

RAPPORT D'ÉVALUATION DE LA COMUE UNIVERSITE DE LYON

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2019-2020
VAGUE A

Rapport publié le 14/04/2022



Au nom du comité d'experts¹ :

Michel Devillers, 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 la coordination territoriale	4
1 / Caractérisation du territoire.....	4
a/ La région Auvergne-Rhône-Alpes.....	4
b/ L'académie de Lyon	4
2 / Du Pres université de Lyon à la ComUE université de Lyon.....	6
3 / Caractérisation de l'établissement ComUE université de Lyon	6
4 / Contexte de l'évaluation.....	7
Le positionnement et la stratégie institutionnels de la coordination territoriale	9
1 / L'analyse du positionnement institutionnel.....	9
a/ Un site avec des marqueurs d'excellence reconnus sur le plan national et international	9
b/ Une ComUE portée par une dynamique centrée sur le développement de projets en commun.....	10
c/ Une porte d'entrée appréciée et utile pour les collectivités territoriales et les acteurs du monde socio-économique	10
d/ Une université confédérale dont les statuts ont donné lieu à plusieurs contentieux	10
2 / La stratégie institutionnelle.....	11
a/ Une trajectoire ambitieuse et prometteuse brusquement interrompue par l'arrêt de l'Idex en 2020	11
b/ Une absence de vision partagée des valeurs et des objectifs de la ComUE	12
c/ Un régime d'administration provisoire de longue durée qui constitue un handicap pour la structuration du site	13
d/ Une nécessaire coordination du site à réinventer	13
La gouvernance et le pilotage de la coordination territoriale.....	14
1 / L'organisation interne de la coordination territoriale	14
a/ Une organisation interne adaptée à la stratégie initiale de la ComUE tournée vers la gestion de projets transversaux.....	14
b/ Des missions et une stratégie à redéfinir après l'arrêt de l'Idex et selon le futur projet de site	14
2 / La gouvernance au service de l'élaboration et de la conduite de sa stratégie.....	15
a/ Un modèle confédéral qui ne parvient pas à s'adapter aux évolutions du projet et à faciliter son appropriation par les communautés.....	15
b/ Une politique qualité embryonnaire.....	16
c/ Une marque commune qui peine à trouver son plein sens pour tous ses publics	17
3 / Le pilotage au service de la mise en œuvre opérationnelle du projet stratégique	17
a/ Des modalités de pilotage traduisant le caractère transitoire de la ComUE.....	17
b/ Des fonctions support de qualité, dont les moyens en expertise doivent être optimisés en fonction de l'évolution du projet stratégique	17
c/ Un dialogue social de qualité, récemment fragilisé par un déficit de communication interne sur les conséquences de l'arrêt de l'Idex.....	18
d/ Une situation financière préoccupante, en partie liée à l'arrêt des financements Idex	19
e/ Un modèle économique qui doit impérativement être repensé	19
f/ Une capacité démontrée de gestion des projets immobiliers	20
Les compétences et activités de la coordination territoriale	22
1 / La recherche	22

a/ Un site au potentiel scientifique exceptionnel manquant d'approche intégrative	22
b/ Une politique de signature unique au milieu du gué	22
c/ Une activité de mise en réseau appréciée des acteurs	22
d/ Une politique de recherche centrée sur les projets financés par le PIA.....	22
2 / La formation	23
a/ Une organisation de l'UdL adaptée, avec une compétence reconnue en ingénierie de projet qui doit être maintenue	23
b/ Une carte des masters du site promouvant un label UdL qui favorise les co-accréditations.....	24
c/ Des règles globales d'organisation des formations édictées à l'échelle des établissements.....	24
d/ Des réalisations majeures au titre de la formation, des outils et des dispositifs créés afin de parvenir à un niveau de résultat et de performance élevé	24
3 / Les études doctorales.....	25
a/ Une politique de formation et d'accompagnement des doctorants réussie, mais mise à mal par la fin de la labellisation Idex.....	25
4 / Les innovations pédagogiques	26
a/ Un engagement dans la transformation pédagogique et numérique, avec des projets d'ampleur financés par le PIA.....	26
5 / La vie étudiante	27
a/ Malgré l'émergence de nombreux projets soutenant la vie étudiante de l'Université de Lyon, une absence de sentiment d'appartenance à l'UdL.....	27
b/ Des efforts pour faire participer les étudiants à l'élaboration des politiques de vie étudiante de la ComUE, mais un lien avec les associations à renforcer	28
c/ Un déficit de représentation des étudiants dans les instances de gouvernance, accentué par le régime d'administration provisoire	29
6 / La valorisation.....	29
a/ Une absence de pilotage central effectif, dont les dispositifs auraient des trajectoires communes et garantiraient le maintien des moyens.....	29
b/ Une chaîne de l'innovation et de la valorisation, pour tous, complète, organisée, efficace et reconnue	29
c/ Un projet innovant et porteur en sciences et société mis à mal par l'arrêt de l'Idex.....	30
7 / Le numérique	31
a/ Le système d'information : une fonction support qui bénéficie aux établissements membres pour le déploiement de projets de site	31
8 / Les relations internationales.....	31
a/ La ComUE vecteur de visibilité internationale	32
b/ Une stratégie de partenariats internationaux claire et relativement partagée, construite autour de projets phares et de coopérations internationales structurantes	32
c/ Des initiatives en matière d'accueil et accompagnement des étudiants et des chercheurs à pérenniser	33
Conclusion.....	33
1 / Les points forts	34
2 / Les points faibles	35
3 / Les recommandations	35
Liste des sigles.....	36
Observations du président de la ComUE.....	41
Organisation de l'évaluation	43

Présentation de la coordination territoriale

1 / Caractérisation du territoire

a/ La région Auvergne-Rhône-Alpes

La région Auvergne-Rhône-Alpes compte presque 8 millions d'habitants au 1^{er} janvier 2018. Elle représente 12,3 % de la population métropolitaine, se classant au deuxième rang après la région Île-de-France. La population augmente de 0,6 % par an entre 2013 et 2018, plus qu'au niveau national (0,4 %). Elle regroupe 12 départements : Ain, Allier, Ardèche, Cantal, Drôme, Isère, Loire, Haute-Loire, Puy-de-Dôme, Rhône, Savoie, Haute-Savoie¹.

Avec un produit intérieur brut (PIB) de 273 milliards d'euros en 2018, la région Auvergne-Rhône-Alpes se situe au deuxième rang des régions les plus créatrices de richesse. En 2019, l'emploi croît de 1,4 % en région Auvergne-Rhône-Alpes et atteint 3,5 millions d'emplois en fin d'année².

Parmi les habitants âgés de 15 ans ou plus non scolarisés, près d'un sur deux possède au minimum un diplôme de niveau bac. Si la région abrite une proportion importante de diplômés du supérieur (32 % en 2018), les disparités sont fortes entre les départements. Cette part dépasse 34 % en Isère et en Haute-Savoie et atteint même 40 % dans le Rhône, ces trois départements étant très urbanisés et comportant de grandes agglomérations. Dans le Cantal et l'Allier, plus ruraux, 21 % des personnes sont diplômées du supérieur³.

La région est composée des trois académies : Clermont-Ferrand, Grenoble et Lyon. Durant l'année 2017, la région compte 338 524 étudiants dont 63 % sont inscrits dans l'une des sept universités régionales. Le projet « Université Grenoble Alpes : université de l'innovation » a été labellisé Initiative d'excellence (*Idex*) en 2016, label confirmé en 2021. Le projet « Clermont Auvergne project, CAP 20-25 » a été labellisé Initiative science – innovation – territoires – économie (*Isite*), en 2017. Le montant des dépenses en matière de recherche est de 6,96 milliards d'euros. La région Auvergne-Rhône-Alpes totalise 14,3 % des publications scientifiques françaises et 21,6 % des dépôts de demande de brevet au niveau national⁴.

Les effectifs en personnel public dépendant du Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (Mesri) en 2018 étaient de 12 842 dans les corps des enseignants-chercheurs (EC) et des enseignants, soit 13,48 % de l'effectif national et 12 470 dans les corps des bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé (Biatss), soit 13,09 % de l'effectif national⁵. En 2017, les effectifs en chercheur des principaux opérateurs de la recherche publique (hors établissements d'enseignement supérieur et de recherche) étaient de 8 337 (en progression de 14,4 % entre 2012 et 2016) dont 2 868 du CNRS (15,4 % de l'effectif national), 2810 du CEA (29,4 % de l'effectif national) et 469 de l'Inserm (10,9 % de l'effectif national)⁶.

b/ L'académie de Lyon

L'académie de Lyon se distingue par un très important potentiel de formation, de recherche, de transfert et d'ouverture à l'international. Son périmètre s'étend autour de trois départements : l'Ain, la Loire, et le Rhône. Elle réunit plus de 180 000 étudiants, dont environ 111 000 dans les universités du périmètre de l'académie. Elle inclut les établissements d'enseignement supérieur et de recherche suivant :

- quatre universités : l'université Claude Bernard Lyon 1 (UCBL), l'université Lumière Lyon 2 (UL2), l'université Jean Moulin Lyon 3 (UL3) , l'université Jean Monnet-Saint-Étienne (UJM-SE) ;

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

² L'essentiel sur... Auvergne-Rhône-Alpes ; Institut national de la statistique et des études économiques (Insee). <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4479805>.

³ L'essentiel sur... Auvergne-Rhône-Alpes ; Institut national de la statistique et des études économiques (Insee). <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4479805>.

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

⁵ Strater, diagnostic territorial, Auvergne-Rhône-Alpes, décembre 2020, p. 14.

⁶ Strater, diagnostic territorial, Auvergne-Rhône-Alpes, décembre 2020, p. 128.

- un Institut d'études politiques (IEP) distribué sur deux sites, Lyon et Saint-Étienne ;
- trois écoles sous tutelle du Mesri : l'École normale supérieure de Lyon (ENS de Lyon), l'École nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques (Enssib) et l'École nationale supérieure des arts et techniques du théâtre (Ensatt) ;
- deux écoles d'ingénieurs sous tutelle du Mesri : l'École centrale de Lyon (ECL)⁷, l'Institut national des sciences appliquées (Insa) de Lyon ;
- deux écoles d'ingénieurs relevant du secteur public : l'École nationale supérieure des mines de Saint-Étienne (Mines Saint-Étienne) sous tutelle du ministère en charge de l'industrie, l'École nationale des travaux publics de l'État (ENTPE) sous tutelle du ministère en charge de la transition écologique ;
- six établissements d'enseignement supérieur privé d'intérêt général (EESPIG) : *Burgundy School of Business* (campus Lyon), l'Institut Catholique de Lyon (UCLY), l'École catholique d'arts et métiers (Ecam La Salle), l'École supérieure de chimie physique électronique (CPE Lyon), l'Institut supérieur d'agriculture Rhône-Alpes (Isara), l'Institut textile et chimique (ITECH Lyon) ; ces quatre derniers établissements se sont associés pour créer l'Institut Polytechnique de Lyon (IPL) ;
- quatre écoles privées : Campus d'enseignement supérieur et de formation professionnelle (CESI), site de Lyon, l'École centrale d'électronique (ECE), l'École spéciale de mécanique et d'électricité (ESME Sudria), l'École pour l'informatique et les techniques avancées (EPITA) ;
- cinq écoles et instituts d'architecture, arts et design : l'École nationale supérieure d'architecture de Saint-Étienne (Ensase), l'École nationale supérieure d'architecture de Lyon (Ensal), l'École nationale supérieure des beaux-arts de Lyon (Ensba Lyon), l'École supérieure d'art et de design de Saint-Étienne (Esadse) et le Conservatoire national supérieur de musique et de danse de Lyon (CNSMD Lyon) ;
- cinq écoles de commerce et de management principalement installées à Lyon : l'École supérieure du commerce extérieur (ESCE), l'École supérieure de commerce et de développement (ESCD 3A), l'École supérieure pour le développement économique et social (ESDES) et l'École de management de Lyon (EM Lyon) ; cette dernière étant un école consulaire privée ;

En outre, l'académie comprend deux centres hospitaliers universitaires (CHU), qui font du site de Lyon le centre le plus important en France après Paris dans le domaine de la santé.

Les organismes de recherche sont présents à Lyon⁸ et Saint-Étienne. Pour l'année 2019 :

- le Centre national de recherche scientifique (CNRS) est impliqué dans 92 structures (dont 62 unités mixtes de recherche [UMR]) en cotutelle avec au moins un des établissements d'enseignement supérieur et de recherche du site. Parmi ces structures, 83 (dont 60 UMR) sont implantées à titre principal sur le site Lyon – Saint-Étienne ; 1 581 personnels permanents (chercheurs et ingénieurs, techniciens et administratifs [ITA]) du CNRS travaillent dans ces 92 structures ;
- l'Institut national de de la santé et de la recherche médicale (Inserm) participe à 9 UMR, à 2 équipes de recherche labellisées (ERL), à une unité *ad hoc*, à un centre d'investigation clinique (CIC), à deux unités mixtes de services (UMS) et à une unité de service. Le nombre d'emplois titulaires à temps plein (ETP) est de 280 ;
- l'Institut français des sciences et technologies des transports, de l'aménagement et des réseaux (IFSTTAR), devenu université Gustave Eiffel, compte 167 ETP sur le site de Lyon-Bron ;
- l'Institut national de recherche pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement (Inrae) compte 81 ETP sur le site de Lyon, et est partenaire de 12 unités de recherche ou de service, six en tant que cotutelle et six en tant qu'associé ;
- L'IFP Énergies nouvelles (IFPEN), avec plus de 800 collaborateurs et plus de 80 doctorants, post-doctorants et stagiaires⁹.

⁷ Depuis le 1^{er} janvier 2021, l'École nationale d'ingénieurs de Saint-Étienne (Enise) est intégrée à l'ECL.

⁸ L'Institut national de recherche en sciences et technologies du numérique (Inria) a inauguré un centre de recherche à Lyon, le 1^{er} décembre 2021, après la visite d'évaluation. Ce centre compte 15 équipes-projets et 14 start-ups issues de ces équipes.

⁹ <https://www.ifpenergiesnouvelles.fr/ifpen/organisation/implantations-regionales>.

2 / Du Pres université de Lyon à la ComUE université de Lyon

La coopération entre les établissements d'enseignement supérieur et de recherche de l'académie de Lyon est marquée par quelques étapes. En 2007, la création du pôle de recherche et d'enseignement supérieur (Pres) « Université de Lyon » (UdL) a rassemblé 12 membres, dont six fondateurs et six associés¹⁰. Ce Pres se transforme en communauté d'universités et établissements (ComUE) UdL en 2015¹¹ ; celle-ci rassemble 12 membres (11 établissements de l'ESR¹² et le CNRS) et 24 associés¹³. Selon ses statuts, elle coordonne l'offre de formation et la stratégie de recherche et de transfert de technologies de ses membres. Elle est habilitée à délivrer le diplôme de doctorat « Université de Lyon ». Elle confie la détection et la mise sur le marché économique des innovations issues des laboratoires, à sa société d'accélération du transfert de technologies (Satt) Pulsalys. Elle veille à l'amélioration de la qualité de vie des étudiants et assure la promotion des sites universitaires lyonnais et stéphanois aux niveaux national et international. Enfin, elle facilite l'accès des citoyens à la recherche académique grâce à des manifestations culturelles et scientifiques, et des dispositifs de travail collaboratif.

La ComUE a été porteuse d'une proposition d'Idex du programme d'investissement d'avenir (PIA), baptisée « Programme avenir Lyon - Saint-Étienne (Palse) ». Sans avoir été retenu comme Idex en 2012, ce projet a pu, en raison de sa qualité, bénéficier pour trois ans d'un soutien de l'ordre de 27 M€ au titre des investissements d'avenir. Elle a candidaté à nouveau à la labellisation Idex avec le projet IdexLyon, retenu en février 2017 par le jury international. IdexLyon rassemblait cinq établissements (UCBL, UL3, l'ENS de Lyon, l'Insa de Lyon et l'UJM-SE) autour de trois domaines d'excellence : Humanités et Urbanité ; Sciences et Ingénierie ; Biosanté et Société. Une dotation non consommable de 800 M€ lui avait été attribuée générant une dotation annuelle de 25 M€ d'intérêts¹⁴. Après le retrait de l'Insa en 2019, un projet de statuts fut élaboré sur la base d'une fusion des trois universités, de l'intégration de l'ENS de Lyon comme établissement-composante et d'une structuration autour de huit pôles thématiques. Après plusieurs modifications au cours de l'année 2020, la dernière version de ces statuts fut néanmoins rejetée par le conseil d'administration de l'UJM-SE, le 23 octobre 2020. Par la suite le Mesri et le secrétariat général pour l'investissement (SGPI) ont annoncé l'arrêt définitif de l'Idex. Ces échecs successifs survenus au cours de ces 10 dernières années suscitent de profondes interrogations sur la capacité du site à se structurer, malgré une puissance scientifique de premier plan.

3 / Caractérisation de l'établissement ComUE université de Lyon

En 2018, l'UdL concerne environ 140 000 étudiants, dont 20 000 étudiants étrangers. La coordination scientifique et doctorale portée par l'UdL repose sur 172 laboratoires regroupant environ 6 800 chercheurs et enseignants-chercheurs, et sur les 17 écoles doctorales qui diplôment entre 900 et 1000 doctorants par an. Les axes stratégiques de la recherche sont : la biosanté, les humanités, la chimie, l'ingénierie et le numérique. Au 31 décembre 2020, l'UdL emploie 339 agents (325 ETP). Le compte financier 2020 de la ComUE présente 78 M€ des recettes.

La ComUE dispose d'un certain nombre d'outils du programme d'investissements d'avenir (PIA) pour un montant total de 299 M€¹⁵ :

- 12 laboratoires d'excellence (Labex)¹⁶ ;
- deux écoles universitaires de recherche (EUR) :

¹⁰ Fondateurs : les universités UCBL, UL2, UL3, ENS Lyon, ECL, et l'École normale supérieure de Fontenay - Saint-Cloud (intégrée à partir de 2010 à l'ENS de Lyon). Associés : l'IEP de Lyon, l'Institut universitaire de formation des maîtres de l'académie de Lyon (aujourd'hui l'Institut national supérieur du professorat et de l'éducation [Inspé], attaché à l'UCBL), l'École nationale vétérinaire de Lyon (aujourd'hui VetAgroSup), l'ENTPE, l'IPL, l'UCLy. Source : Décret n° 2007-386 du 21 mars 2007 portant création de l'établissement public de coopération scientifique (EPCS) « Université de Lyon ».

¹¹ Décret n° 2015-127 du 5 février 2015 portant approbation des statuts de la communauté d'universités et établissements « Université de Lyon ».

¹² Établissements membres : UCBL, UL2, UL3, UJM-SE, ENS de Lyon, ECL, IEP de Lyon, Insa de Lyon, VetAgroSup, ENTPE, Enise. Source : Décret n° 2015-127 du 5 février 2015 portant approbation des statuts de la communauté d'universités et établissements « Université de Lyon ».

¹³ Établissements associés : Enssib, Ensatt, Inserm, EM Lyon, CPE Lyon, Isara Lyon, ltech Lyon, Ecam Lyon, Ensal, Ensase, UCLy, Mines Saint-Étienne, CNSMD, IFP énergies nouvelles (Ifpen), Agence nationale de sécurité sanitaire (Anses), Ifsttar, Esadse, Inria, Cnam Auvergne-Rhône-Alpes, Ensba de Lyon, Inrae, Bioaster, Crous, École de La Comédie. RAE, p. 4. La délibération 30/CA/2015 autorise la signature par le président de conventions d'association établies avec les établissements suivants : EM Lyon, CPE Lyon, Isara, ITECH, Ecam, Ensal, Ensase, UCLy.

¹⁴ Compte rendu IdexLyon Université de Lyon 2017-2019, p. 4.

¹⁵ Strater, diagnostic territorial, Auvergne-Rhône-Alpes, décembre 2020, p. 66. Ces 299 M€ des projets lauréats du PIA ont généré en 2021 un flux de financement de 15,7 M€.

¹⁶ ASLAN (Advanced Studies on LAnguage complexity) ; CeLyA (centre lyonnais d'acoustique) ; COMOD (constitution de la modernité : raison, politique, religion) ; CORTEX (projet multidisciplinaire visant à améliorer la connaissance du fonctionnement du cerveau) ; DEVweCAN (développement cancer et thérapies) ; ECOFECT (ECO-evolutionary dynamics of infECTious diseases) ; Imust (Institute for multiscale science and technology) ; IMU (intelligences des mondes urbains) ; LIO (institut lyonnais des origines) ; MILYON (mathématiques et informatique fondamentale de Lyon) ; PRIMES (physique, radiobiologie, imagerie médicale et simulation) ; MANUTECH-SISE (Surface-Interface-Science-Engineering).

- *School of Integrated Watershed Sciences* (H₂O'Lyon) ;
- *Surfaces Light Engineering Health and Society* (SLEIGHT) ;
- deux instituts Convergence (IConv) :
 - L'institut François Rabelais pour la recherche multidisciplinaire sur le cancer ;
 - L'école urbaine de Lyon, s'appuyant sur les réalisations du Labex intelligences des mondes urbains (IMU) ;
- deux initiatives d'excellence en formations innovantes (Idefi) :
 - Générateur innovation, entrepreneuriat, design, arts (Gen. IDEA), portée par l'EM Lyon ;
 - Stratégie d'apprentissage des métiers de santé en environnement immersif (Samsei), portée par l'UCBL ;
- six équipements d'excellence (Équipex)¹⁷, soutenus jusqu'en 2019 ;
- un programme nouveau cursus à l'université (NCU), dont l'UdL est partenaire : Cursus+ porté par l'UdL, implique les quatre universités du site ainsi que l'ENS Lyon et le Conservatoire national des arts et métiers (Cnam) ;
- un espace de formation, de recherche et d'animation numérique (e-FRAN) LudiMoodle, porté par l'UdL, qui a pour objectif de renforcer la motivation des élèves de l'enseignement scolaire grâce au développement de ressources ludiques sur Moodle ;
- un Disrupt+ Campus, proposant un diplôme universitaire en transformation numérique ;
- un projet *Graduate+* dans le cadre du programme de structuration de la formation par la recherche dans les initiatives d'excellence (SFRI) ;
- une université européenne (*Arqus European University Alliance*) réunissant les universités de Grenade, de Bergen, de Graz, de Leipzig, de Vilnius et de Padoue ;
- un projet Cohorte : observatoire français de la sclérose en plaques (OFSEP), porté par l'UCBL, HCL et l'Inserm ;
- deux instituts hospitalo-universitaires (IHU) : OPERA (*Organ Protection & Replacement Institute*) et IHUB CESAM (cerveau et santé mentale) ;
- deux instituts pour la transition énergétique (ITE) : IDEEL et SUPERGRID ;
- une société d'accélération du transfert de technologie (Satt Pulsalys) ;
- un institut de recherche technologique (IRT) Bioaster, consacré à l'infectiologie et à la microbiologie.

4 / Contexte de l'évaluation

Le précédent rapport d'évaluation par le Haut conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (Hcéres), publié le 30 mars 2016, livrait un regard tout en nuances sur la trajectoire de la ComUE UdL et les grands enjeux qui allaient motiver son action future. Il qualifiait l'affichage de la trajectoire de l'UdL « comme exemplaire d'une volonté de structuration du site fondée sur une large coopération des établissements ». Le comité relevait cependant le décalage entre cette trajectoire affichée et la réalité du terrain. Il constatait que « l'élaboration de la politique de coordination s'est effectuée sans vision préparatoire et sans plan préétabli »¹⁸.

Le rapport d'évaluation précédent identifiait quatre enjeux principaux : (1) l'obtention du label Initiative d'excellence comme projet porteur d'une vision d'envergure sur le triple plan de l'attractivité scientifique, de la qualité de la formation et de la capacité à devenir un vecteur du développement économique territorial ; (2) le renforcement du positionnement du site à l'échelle nationale, en complémentarité notamment avec le pôle grenoblois, et à l'échelle européenne, le long d'un axe Rhin-Rhône-Pô et, plus généralement, par une participation accrue aux réseaux universitaires européens ; (3) la promotion tant en interne qu'en externe de l'image de marque de l'Université de Lyon ; (4) la maîtrise du modèle d'organisation des services et des fonctions support.

Le rapport notait que forces et faiblesses découlaient du choix d'inscrire la coordination dans une approche confédérale, appropriée à la diversité de ses composantes et recherchant la convergence des ambitions autour d'une vision partagée. Il identifiait comme principaux points d'appui : le collège doctoral et la délivrance d'un doctorat unique, l'attention portée aux volets de la stratégie de la recherche et de celle de l'offre de formation, la dynamique attachée au portage et au pilotage du projet Palse et des dispositifs du programme

¹⁷ PHENOCAN (Phénotypage pour le cancer) ; IVTV (ingénierie et vieillissement des tissus vivants) ; LILI (Lyon – Imagerie intégrée du vivant) ; MANUTECH (manufacture de technologies) ; PHARE (plateforme machines tournantes pour la maîtrise des risques) ; SENS (*Surface Enhanced NMR Spectroscopy by Dynamic Nuclear Polarisation*).

¹⁸ Rapport d'évaluation de la stratégie de coordination territoriale du site de l'académie de Lyon, Hcéres, 2015.

d'investissements d'avenir, ainsi que l'héritage des services de gestion déjà opérationnels du Pres UdL. Le rapport complétait par des points d'attention de trois ordres : la complexité de la gouvernance et les recouvrements partiels des périmètres de pilotage de l'UdL et de la Fondation pour l'Université de Lyon (FpUL), la maîtrise de l'organisation des services et des fonctions support, et, enfin, l'élaboration d'un modèle de gestion globale en vue de la durabilité du projet.

Le rapport concluait par les principales recommandations suivantes :

- Transformer les avancées du projet stratégique en vue de poursuivre la structuration des volets recherche et formation, en promouvant la diffusion des dynamiques de recherche avec l'appui du collège doctoral et en mettant l'accent sur le renforcement de l'interface entre la recherche et la formation.
- Soutenir l'attractivité du site par une attention portée à l'ensemble des déterminants qui fondent un site de rang mondial : recherche d'excellence, politique d'accueil des chercheurs de haut niveau, offre de formation coordonnée et lisible, bonne articulation avec les milieux socio-économiques, vie étudiante facilitée.
- Généraliser la signature unique pour faire émerger la « marque UdL » qui, associée au label « doctorat de l'UdL », devait contribuer significativement à l'affichage de cette excellence scientifique.
- Veiller au développement d'une politique de transfert et de valorisation, domaine dans lequel les milieux socio-économiques et les collectivités territoriales attendaient un effort d'implication de l'UdL et de ses membres. La ComUE était invitée à mettre en place un véritable pilotage de la stratégie de valorisation, à clarifier et à consolider le rôle des opérateurs à l'interface avec les acteurs économiques, et, à très court terme, à clarifier le rôle et les missions de la FpUL.

L'appréciation du comité d'évaluation sur le suivi de ces recommandations par l'UdL est précisée dans le corps du texte.

La visite s'est déroulée du 8 au 10 septembre de 2021 dans les locaux de l'UdL. À l'appui des conclusions et des recommandations du précédent rapport du Hcéres, et des documents fournis pour la présente évaluation, le comité d'experts a choisi de porter une attention particulière à l'attente prospective exprimée par la gouvernance de la ComUE concernant la stratégie d'avenir de la coordination territoriale. Un regard du comité était souhaité par l'UdL sur les éléments de trajectoire à prévoir pour la nouvelle gouvernance.

L'évaluation de la ComUE UdL s'inscrit dans un contexte très particulier combinant la crise sanitaire liée à la covid-19, le régime d'administration provisoire en application depuis février 2020, et la fin de la labellisation Idex du projet porté par le site Lyon Saint-Étienne en octobre 2020. Il est notoire que les bouleversements successifs qui ont affecté le projet de création d'une nouvelle université intégrant quatre établissements d'enseignement supérieur et de recherche du site, dont trois universités - projet aujourd'hui abandonné - interfèrent fortement dans cette évaluation. Il s'agit en effet d'évaluer la coordination territoriale pour la période 2015-2020, sachant que l'objectif initialement poursuivi par la structure et, par voie de conséquence, son périmètre, sont remis en cause. La situation d'administration provisoire a par ailleurs beaucoup pesé dans la préparation du RAE : il est difficile d'appréhender le chemin parcouru à la lueur des récents événements, et impossible d'y voir la direction dans laquelle les acteurs souhaitent aller. Pour la période d'observation, l'essentiel de l'action de la ComUE a été tourné vers l'IdexLyon et la création de l'université cible, ce qui aurait sans doute nécessité son repositionnement dans l'écosystème de l'ESR local. La perte du label Idex, concomitante avec les difficultés institutionnelles ayant conduit à une administration provisoire de la ComUE depuis février 2020¹⁹, a placé l'établissement dans une situation de grande fragilité.

¹⁹ Cf. II. Le positionnement et la stratégie institutionnels ; 2/ La stratégie institutionnelle ; c/ Un régime d'administration provisoire de longue durée qui constitue un handicap pour la structuration du site.

Le positionnement et la stratégie institutionnels de la coordination territoriale

1 / L'analyse du positionnement institutionnel

a/ Un site avec des marqueurs d'excellence reconnus sur le plan national et international

Second pôle scientifique français pour la recherche, la coordination territoriale du site de Lyon portait, durant la période écoulée, une stratégie qui entendait tirer parti des atouts remarquables liés à la qualité du potentiel scientifique des établissements membres, à un environnement porteur en matière d'innovation, et au soutien constant des collectivités territoriales.

Opérant dans un environnement qui offre une très large panoplie de formations, dans tous les domaines scientifiques et artistiques, la ComUE est également active autour des problématiques de vie étudiante en impliquant différents acteurs, dont le Centre régional des œuvres universitaires et scolaires (Crous) et les collectivités²⁰. La ComUE estime avoir développé une « compétence en matière de prospective et de stratégie urbaine afin de faciliter la coopération entre les établissements et l'écosystème territorial impliqué dans l'organisation de la vie des étudiants »²¹. Le volet phare de cette action est assurément le schéma de développement universitaire, dont la première édition est arrivée à son terme²² ; la ComUE « déploie une animation technique et politique » pour l'écriture du schéma 2020-2030 dont le périmètre concerne la Métropole de Lyon.

L'UdL, selon le RAE, coordonne aussi les relations avec les partenaires économiques du territoire par son implication dans la gouvernance de la Fondation pour l'UdL et de la Satt Pulsatys. Les liens concrets avec le milieu économique sont cependant peu abordés dans le rapport d'autoévaluation (RAE). En outre, l'absence de relations avec les établissements hospitaliers du territoire et d'autres établissements en charge de formations médicales et paramédicales, à partir d'objets stratégiques partagés²³, reflète le souhait de la ComUE de ne pas se substituer aux établissements membres dans les domaines qui ne relèvent que d'un seul établissement²⁴. On peut toutefois relever que deux membres majeurs de la Comue possèdent un secteur santé.

Le rôle de la ComUE dans le développement de la stratégie internationale du site a été renforcé par le contrat de site 2016-2020. Il s'agissait d'un élément structurant du projet Palse et d'un des axes essentiels du projet IdexLyon. Le travail mené a permis de définir un nombre relativement réduit de partenariats stratégiques avec des établissements, dont les positionnements dans les classements internationaux a fait l'objet d'une analyse fine²⁵. Hors Europe, quatre pays sont particulièrement ciblés : Canada, Chine, Brésil et Japon. La politique internationale est un sujet qui se prête bien à l'articulation des différents niveaux de l'organisation universitaire, la ComUE intervenant ici en complémentarité avec les établissements. L'affirmation de choix stratégiques forts est démontrée, avec des résultats significatifs (mobilité entrante pour des stages, mobilité doctorale, bourses d'excellence, etc.), qui seront décrits ultérieurement dans le rapport²⁶.

En conclusion, le comité constate (1) un positionnement affirmé dans l'écosystème local, même s'il n'est pas aisé de l'analyser à la lumière du RAE en raison de l'absence de démarche formalisée ou, du moins, systématisée, et (2) un positionnement international clair et argumenté, soutenu par une politique volontariste axée sur des choix stratégiques forts et des partenariats très complémentaires à ceux des établissements membres.

²⁰ Cf. IV. Les compétences et activités ; 5/ La vie étudiante.

²¹ RAE, p. 48.

²² RAE - Annexe 2 ; le SDU 2010-2020 ne concernait que Lyon.

²³ Le rapport précédent d'évaluation par le Hcéres (2015) mentionnait la présence de « deux centres hospitaliers universitaires (CHU) qui font du site de Lyon le centre le plus important en France après Paris dans le domaine de la santé ».

²⁴ Entretiens.

²⁵ RAE - Annexe 22 : indicateurs du contrat de site.

²⁶ RAE, p. 29-32. Ces résultats seront présentés dans ce rapport : IV. Les compétences et activités ; 8/ Les relations internationales.

b/ Une ComUE portée par une dynamique centrée sur le développement de projets en commun

Le positionnement de la ComUE se traduit par une dynamique prenant appui sur le développement et le portage efficace de grands projets structurants (notamment le Plan Campus et le contrat de plan État-région [CPER]), qui ont permis de situer le Pres, puis la ComUE, comme l'interface privilégiée par les pouvoirs publics, locaux et nationaux, dans leurs échanges avec les acteurs académiques du site. La ComUE coordonne par ailleurs d'autres projets de grande ampleur relevant du programme d'investissements d'avenir. Le projet Palse, dont les premières actions sont intervenues dès 2012, portait en lui les germes du futur projet Idex²⁷, IdexLyon. Il rassemble notamment les 12 Labex, les deux Idefi, les six Équipex, les instituts hospitalo-universitaires (IHU), la Satt et l'Institut de recherche technologique (IRT) Bioaster dans le domaine de la microbiologie. D'autres projets ont été développés et certains sont lauréats des appels NCU et EUR, par exemple.

C'est la ComUE UdL qui a porté le projet IdexLyon, labellisé en 2017 avant d'être arrêté en 2020, faute de pouvoir atteindre l'objectif de création de l'université cible²⁸.

c/ Une porte d'entrée appréciée et utile pour les collectivités territoriales et les acteurs du monde socio-économique

Les deux métropoles (Lyon et Saint-Étienne) siègent au sein du conseil d'administration (CA) de la ComUE, ainsi que dans le collège institutionnel du Comité d'orientation stratégique²⁹. Le RAE mentionne que le rôle de coordination de la ComUE « a été un atout indispensable pour assurer l'implication très forte des collectivités locales, notamment sur le volet immobilier »³⁰. Bien que les éléments concernant le lien entre la ComUE et les collectivités soient épars dans le RAE et ne rendent pas suffisamment compte d'une démarche rationalisée en la matière, il est indéniable que les liens paraissent étroits pour plusieurs sujets, à commencer par la politique immobilière (la ComUE porte le Plan Campus et coordonne les réponses au CPER). Il n'en reste pas moins que, d'une manière générale, la question de la nature et de l'ampleur de la coopération de l'UdL avec les deux métropoles se pose et en particulier celle de l'équilibre entre elles, question qui a assurément pesé lors des décisions d'octobre 2020 ayant abouti à l'arrêt de l'Idex. Le comité note la position globalement inconfortable de la ComUE, qui doit interagir avec deux métropoles susceptibles de porter des politiques différentes.

Peut-être faut-il évoquer le sentiment exprimé par certains interlocuteurs d'un déficit d'implication des métropoles par rapport au projet IdexLyon, dans la mesure où celles-ci ont déclaré ne pas avoir été mises en capacité de questionner le projet et d'obtenir les assurances nécessaires au maintien de la confiance dans le projet d'intégration. La gouvernance du projet a sous-estimé les inquiétudes de certaines communautés. Sans avoir l'intention de commenter ou de remettre en cause le rôle des acteurs stéphanois, qui a été déterminant dans l'ensemble du processus ayant conduit à l'arrêt du projet de fusion, force est de reconnaître que le vote négatif de l'UJM-SE sur le projet de statuts a exprimé de façon abrupte un malaise généralisé, qui concernait aussi certains acteurs lyonnais, ce dont témoignaient déjà la mise à l'écart de l'UL2 dès l'origine et le retrait ultérieur de l'Insa.

d/ Une université confédérale dont les statuts ont donné lieu à plusieurs contentieux

L'ambition de l'UdL est traduite dans ses statuts, qui la définissent comme une « université confédérale »³¹. Il s'agit de « disposer d'un établissement permettant de coordonner la stratégie académique du site, de porter des projets ambitieux, construits en commun, et d'assurer la promotion du site universitaire de Lyon - Saint-Étienne au plan national et international ». Ces trois objectifs sont clairement détaillés dans le RAE au travers des compétences et des activités affichées par la ComUE. Cette formulation pose toutefois la question de son positionnement, qui apparaît comme un véhicule au service (et donc dépendant) du positionnement

²⁷ RAE - annexe 24, projet Idex amendé, version de janvier 2017.

²⁸ Cf. II. Le positionnement et la stratégie institutionnels 2/ la stratégie institutionnelle a/ une trajectoire ambitieuse et prometteuse brusquement interrompue par l'arrêt de l'Idex en 2020.

²⁹ <https://www.universite-lyon.fr/l-universite-de-lyon/gouvernance/liste-des-membres-du-comite-d-orientation-strategique-de-l-universite-de-lyon-7431.kjsp?RH=1486458624014>.

³⁰ RAE, p. 5.

³¹ Article 1 des statuts de la ComUE UdL.

stratégique de chacun de ses membres. La ComUE porte en elle l'héritage de la dynamique impulsée précédemment par le Pres et s'est employée, au cours de la période d'observation, à l'obtention du label Idex puis au portage de l'IdexLyon. Le contrat de site de la ComUE souscrit avec l'État affirmait quatre axes : (1) améliorer la visibilité du potentiel de formation et de recherche ; (2) renforcer le positionnement international du site ; (3) mettre en place une stratégie numérique au service du développement des grandes missions ; (4) renforcer le rôle d'acteur essentiel du développement économique territorial³². Le RAE souligne les difficultés d'articulation de l'action de la ComUE avec celle de ses membres dans la mise en œuvre de ces axes du contrat, ce qui traduit bien les limites intrinsèques d'un modèle confédéral.

En conclusion, le comité constate (1) un modèle confédéral qui amène la ComUE, au travers du développement de ses services, à s'installer en complémentarité des autres acteurs du site, avec des ambitions fortes soutenues par le contrat de site avec l'État, mais dont la réalisation est limitée par ce même modèle confédéral, et (2) une ComUE que l'on voit davantage comme coordinatrice, c'est-à-dire une institution porteuse des projets des autres, que comme actrice en tant que telle, les valeurs étant laissées aux mains des établissements, sans que l'articulation entre ceux-ci et la ComUE soit clairement précisée.

2 / La stratégie institutionnelle

a/ Une trajectoire ambitieuse et prometteuse brusquement interrompue par l'arrêt de l'Idex en 2020

En portant le projet IdexLyon lancé en 2015 puis labellisé en février 2017, l'UdL avait l'ambition de créer sur le site de Lyon Saint-Étienne, un établissement de type nouveau, intégrant universités et écoles. L'objectif était de « développer un projet académique d'excellence, ambitieux, appuyé sur l'émergence d'une université de recherche intensive de rang mondial, intégratrice et pluridisciplinaire, dite université cible »³³ à la création de laquelle cinq établissements membres devaient initialement contribuer³⁴.

Prenant acte de l'incapacité des acteurs de l'IdexLyon à atteindre l'objectif de création de l'université cible, la décision de l'État d'arrêter l'Idex en octobre 2020, à la suite du vote négatif du projet de statuts de l'université cible par le conseil d'administration de l'UJM-SE survenu le 23 octobre 2020³⁵, a brusquement interrompu cette trajectoire ambitieuse. Cet événement a amplifié l'inconfort déjà créé par la mise de la ComUE sous un régime d'administration provisoire en février 2020, consécutive au départ de son président³⁶. Comme le notait le précédent rapport d'évaluation par le Hcéres sous forme de point d'attention³⁷, cette labellisation Idex était vue comme un test de robustesse des instances de gouvernance de la ComUE et était qualifiée de stratégique, sinon vitale, pour l'UdL³⁸. L'arrêt de l'Idex apparaît naturellement comme un événement majeur de rupture dans une trajectoire de développement qui procédait d'ambitions élevées. La question majeure pour le site est maintenant celle du redémarrage d'une dynamique propre à effacer les cicatrices actuelles, sachant que la prochaine échéance de l'élection d'une nouvelle gouvernance en constituera une première étape³⁹.

Peu de temps avant la visite sur site, la presse régionale et spécialisée s'est fait l'écho du dépôt effectif de deux projets dans le cadre de l'appel « Excellence sous toutes ses formes » du PIA4⁴⁰. Le premier rassemble 18 partenaires fédérés autour de l'UCBL dans le cadre du projet LYON eXcellences (Lynx)⁴¹. Ce projet concrétise

³² RAE, p. 5 : « Le rôle de coordination de la ComUE dans le pilotage de ces axes a été variable et relativement dépendant de l'implication et du degré d'autonomie des vice-présidents ou chargés de mission affectés. Il a aussi varié en fonction de l'application plus ou moins forte du principe de subsidiarité, qui a conduit certains axes à être « partagés » entre la ComUE et ses membres, selon des frontières pas toujours très lisibles ».

³³ RAE, p. 26.

³⁴ UCBL, UJM-SE, UL3, ENS Lyon, Insa de Lyon.

³⁵ Communiqué de presse du Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation - 29 octobre 2020. <http://www.ens-lyon.fr/actualite/lecole/arret-du-projet-didex-lyon-saint-etienne>.

³⁶ Dépêche AEF n°621994 du 14 février 2020. <https://www.aefinfo.fr/depeche/621994-ComUE-universite-de-lyon-stephane-martinot-est-nomme-administrateur-provisoire>.

³⁷ Rapport d'évaluation de la stratégie de coordination territoriale du site de l'académie de Lyon, Hcéres, 2015, p. 41.

³⁸ « Le porteur du projet Idex, tout comme le président de la ComUE, se refusent à envisager un revers qui viendrait interrompre le cours de la politique de coordination engagée » (Rapport d'évaluation de la stratégie de coordination territoriale du site de l'académie de Lyon, Hcéres, 2015, p. 39).

³⁹ L'élection d'un nouveau président est prévue en mars 2022.

⁴⁰ Dépêche AEF n°653813 du 14 juin 2021 ; <https://region-aura.latribune.fr/territoire/2021-09-01/universites-ap...-l-idex-deux-projets-lyonnais-se-mobilisent-pour-le-pia4-891532.html>.

⁴¹ Newstank n°221041 du 18 juin 21. Projet structuré autour de quatre thématiques principales : « De la santé personnalisée à la santé globale, Changements climatiques et environnementaux, Matière, matériaux et industrie propre, Transformation des sociétés » et https://www.univ-lyon1.fr/actualites/projet-lyon-excellences-lynx#.YYP_ty3pO_s.

l'accord signé le 5 mai 2021⁴² entre UCBL, UL2, UL3, ECL, l'Insa de Lyon, l'ENTPE, Mines Saint-Étienne et VetAgroSup de déposer conjointement une réponse à cet appel afin de redonner une perspective aux acteurs du site. Aux huit établissements signataires de l'accord initial s'ajoutent les Hospices Civils de Lyon (CHU / HCL), le Centre Léon Bérard, le Centre hospitalier Le Vinatier, le Centre International de recherche sur le cancer (CIRC) et CPE Lyon. L'UJM-SE et l'ENS de Lyon en sont absents. Le second projet, Tools (*TransfOrming and Opening Learning ad Sciences*)⁴³, s'organise autour de l'ENS de Lyon, en partenariat avec l'IEP Lyon et le Conservatoire national supérieur de musique et de danse de Lyon. Les organismes de recherche (CNRS, Inserm, Inrae, Inria et IFP Énergies nouvelles [Ifpen]) soutiennent les deux consortiums⁴⁴.

b/ Une absence de vision partagée des valeurs et des objectifs de la ComUE

La ComUE UdL « assure les missions qui lui sont confiées par la loi (articles L.718-2 à L.718-5 du code de l'éducation) pour la coordination de l'offre de formation et la stratégie de recherche et de transfert de ses membres sur la base d'un projet partagé »⁴⁵. Ces missions, bien explicitées dans le RAE, sont déclinées sous forme de 12 compétences, qui couvrent des domaines divers et traduisent bien l'ambition de la ComUE⁴⁶ :

- « Coordination de la définition du projet stratégique de site ; conduite d'actions de pilotage, de coordination et de gestion nécessaires à la réalisation du projet de site (...) ».
- « Mise en œuvre d'une signature UdL en première mention conjointe avec celle des établissements membres, de la production scientifique (...) ».
- « Définition d'une offre de formation portant habilitation à délivrer le diplôme de doctorat « UdL », (...) ».
- « Définition et mise en œuvre de la politique de transfert et d'innovation confiée à la Satt Pulsalys ».
- « Coordination de l'élaboration et suivi de la mise en œuvre de la politique stratégique internationale (...) ».
- « Pilotage de la politique d'accueil des chercheurs et doctorants internationaux, confiée à une agence ».
- « Gestion de grands équipements de recherche à la demande des membres ».
- « Développement des activités du service Sciences et Société ».
- « Coordination d'une politique de pédagogie numérique partagée ».
- « Création d'une maison d'édition UdL ».
- « Coordination d'une politique de promotion de l'esprit d'entreprendre (...) ».
- « Coordination d'une stratégie immobilière et de développement des campus ».

En mars 2019, une note de synthèse⁴⁷ présentait déjà au CA de la ComUE les premiers résultats d'une réflexion concernant la refonte de ses missions, dans la perspective de la création de l'université cible, qui était prévue pour 2020. Se fondant sur les conclusions d'une série de séminaires rassemblant des représentants des établissements membres et associés, cette note mentionnait la reconnaissance de la valeur ajoutée de la ComUE, tout en pointant l'évolution nécessaire à plusieurs niveaux : une évolution juridique et statutaire dans le sens d'un allègement et d'une simplification de la gouvernance et du fonctionnement de l'établissement ; une évolution des coopérations entre établissements avec la formalisation d'un accord avec les écoles et l'engagement de discussions entre les partenaires de l'université cible et l'UL2 ; la révision du modèle économique en fonction de la nouvelle répartition des compétences.

Alors que le RAE illustre bien le positionnement institutionnel en relation avec les compétences et les missions dévolues à la ComUE, les valeurs de l'établissement – en tant que principes humains, moraux et sociétaux reflétant la vision de l'équipe dirigeante, sur lesquels l'établissement se fonde pour évoluer et prendre des décisions stratégiques – ne sont pas clairement définies ; elles n'ont pas fait l'objet d'une co-construction entre les 11 établissements et d'échanges plus larges avec les membres associés.

Le comité ne peut que constater un décalage entre les ambitions pour le site et le positionnement de la ComUE, qui s'est focalisée sur le volet structurel de la problématique de l'Idex et sur la gouvernance de l'université cible aux dépens de la stratégie académique de l'ensemble du site. Ce tropisme a de facto occulté, au moins temporairement, le projet collectif initial, qui aurait pu être particulièrement structurant pour le site. L'arrêt de l'Idex en octobre 2020 a interrompu brusquement cette trajectoire en mettant en cause à la fois le socle de compétences et le périmètre géographique de l'action de la coordination territoriale.

⁴² Dépêche AEF n°652137 du 20 mai 2021.

⁴³ Newstank n°219455 du 2 juin 21 et <http://www.ens-lyon.fr/actualite/lecole/appel-projets-excellences-lens-de-lyon-depose-le-projet-tools-aux-cotes-de>.

⁴⁴ Ces projets n'ont pas été retenus. <https://anr.fr/fr/detail/call/excellences-sous-toutes-ses-formes-excellences-appel-a-projets-2021/>.

⁴⁵ Article 3 des statuts de la ComUE.

⁴⁶ RAE, p. 4-5.

⁴⁷ RAE - Annexe 48bis : évolution de la politique de site Lyon – Saint-Étienne.

c/ Un régime d'administration provisoire de longue durée qui constitue un handicap pour la structuration du site

Le tribunal administratif de Lyon a annulé les élections de juin 2019 par une décision du 25 mai 2020⁴⁸, alors que le décret n° 2015-127 du 5 février 2015 qui présidait aux statuts avait été annulé par le Conseil d'État le 8 novembre 2019. Un nouveau décret (2020-1810 du 30 décembre 2020) a corrigé les statuts. Cette sécurisation juridique a permis l'organisation d'élections au second semestre 2021. Le RAE explicite peu ces difficultés, qui ont pesé lourdement dans la vie institutionnelle de la ComUE et sont à l'origine de la situation d'administration provisoire prolongée depuis février 2020⁴⁹.

La longue durée de cette administration provisoire est un élément qui pèse indéniablement sur l'établissement. Les modalités de cette administration provisoire ne sont pas explicitées dans le RAE, qui n'expose pas davantage l'analyse des conséquences de ce régime transitoire sur l'organisation de la ComUE. Le comité comprend que l'inconfort lié à ce régime de transition, le déficit de légitimité qui en résulte au niveau des instances de gouvernance et l'incertitude quant aux futurs périmètres et missions de la coordination territoriale n'ont pas favorisé un exercice d'autoévaluation d'une grande réflexivité. Il en découle un RAE qui, dans l'attente de l'installation de la nouvelle gouvernance à l'automne 2021, ne formule aucune perspective pour une évolution de la trajectoire de l'établissement.

d/ Une nécessaire coordination du site à réinventer

De nombreux acteurs externes rencontrés par le comité, qui reconnaissent la ComUE comme leur unique interlocuteur et affirment le bénéfice de ce positionnement, considèrent celle-ci comme indispensable en tant que structure de coordination, sans préemption de la forme juridique qu'elle adopterait. **Le comité perçoit cependant le besoin urgent de relancer la dynamique collaborative au niveau du site, en travaillant la stratégie commune dans un respect mutuel entre les membres et faisant appel à l'intelligence collective à même de transcender les établissements.** Cette dynamique est prioritaire et devrait l'emporter sur l'attention excessive accordée aujourd'hui aux rapports de force sous l'angle de la gouvernance. La question cruciale est davantage de trouver le bon équilibre entre les environnements territoriaux plutôt qu'un compromis qui reste insatisfaisant pour tous.

Le comité s'interroge dès lors sur la capacité de la ComUE et de ses membres à se remettre en cause, des signaux annonciateurs d'un échec probable du projet initial ayant été probablement sous-estimés. **Cet aveuglement traduit un manque de vision stratégique globale, au-delà du projet circonscrit d'université cible. Ce projet d'université cible était le fer de lance de cette stratégie alors qu'il était insuffisamment fédérateur à l'échelle du site et qu'il sous-estimait la plus-value d'impliquer plus fortement certains membres associés.**

La question fondamentale pour la suite, en l'absence de perspective de type Idex, est de savoir comment la ComUE va pouvoir se repositionner par rapport à ses membres alors qu'elle a construit sa légitimité par le portage de projets en commun dans un périmètre en évolution. Force est de constater que la ComUE en tant que telle n'a pas du tout été impliquée dans les récents montages des projets Lynx et Tools mentionnés plus haut, déposés en réponse à l'appel à projets du PIA4. **La question se pose donc de savoir sur quels leviers la ComUE peut appuyer sa mission de coordination renouvelée, avec, le cas échéant, un recentrage dans quelques domaines qu'elle choisirait de privilégier parmi ceux qui ont fait l'objet de mutualisations réussies.**

⁴⁸ Jugement du tribunal administratif de Lyon N°1905680 du 25 mai 2020.

⁴⁹ RAE, p.7 : « Le mode de scrutin indirect a ainsi occasionné de multiples recours (le plus souvent par la même personne, élu d'un des établissements membres ; ce qui a entraîné le tribunal à reconnaître son intérêt à agir) et est encore aujourd'hui à l'origine de la durée prolongée de l'administration provisoire ».

La gouvernance et le pilotage de la coordination territoriale

1 / L'organisation interne de la coordination territoriale

a/ Une organisation interne adaptée à la stratégie initiale de la ComUE tournée vers la gestion de projets transversaux

La ComUE a fait le choix d'une organisation interne adaptée à l'exercice de ses activités majoritairement consacrées au portage de projets transversaux. Son rôle de coordination territoriale s'inscrit logiquement dans un cadre déterminé par la complémentarité des établissements partenaires et la mutualisation de moyens.

L'organigramme initial des services, datant de 2016 et qui a été revu depuis l'adoption du régime d'administration provisoire⁵⁰, fait référence explicitement aux missions et aux objectifs : une direction du programme Idex (renforcée de deux postes de coordination), dont dépend la direction des programmes du PIA, et quatre directions dépendant de la direction générale des services (DGS) : (1) stratégie académique, (2) stratégie immobilière et développement des campus, (3) culture, sciences et société, et (4) direction des ressources. À cela s'ajoutent la direction du cabinet, une cellule d'aide au pilotage et des statistiques, la direction de la communication et l'agence comptable.

La ComUE dispose donc d'un portefeuille élargi de compétences, assez hétéroclite, qui ne se reflète pas totalement dans l'organigramme. Alors que certaines viennent en réponse aux attendus de l'État en matière de pilotage des sites académiques, d'autres apparaissent comme l'expression d'une volonté de mutualisation par les acteurs.

Si l'on examine l'évolution de son organisation interne depuis sa création, il est clair que la ComUE a progressivement gagné en cohérence au regard des objectifs transversaux que les partenaires qui la constituent lui ont collectivement fixés. On peut citer notamment une meilleure lisibilité des projets phares, une articulation renforcée entre les orientations stratégiques et les fonctions de soutien et de support, la création d'une direction générale des services administratifs en remplacement d'une délégation générale, le regroupement de tous les services de support dans une direction transversale des ressources, ainsi que la création d'une cellule de pilotage et des statistiques.

Il est parfois difficile de rapprocher cet organigramme de l'action des différents services décrite dans le RAE ; de plus, les perturbations engendrées dans le fonctionnement des instances du fait de la période d'administration provisoire ont eu des répercussions sur l'articulation entre le niveau politique et le niveau opérationnel. L'absence de renouvellement des vice-présidents (VP) censés faire le lien avec les services dans leur champ de compétences⁵¹ en est l'illustration.

b/ Des missions et une stratégie à redéfinir après l'arrêt de l'Idex et selon le futur projet de site

Si cette organisation générale paraît bien adaptée à la stratégie initiale de l'UdL, le recentrage de cette stratégie vers la constitution de l'université cible dans le cadre du projet d'Idex, tout comme l'arrêt de ce dernier en 2020 ont, de fait, remis en cause la pertinence de cette organisation qui doit être repensée à l'aune du futur projet stratégique de la ComUE.

Le comité ne peut que constater un déficit de confiance dans la ComUE, certains de ses membres ne souhaitant pas qu'elle soit porteuse de nouveaux projets. Il partage le sentiment exprimé par plusieurs interlocuteurs d'un énorme gâchis dans la mesure où, constituant un gisement précieux de projets transversaux et fédérateurs, la ComUE a jusqu'ici fait la preuve de son agilité au service des établissements dans plusieurs domaines, alors que ces derniers n'ont pas souhaité mobiliser cette structure dans les réflexions récentes portant sur les projets de relance du site.

⁵⁰ Organigramme général (2016 et 2021) - Annexe 5 du RAE.

⁵¹ A titre d'exemple, absence de VP numérique depuis 4 ans.

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

a/ Un modèle confédéral qui ne parvient pas à s'adapter aux évolutions du projet et à faciliter son appropriation par les communautés

La gouvernance de la ComUE est construite sur un modèle confédéral affirmé par ses statuts⁵². Le président, élu par le CA, est assisté d'un bureau composé de neuf chefs d'établissements membres. La mission du bureau, telle qu'elle est décrite dans le RAE⁵³, est de préparer en amont du CA « des éléments stratégiques, l'évaluation des actions mises en œuvre et les arbitrages nécessaires au déploiement de la stratégie ». Six vice-présidents assistent le président dans ses missions. Ils sont choisis par le CA parmi les membres du bureau et couvrent les périmètres suivants : (1) stratégie académique ; (2) projet Idex, stratégie internationale et entrepreneuriat ; (3) numérique et systèmes d'information ; (4) partenariats entreprises et innovation ; (5) politique de documentation, éditions, culture et vie étudiante ; (6) sciences et société, diffusion des savoirs. Pour chacun de leur périmètre, selon leur disponibilité, les VP animent les travaux collectifs visant à construire des projets selon les orientations approuvées par le bureau, avant présentation le cas échéant devant les instances compétentes.

L'exécutif (le président, les VP et le bureau) de la ComUE traduit dans ses formes le choix du confédéralisme qui a présidé à l'élaboration des statuts. L'implication qui est dès lors demandée aux chefs d'établissements membres est très forte. Même si le RAE souligne que le fait que les VP soient des chefs d'établissements membres du bureau assure « une meilleure articulation entre les niveaux stratégiques et opérationnels », il reconnaît aussi que « le rôle de coordination de la ComUE dans le pilotage de ces axes⁵⁴ [stratégiques] a été variable et relativement dépendant de l'implication et du degré d'autonomie des vice-présidents ou chargés de mission »⁵⁵. L'avancement des projets portés par la ComUE est donc conditionné par la disponibilité des VP pour s'investir dans les missions attribuées, ce qui peut constituer un frein au développement de ces missions.

En outre, cette forte implication des chefs d'établissement renforce le sentiment d'éloignement des communautés universitaires et ne favorise pas l'appropriation des projets de la ComUE par les acteurs des établissements. Les instances délibératives n'ont pas permis de compenser ce problème en raison des difficultés rencontrées par la ComUE (*vide supra*). Les entretiens menés lors de la visite ont de plus mis en évidence la difficile appropriation par le bureau des chantiers opérationnels menés par les vice-présidents.

Le comité s'interroge donc sur la pertinence du mode de gouvernance choisi, qui nourrit le sentiment d'un déficit de confiance entre les partenaires et de fait n'est pas propice au portage d'une stratégie véritablement partagée. Il constate en parallèle une appropriation insuffisante des décisions du bureau de la part des partenaires.

L'exécutif est complété par une instance délibérative, le conseil des membres, composé de tous les chefs des établissements membres et de deux représentants des membres associés⁵⁶ ; selon le RAE⁵⁷, cette instance a pour seule fonction d'entériner les ordres du jour du CA, ce qui a été confirmé lors des entretiens sur site. Ce conseil a donc des attributions plus limitées que celles qui lui avaient été initialement dévolues selon l'article 11.1 des statuts. **Il convient de s'interroger sur la pertinence du maintien d'une instance de ce type, qui ne peut à elle seule améliorer l'implication des membres associés et qui paraît redondante par rapport au bureau et aux autres instances délibératives.**

L'instance décisionnelle est le CA. Suivant la logique confédérale de la ComUE, il est composé de 17 représentants désignés par les établissements membres, 10 personnalités qualifiées et extérieures (dont des

⁵² Article 1, décret n° 2015-127 du 5 février 2015, modifié par décret n° 2020-1810 du 30 décembre 2020. Le schéma institutionnel est présenté dans le RAE, p. 7.

⁵³ RAE, p. 6.

⁵⁴ « Améliorer la visibilité du potentiel de formation et de recherche, renforcer le positionnement international du site, mettre en place une stratégie numérique au service du développement des grandes missions, renforcer le rôle d'acteur essentiel du développement économique territorial », RAE, p. 5.

⁵⁵ RAE, p. 5.

⁵⁶ <https://www.universite-lyon.fr/l-universite-de-lyon/gouvernance/liste-des-representants-au-conseil-des-membres-de-l-universite-de-lyon-7421.kjsp?RH=1486458624014>.

⁵⁷ « En amont des réunions du conseil d'administration, le conseil des membres, composé des représentants de tous les établissements membres ainsi que de représentants des établissements associés (qui sont invités), prépare les ordres du jour du CA », RAE, p. 6.

représentants de la région et des deux métropoles), 16 élus au suffrage indirect par un système de grands électeurs des établissements membres (huit pour le collège des enseignants, des EC et des chercheurs, quatre pour le collège des Biatss et quatre pour le collège des usagers). Il a assuré son rôle au cours de la période d'observation, mais n'est plus constitué selon les statuts depuis l'annulation des élections de 2019. En 2021, un CA a été constitué à partir d'une procédure de tirage au sort pour assurer les actes indispensables. Les élections sont programmées pour l'automne 2021.

Le conseil académique (CAC) est une instance consultative. Doté d'un socle de représentation des communautés universitaires des établissements plus large que celle du CA⁵⁸, le CAC a été réuni pour la dernière fois en mai 2018.

Les statuts prévoient par ailleurs deux postes de vice-présidents étudiants, l'un élu par le CA, l'autre par le CAC. Le règlement intérieur reste flou sur la répartition de leur portefeuille⁵⁹, alors qu'il s'agissait d'un point d'attention soulevé dans le dernier rapport du Hcéres⁶⁰, et, au cours de la période en observation, ce modèle n'a pas été complètement expérimenté.

Le Conseil d'orientation stratégique (COS) est une autre instance consultative, partagée entre la ComUE et la Fondation UdL. Il est consulté sur les grandes orientations stratégiques du site⁶¹. Pendant la première partie de la période d'observation, il a ainsi permis un meilleur partage, avec les partenaires extérieurs, du contenu du projet d'Idex et de ses évolutions. Cependant, il n'a pas été réuni depuis l'arrêt de l'Idex.

Les statuts de la ComUE UdL ont été conçus sur la base d'un projet collectif qui s'est peu à peu focalisé sur la labellisation de l'Idex et la création d'un établissement intégré. À plusieurs égards, il apparaît au comité que ces statuts traduisent davantage la défiance mutuelle évoquée précédemment qu'une réelle volonté de construire en commun un projet fédérateur autour d'objectifs et de valeurs partagés, par-delà la cible très contraignante de l'intégration de certains établissements, qui a échoué. L'ensemble des instances exécutives et délibératives forme un agencement complexe, qui soutenait à l'origine la fonction intégrative de la ComUE. Au-delà des contentieux ayant émaillé la période d'observation, la cohérence de cet ensemble s'est trouvée mise à mal par la réduction progressive du périmètre des établissements concernés. **De l'avis du comité, la recherche de cohérence entre le projet, d'une part, et les instances de gouvernance, d'autre part, doit être une priorité pour la ComUE et ses membres.**

b/ Une politique qualité embryonnaire

La lecture du RAE n'apporte aucune précision sur la politique de la ComUE en matière de qualité, tant dans son contenu que dans sa mise en œuvre, ni même sur les indicateurs utilisés pour l'exercice d'autoévaluation. Ni l'équipe de gouvernance ni les acteurs susceptibles d'être impliqués dans le suivi des activités et des résultats obtenus n'ont à l'évidence considéré l'explicitation d'une politique globale de la qualité comme un objectif prioritaire. Par ailleurs, l'absence d'accès aux systèmes d'information (SI) des établissements membres ne facilite pas le recueil et le croisement de données au-delà des seules activités gérées directement par la ComUE.

La cellule de pilotage et des statistiques, rattachée à la DGS, de création récente, est restée jusqu'alors positionnée avant tout sur le suivi de la masse salariale et des emplois ; malgré la volonté d'élargir son champ aux autres domaines d'activité de l'établissement et les progrès réalisés en matière de suivi financier⁶², il n'existe pas à proprement parler de processus qualité formalisés permettant une maîtrise des risques associés aux circuits de décision et aux activités, alors même que la période de transition et d'incertitude que traverse actuellement l'UdL nécessiterait, au niveau de la gouvernance, une aide au pilotage susceptible de garantir une bonne articulation entre l'assurance qualité interne et la planification stratégique.

En conclusion, si la ComUE s'est effectivement dotée de certains instruments statistiques en appui au pilotage, la politique qualité reste à construire. Le comité recommande que cette politique traduise la vision et les

⁵⁸ Statuts de la ComUE UdL, article 8.

⁵⁹ Règlement intérieur de la ComUE UdL, p. 5 : « La vice-présidence étudiante, issue du conseil d'administration, est en charge des affaires générales. La vice-présidence étudiante, issue du conseil académique, est en charge de la vie universitaire. Une lettre de mission est établie en concertation avec les deux vice-présidents à l'issue de leur élection. Ils sont tous deux invités aux réunions de l'Université de Lyon portant sur toutes les thématiques concernant les étudiants de l'Université de Lyon ».

⁶⁰ Rapport d'évaluation de la stratégie de coordination territoriale du site de l'académie de Lyon, Hcéres, 2015, p. 41.

⁶¹ Statuts de la ComUE UdL, article 18.

⁶² Éléments embryonnaires de suivi qualité mis en place dans le domaine financier, par exemple pour le suivi de l'exécution des marchés immobiliers, la restitution des données par centre de coûts ou le suivi des recettes et des encaissements par fournisseurs.

missions de la ComUE. Une telle politique devrait donc être en partie alignée avec celle des établissements pour assurer la cohérence à l'échelle du site.

c/ Une marque commune qui peine à trouver son plein sens pour tous ses publics

La marque Université de Lyon, dont le rôle dans l'affichage de l'excellence scientifique du site avait été explicitement recommandé dans le précédent rapport d'évaluation⁶³, a fait l'objet d'un déploiement important au cours de la période d'observation⁶⁴, dont un des éléments est la mise en place de la signature unique qui sera évoquée plus loin⁶⁵, sans toutefois être soutenue par un système de valeurs porté et partagé au niveau de la ComUE. Durant la période d'observation, cette marque est malmenée au gré de l'évolution du projet de la ComUE et du périmètre des établissements concernés par l'Idex.

Développée à l'échelle du site, la marque orne l'ensemble des cartes d'étudiants et des cartes professionnelles des établissements membres, ce qui a été souligné positivement lors de plusieurs entretiens. Elle figure également en bonne place, en tant que marque ombrelle, sur le site internet. Toutefois, la communication de la ComUE en direction des communautés des établissements membres, à propos de ses projets ou de ses activités, ne se déploie jamais directement, ce qui complique l'appropriation de la marque commune.

La marque assure par ailleurs une fonction de point d'entrée unique du site pour les partenaires extérieurs. Pour certains établissements⁶⁶, cette marque présente l'avantage de drainer avec elle les éléments d'attractivité associés à Lyon. **Le comité recommande qu'une réflexion s'engage pour permettre l'évolution de cette marque en cohérence avec un projet commun stabilisé et durable.**

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

a/ Des modalités de pilotage traduisant le caractère transitoire de la ComUE

Les modalités du pilotage des activités de la ComUE sont directement liées à la nature même de ses missions. Pour les membres fondateurs, il était implicitement acquis que la ComUE, pensée dès l'origine comme vecteur de transition vers une nouvelle entité, devait garder une structure légère. Son champ administratif s'est dès lors orienté vers une gestion des seuls « services centraux » de la ComUE avec la préoccupation d'assurer la maîtrise de ses moyens humains et financiers. Ainsi, en matière d'accompagnement des missions cœurs de métier et de coordination (formation, recherche, innovation, valorisation, vie étudiante), si la ComUE a joué un rôle essentiel de proposition, d'interface et de portage de projets, elle est restée à un niveau volontairement modeste pour les fonctions support liées à la structure elle-même.

L'organisation opérationnelle de la ComUE mise en place pour décliner la stratégie de développement validée en 2015 relève de la DGS, appuyée par deux directions adjointes, sous la responsabilité politique de l'administrateur provisoire. Les fonctions support s'articulent autour des pôles principaux, ressources humaines (RH), finances et budget, regroupés dans une direction des ressources, auxquels il convient d'ajouter la direction stratégie immobilière et développement des campus.

b/ Des fonctions support de qualité, dont les moyens en expertise doivent être optimisés en fonction de l'évolution du projet stratégique

Les effectifs de la ComUE ont progressivement augmenté depuis 2015 : fin 2015, elle comptait 283 agents (272 équivalents temps plein, ETP consommés), pour en compter 339 (325 ETP consommés)⁶⁷ fin 2020. Plusieurs raisons expliquent cette croissance : des créations d'emplois en accompagnement de la politique de site, le passage aux responsabilités et compétences élargies, la labellisation Idex et les emplois financés par les

⁶³ Rapport d'évaluation de la stratégie de coordination territoriale du site de l'académie de Lyon, Hcéres, 2015. p. 41.

⁶⁴ RAE, p. 16.

⁶⁵ Cf. IV. Les compétences et activités ; 1/ La recherche ; b/ Une politique de signature unique au milieu du gué.

⁶⁶ Entretiens.

⁶⁷ 80 emplois temps pleins travaillés (ETPT) sous plafond État et 245 ETPT hors plafond (dont 137 Biatss et 108 EC, enseignants ou chercheurs).

dispositifs du PIA, et le Plan Campus. Les emplois de la ComUE financés par le budget alloué par l'État proviennent de créations par le ministère dans le cadre de la politique de site (allocation en 2015, 2016 et 2017), sans autres transferts ou mutualisations de personnels de la part des établissements membres vers la ComUE. Le dimensionnement des effectifs des services de la ComUE, qui peut apparaître en première analyse confortable, doit s'apprécier au regard de la spécificité de ses missions. La ComUE compte en effet un nombre élevé de personnels contractuels (majoritairement de catégorie A) recrutés au moyen de financements pluriannuels fléchés et limités dans le temps : Labex (115 ETP), Plan Campus (41 ETP), Palse puis IdexLyon (23 ETP). Il faut noter aussi que ces personnels rémunérés par l'UdL (titulaires et contractuels) le sont pour le compte des membres⁶⁸.

Il est toutefois difficile d'apprécier à la lecture des documents, mais aussi à l'issue des entretiens menés, le volume d'activités concerné par la conduite de projets pour le compte des partenaires et de mesurer le degré de mutualisation des services rendus, d'optimisation des moyens ou encore d'harmonisation des processus de gestion qui en découlent. Seuls des indicateurs précis de suivi issus des SI de l'établissement et des partenaires permettraient de progresser dans cette direction, ce qui n'a pas été mis en place jusqu'alors, faute de volonté partagée par l'ensemble des acteurs.

Afin de s'assurer d'un suivi régulier des emplois et de la masse salariale, la gestion des emplois est désormais assurée par un chargé de pilotage rattaché à la DGS, en lien avec la cellule en charge du budget. Les tableaux de bord sur lesquels s'appuie cette gestion d'emplois, notamment dans sa dimension pluriannuelle, le lien avec le suivi de la masse salariale correspondante, et donc l'articulation entre les RH et le service financier, sont de nature à garantir un suivi sécurisé. En matière de recrutement, si la réactivité attendue dans le secteur de la recherche a progressé, les résultats en matière d'harmonisation des procédures entre les membres sont décevants et loin des objectifs fixés ; il en est de même en matière de médecine préventive ou d'action sociale.

c/ Un dialogue social de qualité, récemment fragilisé par un déficit de communication interne sur les conséquences de l'arrêt de l'Idex

Le dialogue social au sein de la ComUE, qui repose sur différentes instances et pratiques propres à l'établissement, comme la tenue d'assemblées générales des personnels, est globalement de qualité selon les représentants des personnels rencontrés. Plusieurs points ont été soulignés : la politique de formation accessible à tous, la qualité et la transparence des informations de l'intranet, les contacts réguliers avec la DGS. La mise en place anticipée d'une charte pour le télétravail a été unanimement saluée, comme facteur facilitateur de la continuité du service pendant la crise sanitaire, grâce à des équipements numériques parfaitement opérationnels.

Ce bilan positif doit toutefois être nuancé pour la période la plus récente, le deuxième semestre 2020, du fait de l'évènement majeur pour les personnels de l'UdL que constitue l'arrêt de l'Idex. Face à leurs interrogations, voire leurs inquiétudes, quant à l'avenir de leur établissement, beaucoup d'entre eux déplorent un déficit de communication interne. Si l'on peut comprendre que l'incertitude quant à l'avenir de la structure soit largement partagée, y compris par la direction, un dispositif d'accompagnement dans une phase de transition aussi sensible, du fait des possibles licenciements de personnels contractuels⁶⁹, est un levier essentiel à mobiliser. Il est regrettable par ailleurs que les précisions attendues de la part des services de l'État quant aux modalités concrètes d'arrêt de l'Idex ne soient pas encore portées à la connaissance de la ComUE au moment de la venue sur site du comité. La clarification des attentes et des apports de l'État paraît, dans ce cas, essentielle.

Le comité invite fortement l'UdL à prendre la mesure des répercussions de l'arrêt du projet Idex pour les grands équilibres de l'établissement en termes d'emplois et de finances. Au-delà de la mise en place par la DGS d'une cellule d'accompagnement des personnels concernés par une fin de contrat, initiative qui doit être saluée, un effort de communication politique et opérationnelle plus global doit être engagé par la gouvernance de l'établissement afin d'explicitier les enjeux d'une période de transition à laquelle la communauté de l'UdL reste majoritairement extérieure. **Le comité recommande de mettre en place un dispositif spécifique d'accompagnement des personnels et de suivi de l'arrêt de l'Idex permettant d'en gérer les conséquences, à court et moyen termes, sur les emplois et la masse salariale de l'établissement, ainsi que pour les projets ne dépendant pas de l'Idex.**

⁶⁸ Politique doctorale/formation continue/politique d'économie des flux.

⁶⁹ 23 ETP sont concernés à court terme.

d/ Une situation financière préoccupante, en partie liée à l'arrêt des financements Idex

Comme pour les RH, on constate que les recettes de la ComUE ont régulièrement augmenté (plus de 10 M€ en 5 ans) en lien avec les financements ciblés de l'Agence nationale de la recherche (ANR), (67 %) et ceux du Plan Campus. Le montant total des recettes globalisées est de 46 M€ en 2020 dont une subvention pour charges de service public (SCSP), très faible (7 % des ressources) et peu de ressources propres non fléchées. En revanche, les recettes fléchées s'élèvent à la même date à 32,5 M€. Cette répartition traduit clairement, comme c'est souvent le cas pour les ComUE, les orientations stratégiques de l'établissement et le pilotage d'actions pour le compte des partenaires, la plus grande part des ressources⁷⁰ étant issue, tout au moins jusqu'en 2020, des financements de l'ANR (Plan Campus et PIA).

L'examen des documents budgétaires et financiers fait apparaître à l'issue de l'exercice 2020⁷¹ une situation déficitaire qui pose la question essentielle de la pérennité de l'équilibre financier global de l'établissement au regard de ses charges, notamment pluriannuelles, et de ses dépenses de masse salariale, le financement de l'Idex s'étant arrêté en octobre 2020. **Cette fragilité liée à la structure elle-même constitue à l'évidence un point de vigilance majeur⁷² pour l'exercice 2021, et plus encore 2022, d'autant que des signaux d'alerte en matière financière ont été évoqués lors des entretiens⁷³.**

En effet, même si le montant du fonds de roulement disponible au 31 décembre 2020 reste à un niveau acceptable en nombre de jours de fonctionnement, il ressort des documents et des entretiens réalisés que celui-ci évolue négativement, notamment du fait des décaissements importants liés aux travaux du Plan campus (plus de 60 % des dépenses), compensés en partie par l'emprunt. Une fois neutralisé l'impact de cet emprunt, des provisions et des restes à réaliser dans les opérations engagées, le fonds de roulement réellement disponible est d'environ 2,6 M€ (21 jours), ce qui place la ComUE juste au-dessus du seuil prudentiel de 15 jours de fonctionnement.

La marge de manœuvre de l'UdL est donc désormais réduite pour les prochains exercices, alors même que l'arrêt des financements Idex va produire pleinement ses effets dès 2021, en particulier pour les engagements pluriannuels liés à des recrutements de personnels contractuels. Les documents budgétaires transmis montrent par ailleurs que de nombreux projets restent financés malgré l'arrêt de l'Idex, y compris en termes de masse salariale, qu'ils relèvent de l'ANR (dispositifs du PIA, hors Idex), du Plan Campus ou de la SCSP.

Quelle que soit la décision qui sera prise *in fine* tant pour l'évolution du périmètre juridique de l'établissement que pour la poursuite des financements issus de conventions pluriannuelles, la priorité doit être donnée au maintien de l'équilibre du socle permettant de respecter les engagements susceptibles d'être soutenus par le budget de la ComUE, en fonction des ressources mobilisables. Si jusqu'à présent, les processus de gestion de l'UdL en matière financière peuvent être qualifiés de « solides et éprouvés »⁷⁴, l'enjeu de la maîtrise d'un modèle de gestion dans tous les domaines concernés (finances, RH, SI, immobilier), adapté à la durabilité des projets à mettre en œuvre, qui était un point d'attention du rapport précédent⁷⁵, reste plus que jamais crucial, *a fortiori* dans le contexte actuel de transition et de risque de déficit récurrent.

e/ Un modèle économique qui doit impérativement être repensé

Le précédent rapport d'évaluation soulignait que « le modèle économique de l'UdL reste encore imprévisible, s'agissant des ressources externes autres que les dotations d'État et les subventions, notamment en raison de l'incertitude concernant les financements à long terme. La question de la pérennité des financements devrait retenir toute l'attention de la gouvernance »⁷⁶. Ce constat garde son entière acuité aujourd'hui.

⁷⁰ Compte financier 2020 : ressources fléchées : 32,28 M€ dont 71 % pour le Plan Campus et l'Investissement d'avenir/ ressources globalisées non fléchées : 45,9 M€ dont 3,2 M€ de ressources propres.

⁷¹ Déficit budgétaire de 10,6 M€ ; tirage d'emprunt de 42 M€ ; d'autres opérations non budgétaires ont nécessité un apport de trésorerie de 4,76 M€.

⁷² Le déficit estimé serait en 2021 de 33 M€ dont 10 M€ imputables directement à l'arrêt de l'Idex.

⁷³ En 2020, le niveau de trésorerie en fin d'exercice reste confortable (59,47 M€), le fonds de roulement évolue positivement du fait du tirage d'emprunt à hauteur de 42 M€. Compte tenu des montants de dépenses restant à réaliser sur le Plan Campus, l'année 2021 sera marquée par un nouveau tirage d'emprunt pour faire face aux décaissements prévus, non couverts par les intérêts de la dotation non consommable.

⁷⁴ RAE, p. 9.

⁷⁵ Rapport d'évaluation de la stratégie de coordination territoriale du site de l'académie de Lyon, Hcéres, 2015. p. 41.

⁷⁶ Rapport d'évaluation de la stratégie de coordination territoriale du site de l'académie de Lyon, Hcéres, 2015. p. 19.

De même, le mécanisme de financement par cotisation identique des différents établissements partenaires pose en particulier la question des prestations fournies en contrepartie par la ComUE et de leur différenciation selon les demandes. L'évolution récente des pratiques tarifaires avec un remboursement des frais réels engagés par la ComUE dans certains domaines (immobilier, numérique) préfigure une nouvelle approche des relations avec les établissements demandeurs de prestations spécifiques. De manière générale, **le comité encourage la ComUE UdL à engager deux réflexions : quelles offres de services est-elle susceptible d'apporter aux membres, notamment associés, et quelle serait la plus-value de ces offres (en lien avec la mutualisation des ressources à l'échelle du site) ?**

En ce qui concerne l'élaboration budgétaire et l'organisation du dialogue de gestion, la création récente d'une cellule en charge du budget a permis d'harmoniser et de professionnaliser l'exercice. Les procédures sont précises et documentées, tant avec les services de l'UdL qu'avec les directions en charge de projets. De même, le choix du système d'information financier, analytique et comptable (SIFAC) à compter de janvier 2021 et la mise en place d'un service facturier contribuent à une montée en compétences de l'ensemble de la fonction financière et budgétaire.

Néanmoins, comme évoqué dans le RAE, le secteur connaît des difficultés internes liées à une forte rotation des personnels contractuels, ce qui a des conséquences tant en termes de recrutement que d'inscription dans la durée pour les postes concernés. Parallèlement, la double logique de soutien de l'activité des services opérationnels et d'accompagnement de la stratégie de la gouvernance suppose la mobilisation de compétences différenciées et complémentaires, ce qui n'est pas aujourd'hui acquis.

Plus globalement, les questions centrales de la soutenabilité du modèle économique de la ComUE et de son adaptation aux évolutions majeures récentes devront être analysées en partenariat avec les services des établissements partenaires en fonction des indicateurs de pilotage fournis par les services financiers et RH, et la cellule de pilotage. L'examen des documents fournis montre que si cette dimension a bien été prise en compte par les services concernés, les résultats n'ont pas encore la complétude nécessaire pour répondre aux besoins de la gouvernance, alors que s'amorce une phase de réflexion décisive pour l'avenir de la ComUE.

Le comité recommande (1) que des fonctions support de qualité, munies de capacités d'expertise et d'ingénierie de projets, soient rapidement valorisées en fonction de l'évolution du futur projet stratégique, afin d'éviter la perte des compétences ; (2) qu'un modèle économique moins fragile soit reconstruit en lien avec les établissements membres de la coordination territoriale ; (3) que des outils d'aide à la décision et au pilotage pluriannuel, à adapter à l'évolution du contexte créé par l'arrêt de l'Idex, soient développés, en priorité dans le domaine de la gestion financière et des emplois.

f/ Une capacité démontrée de gestion des projets immobiliers

La ComUE intervient depuis 2014 en tant que maître d'ouvrage direct ou délégué pour le compte des établissements du site au titre du Plan Campus, du CPER, et du Plan de relance⁷⁷. Plusieurs opérations importantes sont en cours et ont vocation à être menées à leur terme sous le pilotage de l'UdL. Il en est de même pour les missions exercées dans le domaine de la vie étudiante et du développement universitaire avec la métropole de Lyon ou le Crous, et dans la gestion du contrat d'agglomération avec l'Agence de l'eau. Pour accompagner les établissements de la ComUE dans la réalisation de tous ces projets, l'UdL dispose d'une direction « stratégie immobilière et développement des campus » et fonctionne selon un modèle économique souple, forfaitaire et à prix coûtant.

Ce service explicitement positionné au bénéfice des établissements jouit d'une forte reconnaissance de leur part, tant en termes de professionnalisme que de valorisation de compétences techniques mutualisées. Un groupe de travail transversal vient d'être créé pour approfondir et partager les enjeux liés à une meilleure connaissance des problématiques immobilières et plus largement au développement durable.

La plus-value indéniable apportée par le service immobilier de la ComUE aux établissements du site constitue un acquis qu'il serait regrettable de ne pas valoriser dans les réflexions concernant l'évolution de la structure de la coordination territoriale. Le pilotage de la stratégie immobilière de l'ensemble du site à l'échelle de la ComUE, qui s'est traduit par le recrutement d'une équipe de haut niveau se consacrant à cette mission, doit faire l'objet d'une réflexion prospective partagée, la ComUE pouvant être force de proposition en la matière.

⁷⁷ 18 établissements pour 96 opérations dont 5 gérées par l'UdL, 100M€ dont 18M€ en maîtrise d'ouvrage déléguée.

Le comité recommande à l'UdL de conserver et de valoriser ses compétences de pilotage de projets immobiliers complexes au bénéfice des établissements du site, et de les étendre au volet des études prospectives dans de nouveaux secteurs (développement urbain, nouvelles mobilités entre les campus ou transition énergétique).

Les compétences et activités de la coordination territoriale

1 / La recherche

a/ Un site au potentiel scientifique exceptionnel manquant d'approche intégrative

L'UdL, par son ampleur, est l'un des tout premiers sites académiques de France. Avec ses 6 800 chercheurs et 5 000 doctorants, environs, l'UdL est aujourd'hui le second site scientifique français pour la recherche ; le site se caractérise par une recherche reconnue et développe une recherche stratégique répondant aux grands défis sociétaux, structurée autour de trois axes : bio-santé et société, science et ingénierie, humanités et urbanité.

Le projet IdexLyon visait également la création d'une « université de recherche intensive de rang mondial, intégratrice et pluridisciplinaire ». Malgré ce contexte *a priori* favorable, les activités de l'UdL en matière de recherche ont eu un impact intégratif limité.

b/ Une politique de signature unique au milieu du gué

Afin de donner au site la visibilité qu'il mérite, la ComUE et les établissements se sont engagés dans une politique de signature unique, faisant apparaître sur la production scientifique la mention « UdL » en première position, conjointement à la mention des établissements membres⁷⁸. Le taux de publications mentionnant explicitement UdL dans leurs affiliations est ainsi passé d'environ 40 % à plus de 60 % entre 2017 et 2019. **Le comité recommande que cette politique soit poursuivie.**

c/ Une activité de mise en réseau appréciée des acteurs

Une des principales actions de la ComUE a été d'organiser des rapprochements entre les acteurs du site. Malgré l'importance des collaborations existantes, l'objectif de création de l'université cible nécessitait une meilleure connaissance mutuelle entre les acteurs, tant politiques que de terrain. Ce défi a été relevé avec succès.

Tout d'abord, des rencontres bihebdomadaires ont été organisées durant l'ensemble de la période de référence entre vice-présidents recherche et formation dans les locaux de l'UdL. Ces rencontres ont été nourries d'échanges unanimement appréciés. Ces échanges ont (1) permis d'améliorer la connaissance mutuelle des établissements, de leur contexte et de leur stratégie ; (2) été l'occasion de faire émerger de nouveaux projets (notamment autour de la formation par la recherche) ; et (3) permis d'arbitrer des dossiers d'intérêt commun (région, collectivités territoriales, PIA).

Des rencontres entre les porteurs de certains projets relevant du PIA (Labex, EUR) ont également été organisées, mais de manière plus ponctuelle. Néanmoins, cette politique de mise en réseau ne saurait se substituer à une réelle politique de pilotage des activités de recherche. Ce pilotage a été, dans le cas de l'UdL, malheureusement limité.

Le comité recommande qu'une politique volontariste d'échanges sur les sujets d'intérêt commun soit poursuivie à l'échelle du site, indépendamment des restructurations institutionnelles ou des projets, relevant notamment du PIA et qui en seront lauréats.

d/ Une politique de recherche centrée sur les projets financés par le PIA

⁷⁸ http://old.universite-lyon.fr/servlet/com.univ.collaboratif.utils.LectureFichiergw?ID_FICHIER=1251709165022&ID_FICHE=1238490759242.

Au cours de la période de référence, la majeure partie du budget provenant de l'IdexLyon et attribué à l'Université de Lyon a été directement allouée à la recherche⁷⁹ (31 M€ sur 47 M€). Dans ce budget, 12 M€ ont été attribués à 13 *Scientific Breakthrough Programs* (pour le financement de projets de recherche particulièrement ambitieux et innovants) et 9 M€ à 10 *IdexLyon fellowships* (chaires d'accueil d'enseignants-chercheurs de premier plan). Ainsi, 23 projets de recherche ont reçu un financement global de 21 M€, près de 45 % du budget total d'IdexLyon.

En parallèle, **la ComUE n'a eu qu'un rôle limité dans la coordination fine de la politique de recherche, cette prérogative étant, de fait, restée du ressort des établissements**. En particulier, les activités relatives à la recherche de la ComUE ne se sont pas appuyées sur la déclinaison disciplinaire des huit collèges académiques créés pour soutenir les réflexions autour de l'Idex⁸⁰. En outre, la période consécutive à l'arrêt de l'Idex a été marquée par un déficit d'information dont ont pâti les porteurs de projets en cours et relevant du PIA. Ceux-ci disposent d'informations limitées quant au budget dont ils pourront désormais disposer pour conduire leurs projets. Ce manque de visibilité est lié notamment à des prises de décisions complexes au niveau national, mais impacte significativement le travail au niveau des projets.

2 / La formation

a/ Une organisation de l'UdL adaptée, avec une compétence reconnue en ingénierie de projet qui doit être maintenue

Ni la stratégie, ni l'innovation pédagogique ne font partie des compétences de la ComUE dans le domaine de la formation. En matière de formation, les missions de la ComUE concernent la définition d'une offre de formation portant habilitation à délivrer le diplôme de doctorat de l'UdL et la coordination d'une politique de pédagogie numérique partagée⁸¹. La ComUE n'a donc jamais eu de rôle de pilotage ni d'organisation des formations.

Pendant la période écoulée, la ComUE a su jouer son rôle d'interface et de structure coordinatrice. La ComUE impulse de nouveaux projets et assure l'ingénierie de projet. Cette compétence est appréciée. Le groupe académique, associant les VP recherche et les VP formation, a été réuni de façon hebdomadaire pour préparer collectivement les décisions des chefs d'établissements. Les VP formation apprécient de travailler ensemble dans ce cadre. Un travail important a été fourni durant la période de lancement de l'Idex avec des interactions multilatérales à tous les niveaux. Les collèges académiques disciplinaires, prévus dans le dossier de candidature à la labellisation Idex déposé en décembre 2015, ont été créés en 2016. En 2017-2018, ils n'ont plus été animés, dès lors que le projet Idex s'est progressivement orienté vers un périmètre plus restreint, qui n'était plus le même que celui des collèges, avec notamment la sortie de l'UL2 du projet.

La ComUE a défini des priorités de site et joue un rôle de catalyseur pour la réponse aux grands appels à projets dans le domaine de la formation. L'organisation de l'UdL a été adaptée, avec la création d'un service en charge de la formation et de la transformation pédagogique. Il traite de problématiques transversales : l'innovation pédagogique sous l'autorité d'un chef de projet en charge du numérique et de l'innovation pédagogique, la reconnaissance de l'enseignement dans les carrières, le projet Cursus+⁸², la veille sur les appels à projets, la formation tout au long de la vie (FTLV)⁸³, la documentation (coordination des abonnements, groupements de commandes, etc.). La réponse aux AAP nationaux ou régionaux est généralement impulsée par la ComUE. Dès lors que les établissements jugent intéressant et pertinent le projet qui en résulte, la candidature est travaillée dans le groupe académique. En ce sens, la ComUE joue un rôle facilitateur en permettant des réponses collectives à des AAP, dont les délais de réponses sont souvent courts et qui requièrent une solide expertise en ingénierie de projet. Elle a, par exemple, fait émerger le projet HYBRD IT sur le thème de la digitalisation et de l'hybridation des enseignements en réponse à l'AAP « hybridation des formations » du PIA.

⁷⁹ Annexe 10 du RAE, p. 3. Bilan financier IdexLyon.

⁸⁰ RAE, p. 7 et annexe 4. Arts, culture, design, architecture ; Lettres, langues, philosophie ; Histoire, géographie, sociologie, science, politique ; Droit, économie, gestion ; Cognition, langage, sciences de l'apprendre ; Sciences formelles et de la nature ; Sciences de la vie et de la santé ; Ingénierie et technologie.

⁸¹ RAE, p. 4, 5.

⁸² Cf. IV. Les compétences et activités ; 2/ La formation ; d/ Des réalisations majeures au titre de la formation, des outils et dispositifs créés afin de parvenir à un niveau de résultat et de performance élevé.

⁸³ Service complémentaire de celui des partenaires avec une offre mobilisant des compétences pluri-établissement et un portail qui agrège l'offre de formation continue (FC) de l'ensemble des sites.

b/ Une carte des masters du site promouvant un label UdL qui favorise les co-accréditations

Le précédent rapport d'évaluation par le Hcéres suggérait, parmi les principales recommandations, de soutenir l'attractivité du site par une attention portée à l'ensemble des déterminants d'un site de rang mondial, dont une offre de formation coordonnée et lisible⁸⁴. Cette recommandation s'est traduite notamment par l'élaboration de la carte des masters du site, à l'occasion de laquelle a été favorisée la mise en œuvre de co-accréditations coordonnées par la ComUE et la création d'un label master UdL. Les masters labellisés UdL se caractérisent par leur niveau de recrutement sélectif, l'ouverture internationale, la diversité des intervenants, le portage par plusieurs établissements (essentiellement deux établissements), et un bon niveau d'exigence académique. Ce sont ainsi 20 masters qui ont été labellisés sur plus de 60 masters délivrés par tous les partenaires de la ComUE. Un certain nombre de ces masters existaient déjà dans le cadre du Pres et ont été maintenus dans la ComUE. **La ComUE a donc joué un rôle positif en matière de promotion de l'excellence des masters**, mais la fin de l'Idex contraint les établissements à réfléchir à une alternative pour maintenir ces masters sans les financements de l'UdL, en particulier en matière de bourses venant soutenir la mobilité internationale.

En dehors des masters co-accrédités, il y a peu de mobilité étudiante possible entre les établissements de la ComUE. **Le comité suggère à cette dernière de lancer une réflexion sur la mise en place d'une mobilité étudiante entre établissements, en considérant, par exemple, la cartographie des cours optionnels.** Cette cartographie pourrait se matérialiser par une plateforme ou un portail recensant l'offre disponible par niveau et les prérequis d'accès. Cette action viendrait resserrer les liens entre les usagers des différents établissements et représenterait un réel avantage pour les étudiants, qui bénéficient insuffisamment des atouts de la ComUE sur le plan pédagogique.

c/ Des règles globales d'organisation des formations édictées à l'échelle des établissements

En plus du travail sur les masters, il y a lieu de mentionner celui qui a été effectué sur le premier cycle avec la mutualisation de quelques licences dans des disciplines rares, telles que les lettres classiques et certaines langues, et les collaborations au niveau des préparations aux concours : agrégation de lettres classiques, de certaines langues, et concours des métiers de l'enseignement, de l'éducation et de la formation. Néanmoins chaque établissement a son centre de langues, la ComUE n'ayant pas permis de mutualisation à ce niveau. La ComUE ne joue donc pas de rôle dans ce domaine, ce qu'on peut regretter.

Ce travail d'harmonisation des formations dépend des relations entre les établissements et de leur capacité à coopérer, indépendamment de la ComUE. **Il est regrettable qu'il n'y ait pas plus d'implication de la ComUE à ce niveau-là et qu'elle n'incite et ne soutienne pas davantage les collaborations entre établissements.**

d/ Des réalisations majeures au titre de la formation, des outils et des dispositifs créés afin de parvenir à un niveau de résultat et de performance élevé

Dans le domaine de la formation, le RAE se focalise sur plusieurs réalisations majeures : (1) le développement de formations exigeantes, articulées à la recherche, à même d'attirer et de sélectionner des étudiants prometteurs engagés dans des parcours où recherche et innovation jouent un rôle essentiel ; (2) la mise en œuvre du projet Cursus+ permettant une refonte en profondeur du cycle de licence ; (3) le développement de passerelles avec la société et le monde économique reposant sur une offre de formation tout au long de la vie caractérisée par son approche par compétences.

Disrupt'Campus est un programme de diplôme d'université (DU) très dense, de type formation-action sur le thème de la transformation numérique des organisations, et qui rapproche les étudiants et les entreprises. Il a été labellisé par la ComUE et financé en 2016 jusqu'en 2022. Le DU a accueilli 25 à 30 étudiants par an depuis 3 ans, en double cursus ou en FC. C'est une formation reconnue par l'écosystème régional du numérique. La qualité des résultats des missions effectuées par les étudiants auprès d'organisations très diverses du territoire concourt à cette reconnaissance⁸⁵. La mise en œuvre de ce DU a mobilisé une ingénierie complexe assurée par l'UdL. Conséquence de la perte des financements de l'Idex, **le DU Disrupt'Campus ne pourra plus être porté**

⁸⁴ Rapport d'évaluation de la stratégie de coordination territoriale du site de l'académie de Lyon, Hcéres, 2015, p. 41.

⁸⁵ Plus de 80 % de très grande satisfaction. RAE, p. 23.

par la ComUE à partir de juin 2022, et les modalités de sa pérennisation sont en discussion entre les établissements.

Des mesures d'aide à la réussite ont été mises en place depuis 2018 dans le cadre de Coursus+. Il s'agit d'un programme lauréat de la 2^e vague de l'AAP NCU visant à la transformation du premier cycle. Ce programme propose des parcours de remédiation destinés en particulier aux étudiants ayant obtenu de faibles moyennes au lycée ou venant de filières de baccalauréat peu adaptées à une poursuite d'études à l'université. Coursus+ repose sur trois piliers : personnalisation des parcours, décroisement des filières et professionnalisation des parcours. Un comité de pilotage et un comité de suivi encadrent le projet. Une dizaine de formations ou de dispositifs ont été mis en place, par exemple : licence en quatre ans, modularisation des licences, compétences en anglais de spécialité (COMPAS), licence trilingue, parcours de l'école d'ingénieurs Polytech (PeiP) pour les bacheliers en sciences et technologies de l'industrie et du développement durable (STI2D), traduction en blocs de compétences des formations de licence générale. Un cycle de conférences intitulé « Réussites étudiantes » est organisé pour trois ans, impliquant toutes les parties prenantes de la réussite étudiante (étudiants, enseignants du supérieur et du secondaire, directions d'établissement, rectorat, etc.) et visant le partage des retours d'expériences ou des réflexions dans le cadre de Coursus+. Certaines actions ont déjà été évaluées, en particulier par des chercheurs en sciences de l'éducation, qui participent ainsi au processus d'assurance qualité et proposent des voies d'amélioration. Cependant, un parcours ou un dispositif donné de Coursus+ ne concerne en général qu'un seul établissement, renvoyant une image de cloisonnement. **Le comité invite l'UdL à mettre à profit son expertise en ingénierie de projet pour envisager un déploiement à tous les partenaires de l'ensemble des actions de Coursus+.**

En 2016, la ComUE a été lauréate de l'appel à manifestation d'intérêt (AMI) FTLV du Mesri visant à expérimenter des mesures proposées pour le développement de la FTLV sur la base d'un cahier des charges précis. La ComUE ambitionnait alors d'expérimenter de nouvelles façons de développer la formation continue grâce aux atouts du site : l'expérience des établissements dans ce domaine, les partenariats noués entre les établissements et les entreprises du territoire, la pluridisciplinarité, les expertises de pointe des enseignants-chercheurs, ainsi que les équipements de haut niveau (FabLabs, etc.), ou encore l'étendue de l'offre diplômante ou certifiante⁸⁶. Un service FTLV a été créé à la ComUE avec trois personnels (un chargé d'appels d'offre, un chargé d'ingénierie de formation et un chargé d'affaires). Le service a été renforcé par deux postes de chargés de projet en 2017 pour développer des projets spécifiques (par exemple le projet BIM⁸⁷, le projet logistique humaine). En 2019, le service s'est à nouveau étoffé d'un chef de projet internet en charge de la création d'un portail qui permet la promotion de l'offre des établissements en référençant l'offre de formation continue de neuf établissements volontaires, soit environ 1 000 formations en ligne. L'objectif du service est d'accompagner, de stimuler et de promouvoir l'offre de FTLV des établissements. Il tisse les liens avec les acteurs du monde socio-économique au bénéfice de l'ensemble des établissements de la ComUE. Il exerce une veille réglementaire et une veille des AAP. Il a ainsi stimulé une réponse collective à cinq appels d'offres et il est responsable de quatre projets⁸⁸. Le pilotage du service est assuré par un chargé de mission politique. En 2020, un travail d'autoévaluation a permis une analyse des forces et des faiblesses de ce service, à partir de laquelle différents axes et leviers ont été identifiés. Le service FTLV se renouvelle en 2021 avec un nouveau format plus réduit (une coordinatrice du service, une cheffe de projet Portail FTLV et une chargée de projet). En s'appuyant sur sa gouvernance (conseil de développement [Codev] et bureau de l'UdL qui valide les propositions), il est chargé de définir une nouvelle stratégie et une nouvelle feuille de route pour la FTLV⁸⁹. Il résulte des entretiens que la cellule rencontre les difficultés habituelles d'une structure mutualisée dans ce domaine, en raison des divergences d'intérêt des établissements. **Le comité regrette la diminution des moyens au service de cet objectif ambitieux.**

3 / Les études doctorales

a/ Une politique de formation et d'accompagnement des doctorants réussie, mais mise à mal par la fin de la labellisation Idex

⁸⁶ RAE, p. 22.

⁸⁷ *Building Information Modeling* - Modélisation des données du bâtiment.

⁸⁸ « Réalité augmentée » pour l'entreprise IESA, « Transition numérique » avec la direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (Drecccte) de la région Auvergne-Rhône-Alpes, une formation en économie collaborative avec le Medef et Opcaia et « Management » avec la métropole de Lyon. RAE, p. 21.

⁸⁹ RAE p. 22.

La formation doctorale est sans conteste un domaine où les activités de l'Université de Lyon ont été soutenues et appréciées de la communauté. Avec près de 5 000 doctorants inscrits en 2019-2020 et 900 docteurs diplômés en 2019, l'UdL est un des sites français les plus importants en matière de formation doctorale.

Après la décision, en 2015, d'octroyer à la ComUE la délivrance du diplôme de doctorat, les établissements ont transféré à l'UdL l'ensemble des activités de formation et d'accompagnement des doctorants et un collège doctoral de site a été créé. La gouvernance de la formation doctorale est assurée par le comité doctoral (regroupant les chefs d'établissement) et par le collège doctoral (composé de la direction du collège, des VP recherche et de l'ensemble des directeurs des écoles doctorales [ED]). Le comité regrette l'absence de représentants des doctorants.

Le collège doctoral a porté un plan de formation particulièrement ambitieux et visible comprenant près de 150 modules en 2019-2020. Le comité souligne positivement la création d'un programme de formation en ligne consacré à l'éthique scientifique⁹⁰, obligatoire pour les doctorants du site. En raison de sa qualité et de sa mise en ligne sur la plateforme Fun-MOOC depuis 2018⁹¹, ce programme est effectivement utilisé par de nombreux autres établissements français. Les liens avec le monde socio-économique sont concrétisés par de nombreux financements du dispositif de conventions industrielles de formation par la recherche (Cifre). La projection professionnelle des doctorants s'appuie sur un pôle carrière particulièrement apprécié des doctorants comme l'atteste le nombre croissant de participants aux formations⁹². Organisé depuis 2017 par le service des études doctorales (avec le soutien financier de la Région Auvergne-Rhône-Alpes), le forum Rendez-vous de l'Emploi accueille des doctorants de l'ensemble des établissements de la région. Ce dispositif reste sans équivalent en France. La ComUE a édité un catalogue de formations transversales⁹³, au sein duquel les ED peuvent choisir les formations à proposer à leurs doctorants. Les doctorants rencontrés lors de la visite regrettent cependant que les formations proposées diffèrent d'une ED à l'autre et estiment que le nombre de places par formation est trop limité. Le collège doctoral a également accompagné les écoles doctorales dans la mise en œuvre des importantes et récentes évolutions, notamment réglementaires, de la formation doctorale.

Lors des entretiens menés par le comité, il est apparu qu'en raison de la perte de la labellisation IDEX, les établissements ont décidé de reprendre la délivrance du diplôme de doctorat, tout en conservant les périmètres des écoles doctorales et en souhaitant une poursuite du travail collectif. Cependant, lors des échanges avec les vice-présidents recherche, ceux-ci ont déploré ne pas être informés des modalités opérationnelles de mise en œuvre de cette nouvelle orientation.

Le comité recommande la poursuite des activités de formation et d'accompagnement des doctorants à l'échelle du site et la clarification des missions attendues de la coordination territoriale et des établissements.

4 / Les innovations pédagogiques

a/ Un engagement dans la transformation pédagogique et numérique, avec des projets d'ampleur financés par le PIA

L'innovation pédagogique ne fait pas partie des compétences de la ComUE. Néanmoins, elle y est considérée comme un moteur d'amélioration de la qualité de l'offre de formation⁹⁴. La ComUE a ainsi engagé des actions dans le domaine de la transformation numérique et pédagogique. Une dynamique de réseau s'est mise en place, avec des résultats visibles : lancement de 2 appels à projets internes, projet LudiMoodle, soutien à la plateforme NéopassSup⁹⁵, Disrupt'Campus⁹⁶ et mise en place du réseau des FabLab académiques. Par ailleurs, les étudiants ont la possibilité de participer aux activités de la Fabrique de l'Innovation, qui met en relation les étudiants et les enseignants-chercheurs de l'UdL avec les entreprises, les collectivités, les pôles de compétitivité, etc. Les étudiants peuvent valider et valoriser les compétences acquises sous la forme de badges numériques, dont la délivrance est en phase de test en 2021 à l'UdL.

⁹⁰ <https://www.universite-lyon.fr/a10-ethique-de-la-recherche-cours-en-ligne-15h-114805.kjsp>.

⁹¹ France université numérique – massive open online courses - <https://www.fun-mooc.fr/fr/cours/ethique-de-la-recherche/>.

⁹² RAE, annexe 7 : Doctorat Université de Lyon : acquis du fonctionnement concerté.

⁹³ <https://www.universite-lyon.fr/formation/formation-doctorale/la-formation-doctorale-2496.kjsp>.

⁹⁴ RAE, p. 16.

⁹⁵ <http://neosup.ens-lyon.fr/app.php/accueil>.

⁹⁶ Cf. IV. Les compétences et activités ; 2/ La formation ; b/ Des réalisations majeures au titre de la formation, des outils et dispositifs créés afin de parvenir à un niveau de résultat et de performance élevé.

Une commission numérique réunit les représentants des établissements ayant une double compétence en SI et en pédagogie. Un groupe de travail est consacré aux MOOC et aux *small private online courses* (SPOC). La ComUE a rejoint le groupe d'intérêt public (GIP) Fun-MOOC en 2015 et a produit 20 MOOC. Elle a été lauréate de l'AAP Espace de formation, de recherche et d'animation numérique (e-FRAN, porté par le PIA) avec le projet LudiMoodle, qui s'intéresse à la ludification adaptative des ressources pédagogiques numériques comme levier de motivation des apprenants.

L'UdL a été lauréate de l'appel à manifestation d'intérêt (AMI) Transformation pédagogique et numérique lancé par le Mesri en 2017. Elle s'est engagée dans la structuration d'un centre de développement professionnel et d'innovation pédagogique (CDproIP) pour répondre aux besoins de formation des enseignants-chercheurs. Parallèlement, une action sur l'innovation pédagogique a été engagée par les collègues académiques de l'IdexLyon, qui ont constitué, entre eux, un groupe de veille et de prospective sur l'innovation pédagogique. Ce groupe propose un programme d'événements centrés davantage sur la recherche⁹⁷. Les interactions entre le CDproIP et ce groupe ont abouti au lancement de deux AAP internes « innovations pédagogiques : actions de formation innovantes ». Ces AAP ont permis d'engager la cartographie des actions d'innovation pédagogique et d'organiser deux ateliers participatifs préfigurant un réseau des acteurs de l'innovation pédagogique.

Le RAE souligne différents points marquants concernant les initiatives engagées par l'UdL en matière d'innovation pédagogique : la mise en réseau des acteurs des établissements membres ; la création d'un espace de discussion et de partage ; l'identification de projets novateurs à fort potentiel d'essai ; la mise en lumière de points de convergence entre pratiques pédagogiques innovantes ; le recensement des actions de recherche visant à formaliser les expériences pour construire des conceptions communes. Le RAE signale des points de vigilance qui portent sur la difficulté à identifier un chef de projet ce qui fragilise le pilotage, sur la forte hétérogénéité des pratiques et des modes d'organisation entre les établissements, sur un fort besoin d'accompagnement en pédagogie et en montage de projet d'une part, et de leviers motivationnels d'autre part⁹⁸.

Le comité souligne le dynamisme de la ComUE dans le domaine de l'innovation pédagogique, dans son articulation avec la transformation numérique et pédagogique et dans le portage de projets d'ampleur financés par le PIA.

5 / La vie étudiante

a/ Malgré l'émergence de nombreux projets soutenant la vie étudiante de l'Université de Lyon, une absence de sentiment d'appartenance à l'UdL

La précédente évaluation du Hcéres décrivait la vie étudiante de l'UdL comme étant « en construction »⁹⁹. Entre 2016 et 2019, les fonds Idex ont permis de multiplier par cinq les moyens financiers alloués à la vie étudiante, qui sont passés d'environ 200 k€ à un peu plus d'un million¹⁰⁰. La ComUE a ainsi déployé 50 actions d'amélioration dans le cadre du schéma directeur de la vie étudiante (SDVE) couvrant la période 2016-2020. Parmi ces 50 actions, 33 ont atteint complètement l'objectif fixé et 13 partiellement¹⁰¹. Ce projet d'envergure, porté conjointement par l'UdL et le Crous de Lyon, témoigne du succès du partenariat entre les deux acteurs. Il a permis de renforcer le rôle d'interface et de coordination de la ComUE, tout en affirmant sa place dans le site en matière de vie étudiante. **Le SDVE a fait l'objet d'un suivi très minutieux avec la rédaction de bilans annuels et d'un bilan global à la fin de la période. Le comité recommande que ces mesures d'évaluation soient conservées pour permettre une bonne articulation avec le second SDVE (2021-2026).**

En adoptant une définition large de la vie étudiante, le SDVE a touché à la fois les pratiques citoyennes, culturelles et sportives, ainsi que les problématiques de logement et de santé. Le bilan du SDVE montre cependant que les résultats sur ces deux derniers volets sont plus mitigés. En effet, les actions phares prévues en termes de production de logement n'ont pas été réalisées et certaines actions relatives à la santé ont été abandonnées, elles n'avaient pas été confortées par les études de faisabilité¹⁰².

⁹⁷ RAE, p. 54.

⁹⁸ RAE, p. 25.

⁹⁹ Rapport d'évaluation de la stratégie de coordination territoriale du site de l'académie de Lyon, Hcéres, 2015, p. 9.

¹⁰⁰ RAE, p. 36.

¹⁰¹ Crous ComUE Lyon Bilan SDVE 2016 – 2020, pp. 41-49.

¹⁰² Crous Comue Lyon Bilan SDVE 2016 - 2020, p. 16.

La ComUE a récemment été sollicitée par les universités de Lyon 1, 2 et 3 pour porter le projet de développement d'un centre de santé mentale à l'échelle de l'UdL. Bien que ce centre en soit à ses prémices, l'expertise en ingénierie de projet de la ComUE va permettre de discuter de son modèle économique avec les partenaires financiers (région, métropoles, rectorat) avant de consulter les parties prenantes, notamment les associations étudiantes. Cette expertise est un axe porteur pour l'avenir de la vie étudiante à l'UdL et pourrait se développer en suivant le modèle de la politique pour le handicap. Cette dernière vise à assurer un service minimal dans tous les établissements de la ComUE, en soutenant ceux qui n'ont pas ou peu de dispositifs visant à surmonter les difficultés liées au handicap. Par ailleurs, l'UdL a conventionné avec l'association Arpejeh¹⁰³ et l'académie de Lyon pour l'accompagnement des étudiants en situation de handicap. La ComUE n'a pas de schéma directeur du handicap, mais elle a rédigé un livret « cap vers l'enseignement supérieur »¹⁰⁴, qui référence les formations initiales accessibles et les contacts utiles dans ses établissements. Bien que l'ingénierie de projet de l'UdL en matière de politique du handicap permette un déploiement minimal des mesures dans tous les établissements, selon les entretiens menés par le comité, les VP des commissions de la formation et de la vie universitaire ont peu connaissance des actions de la ComUE en la matière. **Le comité invite donc la ComUE à amplifier sa communication en direction des établissements partenaires, sur ses actions pertinentes en matière de lutte contre le handicap afin d'en exploiter le potentiel.**

Les étudiants rencontrés lors de la visite soulignent également leur manque de connaissance des actions de la ComUE en matière de vie étudiante et l'identifient rarement comme étant à l'origine des mesures positives mises en pratique. De façon assumée, l'UdL n'est pas en contact direct avec les étudiants, qui reçoivent sa *newsletter* par l'intermédiaire des établissements, ce qui ne permet pas de créer et d'entretenir le sentiment d'appartenance à l'UdL. Au-delà du logo présent sur leur carte, les étudiants rencontrés pensent donc peu bénéficier des actions de la ComUE au quotidien. Par ailleurs, il n'y a que très peu d'associations et d'événements communs aux établissements. Malheureusement, le fonds d'initiatives étudiantes, rare dispositif de l'UdL connu et plébiscité par les étudiants, qui visait à financer des projets associatifs de la ComUE, a dû être arrêté à la suite de la perte de l'Idex. **Le comité recommande que la ComUE communique plus clairement et plus directement avec les étudiants sur ses actions en matière de vie étudiante afin de développer un sentiment d'appartenance à l'UdL.**

b/ Des efforts pour faire participer les étudiants à l'élaboration des politiques de vie étudiante de la ComUE, mais un lien avec les associations à renforcer

Avant le régime d'administration provisoire, le vice-président étudiant, en tant que membre de l'équipe présidentielle de l'UdL, était fortement impliqué dans la définition des politiques de vie étudiante. Véritable interface entre le monde étudiant et le reste de la communauté académique représentée par la ComUE, il contribuait à associer les étudiants à la formulation des politiques de la vie étudiante à travers l'animation « d'ateliers actions » et de groupes de travail. Même sans vice-président étudiant depuis 2019, l'UdL continue d'essayer d'intégrer les étudiants aux réflexions des groupes de travail pour la vie étudiante, mais peine à les attirer. En dépit d'une campagne de communication reposant notamment sur le recrutement de deux étudiants pour relayer l'information directement dans les établissements, peu de volontaires ont rejoint le groupe de travail.

Des formations pour les associations étudiantes des établissements membres avaient été mises en place en 2020, à la suite d'une enquête de recensement des besoins conduite par l'UdL, mais elles n'ont pas été reconduites. En effet, ces formations avaient attiré peu d'étudiants, car elles faisaient doublon avec celles que des associations de la ComUE avaient organisées. **Le comité recommande que ces formations soient de nouveau mises en place, mais en impliquant cette fois-ci les associations dans leur organisation.** La ComUE pourrait, à cette occasion et en partenariat avec le Crous, prévoir, pour tous les responsables associatifs, une formation de sensibilisation aux violences sexistes et sexuelles, ainsi qu'aux dangers de la drogue et de l'alcool. Bien que certains établissements s'emparent déjà du problème, cette formation gagnerait à devenir une action mutualisée de la ComUE, portée par le service en charge de la vie étudiante.

Le comité recommande par ailleurs à la ComUE de donner aux établissements des lignes directrices sur la reconnaissance de l'engagement étudiant, qui est inégalement valorisé selon les établissements.

¹⁰³ L'association Arpejeh a pour vocation de promouvoir la formation, la qualification et l'emploi des jeunes en situation de handicap en accompagnant les élèves, les étudiants et les étudiantes de 15 à 30 ans dans la découverte des métiers et dans leur insertion professionnelle. Son objectif est de créer des rencontres entre les jeunes et les entreprises, du 1^{er} stage de découverte à leur insertion professionnelle. <https://www.arpejeh.com/association/presentation-arpejeh/>.

¹⁰⁴ https://www.universite-lyon.fr/medias/fichier/0-cap-vers-enseignement-sup-2021-livret-web_1614075490705-pdf?ID_FICHE=1106.

c/ Un déficit de représentation des étudiants dans les instances de gouvernance, accentué par le régime d'administration provisoire

Le comité a constaté un déficit en matière de représentation des étudiants dans les instances de gouvernance. Les vice-présidents étudiants des établissements rencontrés, en poste depuis février 2021, n'ont pas d'interlocuteur affecté à la ComUE. Certains d'entre eux ont été tirés au sort pour représenter les étudiants au CA de l'UdL. Ils indiquent y être peu consultés et écoutés. En outre, les représentants des doctorants manquent de lieux pour faire entendre leur voix directement auprès de la ComUE. Ils ne siègent pas au Collège Doctoral et s'en remettent à leurs ED pour transmettre des informations à l'UdL. Il pourrait par ailleurs être envisagé de créer un espace, virtuel ou physique, de mise en relation des élus doctorants des différentes ED pour qu'ils échangent toutes informations pertinentes.

Le bilan de la période 2016-2021 pour la vie étudiante, largement encadré par le SDVE, est globalement positif, même s'il a été contrarié par des difficultés liées à l'administration provisoire et à l'arrêt de l'Idex. **Dans la mesure où l'UdL n'inscrit pas d'étudiants, le comité suggère à la ComUE de capitaliser sur son expertise en ingénierie de projet pour porter des programmes transversaux et des services mutualisés permettant de soutenir les établissements et d'harmoniser l'offre de services pour la vie étudiante. Une politique de communication claire sur le rôle de l'UdL dans la vie étudiante du site pourrait compléter utilement cette stratégie.**

6 / La valorisation

a/ Une absence de pilotage central effectif, dont les dispositifs auraient des trajectoires communes et garantiraient le maintien des moyens

Bien que la définition et la mise en œuvre de la politique de transfert et d'innovation fassent partie des compétences de la ComUE, la valorisation¹⁰⁵ n'apparaît pas en tant que telle au sein de ses instances gouvernantes. Elle est partagée entre deux vice-présidences, « projet Idex, stratégie internationale et entrepreneuriat » et « partenariats, entreprises et innovation ». Malgré l'absence de feuilles de route pour ces fonctions, la ComUE, dans les réunions de bureau, joue son rôle de facilitateur entre les établissements membres et d'interface avec les partenaires économiques, pour les sujets de valorisation, d'entrepreneuriat et de culture scientifique, sans pour autant devenir un réel coordonnateur des dispositifs opérationnels du parcours de l'innovation.

Le déficit notable d'*affectio societatis* pour la ComUE, aggravé par une transition trop longue sous le régime d'administration provisoire, n'a pas permis de mettre pleinement en œuvre cette logique de conduite de projets et a mis à l'épreuve l'efficacité, la motivation et la performance des personnels, révélant une limite de la gestion par le consensus. Dans ce contexte particulier, la répartition des compétences en lien avec le parcours de l'innovation entre les différents partenaires de la ComUE, dont certains ont maintenu leurs propres services de valorisation (Insavalor, CNRS Innovation, Service valorisation de l'ENS de Lyon), permet toutefois de présenter des résultats concrets illustrant une forte dynamique, fondée sur des dispositifs performants. Il en va de même pour les activités de culture scientifique.

La perte des financements de l'Idex aura dès 2022 des conséquences importantes sur le déploiement des stratégies et la mise en œuvre des engagements, en particulier dans l'accompagnement à l'entrepreneuriat et la relation au monde socio-économique. Un certain nombre de services et d'actions s'arrêteront à la fin de l'année 2021 ou seront réintégréés dans les établissements partenaires de la ComUE.

b/ Une chaîne de l'innovation et de la valorisation, pour tous, complète, organisée, efficace et reconnue

Des liens existent entre les cellules de valorisation des établissements partenaires de la ComUE et ils méritent d'être renforcés. De plus, les différents dispositifs du parcours de l'innovation s'articulent entre eux au travers de comités de pilotage sans liens directs avec la ComUE, avec des personnels motivés et dynamiques aux résultats

¹⁰⁵ Valorisation entendue comme moyen mis en œuvre pour rendre utilisables, transférables ou commercialisables, les résultats, les connaissances et les compétences de la recherche, des laboratoires publics vers le monde socio-économique, industriel et culturel.

signifiants. Une offre de services importante est proposée à l'ensemble de leurs partenaires en matière de sensibilisation, de protection, de maturation, d'incubation, de création d'entreprise, et de diffusion de la culture scientifique et technique industrielles ; les relations avec le monde socio-économique établies au moyen de ces dispositifs sont claires et largement reconnues, aussi bien par les collectivités que par les industriels.

D'un côté, la Fabrique de l'Innovation offre un cadre favorable pour engendrer des innovations construites conjointement par les chercheurs, les étudiants et les acteurs socio-économiques. Elle mobilise le potentiel académique et technologique pour apporter des idées nouvelles en s'appuyant sur la créativité des étudiants. Ses missions sont principalement de trois ordres : accompagner de l'idée au projet ; susciter une fertilisation croisée autour de l'excellence académique ; mettre à disposition des lieux consacrés à l'innovation et à la créativité à Lyon et Saint-Étienne. Elle se décline en *I-Factory* (innovation), *D-Factory* (design) et *E-Factory* (entrepreneuriat) et elle propose une offre de services aux entreprises et aux collectivités territoriales, des activités de réseautage et d'animation en mobilisant un grand nombre de chercheurs et d'étudiants. Malgré l'arrêt de l'Idex qui devait contribuer pour moitié au financement des personnels, le projet immobilier dirigé par la ComUE n'est pas remis en question.

D'autre part, le Centre d'entrepreneuriat, porté par la FpUL, est un dispositif favorisant la sensibilisation, l'accompagnement et la formation des étudiants. Résultant de la fusion des dispositifs préexistants (*Beelys*, *Lyon Start up* et *Manufactory*), le Centre d'Entrepreneuriat opère le Pôle étudiant pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat du territoire de Lyon-Saint-Étienne ; il met en œuvre le D2E (Diplôme d'établissement étudiant-entrepreneur) et octroie le statut national d'étudiant-entrepreneur (SNEE). Il regroupe aussi cinq incubateurs étudiants. La longue période transitoire par laquelle est passée la ComUE et la perte de 80% de ses financements issus de l'Idex fragilisent grandement ce dispositif pourtant plébiscité par les étudiants, les enseignants et les collectivités.

Enfin, la Satt Pulsalys est définie comme l'incubateur d'innovations scientifiques et de *start up* de la *deeptech* de Lyon - Saint-Étienne. Cette structure partenariale paraît être un acteur majeur de l'innovation, accompagnant les chercheurs dans la valorisation et le transfert de leurs résultats de recherche vers le monde socio-économique. Son rôle dans la politique de valorisation des établissements de la ComUE est clairement établi et le continuum de financement après l'arrêt du PIA n'apparaît pas comme une inquiétude majeure. Pulsalys est plus en lien avec les établissements constituant la ComUE qu'avec cette dernière qui est l'actionnaire de la Satt. A la création de Pulsalys, la ComUE a joué un rôle d'agrégateur qui s'est estompé ensuite au bénéfice de la qualité grandissante des relations avec les établissements eux-mêmes.

Le comité recommande de renforcer le pilotage de la politique de valorisation par une ligne directrice structurante. Il suggère de définir une politique de transfert et d'innovation commune aux établissements de la ComUE avec des feuilles de route pour chaque dispositif du parcours de l'innovation (Fabrique de l'Innovation, Centre d'entrepreneuriat, Pulsalys, etc.) et la tenue régulière de comités permettant le suivi coordonné de ces missions. Une attention particulière doit être portée aux ressources allouées, afin qu'elles demeurent en cohérence avec l'ambition des projets de la Fabrique de l'Innovation et du Centre d'entrepreneuriat.

c/ Un projet innovant et porteur en sciences et société mis à mal par l'arrêt de l'Idex

La politique en matière de culture, de sciences et de société a connu une première phase ascendante au cours de la période d'observation, jusqu'à l'arrêt de l'Idex, en se développant suivant trois axes : le centre de culture scientifique technique et industrielle (CCSTI) Pop'Sciences, la recherche participative (Boutique des Sciences) et l'intégrité scientifique (plateforme responsabilité sociale et environnementale, éthique de la recherche, intégrité scientifique [RESETIS]). Cette approche globale et innovante traduisait un haut niveau d'ambition de la ComUE en la matière et a permis d'obtenir des résultats significatifs avec un suivi remarquable des indicateurs et des objectifs d'activité et d'audience¹⁰⁶ : 70 000 visiteurs pour le portail Pop'Sciences, quatre projets européens¹⁰⁷ en lien avec la Boutique des sciences ; 4 500 doctorants ont obtenu une attestation par l'intermédiaire du MOOC intégrité scientifique délivré par la plateforme RESETIS.

L'arrêt de l'Idex met à mal cette dynamique en interrompant les financements qui la soutenaient, potentiellement au détriment des établissements qui ne disposent pas des ressources ou de l'expertise

¹⁰⁶ RAE, p. 38-42.

¹⁰⁷ FP7-SIS du programme H2020 (PERARES, PLACES, SciCafe, CASC).

nécessaires au développement des liens entre les sciences et la société. Il s'agit d'un point d'attention important pour les réflexions concernant l'avenir de la coordination du site.

7 / Le numérique

a/ Le système d'information : une fonction support qui bénéficie aux établissements membres pour le déploiement de projets de site

L'établissement s'est doté d'un système d'information (SI), fonction support essentielle pour son fonctionnement (gestion du parc informatique et bureautique, des réseaux, gestion des applications, téléphonie, sécurité, etc.) et l'élaboration de sa stratégie. La plupart des briques de gestion déployées appartenaient au départ aux outils Cocktail¹⁰⁸, progressivement remplacés par des applications de l'Agence de mutualisation des universités et établissements (Amue) dans une logique de convergence avec les SI des membres.

Si le service SI-NUM¹⁰⁹ apporte également aide, expertise et conseil aux établissements, il fonctionne désormais en priorité au bénéfice de la ComUE ; s'il est donc mieux dimensionné aujourd'hui pour répondre aux besoins des services, étant passé d'un effectif de huit ETP à 13 ETP en 2020, il souffre parfois d'un manque de réactivité vis-à-vis des directions métiers et peine à satisfaire les demandes liées à de nouveaux projets. Par ailleurs, il n'existe pas de politique de sécurité des SI, ni de référentiel pour les marchés publics ou encore de plan de reprise d'activité formalisé.

Les indicateurs disponibles ne permettent pas encore d'analyser les nouvelles règles retenues en matière de rémunération des services portés par la ComUE dans le domaine du SI, tant en interne, qu'au niveau des membres. Toutefois, les moyens humains et financiers consacrés au soutien aux établissements devront être révisés en fonction de la redéfinition à venir des priorités du regroupement, qui devraient progressivement se recentrer, au moins dans un premier temps, sur les projets portés par la ComUE.

Les instances prévues dans l'organisation du domaine numérique (VP et commission de nature politique ayant le pouvoir de décision et d'engagement des établissements) ont fonctionné de manière irrégulière ces dernières années, alors qu'en parallèle, les équipes, de la ComUE et des partenaires, concernées par le numérique se sont mobilisées avec succès pour de nombreux projets. Plusieurs projets ambitieux et structurants ont ainsi été portés par le service SI-NUM depuis la création de l'UdL, tels que Nuxéo, outil partagé permettant la GED (gestion électronique des documents), l'application SIGED (Système d'information et de gestion des écoles doctorales) ou la carte européenne¹¹⁰ de l'étudiant, généralisée à la rentrée 2021-2022 dans tous les établissements du site. En revanche, la coordination d'une politique de pédagogie numérique, malgré quelques réalisations significatives¹¹¹, et la convergence des systèmes d'information, qui figuraient parmi les objectifs de l'UdL, n'ont pas atteint les résultats attendus.

Certains achats sont mutualisés à l'échelle de la ComUE (licences, outils anti-plagiat, documentation), mais il n'existe aucune mutualisation au niveau des applications informatiques de gestion ni d'annuaire unique permettant à chacun de trouver l'ensemble de ses identités numériques.

Compte tenu des acquis de la collaboration entre les équipes techniques des différents services SI de la ComUE comme des établissements partenaires, le comité recommande (1) de redynamiser la commission numérique pour permettre la construction d'un nouveau projet numérique à l'échelle du site ; (2) de préparer la phase de transition en effectuant un état des lieux de l'avancement des projets en cours, des échéances à respecter et des ressources mobilisables pour de potentielles offres de services.

8 / Les relations internationales

¹⁰⁸ Passage récent du logiciel financier qui vient d'être changé pour SIFAC, produit de l'Amue.

¹⁰⁹ Système d'information et numérique.

¹¹⁰ Création d'une identité numérique et graphique commune à tous les étudiants d'Europe en vue de favoriser la mobilité, notamment dans le cadre du programme Erasmus.

¹¹¹ Cf. IV. Les compétences et activités ; 4/ Les innovations pédagogiques.

a/ La ComUE vecteur de visibilité internationale

La ComUE a développé une stratégie internationale claire et structurante grâce au programme Palse et au projet IdexLyon. Il s'agit d'une stratégie internationale qui part du territoire¹¹² et qui est complémentaire avec celles des établissements partenaires. La ComUE a contribué à la visibilité internationale du site. Son rôle fédérateur et d'interlocuteur unique est surtout illustré, sur le plan opérationnel, par sa politique de communication, par le pilotage d'événements internationaux, par la participation à des délégations et à des salons professionnels internationaux. Un réseau de représentations à l'étranger mis en place et coordonné par la ComUE contribue à la visibilité des actions internationales menées dans le cadre des projets phares. Il a été également souligné lors des entretiens qu'elle représente un levier de financement pour la recherche à l'international. Ainsi, pendant la période écoulée, la ComUE a pu jouer son rôle d'interface et de structure coordinatrice et facilitatrice en matière, d'une part, de coopération internationale et, d'autre part, d'accueil et d'accompagnement des étudiants et des chercheurs internationaux. La politique internationale de la ComUE a eu un impact très positif pour les établissements impliqués, notamment en matière de mobilité entrante pour les stages de recherche, de mobilité doctorale et de bourses d'excellence en master labellisé¹¹³.

L'UdL dispose des outils performants lui permettant d'assurer le suivi de l'ensemble de ses actions en matière d'internationalisation, notamment des analyses quantitatives des publications et une veille des classements internationaux.

b/ Une stratégie de partenariats internationaux claire et relativement partagée, construite autour de projets phares et de coopérations internationales structurantes

Parmi les projets stratégiques de coopération internationale de la ComUE, la création du réseau « Alliance internationale » est à souligner, ainsi que la participation, en tant que membre partenaire, à la construction de l'université européenne Arqus¹¹⁴. L'Alliance internationale a favorisé les collaborations structurantes, les co-publications, les mobilités et les cotutelles de doctorat. Elle a créé des synergies et a permis la consolidation des collaborations. Dans le cadre de l'Alliance internationale, la définition de quatre zones géographiques stratégiques hors Europe (Canada, Japon, Chine et Brésil) et de sept établissements répartis dans ces quatre zones, a été fondée sur les relations scientifiques historiques de certains établissements de la ComUE avec les pays ciblés à savoir, de l'UL3 avec le Brésil, de l'UCBL et de l'UJM-SE avec le Canada, de l'ENS de Lyon avec la Chine et de l'Insa avec le Japon.

Par ailleurs, l'Alliance internationale promeut des coopérations bilatérales plutôt que multilatérales hormis le lancement, en juillet 2016, d'une École internationale d'été fondée sur un partenariat multilatéral entre l'Université d'Ottawa, l'UdL, la faculté de médecine de l'Université Jiao Tong de Shanghai et l'Université de médecine traditionnelle chinoise de Shanghai, et la création, en 2019, de l'antenne conjointe entre l'UdL, l'Université d'Ottawa et le CNRS. Cette dernière action a favorisé le développement de la recherche conjointe et a impulsé la mobilité internationale des étudiants, des doctorants et des chercheurs. Les échanges, dans le cadre de cette Alliance, restent néanmoins académiques et impliquent très peu d'acteurs du monde socio-économique. Il aurait été aussi pertinent de développer au sein de l'Alliance internationale, des projets thématiques transversaux relatifs aux grands défis de notre époque ou à des domaines scientifiques dans lesquels la recherche francophone joue un rôle central.

Pour ce qui est de l'espace européen, l'UdL n'affiche pas une réelle politique européenne. Si l'UdL a une Charte Erasmus+ propre, à l'instar des autres établissements du site, le comité ne trouve aucune mention particulière relative au domaine du développement des établissements français et des enseignements en langue française à l'étranger.

¹¹² RAE, p. 29. Ancrage dans le contrat de site 2016-2020, en lien avec les orientations du Mesri, du MEAE et de son écosystème. Elle a constitué l'un des piliers des projets Palse et IdexLyon.

¹¹³ RAE, p. 30-31. 200 mois par an de stages de recherche, 100 mois par an de bourses de mobilité doctorale, 151 bourses d'excellence de 2015 à 2020, cofinancement de 20 masters.

¹¹⁴ Arqus European University Alliance. Les autres établissements membres sont : Université de Grenade (Espagne), Université de Bergen (Norvège), Université de Graz (Autriche), Université de Leipzig (Allemagne), Université de Padoue (Italie), Université de Vilnius (Lituanie).

L'Université européenne Arqus, pilotée par l'université de Grenade, constitue le projet européen le plus marquant, bien qu'il ne soit pas vraiment très structuré à l'échelle du site. Au niveau du site de Lyon Saint-Étienne, seules les universités UCBL, UL3 et UJM-SE participent à Arqus. Le site internet de l'UdL mentionne que le projet Arqus est piloté par l'UCBL pour le compte de la ComUE¹¹⁵.

Force est de constater que les actions conjointes mises en place dans le cadre de ces coopérations seront fragilisées en raison de la perte de l'Idex. Les acteurs de la ComUE seront amenés à en réduire la voilure et à opérer des choix.

c/ Des initiatives en matière d'accueil et accompagnement des étudiants et des chercheurs à pérenniser

Intégré depuis 2016 comme composante à part entière de l'UdL, le Collegium est un Institut d'études avancées (IEA) membre des réseaux français et européens des IEA¹¹⁶. Il a mis en place des programmes d'accueil de talents à l'international, concernant un total de 85 chercheurs au cours des années 2015-2016 et 2019-2020¹¹⁷. Il ressort néanmoins des entretiens que son avenir pourrait être remis en question en raison de l'arrêt de l'Idex. Par ailleurs, cette initiative, qui a conservé une dominante en Sciences humaines et sociales, n'est pas arrivée à maturité et n'a pas contribué au développement du territoire dans toutes ses dimensions. En accord avec le RAE, qui pointe la nécessité de reconsidérer intégralement la stratégie du Collegium, le comité estime qu'il conviendra que son nouveau positionnement intègre une dimension liée à la recherche.

La mise en place d'une politique d'accueil des chercheurs et des doctorants internationaux au travers du service d'accueil de l'Espace Ulys - ComUE, constitue une réussite de l'UdL. Les effectifs en personnels chargés d'opérer l'Espace Ulys à la FPUL pour compte de la ComUE ayant été réduits par l'arrêt de l'Idex, le site internet renvoie désormais aux services des relations internationales des établissements partenaires qui sont amenés à prendre le relais.

Les étudiants internationaux bénéficient d'un guichet unique d'accueil, le *Students Welcome Desk* (SWD), service très apprécié selon les entretiens, mais dont les fonctions seront réduites à son strict minimum du fait de l'arrêt de l'Idex. Les événements favorisant l'intégration des étudiants internationaux ne pourront donc plus être organisés, ce qui conduit la ComUE à se recentrer ses activités sur le soutien dans les démarches administratives. À la suite des entretiens avec les associations étudiantes, le comité souligne qu'il serait souhaitable que tous les étudiants internationaux puissent bénéficier des services de ce guichet unique. Or, le SWD, fonctionnant uniquement en septembre, n'offre pas ses services aux étudiants internationaux arrivant pour le deuxième semestre, en janvier.

Conclusion

La ComUE UdL a dû procéder à cet exercice d'auto-évaluation dans des circonstances particulièrement compliquées. La concomitance des trois crises mentionnées dans le rapport, à savoir le passage sous administration provisoire, l'arrêt de l'IdexLyon et, dans une moindre mesure, la crise sanitaire ont en effet placé la ComUE dans un état de grande fragilité et d'inquiétude face à l'avenir. Ce contexte n'a pas favorisé au sein de la coordination territoriale un exercice ambitieux de projection et d'analyse de trajectoire.

S'appuyant sur la réelle richesse scientifique du site, la ComUE a dans un premier temps suivi une trajectoire assez linéaire dans la foulée des succès du Pres créé en 2007, en démontrant son indiscutable capacité à se mobiliser collectivement pour les appels à projets. L'affichage de la marque Université de Lyon, même s'il est resté modeste à l'international, lui a permis d'être reconnue comme l'interlocuteur unique par de nombreux partenaires externes, dont les collectivités territoriales. Force est de reconnaître que la période écoulée a indéniablement constitué un point majeur de rupture dans cette trajectoire et une remise en question fondamentale du projet collectif du site.

Le comité constate un décalage majeur entre les ambitions légitimes pour le site et le positionnement actuel de la ComUE, qui a focalisé l'essentiel de son attention sur les aspects structurels de l'IdexLyon aux dépens de

¹¹⁵ L'UCBL1 pilote le projet depuis le 1^{er} octobre 2021 : <https://www.universite-lyon.fr/international/universite-europeenne-arqus/universite-europeenne-arqus-189290.kjsp>.

¹¹⁶ <https://collegium.universite-lyon.fr>.

¹¹⁷ RAE, p. 33.

la stratégie de développement du site dans ses aspects de formation et de recherche. Ce décalage s'observe aussi entre la capacité réelle à mobiliser de nombreux partenaires autour de grands projets scientifiques et d'initiatives partagées (international, vie étudiante, immobilier, etc.) et une gouvernance qui a progressivement perdu la maîtrise du projet collectif et s'avère incapable de répondre aux attentes centrifuges de certains partenaires. L'arrêt brutal et clairement non anticipé – qualifié *stricto sensu* d'inimaginable dans le précédent rapport d'évaluation du Hcéres – de l'Idex en 2020 a causé un traumatisme qui, malgré les réussites indéniables de la ComUE en termes de montage et de portage de projets transversaux, a en quelque sorte figé celle-ci dans une position d'incompréhension face à son sort et de doutes quant à sa capacité future de pouvoir (re)structurer le site.

Handicapée par des statuts dont plusieurs dispositions traduisent clairement les limites de la confiance mutuelle et de l'adhésion à un projet réellement fédérateur, la ComUE souffre indéniablement d'un manque de consensus pour ses missions et ses objectifs. Aveuglée par le projet de création de l'université cible qui devait couronner le succès initial de l'IdexLyon, la gouvernance de la ComUE a relégué au second plan les enjeux de stratégie académique, dont la définition plus claire aurait permis de renforcer la cohésion entre les partenaires en capitalisant sur les acquis et les succès du passé. En se focalisant à l'excès sur l'objectif de fusion sans en appréhender suffisamment le risque d'échec, la ComUE s'est enfermée dans un modèle porté non plus par le site dans son ensemble, mais par les porteurs de l'université cible.

La longueur excessive du régime d'administration provisoire a par ailleurs constitué un handicap supplémentaire pour la structuration du site, par défaut d'une gouvernance pleinement légitimée pour porter l'initiative de projets futurs. Le constat que la ComUE en tant que telle n'a pas été impliquée dans les réflexions ayant mené tout récemment au dépôt des deux projets alternatifs dans le cadre de 4^e PIA témoigne suffisamment de sa mise à l'écart, alors qu'il s'agit bien de redéfinir un nouveau projet structurant pour le site de Lyon Saint-Étienne. Alors que la ComUE avait clairement démontré son agilité à œuvrer au service des établissements, et qu'elle constitue assurément un gisement précieux de projets ambitieux pour l'avenir, il est indéniable que sa capacité à parler au nom des principaux établissements du site, largement évoquée dans le RAE, est remise en cause dès lors que des projets alternatifs ont émergé entre certains partenaires. Il en résulte une grande difficulté de poursuivre un projet de structuration du site, alors que plusieurs établissements – et singulièrement de nombreux membres associés – n'étaient pas concernés par le projet initial d'université cible, et ne sont ou ne se sentent pas davantage concernés par les projets alternatifs qui ont émergé ces derniers mois.

Le comité pense donc qu'il est urgent de clarifier les axes partagés entre la ComUE et ses membres, tant fondateurs qu'associés, de préciser leur périmètre et d'identifier les points d'amélioration ou d'évolution souhaités à l'aune d'une nouvelle présidence, afin de garantir un niveau suffisamment ambitieux et pertinent de coordination territoriale, qui réponde aux attentes des directions d'établissements, des communautés de personnels et d'étudiants, et des collectivités territoriales.

1 / Les points forts

- L'expertise reconnue de la ComUE en matière d'ingénierie, de coordination et de gestion des projets et son activité intense de mise en réseau, appréciée des acteurs.
- La politique de signature unique.
- La mise en place d'actions plébiscitées par tous pour l'accueil des chercheurs et des étudiants internationaux.
- Le doctorat de l'Université de Lyon.
- L'ampleur et la qualité des actions menées par le centre d'entrepreneuriat.
- La reconnaissance de la ComUE comme interlocuteur unique des collectivités territoriales et des acteurs du monde socio-économiques.
- Le rôle moteur de la ComUE dans l'émergence de projets de formation transversaux innovants (Cursus+, Disrupt'Campus, Fabrique de l'innovation, par exemple) et le portage des projets d'ampleur financés par le PIA.
- La maîtrise du modèle d'organisation des services et des fonctions support.

2 / Les points faibles

- L'absence de vision partagée sur les valeurs et les objectifs de la ComUE, et le degré d'appropriation trop faible de son projet par les directions d'établissement.
- Un mode de gouvernance qui traduit un manque de confiance et nuit à la cohérence interne et à l'efficacité de la ComUE.
- L'absence de feuille de route politique pour les collèges académiques et le déficit de gouvernance dans leur animation.
- Un déficit d'information et de communication interne sur les réussites, les difficultés et l'avenir de la ComUE.
- Le caractère embryonnaire de la politique qualité.
- Un modèle économique inadapté dans un contexte d'équilibre financier précaire, qui pose des questions à court terme.
- L'absence de sentiment d'appartenance à la ComUE chez les étudiants par manque d'interaction directe avec eux.
- Une harmonisation insuffisante des procédures et des modes d'organisation à l'échelle du site.

3 / Les recommandations

- Capitaliser sur l'expertise de l'UdL en ingénierie de projet pour porter des programmes transversaux et dynamiser une politique volontariste d'échange des sujets d'intérêt commun à l'échelle du site, indépendamment des regroupements concernés par les nouveaux projets.
- Communiquer plus clairement et plus directement sur les actions de la ComUE afin de développer un sentiment d'appartenance à l'UdL et de renforcer son image de marque, en cohérence avec un projet commun stabilisé et durable.
- Poursuivre les activités de formation et d'accompagnement des doctorants à l'échelle du site.
- Valoriser les capacités d'expertise et d'ingénierie de projets dans les fonctions support afin d'éviter la perte des compétences.
- Redéfinir avec les établissements membres un modèle économique robuste, mais aussi modulaire et développer des outils d'aide à la décision et au pilotage pluriannuel, à adapter à l'évolution du contexte créé par l'arrêt de l'Idex, en priorité dans le domaine de la gestion financière et des emplois.
- Renforcer les services mutualisés permettant de soutenir les établissements et d'harmoniser l'offre de service pour la vie étudiante.

Liste des sigles

A

AAP	Appel à projets
ADILYS	Académie du Digital Lyon Saint-Etienne
AMI	Appel à manifestation d'intérêt
Amue	Agence de mutualisation des universités et établissements d'enseignement supérieur et de recherche
ANR	Agence nationale de la recherche
ASLAN	<i>Advanced Studies on LANguage complexity</i>
Ater	Attaché temporaire d'enseignement et de recherche
ARA	Auvergne-Rhône-Alpes (région)

B

Biatss	Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
BIM	<i>Building Information Modeling</i>
BU	Bibliothèque universitaire
BVE	Bureau de la vie étudiante

C

CA	Conseil d'administration
CAC	Conseil académique
CAP	Clermont Auvergne project
CCSTI	Centre de culture scientifique technique et industrielle
CDD	Contrat à durée déterminée
CDI	Contrat à durée indéterminée
CDproIP	Centre de développement professionnel et d'innovation pédagogique
CELYA	Centre lyonnais d'acoustique
CESI	Campus d'enseignement supérieur et de formation professionnelle
CFVU	Commission de la formation et de la vie universitaire
CHU	Centre hospitalier universitaire
CIC	Centre d'investigation clinique
Cifre	Convention industrielle de formation par la recherche
CIRC	Centre international de recherche sur le cancer
COMOD	Constitution de la modernité : raison, politique, religion
CORTEX	Labex consacré aux fondements biologiques de la cognition
Cnes	Centre national d'études spatiales
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CNSMD	Conservatoire national supérieur de musique et de danse
CNU	Conseil national des universités
Codev	Comité de développement
COMPAS	COMpétences en Anglais de Spécialité
ComUE	Communauté d'universités et établissements
COS	Comité d'orientation stratégique
CPE	Commission paritaire d'établissement
CPER	Contrat de plans État-région
CRCT	Congés pour recherche ou conversion thématique
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CS	Conseil scientifique

D

D	(LMD) Doctorat
DEVweCAN	Développement cancer et thérapies (Labex)

DGESIP	Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle
DGS	Directeur général des services
DRH	Direction des ressources humaines

E

EA	Équipe d'accueil
EC	Enseignant-chercheur
Ecarn	École catholique d'arts et métiers
ECE	École centrale d'électronique
ECL	École centrale de Lyon
ECOFECT	<i>ECO-evolutionary dynamics of inFECTious diseases</i>
ECTS	<i>European credit transfer system</i>
ED	École doctorale
EM	École de management
EESPIG	Établissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général
e-FRAN	Espace de formation, de recherche et d'animation numérique
Enise	École nationale d'ingénieurs de Saint-Étienne
Ensa	École nationale supérieure d'architecture
ENS	École normale supérieure
Ensal	École nationale supérieure d'architecture de Lyon
Ensba	École nationale supérieure des beaux-arts
Ensase	École nationale supérieure d'architecture de Saint-Étienne
Ensatt	École nationale supérieure des arts et techniques du théâtre
Ensib	École nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques
ENTPE	École nationale des travaux publics de l'État
EPCS	Établissement public de coopération scientifique
EPE	Établissement public expérimental
EPITA	École pour l'informatique et les techniques avancées
EPSCP	Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
Equipex	Équipement d'excellence
Erasmus	<i>European action scheme for the mobility of university students</i> (programme européen)
ERL	Équipe de recherche labellisée
Esadse	École supérieure d'art et de design de Saint-Étienne
ESC	École supérieure de commerce
ESCD	École supérieure de commerce et de développement
ESCE	École supérieure du commerce extérieur
ESDES	École supérieure pour le développement économique et social
ESME	École spéciale de mécanique et d'électricité
ETP	Équivalent temps plein
ETPT	Équivalent temps plein travaillé
EUR	École universitaire de recherche

F

FC	Formation continue
Fle	Français langue étrangère
FpUL	Fondation pour l'Université de Lyon
Fun-MOOC	France université numérique – <i>massive open online courses</i>

G

Gen.IDEA	Générateur innovation, entrepreneuriat, design, arts
GIP	Groupe d'intérêt public

H

Hcéres	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
HCL	Hospices civils de Lyon
HDR	Habilitation à diriger des recherches
HILL	<i>Hybrid-Innovative-Learning-LAB</i> (NCU)

I

IAE	Institut d'administration des entreprises
IConv	Institut de convergences
Idefi	Initiatives d'excellence en formations innovantes
Idex	Initiative d'excellence
IEA	Institut d'études avancées
IEP	Institut d'études politiques
Ifpen	Institut français du pétrole – énergies nouvelles
IFR	Institut fédératif de recherche
Ifremer	Institut français de recherche pour l'exploitation de la mer
Ifsttar	Institut français des sciences et technologies des transports, de l'aménagement et des réseaux
IGAENR	Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche
IMU	Intelligences des mondes urbains
iMUST	<i>Institute for multiscale science and technology</i>
Ineris	Institut national de l'environnement industriel des risques
Inrae	Institut national de recherche pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement
Inria	Institut de recherche en informatique et en automatique
Insa	Institut national des sciences appliquées
Inspé	Institut national supérieur du professorat et de l'éducation
Insee	Institut national des statistiques et des études économiques
Inserm	Institut national de la santé et de la recherche médicale
IPL	Institut Polytechnique de Lyon
IRD	Institut de recherche pour le développement
Irstea	Institut de recherche en sciences et technologies pour l'environnement et l'agriculture
IRT	Institut de recherche technologique
Isara	Institut supérieur d'agriculture Rhône-Alpes
Isite	Initiative Science - Innovation - Territoires - Économie
ITECH	Institut textile et chimique
IUT	Institut universitaire de technologie
IVTV	Ingénierie et vieillissement des tissus vivants

L

L	(LMD) Licence
L/L1/L2/L3	(LMD) Licence, licence 1 ^{re} année, 2 ^e année, 3 ^e année
Labex	Laboratoire d'excellence
LIO	Institut lyonnais des Origines
LMD	Licence-master-doctorat
LudiMoodle	Ludification adaptative des ressources pédagogiques numériques de Moodle (e-FRAN)
Lynx	Lyon eXcellences
LILI	Lyon – Imagerie intégrée du vivant

M

M	(LMD) Master
M/M1/M2	(LMD) Master, master 1 ^{ère} année, 2 ^e année
MANUTECH	Manufacture de technologies
MCF	Maître de conférences
Menesr	ministère de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche
Mesri	Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'innovation

MILYON Mathématiques et informatique fondamentale de Lyon
MOOC *Massive open online courses*

N

NCU Nouveau cursus à l'université

P

Palse Programme avenir Lyon - Saint-Étienne
PeiP Parcours de l'école d'ingénieurs Polytech
Persé Prestations et échanges sur les ressources humaines du supérieur à l'usage des établissements
PHARE Plateforme machines tournantes pour la maîtrise des risques
PHENOCAN Phénotypage pour le cancer
PIA Programme d'investissements d'avenir
PIB Produit intérieur brut
PME Petite et moyenne entreprise
PR Professeur des universités
Pres Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
PRIMES Physique, radiobiologie, imagerie médicale et simulation
PU-PH Professeur des universités-Praticien hospitalier

R

R&D Recherche et développement
RAE Rapport d'autoévaluation
RESETIS Responsabilité sociale et environnementale, éthique de la recherche, intégrité scientifique
RH Ressources humaines
RI Relations internationales

S

Samsei Stratégie d'apprentissage des métiers de santé en environnement immersif
Satt Société d'accélération du transfert de technologies
SCD Service commun de documentation
SDVE Sciences de la vie étudiante
SENS Surface Enhanced NMR Spectroscopy by Dynamic Nuclear Polarisation).
SFRI Structuration de la formation par la recherche dans les initiatives d'excellence
SG Sciences de gestion (ED)
SG Secrétariat général
SGA Secrétaire général adjoint
SGPI Secrétariat général pour l'investissement
Shon Surface hors œuvre nette
SPOC *Small private online courses*
Staps Sciences et techniques des activités physiques et sportives
STI2D Sciences et technologies de l'industrie et du développement durable
Strater Stratégie territoriale

U

UCBL Université Claude Bernard Lyon 1
UCLy Institut catholique de Lyon
UdL Université de Lyon
UE Unité d'enseignement
UFR Unité de formation et de recherche
UGA Université Grenoble Alpes (université)
UJM-SE Université Jean Monnet – Saint-Étienne

UL2 Université Lumière Lyon 2
UL3 Université Jean Moulin Lyon 3
UMR Unité mixte de recherche
UMS Unité mixte de services

V

VetAgroSup Institut national d'enseignement supérieur et de recherche en alimentation, santé animale, sciences agronomiques et de l'environnement
VP Vice-président
VPE Vice-président étudiant

Observations du président de la ComUE



Université de Lyon
92, rue Pasteur
CS 30122
69361 Lyon Cedex 07
France
T +33 (0)4 37 37 26 70
www.universite-lyon.fr

Lyon, le 31 mars 2022

Monsieur Frank Debouck

Président de la ComUE « Université de Lyon »

A

Monsieur Thierry Coulhon

Président du HCERES

Objet : observations sur le rapport définitif

Monsieur le Président,

Pour faire suite à la réception du rapport définitif produit par le Haut comité sur la ComUE Université de Lyon, et après échange avec l'ensemble des établissements membres, je souhaitais vous faire part des premiers enseignements et éléments d'analyse qu'il appelle pour le devenir de notre structure.

L'évaluation de la ComUE Université de Lyon réalisée par le HCERES est intervenue à un moment charnière pour le site universitaire Lyon-Saint-Étienne. Les deux dernières années ont été particulièrement éprouvantes pour la ComUE : arrêt de l'IDEX (porté par la ComUE), deux années d'administration provisoire se traduisant par un turnover important au sein des équipes et bien sûr un contexte général lié à la crise sanitaire. Les changements auxquels la ComUE doit aujourd'hui faire face sont mentionnés à juste titre dans le rapport et montrent le chemin qu'il reste à parcourir pour définir un nouveau projet de site pleinement partagé par les établissements.

Les éléments du rapport vont alimenter la réflexion engagée avec l'ensemble des membres sur l'avenir du site Lyon-Saint-Étienne et permettront à la ComUE de redéfinir son rôle d'accompagnement des stratégies des établissements et sa structure propre qui en découlera.

1. Une nouvelle dynamique stratégique sur le site Lyon-Saint-Étienne

L'ensemble des acteurs est globalement aligné avec le constat fait par les auditeurs du HCERES. Les difficultés du passé doivent pouvoir être analysées pour permettre de construire un nouveau projet de site en cohérence avec les attendus de nos tutelles et le contexte local.

Le manque de lisibilité de l'établissement public ComUE est mis en exergue dans le rapport par certaines interprétations erronées ou des confusions (consortium IDEX, université cible, ComUE). Ce point nous pousse à réfléchir à une structure plus lisible. Aujourd'hui, la volonté

unanime des membres de la ComUE est de distinguer ce qui relève de la coordination des stratégies des établissements d'une part, et de l'appui aux établissements d'autre part.

L'excellence scientifique du site Lyon-Saint-Étienne est une réalité. Les succès aux différents appels à projets des PIA successifs en sont une illustration. Donner une plus grande visibilité et garantir une meilleure articulation des différents objets scientifiques du site doit permettre de renforcer l'attractivité du pôle universitaire Lyon-Saint-Etienne et permettre un projet partagé par les établissements dans l'intérêt de leurs équipes, des étudiants et du territoire.

Dans ce contexte, la ComUE se veut être un lieu d'échanges, de partage, de concertation entre établissements pour permettre à des initiatives scientifiques et académiques de s'articuler de manière cohérente. Les différents projets inter-établissements seront partagés et débattus, afin d'obtenir une adhésion large de nos communautés et contribuer à la construction de la nouvelle dynamique de site.

Ce premier rôle d'articulation est complémentaire du second, où la ComUE, en appui des établissements, porte des actions et des projets au bénéfice du site.

2. Une évolution nécessaire et des forces à pérenniser

Les conclusions du rapport ainsi que les recommandations ciblent très nettement l'intérêt de maintenir et de renforcer la coordination territoriale.

Si certaines interrogations, en décalage avec les recommandations formulées par le HCERES, ne dégagent pas à ce jour de consensus parmi les membres, la volonté politique de transformer la ComUE est affirmée avec conviction. Le calendrier du contrat de site nous incite à définir ce nouveau projet commun et pose également la question de la future structure de coordination territoriale.

Les compétences et missions déléguées à la ComUE, en accord avec le projet de site, permettront alors de choisir la structure juridique. De nouveaux statuts seront élaborés avec comme objectif une adoption en juin 2023. Cette évolution statutaire permettra également de revisiter le périmètre des membres et des associés et de définir un modèle économique robuste.

Au nom de la ComUE Université de Lyon, je tiens à remercier le HCERES et les membres du comité d'experts qui ont procédé à l'évaluation de notre établissement. Leur analyse de grande qualité servira la ComUE et ses membres dans les réflexions en cours.

Frank Debouck
Président
Université de Lyon



Organisation de l'évaluation

L'évaluation de la communauté d'universités et établissements Université de Lyon a eu lieu du 8 au 10 septembre 2021. Le comité était présidé par M. **Michel DEVILLERS**, professeur des universités en chimie inorganique, vice-recteur du secteur des sciences et technologies de l'Université Catholique de Louvain (Belgique).

Ont participé à cette évaluation :

- M. **Laurent BALLY**, président de la Satt Sud-Est ;
- Mme **Hélène BOULANGER**, maîtresse de conférences en sciences de l'information et de la communication, première vice-présidente et vice-présidente du conseil d'administration de l'Université de Lorraine ;
- M. **Thomas COUDREAU**, professeur des universités, directeur de la recherche et de l'innovation de Sorbonne Université ;
- Mme **Sophie GUILLET**, ancienne co-présidente de l'Union PSL, ancienne représentante des étudiants au sein de la *London School of Economics*, consultante en politique d'enseignement supérieur pour l'IIPÉ-UNESCO ;
- Mme **Anne GUIOCHON-MANTEL**, professeure des universités – praticienne hospitalière en biologie cellulaire, vice-présidente vie universitaire Université Paris-Saclay ;
- Mme **Monique RONZEAU**, inspectrice générale honoraire de l'éducation nationale et la recherche, présidente de l'Observatoire national de la vie étudiante ;
- Mme **Irini TSAMADOU-JACOBBERGER**, professeure des universités en linguistique, sociolinguistique et en études grecques, vice-présidente Europe et Relations Internationales de l'Université de Strasbourg

Éric SAINT-AMAN, conseiller scientifique, et **Diego VELASQUEZ**, chargé de projet, représentaient le Hcéres.

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

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

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

Évaluation des universités et des écoles

Évaluation des unités de recherche

Évaluation des formations

Évaluation des organismes nationaux de recherche

Évaluation et accréditation internationales



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

hceres.fr

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

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