'université en matière de diffusion des savoirs et de patrimoine, l'ensemble de l'offre accessible au grand public et sa structure restent difficiles à appréhender.

Les relations européennes et internationales

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

a/ Une politique clairement définie

La politique d'internationalisation de l'UCBL met l'accent sur une amélioration qualitative de la mobilité étudiante, l'internationalisation des cursus de formation au niveau du master et le développement de coopérations de recherche internationale de haut niveau. Pour ce faire, l'UCBL a défini en objectifs stratégiques le renforcement des partenariats existants et le développement de coopérations nouvelles, notamment avec

¹⁸⁶ Tableau de bord « Gouvernance » de l'UCBL, avril 2021, p. 77.

¹⁸⁷ <https://www.univ-lyon1.fr/universite/portage-des-savoirs>

¹⁸⁸ <https://sciencespourtous.univ-lyon1.fr/>

¹⁸⁹ Tableau de bord « Gouvernance » de l'UCBL, avril 2021 actualisé au 11 mai 2021.

¹⁹⁰ RAE, p. 64.

¹⁹¹

¹⁹² <https://www.univ-lyon1.fr/universite/portage-des-savoirs>

des partenaires aux USA, au Canada et dans les puissances émergentes (BRICS¹⁹³)¹⁹⁴. Cette politique est déclinée selon quatre objectifs et est pilotée à l'aide d'indicateurs¹⁹⁵.

La stratégie internationale est pilotée par deux vice-présidentes chargées des relations internationales et des affaires européennes pour l'une et de la mobilité internationale pour l'autre. Elle est mise en œuvre par la direction des relations internationales (DRI). Celle-ci, principalement installée dans le campus santé de Lyon Est, possède depuis 2018 une antenne au sein du campus LyonTech-La Doua. Quatorze personnels administratifs assurent le fonctionnement et l'exécution des missions qui lui sont dévolues.

Dans chacune des 17 composantes, un bureau des RI constitué d'au moins un « correspondant mobilité internationale » et d'un « assistant pour la mobilité internationale » permet d'assurer le lien avec la DRI pour le suivi et la gestion des dossiers de mobilité. Une cellule de soutien aux enseignants-chercheurs pour le montage de projets Erasmus+ a été mise en place récemment.

La DRI gère, en lien avec la DSF, tous les projets européens Erasmus + de l'établissement, ainsi que les bourses de mobilité internationale des étudiants et des personnels, pour un budget qui atteint en 2020 de plus de 4 M€, ce qui représente 15 projets européens (sept en coordination et huit en partenariat). La cellule « Europe » de la DRI a été créée en 2017 pour le montage et la gestion des partenariats stratégiques (dix projets), des masters conjoints Erasmus Mundus (deux masters), ainsi que le renforcement de capacité, le soutien à la réforme des politiques et alliance sectorielle pour les compétences. L'UCBL a reçu en 2020 le label « bonne pratique » de l'agence Erasmus France, pour la qualité générale de sa mise en œuvre et pour ses résultats de haute qualité. L'arrêt de l'IdEx risque de compromettre ce budget dans les années à venir si une alternative n'est pas trouvée.

Jusqu'en octobre 2020, l'université de Lyon coordonnait les activités internationales des membres de la communauté, notamment dans le cadre de l'alliance internationale. Plusieurs missions prospectives ont été conduites en Chine, à Ottawa, au Japon et au Brésil, qui ont permis de renforcer ses partenariats au sein de l'alliance internationale, comme le partenariat avec la *Graduate School « frontiers sciences »* de l'université de Tokyo, dans le cadre du programme IARI (*International alliance research internship*) piloté par la ComUE.

En zone anglophone, l'UCBL s'est attachée à consolider ses partenariats avec de nouvelles ententes au Canada (Ontario, Québec et Manitoba) et aux États-Unis (Pennsylvanie). En Asie, des renforcements de collaboration ou des créations de nouveaux partenariats ont été réalisés en Afghanistan (Kaboul), en Chine (Shanghai), au Japon (Tokyo), au Vietnam, au Cambodge, en Thaïlande, en Malaisie, et également en Australie et en Israël. À l'heure actuelle, l'UCBL compte 130 accords actifs de coopération interuniversitaires¹⁹⁶.

L'UCBL a été présente à l'*European association for international education* à Genève (2018), Helsinki (2019) ou le NAFSA à Washington (2019). Avec d'autres établissements de la ComUE, l'UCBL a également participé à l'organisation des 25 ans du programme ORA (Ontario Rhône-Alpes, 2016) et des *Lyon Erasmus Days* (2017).

En 2019, l'UCBL s'est impliquée dans le projet *ArQuus European University Alliance* porté initialement par l'Université de Lyon. L'objectif de ce projet est d'établir des coopérations renforcées avec les universités de Grenade, Graz, Leipzig, Padoue, Vilnius et Bergen. En 2020, et en coordination avec les membres de l'Université de Lyon participant à ce projet, l'UCBL a repris le portage de ce projet.

Depuis l'arrêt de l'IdEx, l'UCBL gère intégralement ses activités à l'international. L'UCBL propose en 2019-2020, 34 formations internationales doubles diplômantes, réparties dans 12 pays différents. Plus du tiers de ces formations se déroulent en lien avec la Chine et le Vietnam. Le nombre d'étudiants ayant obtenu un double diplôme est en augmentation depuis 2017 (104 étudiants) pour atteindre 136 en 2020¹⁹⁷.

¹⁹³ Groupe de pays composé du Brésil, de la Fédération de Russie, de l'Inde, de la République populaire de Chine et de la République d'Afrique du Sud.

¹⁹⁴ RAP, p. 28.

¹⁹⁵ Objectif 1 : ouvrir des formations à l'international et particulièrement des masters : développer des diplômes conjoints internationaux ; Objectif 2 : renforcer les ouvertures vers les USA et le Canada, les puissances émergentes (BRICS) ; Objectif 3 : renforcer les partenariats existants et développer des coopérations nouvelles ;

Objectif 4 : utiliser le levier des attachés de coopération universitaire et scientifique

¹⁹⁶ Site <https://www.univ-lyon1.fr/universite/international/accords-et-programmes-internationaux#.YWf5PBpByM8>

¹⁹⁷ RAP, p. 28.

b/ Des flux insuffisants de mobilité étudiante entrante et sortante

En matière de mobilité, l'UCBL a signé ou reconduit des accords de coopération avec 182 universités hors Europe, et 422 accords en Europe. L'UCBL adhère également à trois consortiums d'établissements pour les échanges d'étudiants, avec l'Oregon, l'Ontario et le Québec. La charte Erasmus + a été renouvelée en 2020. L'accueil des publics internationaux est assuré par la DRI ; au sein des composantes, des accueils spécifiques sont également mis en place.

Durant les années 2017 et 2018, les mobilités entrantes (520) et sortantes (environ 1 150) paraissent très faibles pour une université de près de 50 000 étudiants, et ce malgré les sessions de sensibilisation organisées annuellement (qui regroupent 1 000 participants). L'UCBL a identifié plusieurs raisons à ces faiblesses, mais les actions correctives n'ont pas encore été mises en place¹⁹⁸. Le nombre de cours donnés en anglais est aussi relativement faible (42)¹⁹⁹ et explique sans doute une part de la faible mobilité entrante.

L'attractivité de l'UCBL pour les étudiants en mobilité entrante se fonde sur la qualité du territoire lyonnais et sur le caractère unique de son offre de formation. Les étudiants en mobilité entrante sont accompagnés par un système de parrainage. Nonobstant cette volonté manifestée par l'UCBL d'apporter un accompagnement systématique, on observe une nette disparité en fonction des composantes d'accueil. En effet, le système de parrainage reposant partiellement sur les structures associatives étudiantes, les composantes dans lesquelles les associations de filières ne sont pas structurées de manière à assurer l'accueil et le soutien des étudiants en mobilité entrante ne fournissent pas un accompagnement à la hauteur des ambitions affichées par l'UCBL.

Au-delà des problématiques concernant l'accueil par leurs pairs, il est possible de noter un manque d'accompagnement de la part du Crous de Lyon pour ce qui concerne l'accès à l'hébergement pour les étudiants en mobilité entrante. Là où les étudiants en mobilité sortante évoquent un solide accompagnement de leur université d'accueil dans la recherche de logement, la réalité à Lyon pour leurs pairs étrangers est bien différente. Malgré des difficultés notables, la mobilité internationale (entrante comme sortante) reste, pour les étudiants ayant pu en bénéficier, une expérience à valoriser dans leur parcours académique.

Le comité recommande à l'établissement de rechercher les raisons pour lesquelles le nombre des mobilités étudiantes ne correspond pas à ce que l'on pourrait attendre d'une université de près de 50 000 étudiants et d'y remédier.

¹⁹⁸ Visite sur site.

¹⁹⁹ Site <http://offre-de-formations.univ-lyon1.fr/formations-anglais.html>

Conclusion

Par sa taille, l'importance de ses recherches et de ses partenariats à l'international, le nombre de ses publications, l'UCBL fait partie des grandes universités françaises de recherche intensive. Le projet IdEx Lyon-Saint-Étienne, qui visait une université cible portée par la ComUE « Université de Lyon », avait pour but de donner à la 3^e ville de France et à son site une université au spectre disciplinaire large, qui dispose d'une plus grande visibilité internationale. L'UCBL a manifestement « joué le jeu » de ce projet : elle a conduit une restructuration interne dans la perspective de l'université cible et délégué un nombre important de ses prérogatives, dont le doctorat, à d'autres partenaires ou à la ComUE. Pour de multiples raisons, la mécanique s'est enrayée et l'arrêt du projet IdEx en octobre 2020 a représenté un véritable traumatisme pour les partenaires, et tout particulièrement pour l'UCBL, risquant d'entraîner une démobilisation de toutes les communautés. Mettant à profit l'appel à projets ExcellencES du PIA4, l'UCBL a regroupé un certain nombre de partenaires du site autour du projet Lynx. Ce nouveau projet reprenait une grande partie du travail effectué dans le cadre du projet IdEx, mais cette fois-ci davantage orienté vers un objectif de collaboration académique que vers une fusion institutionnelle. L'UCBL a su ainsi relancer sa dynamique interne et stimuler une coordination du site, processus qui devront être conservés, quel que soit le résultat de l'AAP non connu au moment de la visite.

De manière interne, l'université s'est rapprochée des hôpitaux du site qui, coordonnés par les hospices civils de Lyon, ont renforcé leurs interactions. Le pôle important de l'UCBL couvrant le secteur de la santé trouve toute sa place dans cette collaboration renforcée où les rôles sont parfaitement et clairement définis, et au sein de laquelle l'université prend toute sa place en matière de recherche et de formation. Concernant son organisation interne, la restructuration des domaines de la recherche et de la formation n'a pas été menée à son terme, ce qui impose une poursuite du processus que le projet Lynx devrait permettre. L'UCBL sera aidée en cela par une organisation administrative efficiente et robuste. Tout particulièrement, alors que le précédent comité d'évaluation avait considéré comme un point faible « une politique en ressources humaines embryonnaire », la période de référence couverte par la présente évaluation a été marquée par une évolution radicale de la direction des ressources humaines. Celle-ci est maintenant parfaitement structurée et développe ses actions en direction de tous les personnels, bien que des points concernant la politique de recrutement soient encore à améliorer. Même s'il souffre d'une charge de travail considérable, le service financier gère de manière tout aussi efficiente un budget avec des marges de manœuvre appréciables, du fait d'une masse salariale bien inférieure au seuil d'alerte. La direction immobilière est engagée dans la démarche de réhabilitation des bâtiments de campus vieillissants. Enfin, un effort particulier a été fourni dans la perspective d'une dématérialisation de nombreux processus par une direction des services informatiques performante.

L'activité en matière de recherche de l'UCBL est de niveau élevé, tout particulièrement pour ce qui concerne les sciences de la santé, mais des domaines scientifiques sont également très visibles, comme ceux des mathématiques et de la physique. En revanche, limitée en interne par son découpage originel, l'UCBL ne peut pratiquer de recherches à très large spectre disciplinaire qu'en association avec les autres universités du site, ce que permettrait le projet Lynx. L'UCBL a dégagé un budget considérable hors masse salariale pour la recherche, mais seule une faible part est utilisée comme levier pour la politique de l'université. L'offre de formation est très riche, bien que sa visibilité soit altérée par le découpage très éclaté en composantes de tailles et de statuts très divers. L'établissement mène une politique affirmée d'accueil de tous les étudiants, qui s'est accompagnée d'une croissance régulière des effectifs, ce qui peut constituer un risque pour ce qui concerne le taux d'encadrement de la formation. Néanmoins, le travail effectué par l'université sur la réussite des étudiants conduit à une augmentation régulière depuis plusieurs années des taux de réussite en licence. Parallèlement, l'UCBL réalise un effort important en direction des domaines de la santé et de l'aide sociale à destination des étudiants. Toutefois, cet effort s'avère moindre pour ce qui relève des autres aspects de la vie étudiante (sport, culture, etc.).

L'UCBL mène une grande activité pour la valorisation des résultats de la recherche, à travers un ensemble d'initiatives tournées vers les industriels. Elle est en cela bien implantée dans son territoire et sa région, montant des partenariats en particulier avec les pôles de compétitivité de la région, et de manière privilégiée pour ce qui concerne les secteurs disciplinaires de la biologie et de la santé, l'ingénierie des procédés et la sécurité, ainsi que les sciences et technologies de l'information. L'université s'est pour cela dotée de plusieurs organes à même de faciliter les partenariats industriels : la filiale LIP, reconnue par tous les acteurs pour l'ingénierie des projets, la filiale EZUS pour la gestion financière des contrats, la SATT Pulsalys pour la gestion de la propriété industrielle et la maturation des inventions, le consortium Pouss@Lys pour accompagner les entreprises dans leur recherche de fonds et un grand nombre de plateformes ouvertes aux industriels. Cet ensemble donne une très bonne place aux activités de valorisation de l'UCBL dans le paysage régional et national : le montant annuel

des financements de la recherche partenariale avec les entreprises s'élève à environ 14 M€ et le nombre de dépôts de demande de brevets la place parmi les premières universités déposantes.

Enfin, l'UCBL affiche une politique d'internationalisation très claire, tournée en particulier vers les États-Unis, le Canada et l'Asie, dont on aurait pu attendre toutefois un bénéfice plus important pour ce qui concerne les mobilités entrante et sortante des étudiants. Au niveau européen, l'alliance ArQus réunit les partenaires du site engagés dans le projet d'Université de Lyon avec six grandes universités européennes.

L'activité de l'université en matière de relations internationales, mais également dans d'autres domaines comme la formation des doctorants, implique plusieurs partenaires du site et justifie amplement la poursuite des collaborations académiques au sein du projet Lynx. Ces activités imposent la poursuite, en parallèle, d'un dialogue entre institutions, seul à même de fournir à l'UCBL le large spectre disciplinaire et la grande visibilité internationale que mérite le site.

1 / Les points forts

- Une recherche de niveau international, soutenue par des partenariats structurés, notamment avec les Hospices Civils de Lyon et les organismes nationaux de recherche.
- Une coordination efficace et un partage très clair des missions et fonctions entre l'UCBL et les hôpitaux du site.
- Une organisation administrative efficace et robuste (procédures et dialogues).
- Une direction des ressources humaines parfaitement structurée au cours de la période de référence et un plan « qualité de vie au travail » bien porté, qui irrigue positivement la communauté universitaire.
- Un système d'information robuste et en soutien de la structuration du pilotage.
- Une ingénierie de projets très performante, portée par la filiale Lyon ingénierie projets (LIP), dont l'activité fait l'objet d'un pilotage efficace par la DRED et la présidence.
- Une offre de formation riche et attractive marquée par un niveau d'insertion professionnelle élevé des diplômés.
- Un soutien à la réussite étudiante efficace et une solide politique d'innovation pédagogique à forte connotation numérique et d'accompagnement des étudiants.
- Une politique en matière de prévention et de santé à destination des étudiants particulièrement efficace.
- Un volontarisme en faveur de la diffusion de la culture scientifique et technique marqué par de nombreuses actions.

2 / Les points faibles

- Une identité de l'établissement peu lisible du fait du retour vers des dénominations multiples employées indifféremment, qui nécessite un travail autour de la marque de l'université.
- Une structuration de la recherche et de la formation éclatée en de multiples entités, dont deux facultés de médecine et des départements-composantes monodisciplinaires de taille sous-critique.
- Une réflexion prospective insuffisante sur les moyens humains et financiers.
- Un manque de transparence dans la répartition des moyens alloués à la recherche.
- Des bâtiments de recherche globalement vétustes.
- Un encadrement insuffisant en formation.
- Une lisibilité de l'offre de formation altérée par la structuration incomplète des composantes de l'UCBL et des pôles de formation et de recherche de l'Université de Lyon.
- Un flux de mobilité étudiante, entrante et sortante, insuffisant.

3 / Les recommandations

- Mettre à profit la nouvelle dynamique créée au niveau académique par le projet LYNX pour maintenir le dialogue entre les institutions et trouver ensemble les transformations institutionnelles à même de rassembler le plus grand nombre de partenaires.
- Reprendre le processus d'unification des facultés de médecine en fonction de la coordination récemment renforcée des hôpitaux du site.
- Travailler de façon plus systémique à la production de plans pluriannuels.
- Poursuivre la réflexion concernant la restructuration de la recherche et de la formation pour permettre un dialogue renforcé entre les disciplines.
- Pérenniser les moyens du collège doctoral pour qu'il puisse poursuivre les actions transversales aux écoles doctorales.
- Poursuivre le travail de structuration du SOIE selon les axes d'amélioration déterminés.
- Consolider la structuration des services chargés de la vie étudiante et l'organisation de leurs missions pour en assurer le pilotage opérationnel.
- Poursuivre la coordination entre les établissements du site pour ce qui concerne les relations internationales et européennes afin de conserver une bonne visibilité internationale.

Liste des sigles

A

AAP	Appel à projets
Abes	Agence bibliographique de l'enseignement supérieur
Agorantic	(fédération de recherche) Sciences et technologies des cultures et sociétés numériques
ALL	Arts, lettres, langues
AMI	Appel à manifestation d'intérêt
Amue	Agence de mutualisation des universités et établissements d'enseignement supérieur et de recherche
Anact	Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail
ANR	Agence nationale de la recherche
Anses	Agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail
ANSSI	Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information
APC	Approche par compétences
AQF	Amélioration de la qualité des formations
ASLAN	(LabEx) <i>Advanced Studies on Language Complexity</i>
ASSP	(UFR) Anthropologie, sociologie et science politique
AuRA	(région) Auvergne-Rhône-Alpes
Auref	Alliance des universités de recherche et de formation

B

BEI	Bureau des étudiants internationaux
Biatss	(personnels) Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
BU	Bibliothèque universitaire
BUP	Bibliothèque universitaire provisoire
BUT	Bachelor universitaire de technologie

C

CA	Conseil d'administration
Cac	Conseil académique
Cadist	Centre d'acquisition et de diffusion de l'information scientifique
CAF	Capacité d'autofinancement
CCI	Chambre de commerce et d'industrie
CCSTI	Centre de culture scientifique technique et industrielle
CFVU	Commission de la formation et de la vie universitaire
CFA	Centre de formation d'apprentis
CFMI	Centre de formation des musiciens intervenants
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
CIEF	Centre international d'études françaises
Cifre	Convention industrielle de formation par la recherche
CIRC	Centre international de recherche sur le cancer
CLASUP	Comité des loisirs et de l'action sociale universitaire des personnels
CLEFS	(parcours) Créer, lire, écrire et faire de la science
CMI	Centre de mentorat international
Cnam	Conservatoire national des arts et métiers
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CNSMDL	Conservatoire national supérieur de musique et de danse de Lyon
COMOD	(LabEx) Constitution de la modernité : raison, politique, religion
ComUE	Communauté d'universités et établissements
CORI	Comité des relations internationales
CORTEX	(LabEx) Construction, fonction cognitive, réhabilitation et réparation du cortex
CPE Lyon	École d'ingénieurs en chimie et sciences du numérique
CPER	Contrat de plan État-région
CRAAES	Commission régionale académique d'accès à l'enseignement supérieur
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>

Crous Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
 CT Comité technique
 CVEC Contribution à la vie étudiante et de campus

D

DACDS Direction de l'action culturelle et la diffusion des savoirs
 DAEU Diplôme d'accès aux études universitaires
 DAJI Direction des affaires juridiques et institutionnelles
 DEVU Direction des études et de la vie universitaire
 DGS Direction générale des services
 DIRCOM Direction de la communication
 Dird Dépense intérieure de recherche et développement expérimental
 DRED Direction de la recherche et des études doctorales
 DRH Direction des ressources humaines
 DRI Direction des relations internationales
 DSI Direction des systèmes d'information
 DUT Diplôme universitaire de technologie

E

EA Équipe d'accueil
 EC Enseignant-chercheur
 Écam École catholique d'arts et métiers de Lyon
 ECHE (label) *Erasmus Charter for Higher Education*
 ECL École centrale de Lyon
 ED École doctorale
 ENS École normale supérieure
 Ensa École nationale supérieure d'architecture
 Ensase École nationale supérieure d'architecture de Saint-Étienne
 ENSATT École nationale supérieure des arts et techniques du théâtre
 Enssib École nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques
 ENTPE École nationale des travaux publics de l'État
 EPE Établissement public expérimental
 EPIC (ED) Éducation – psychologie – information et communication
 EPSCP Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel
 ERC *European Research Council*
 ETPT Équivalent temps plein travaillé

F

FIL (fédération de recherche) Fédération informatique de Lyon
 FLE Français langue étrangère
 FOCAL Formation continue et alternance (service)
 FRE Fédération de recherche en évolution

G

GBCP Gestion budgétaire et comptable publique
 Gip Groupement d'intérêt public
 Gis Groupement d'intérêt scientifique
 GPEEC Gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences

H

Hcéres Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
 HCL Hospices civils de Lyon
 HRS4R (label) *Human Resources Strategy for Researchers*

I

ICOM (institut) Institut de la communication

IdEx	Initiative d'excellence
IETL	(institut) Institut d'études du travail de Lyon
IFPen	IFP Énergies nouvelles
IFS	(institut) Institut de la formation syndicale
Ifsttar	Institut français des sciences et technologies des transports, de l'aménagement et des réseaux
IMU	(LabEx) Intelligence des mondes urbains
Inria	Institut de recherche en informatique et en automatique
Insa	Institut national des sciences appliquées
Insee	Institut national de la statistique et des études économiques
INSERM	Institut national de la santé et de la recherche médicale
Inrae	Institut national de recherche pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement
IRAA	(USR) Institut de recherche sur l'architecture antique
Isara	École d'ingénieurs en agronomie, agroalimentaire et environnement (ex-Institut supérieur d'agriculture Rhône-Alpes)
ISERL	(fédération de recherche) Institut supérieur pour l'étude des religions et de la laïcité
I-Site	Initiative Science – innovation – territoires – économie
ISPEF	(institut) Institut des sciences et des pratiques d'éducation et des formations
IUT	Institut universitaire de technologie

L

L/L1/L2/L3	(LMD) Licence, licence 1 ^{re} année, 2 ^e année, 3 ^e année
LabEx	Laboratoire d'excellence
LADEC	(FRE) Laboratoire d'anthropologie des enjeux contemporains
LANG	(UFR) Langues
LEA	Langues étrangères appliquées
LESLA	(UFR) Lettres, sciences du langage et arts
LIP	Lyon ingénierie projets
LP	Licence professionnelle
LRU	Loi relative aux libertés et responsabilités des universités
LSE	Lyon-Saint-Étienne
Lynx	(projet PIA4 AAP <i>ExcellencES</i>) LYON eXcellences

M

M/M1/M2	(LMD) Master, master 1 ^{re} année, 2 ^e année
MAELYSE	(fédération de recherche) <i>Management</i> et économie Lyon Saint-Étienne
Meef	Métiers de l'enseignement, de l'éducation et de la formation
Mesri	Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation
MOM	(fédération de recherche) Maison de l'Orient et de la Méditerranée
MSH	Maison des sciences de l'Homme

N

NAFSA	<i>National Association of Foreign Student Advisors</i>
NCU	Nouveau cursus à l'université
NsCo	(ED) Neurosciences et cognition

O

Orcid	<i>Open Researcher and Contributor ID</i> (identifiant ouvert pour chercheur et contributeur)
ORE	(loi) Orientation et réussite des étudiants
OSE	(logiciel) Organisation des services d'enseignement
OTHU	(fédération de recherche) Observatoire de terrain en hydrologie urbaine

P

PIA	Programme d'investissements d'avenir
PIM	Programme international MINERVE
PME	Petite et moyenne entreprise
POMS	(service du) Pilotage des outils et de la masse salariale
PPI	Programme pluriannuel immobilier

PSSM Premiers secours en santé mentale
 PSYCHO (institut) Institut de psychologie
 PUL Presses universitaires de Lyon

R

RAE Rapport d'autoévaluation
 RCE Responsabilités et compétences élargies
 RELYS (fédération de recherche) Recherches en éducation Lyon Saint-Étienne
 RÉUniS Réseau international Universités-Sociétés
 RI Relations internationales
 RICE Réfèrent innovation créativité entrepreneuriat
 RNCP Répertoire national des certifications professionnelles
 RS Répertoire spécifique

S

SaaS *Software as a Service* (logiciel en tant que service)
 SAPS (label) Science avec et pour la société
 Satt Société d'accélération du transfert de technologies
 SCD Service commun de (la) documentation
 ScSo (ED) Sciences sociales
 SCSP Subvention pour charges de service public
 SCUIO-IP Service commun universitaire d'information, d'orientation et d'insertion professionnelle
 SDSIN Schéma directeur des systèmes d'information et du numérique
 SEG (ED) Sciences économiques et de gestion
 SEG (UFR) Sciences économiques et de gestion
 SESAP Service d'études et d'analyses statistiques
 SGI Secrétariat général pour l'investissement
 SHS Sciences humaines et sociales
 Sifac Système d'information financier analytique et comptable
 SOIE Service d'orientation et d'insertion professionnelle des étudiants
 SPS Service de pédagogie du supérieur
 SPSI Schéma pluriannuel de stratégie immobilière
 Strater Stratégie territoriale de l'enseignement supérieur et de la recherche
 SSU Service de santé universitaire
 SUAPS Service universitaire des activités physiques et sportives
 SUMPPS Service universitaire de médecine préventive et de promotion de la santé
 SYTRAL Syndicat mixte des transports pour le Rhône et l'agglomération lyonnaise

T

TCL (réseau des) Transports en commun lyonnais
 Tice Technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement
 TGIR Très grande infrastructure de recherche
 Tools (projet PIA4 AAP *ExcellencES*) *TransfOrming and Opening Learning and Sciences*
 TPE Très petite entreprise
 TrALIM (chaire) Transitions alimentaires
 TT (UFR) Temps et territoires

U

UdL (ComUE) Université de Lyon
 UFR Unité de formation et de recherche
 ULL2 Université Lumière Lyon 2
 UMR Unité mixte de recherche
 UR Unité de recherche
 URFIST Unité régionale de formation à l'information scientifique et technique
 USR Unité de service et de recherche

V

VAE

Validation des acquis de l'expérience

Observations du président de l'université Claude Bernard Lyon 1



Université Claude Bernard  Lyon 1

Votre Contact : Présidence
Maison de l'Université Domitien Debouzie
7 boulevard Latarjet
69622 VILLEURBANNE Cedex
33 (0)4 72 44 79 09
secretariat.presidence@univ-lyon1.fr
FF-ISD/2022-053

Monsieur Thierry COULHON
Président HCERES
2 Rue Albert Einstein
75013 PARIS

Villeurbanne, le 15 juin 2022

Objet : observations concernant le rapport d'évaluation définitive de l'Université Claude Bernard Lyon 1

Monsieur le Président,

J'ai bien pris connaissance du rapport définitif d'évaluation remis par le comité d'experts présidé par Monsieur Jacques BITTOUN. Je tenais tout d'abord à remercier le Haut Conseil de l'Évaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur, ainsi que son comité d'experts et son Président, pour le rapport d'évaluation de l'Université Claude Bernard Lyon 1 et le travail important qui a été accompli.

Je souhaite d'une part souligner la qualité de la phase de dialogue qui a permis à chacun d'exprimer ses attentes et ses opinions et, d'autre part, saluer la richesse et la complétude de ce rapport qui offre une vision fidèle de l'établissement et des défis qu'il va devoir relever au cours de la prochaine décennie.

Les analyses et recommandations figurant en conclusion du rapport confortent la stratégie que l'établissement s'est fixé. Elles nous encouragent à poursuivre les efforts menés depuis 2016 en vue de doter le site lyonnais d'une université multidisciplinaire disposant d'une grande visibilité internationale, en prenant appui sur l'Idex jusqu'en 2020 et, plus récemment, sur l'appel à projet ExcellencES du PIA 4.

S'agissant du contrat quinquennal qui vient de s'achever, je souhaite tout d'abord insister sur les capacités de résilience de notre organisation et de nos personnels face aux conséquences de la crise sanitaire, notamment sur les enseignements et l'organisation du travail. Cette crise sanitaire a en effet contribué à mettre en avant un certain nombre de sujets qui devront être pris en considération avec un regard nouveau dans le cadre du prochain contrat, tels que les inégalités des étudiants vis-à-vis du numérique, l'apport de l'hybridation des enseignements, le développement de la vie de campus, la prise en compte de la précarité et de la santé psychologique des étudiants et l'accompagnement des étudiants internationaux.

Ensuite, très attaché à la poursuite du processus de modernisation de l'université engagé depuis 2016, une « organisation administrative efficiente et robuste » étant l'une des conditions pour atteindre nos ambitions et garantir notre indépendance, les différents chantiers engagés seront poursuivis et mis en

SIEGE : Université Claude Bernard Lyon 1

43, Boulevard du 11 Novembre 1918 - 69 622 Villeurbanne Cedex, France.

N° éducation nationale : 069 1774 D • n° SIRET : 196 917744 000 19 • code NAF 85.42 Z

TP LYON 10071 69000 00001004330 72

ACCOMPAGNER
CRÉER
PARTAGER



avant, à côté de la politique de gestion rigoureuse de nos ressources pour défendre, auprès du ministère, la demande de revalorisation de notre subvention pour charges de service public qui reste malheureusement nettement en deçà de celle d'autres établissements de même taille / d'activité et de performance scientifique similaire, voire moindre, dans des champs disciplinaires comparables.

Forte d'une vie étudiante très active, l'Université Claude Bernard Lyon 1 entend également, dans les années qui viennent, conforter sa politique de soutien aux associations étudiantes qui constituent un maillon essentiel de l'accompagnement des étudiants (à travers notamment l'organisation de tutorats), de la vie culturelle et artistique de l'établissement, des actions en faveur du développement durable et, surtout, de la politique d'entraide et de solidarité au profit d'étudiants en difficultés ou au profit de personnes extérieures au monde universitaire. Ainsi, de nouvelles instances de représentation étudiante seront créées.

En ce qui concerne la politique de recherche et de valorisation, l'Université Claude Bernard Lyon 1 amplifiera la stratégie initiée depuis plusieurs années afin de développer toute la chaîne de l'innovation, alliant recherche fondamentale au plus haut niveau international et recherche partenariale en lien avec les besoins sociétaux, dans le continuum d'une approche translationnelle. Cette politique sera bien entendu menée en partenariat étroit avec les organismes nationaux de recherche et les autres établissements du site. Les actions pour les plateformes et équipements structurants, l'accompagnement en moyens humains et les aides au montage de projets seront poursuivis et confortés, avec un doublement de l'enveloppe financière dédiée à ces actions. L'objectif est de positionner notre recherche au meilleur niveau international tout en positionnant l'université comme un acteur essentiel du développement territorial.

La promotion de l'excellence scientifique et technologique de l'université, le développement des coopérations nouvelles et l'accroissement des échanges d'étudiants et d'enseignants chercheurs continueront à structurer la politique internationale de l'université qui devra renforcer son attractivité, notamment en termes de mobilité étudiante. Les actions déployées durant le précédent contrat quinquennal seront consolidées, avec un renforcement des ouvertures vers les USA et le Canada, les puissances émergentes, avec des axes prioritaires tels que Shanghai, Sao Paulo ainsi que la Zone de Solidarité Prioritaire (pays francophone). Ces actions devront contribuer à conforter les actions et partenariats de l'université européenne ARQUS dont l'Université Claude Bernard Lyon 1 fait partie. Cette stratégie d'ouverture à l'international sera poursuivie en partenariat avec les autres établissements de la COMUE, la Région Auvergne Rhône-Alpes et les HCL, ainsi que les pôles de compétitivité et les entreprises du territoire.

Concernant l'Idex et la situation du site lyonnais, je tiens à rappeler l'investissement constant et total de notre établissement, à compter de mars 2017, pour créer cette nouvelle université qui devait prendre le statut d'établissement public expérimental (EPE). Ce projet a mobilisé toutes les énergies et les ressources de l'établissement, jusqu'à mettre entre parenthèse certaines actions qui relevaient d'une stratégie d'établissement. Malgré la grande qualité du projet académique, reconnue par le jury international à chaque audition, plusieurs événements ont fragilisé l'adhésion des communautés à ce projet, jusqu'au vote négatif du conseil d'administration de l'université de Saint-Etienne en octobre 2020 qui a finalement conduit à l'arrêt de l'Idex en décembre de la même année.

Convaincu de la nécessité de faire évoluer notre établissement en lien avec une stratégie de positionnement internationale ambitieuse, et résolument tournée vers un double objectif de transformation de la politique de site et de création d'un nouvel établissement qui contribuera à la structuration du site lyonnais à compter du 1^{er} janvier 2024, le projet s'oriente aujourd'hui vers un

SIÈGE : Université Claude Bernard Lyon 1

3, Boulevard du 11 Novembre 1918 - 69 622 Villeurbanne Cedex, France.

N° éducation nationale : 069 1774 D • n° SIRET : 196 917744 000 19 • code NAF 85.42 Z

REP LYON 10071 69000 00001004330 72

ACCOMPAGNER
CRÉER
PARTAGER



Université Claude Bernard  Lyon 1

rapprochement avec l'Université Lumière Lyon 2 et l'Ecole CPE Lyon. Ce projet d'une nouvelle université pluridisciplinaire, qui rapproche deux universités très complémentaires, mais qui n'était pas encore pensé lors des évaluations HCERES, reçoit un accueil très favorable de nos communautés tant il fait sens d'un point de vu académique.

Le rapprochement avec l'Université Lumière Lyon 2 et l'Ecole CPE Lyon doit nous permettre :

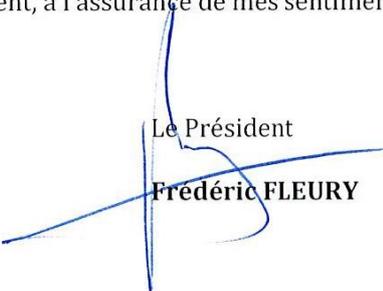
- De mieux servir nos missions académiques ;
- D'augmenter nos moyens d'aide à la formation et à la recherche ;
- De renforcer la qualité des partenariats avec les autres établissements d'enseignement supérieur du site et les organismes de recherche, afin de construire une stratégie partagée ;
- De devenir un contributeur des grandes stratégies nationales de formation, recherche et d'innovation ;
- D'être plus compétitif dans les appels à projet nationaux et internationaux, européens en particulier ;
- Et de donner une meilleure visibilité à nos diplômés et à nos activités scientifiques, au niveau national et international.

En parallèle, l'université poursuivra en même temps sa politique de rapprochement avec les centres hospitaliers et, tout particulièrement, avec les Hospices Civils de Lyon, tout en continuant à assumer pleinement son positionnement en tant qu'université de recherche intensive de rang mondial qui s'efforce aussi d'offrir à tout bachelier la possibilité de poursuivre ses études dans un environnement inclusif et de qualité.

L'Université Claude Bernard Lyon 1 continuera enfin à s'investir dans la coordination de site en général et dans le travail de refondation de la Communauté d'universités et d'établissements (COMUE) qui devra changer de nom et de statuts, afin que cette dernière se transforme en espace de coordination des établissements assurant l'interface avec les différents acteurs du territoire (collectivités, monde socio-économique) et de concertation entre établissements, dédié au soutien des établissements.

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

Le Président


Frédéric FLEURY

SIEGE : Université Claude Bernard Lyon 1

43, Boulevard du 11 Novembre 1918 - 69 622 Villeurbanne Cedex, France.

N° éducation nationale : 069 1774 D • n° SIRET : 196 917744 000 19 • code NAF 85.42 Z

TP LYON 10071 69000 00001004330 72

ACCOMPAGNER
CRÉER
PARTAGER

Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'université Claude Bernard Lyon 1 a eu lieu du 5 au 7 octobre 2021. Le comité était présidé par Monsieur **Jacques BITOUN**, professeur émérite, PU-PH (biophysique et médecine nucléaire), ancien président de l'Université Paris Sud.

Ont participé à cette évaluation :

- Monsieur **Gabriel CALOZ**, professeur (mathématiques appliquées), vice-président immobilier, ancien vice-président CA, finance et immobilier de l'Université de Rennes 1.
- Madame **Anna KEHRES**, directrice adjointe de la direction de la technologie ; ancienne responsable opération centre de ressources et recherches technologiques ; pilotage de la démarche qualité des plateformes technologiques à l'Institut Pasteur, Paris ; ancienne directrice du *business development* de la SATT Lutech.
- Madame **Marie MAZENOT**, étudiante et management des ressources humaines et ancienne vice-présidente étudiante de l'université Grenoble Alpes
- Monsieur **Lionel MONTAGNE**, professeur (chimie), ancien vice-président recherche – Université de Lille.
- Madame **Françoise MONTI**, inspectrice générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche honoraire.
- Monsieur **Jean-Patrick RESPAUT**, professeur (géosciences) vice-président formation et vie universitaire – Université de Montpellier.
- Monsieur **Stéphane WOJCIK**, consultant indépendant ; expert CTI.

Jacques MORET, conseiller scientifique, et Clémentine FRANCEZ-CARRERE, chargée 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)