

RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'UNIVERSITÉ JEAN MOULIN LYON 3

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2019-2020
VAGUE A

Rapport publié le 24/06/2022



Au nom du comité d'experts¹ :

Nicole Lacasse, Présidente 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) ;

¹ Le président du Hcéres « contresigne les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts ». (Article 8, alinéa 8).

Sommaire

Sommaire.....	2
Présentation de l'établissement	4
1 / Caractérisation du territoire.....	4
2 / Structuration de la coordination territoriale portée par la ComUE université de Lyon.....	4
3 / Caractérisation de l'université Jean Moulin Lyon 3	6
4 / Contexte de l'évaluation.....	7
Le positionnement institutionnel et la stratégie de développement.....	8
1 / L'analyse du positionnement institutionnel.....	8
a/ Une mission sociétale et des valeurs affirmées.....	8
b/ Un projet territorial éclipse le positionnement institutionnel dans l'ESRI	8
2 / La stratégie institutionnelle.....	10
a/ Une stratégie d'établissement à repenser pour les partenariats académiques	10
b/ Une vision à construire pour le développement et les partenariats socio-économiques.....	11
La gouvernance et le pilotage de l'établissement.....	13
1 / L'organisation interne de l'établissement.....	13
a/ Un organigramme complexe et peu lisible.....	13
b/ Une association du politique et de l'administratif à consolider	13
c/ Un équilibre à établir entre direction centrale et composantes.....	14
2 / La gouvernance au service de l'élaboration et de la conduite de sa stratégie.....	15
a/ Vers des processus décisionnels et une gouvernance participative	15
b/ Une nouvelle structure consacrée à l'amélioration de la qualité	15
c/ Un système d'information décisionnel robuste au service d'un pilotage partagé	16
d/ Une coordination de la communication à consolider pour affirmer l'identité institutionnelle.....	16
3 / Le pilotage au service de la mise en œuvre opérationnelle du projet stratégique : des outils d'analyse prospective en développement	17
4 / Les grandes fonctions du pilotage : ressources humaines, finance, système d'information, immobilier.....	17
a/ Une fonction RH centralisée et prête à relever le défi d'une GPEEC formalisée.....	17
b/ Des équipes administratives à remobiliser autour d'un projet commun	18
c/ Une fonction financière organisée et outillée	19
d/ Une situation immobilière tendue bien prise en compte	20
e/ Une direction du numérique en soutien à la stratégie	21
La recherche et la formation	22
1 / La politique de recherche : stratégie et organisation	22
a/ Orientations scientifiques : les axes stratégiques d'une IdEx arrêtée	22
b/ Un partenariat dynamisé avec Lyon 2 et l'émergence de thématiques transversales	22
2 / La politique de recherche : soutien à la recherche	23
a/ Un service de soutien à la recherche efficace et apprécié	23
b/ Une articulation entre le central et les composantes à mieux évaluer pour les unités de recherche	23
c/ Un suivi et une visibilité de la recherche à améliorer	24

3 / La politique de formation tout au long de la vie.....	24
a/ Des formations attractives, à intégrer dans une vision institutionnelle.....	24
b/ Un pilotage et une organisation solides dans le domaine de la formation.....	26
4 / Le lien entre recherche et formation.....	27
a/ Un lien peu formalisé entre recherche et formation et une tension pour l'affectation des enseignants-chercheurs.....	27
b/ Des écoles doctorales rattachées à la ComUE et des conditions différenciées pour les doctorants.....	28
5 / Une qualité confortée de la politique documentaire avec des moyens limités.....	28
La réussite des étudiants.....	30
1 / Les parcours des étudiants : une riche panoplie de dispositifs, de l'orientation à l'insertion professionnelle	30
2 / La vie étudiante : des avancées notables des services aux étudiants, malgré une prise en compte insuffisante de la vie étudiante dans la stratégie de l'établissement	31
3 / Une association insuffisante des étudiants à la gouvernance	33
La valorisation et la culture scientifique	34
1 / Une valorisation des résultats de la recherche orientée vers l'entrepreneuriat.....	34
2 / Une politique culturelle dynamique dans le domaine des arts et des efforts de diffusion de la culture scientifique.....	35
Les relations européennes et internationales	37
1 / La politique d'internationalisation en matière de recherche et d'enseignement supérieur.....	37
a/ Une gouvernance renforcée et une stratégie d'internationalisation accordant la priorité à la formation	37
b/ L'amorce de collaborations internationales en recherche.....	38
c/ Stimuler la mobilité sortante et favoriser l'apprentissage des langues	38
d/ Développer les compétences en langue	39
Conclusion.....	40
1 / Les points forts	41
2 / Les points faibles	41
3 / Les recommandations	42
Liste des sigles	43
Observations du président de l'université Jean Moulin Lyon 3.....	48
Organisation de l'évaluation	53

Présentation de l'établissement

1 / Caractérisation du territoire

La région Auvergne-Rhône-Alpes (AuRA) compte presque huit millions d'habitants au 1^{er} janvier 2018. Elle représente 12,3 % de la population métropolitaine, se classant au deuxième rang après la région Île-de-France¹. La région AuRA est composée de trois académies : Clermont-Ferrand, Grenoble et Lyon. Pour l'année universitaire 2019-2020, elle compte 357 173 étudiants, dont 59 % sont inscrits dans l'une des sept universités régionales². L'académie de Lyon y totalise à la même date 208 489 étudiants, dont 55 % inscrits dans l'une des quatre universités qui y sont implantées³.

Le montant régional des dépenses en matière de recherche (dépense intérieure de recherche et développement expérimental [Dird]) était, en 2017, de 6,96 milliards d'euros, soit 13,8 % du total national. La région AuRA totalise 14,3 % des publications scientifiques françaises et 21,6 % des dépôts de brevets au niveau national⁴. Les effectifs en personnels publics dépendant du ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation (Mesri) s'établissaient en 2018 à 12 842 enseignants, dont 7 100 dans le corps des enseignants-chercheurs (EC), soit 13,48 % de l'effectif national, et 12 470 dans le corps des bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé (Biatss), soit 13,09 % de l'effectif national⁵.

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

Créée par décret le 5 février 2015⁶, la communauté d'universités et établissements (ComUE) université de Lyon (UdL) est une structure de coordination territoriale de plusieurs opérateurs de l'enseignement supérieur et de la recherche de l'académie de Lyon, en application des articles 718-2 et 718-3 du Code de l'Éducation. En septembre 2021, l'UdL est structurée autour de 11 établissements membres⁷ et 24 associés⁸. Les établissements membres et associés à la ComUE accueillent pour l'année universitaire 2018-2019, 154 000 étudiants, dont plus de 5 000 inscrits en 3^e cycle, et comprenaient environ 6 800 enseignants et enseignants-chercheurs titulaires⁹. La ComUE comporte quatre instances délibératives : conseil d'administration (CA), conseil des membres, conseil académique (Cac), comité d'orientation stratégique. Pour ce qui est de sa gouvernance, la ComUE est administrée par un président et une équipe de vice-présidents. Le bureau est composé de neuf chefs d'établissements membres, et a pour rôle d'assister le président de l'UdL dans ses missions¹⁰. La ComUE comporte un collège doctoral regroupant les 17 écoles doctorales du site Lyon-Saint-Étienne, ainsi que quatre directions placées sous l'autorité de la direction générale des services (stratégie immobilière et développement des campus ; stratégie académique ; culture, science et société ; ressources), une sous la présidence (communication) et une sous la direction du programme initiative d'excellence (IdEx).

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

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

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

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

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

⁶ Décret n° 2015-127 du 5 février 2015 portant approbation des statuts de la communauté d'universités et établissements « Université de Lyon ».

⁷ Université Claude Bernard Lyon 1, université Lumière Lyon 2, université Jean Moulin Lyon 3, université Jean Monnet-Saint Étienne, école normale supérieure (ENS) de Lyon, école centrale de Lyon, institut national des sciences appliquées (Insa) de Lyon, Sciences Po Lyon, VetAgro Sup, école nationale des travaux publics de l'État (ENTPE), centre national de la recherche scientifique (CNRS).

⁸ École nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques (Ensib), école nationale supérieure des arts et techniques du théâtre (ENSATT), institut national de la santé et de la recherche médicale (Inserm), EM Lyon Business School, école d'ingénieurs en chimie et sciences du numérique (CPE Lyon), école d'ingénieurs en agronomie, agro-alimentaire et environnement ISARA-Lyon, ITECH Lyon, école catholique d'arts et métiers (ECAM Lyon), école nationale supérieure d'architecture (Ensa) de Lyon, école nationale supérieure d'architecture de Saint-Étienne (ENSASE), institut catholique de Lyon, Mines Saint-Étienne, conservatoire national supérieur musique et danse (CNSMD) de Lyon, IFP Énergies nouvelles (IFPen), agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail (Anses), université Gustave-Eiffel (pour l'ex-institut français des sciences et technologies des transports, de l'aménagement et des réseaux [Isttar]), école supérieure d'art et de design de Saint-Étienne, institut national de recherche en sciences et technologies du numérique (Inria), conservatoire national des arts et métiers (Cnam) Auvergne-Rhône-Alpes, école nationale supérieure des beaux-arts de Lyon, institut national de recherche pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement (Inrae), école de la Comédie Saint-Étienne, centre régional des œuvres universitaires et scolaires (Crous) de Lyon, pôle de compétitivité Bioaster.

⁹ Chiffres tirés de : <https://www.universite-lyon.fr/l-universite-de-lyon/> (page consultée le 07 juillet 2021).

¹⁰ Voir <https://www.universite-lyon.fr/l-universite-de-lyon/gouvernance/> (page consultée le 07 juillet 2021).

Après une phase de présélection et de sélection par le jury international, l'UdL a obtenu la labellisation IdEx en février 2017 pour le projet IDEXLYON au titre de la deuxième vague du programme d'investissements d'avenir (PIA2). La dotation totale accordée au projet IDEXLYON s'élevait à 800 M€, ce qui représentait un financement annuel de 25 M€ pour une durée initiale de 10 ans. Le périmètre du consortium de l'IDEXLYON était le même que celui de la ComUE – à l'exception de VetAgro Sup – et complété par l'institut national de la santé et de la recherche médicale (Inserm). La gouvernance était composée du comité exécutif de l'IdEx et du groupe académique réunissant les vice-présidences chargées de la recherche et de la formation du consortium ; un *Scientific Advisory Board* avait été mis en place. L'IdEx évoluait vers la mise en place d'une nouvelle université cible (rassemblant initialement cinq membres [Lyon 1, Saint-Étienne, Lyon 3, école normale supérieure [ENS] de Lyon et institut national des sciences appliquées [Insa] de Lyon]), qui aurait pris la forme d'un établissement public expérimental (EPE). Ce nouvel établissement expérimental aurait matérialisé la fusion des trois universités Claude Bernard, Jean Moulin et Jean Monnet, alors que l'ENS Lyon aurait été établissement-composante, l'Insa Lyon s'étant retiré du projet en juillet 2019. L'IDEXLYON a été stoppée fin octobre 2020, faute d'aboutissement de ce projet d'université cible. Dans le communiqué commun du Mesri et du Secrétariat général pour l'investissement (SGPI)¹¹, il est expliqué que c'est la position du conseil d'administration de l'université Jean-Monnet Saint-Étienne (majorité de votes négatifs sur la question de la fusion) qui a stoppé la procédure.

À la suite de l'arrêt de l'IdEx, dans le cadre de l'appel à projets *Excellence sous toutes ses formes (Excellences)*¹², les établissements Lyon 1, Lyon 2, Lyon 3, VetAgro Sup, Insa Lyon, école centrale de Lyon (ECL), Mines Saint-Étienne et école nationale des travaux publics de l'État (ENTPE) ont décidé de soumettre en juin 2021 une réponse commune, sous la coordination de Lyon 1. Ce projet, intitulé LYON eXcellences (LYNX), rassemble également les Hospices civils de Lyon (HCL), le centre Léon-Bérard, le centre hospitalier Le Vinatier et l'école d'ingénieurs en chimie et sciences du numérique (CPE Lyon) pour former un *consortium* sous une marque commune. Les organismes de recherche (centre national de la recherche scientifique [CNRS], Inserm, institut national de recherche pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement [Inrae], institut national de recherche en informatique et en automatique [Inria] et IFP Énergies nouvelles [IFPEN]), sont partenaires du projet, pour lequel 150 M€ sont demandés auprès de l'Agence nationale de la recherche (ANR). Trois établissements du site – l'ENS, Sciences Po Lyon et le conservatoire national supérieur de musique et de danse de Lyon (CNSMDL) – ont décidé de déposer un projet de leur côté (*TransfOrming and Opening Learning and Sciences [Tool]*), sans prendre part au *consortium* du projet LYNX¹³. Lors de la phase d'élaboration du projet, Lyon 1, qui prévoit de se transformer en EPE, portera la partie science et santé avec VetAgroSup et les établissements de santé lyonnais ; l'ingénierie relèvera de l'ENTPE, des Mines de Saint-Étienne, de l'Insa et de l'ECL ; Lyon 2 et Lyon 3 piloteront la partie sciences humaines et sociales. L'objectif global du projet porté par les établissements lyonnais est de renforcer les recherches existantes, de développer des recherches transdisciplinaires ou à la frontière des disciplines et d'ouvrir les formations de master et de doctorat à l'international. Les formations resteraient toutefois portées par les établissements. À la suite de l'examen des dossiers de cet appel à projets, aucun des deux projets lyonnais n'a été retenu dans la liste des projets sélectionnés publiée le 30 novembre 2021¹⁴. Deux nouveaux projets sont déposés le 1^{er} février 2022 lors de la deuxième vague de l'appel à projets *Excellences*¹⁵. Le projet Shape-Med@Lyon, déposé par l'université Lyon 1, rassemble l'université Lyon 2, CPE, VetAgroSup et les établissements de santé du site. Il est recentré sur le domaine de la santé et est le préambule à une probable fusion des universités Lyon 1 et Lyon 2 visant à la création d'un EPE intégrant CPE Lyon en tant qu'établissement-composante¹⁶. Le projet Tools+ rassemble l'ENS de Lyon, Sciences Po Lyon, l'université Lyon 3, l'ECL, l'école des Mines de Saint-Étienne, le CNSMDL ainsi que VetAgroSup. Les résultats de la deuxième vague de l'appel à projets ne sont pas encore connus au moment de la publication du rapport.

¹¹ Voir <https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid154984/www.enseignementsuprecherche.gouv.fr/cid154984/arret-du-projet-d-idex-lyon-saint-etienne.html> (page consultée le 08 juillet 2021).

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

¹³ Dépêche AEF n°652800 du 2 juin 2021 – « La reconfiguration du site Lyon-Saint-Étienne à travers le PIA 4 se précise ».

¹⁴ Les projets LYNX et Tools n'ont finalement pas été retenus par le jury et figurent donc parmi les projets non proposés au financement. Voir communiqué de presse du Mesri du 30 novembre 2021 : https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/sites/default/files/2021-12/dossier-de-presse---aap-excellences-30112021-pdf-15340_0.pdf.

¹⁵ Voir dépêche AEF n°667150 du 7 février 2022 – « AAP Excellences : À Lyon, toujours deux projets, mais un mercato des acteurs et un "rapprochement" de Lyon-I et Lyon-II ».

¹⁶ Voir dépêche AEF n°671441 du 19 avril 2022 – « "On se doit de tenir notre rang" : Frédéric Fleury (Lyon-I) explique le projet d'EPE avec Lyon-II et CPE à sa communauté » et dépêche AEF n°671671 du 27 avril 2022 – « Les CA de Lyon-I et Lyon-II donnent leur accord à la démarche de création d'un EPE mais demandent un soutien du MESRI ».

3 / Caractérisation de l'université Jean Moulin Lyon 3

L'université Jean Moulin Lyon 3 est un établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP), université de sciences humaines et sociales (SHS). L'établissement dispose des responsabilités et compétences élargies (RCE) depuis le 1^{er} janvier 2010. Lyon 3 a été labellisée *Human Resources Strategy for Researchers* (HRS4R) et Bienvenue en France (niveau deux étoiles)¹⁷ pour la qualité de l'accueil et de l'accompagnement des étudiants internationaux. Lyon 3 est implanté sur trois campus : deux campus lyonnais (la Manufacture des Tabacs, dans le 8^e arrondissement et le campus des Quais, dans le 7^e arrondissement, ce dernier étant décliné en six sites) et un campus à Bourg-en-Bresse (le centre d'études universitaires de Bourg et de l'Ain [CEUBA]).

L'université Jean Moulin Lyon 3 propose des formations en licence, master et doctorat (LMD) en droit, science politique et relations internationales, francophonie, gestion, *management*, comptabilité, philosophie, langues, lettres, histoire, géographie et aménagement, information et communication au sein de sept composantes de formation¹⁸ : deux unités de formation et de recherche (UFR)¹⁹, quatre instituts régis par l'article 713-9 du Code de l'Éducation²⁰ et l'Institut international pour la francophonie (2IF). L'offre de formation des 1^{er} et 2^e cycles de l'université comporte trois *Bachelors* universitaires de technologie (BUT), 10 mentions de licence, 16 mentions de licence professionnelle (LP), 51 mentions de master, 82 diplômes d'université (DU) et attestations de formation, un diplôme d'accès aux études universitaires (DAEU). Pour le contrat 2016-2020, l'offre de formation est structurée en deux champs : droit, économie, gestion (DEG) et SHS²¹.

La recherche à Lyon 3 s'articule autour de différentes thématiques : humanités environnementales (écologie, problématiques urbaines, etc.) ; santé ; démocratie ; sociétés en mutation (mutation des organisations, normes et valeurs, etc.) ; numérique en sciences humaines et sociales : mémoire et héritage ; religion et laïcité ; entrepreneuriat et innovation ; science et société (science avec et pour la société). Elle est menée par 19 unités de recherche (12 équipes d'accueil [EA], six unités mixtes de recherche [UMR] en cotutelle avec le CNRS et une unité de service et de recherche [USR, Maison des sciences de l'Homme Lyon – Saint-Étienne [MSH LES]]). L'établissement participe également à quatre fédérations de recherche²², ainsi qu'à des groupements d'intérêt scientifique (Gis)²³. Lyon 3 est impliquée dans sept écoles doctorales du site²⁴ et 522 étudiants sont inscrits en 3^e cycle pour l'année universitaire 2020-2021. Elle est membre, à travers l'ancien projet d'université cible, du *consortium* de l'université européenne Alliance ARQUS. Cette université européenne est coordonnée par l'université de Grenade (Espagne) avec pour partenaires les universités de Bergen (Norvège), Graz (Autriche), Leipzig (Allemagne), Padoue (Italie), Vilnius (Lituanie) et, pour partenaires français, les établissements impliqués dans l'ancien projet d'université cible de l'IdEx lyonnaise (Lyon 1, Lyon 3, Saint-Étienne, ENS).

Pour l'année universitaire 2020-2021, l'université compte 27 657 étudiants (dont 32 % de boursiers en formation initiale, 66 % d'étudiantes et 15 % d'étudiants internationaux²⁵). Au 31 décembre 2020, 1 423 personnels, dont 622 EC et enseignants (476 titulaires²⁶ et 146 contractuels²⁷), 703 Biatss (419 titulaires et 284 contractuels²⁸) et 98 autres personnels²⁹ contribuent au fonctionnement de l'établissement, hors contrats étudiants et vacataires d'enseignement³⁰. Le budget 2020 (en droits constatés) de l'établissement est de 118,2 M€.

¹⁷ Ce niveau signifie que l'établissement satisfait à plus de 15 indicateurs renseignés (sur 20 au total) dont 12 du « Welcome package ».

¹⁸ D'après l'organigramme Lyon 3, mai 2021, fourni en annexe au rapport d'autoévaluation (RAE).

¹⁹ Faculté des lettres et civilisations ; faculté de philosophie.

²⁰ Faculté de droit ; faculté des langues ; *Iaelyon School of Management* ; institut universitaire de technologie (IUT) Jean Moulin.

²¹ RAE, p. 29.

²² Maison de l'Orient et de la Méditerranée ; Observatoire de terrain en hydrologie urbaine ; Institut supérieur d'études des religions et de la laïcité ; Agorantic – Culture, patrimoines et sociétés numériques.

²³ RAE, p. 25. ASIE : *French Academic Network on Asian Studies* ; Défense et stratégie ; Institut du genre ; Institut des Amériques ; Institut rhodanien des systèmes complexes (IXSI) ; Moyen-Orient et mondes musulmans ; Zone atelier Bassin du Rhône.

²⁴ Sciences sociales (ScSo) ; Lettres, langues, linguistique et arts (3LA) ; Éducation – psychologie – information et communication (EPIC) ; Sciences économiques et gestion (SEG) ; Droit ; INFOMATHS ; Philosophie.

²⁵ 19 % en 2019-2020 avant la crise sanitaire Covid-19.

²⁶ 128 professeurs des universités (PR), 263 maîtres de conférences (MCF), 85 professeurs agrégés (Prag) et professeurs certifiés (PRCE).

²⁷ 16 professeurs associés 50 %, MCF associés (35 à 50 % et un à 100 %), attachés temporaires d'enseignement et de recherche (ATER, deux à 50 % et 70 à 100 %), 18 lecteurs et maîtres de langues, quatre enseignants contractuels.

²⁸ 104 en contrat à durée indéterminée (CDI) et 180 en contrat à durée déterminée (CDD).

²⁹ 79 doctorants contractuels sans mission d'enseignement, 15 personnels sur contrat de recherche, quatre apprentis.

³⁰ Effectifs 2019-2020 : 96 contrats étudiants et 2 167 vacataires d'enseignements.

4 / Contexte de l'évaluation

La précédente évaluation de l'université Jean Moulin Lyon 3 par le Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (Hcéres) a fait l'objet d'un rapport publié en décembre 2015³¹. Le comité d'évaluation avait formulé les six recommandations suivantes :

- « Consolider l'implication de l'établissement dans la qualité de la recherche, au service notamment de sa politique internationale, en tirant parti des possibilités en matière d'emploi scientifique et en favorisant l'adossement des formations à la recherche.
- Poursuivre l'effort en soutien au développement de la vie étudiante et de l'engagement étudiant, de façon à favoriser toujours plus la densification et l'épanouissement du tissu associatif.
- Mieux coordonner les actions culturelles afin de porter les relations avec la société civile au même degré d'intensité qu'avec le monde socio-économique.
- Finaliser et continuer de mettre en œuvre le projet Montluc, dans le cadre d'une stratégie immobilière globale intégrant tous les besoins de l'université.
- Renforcer les marges de manœuvre de l'université en matière de ressources humaines en intégrant toujours plus solidement dans la gestion conduite à l'échelle de l'établissement les recrutements sur ressources propres effectués par les composantes.
- Conforter le processus de rapprochement entre Lyon 2 et Lyon 3, dont les prémisses sont déjà largement présentes, en contribuant à lever les freins et les interrogations qui peuvent encore subsister. »

Les recommandations développées dans ce rapport ont donné lieu à des actions mises en œuvre par l'établissement. Pour la présente évaluation, le comité a ainsi mis en évidence ces actions correctives de Lyon 3 au regard des références concernées dans le référentiel de l'évaluation externe.

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

- La gouvernance collaborative et la stratégie institutionnelle ;
- Le positionnement et la stratégie partenariale sur le plan local, national et international ;
- L'allocation des moyens, le modèle économique et son évolution dans la nouvelle situation créée par l'arrêt de l'IdEx ;
- La structuration de la recherche et l'adossement des formations à la recherche ;
- L'orientation et la soutenabilité des développements en formation, notamment en pédagogie.

Pour cette évaluation de l'université Jean Moulin Lyon 3, deux éléments de contexte sont importants :

- Le projet structurant de création d'une université cible, qui avait mobilisé la communauté, a été arrêté en novembre 2020 ;
- L'évaluation ayant été reportée en raison de la pandémie liée à la Covid-19, la nouvelle équipe de direction de l'université, élue en janvier 2021, a réalisé l'autoévaluation d'un projet d'établissement qu'elle n'a pas porté.

³¹ Rapport d'évaluation externe de l'université Jean Moulin Lyon 3, campagne d'évaluation 2014-2015, Hcéres.

Le positionnement institutionnel et la stratégie de développement

1 / L'analyse du positionnement institutionnel

a/ Une mission sociétale et des valeurs affirmées

Durant la période contractuelle 2016-2020, l'université Lyon 3 s'est voulue « créatrice de sens et d'avenir pour la société » en précisant que la réalisation de cet objectif passait par « l'articulation de la recherche et des formations avec les attentes du monde socio-économique »³².

Les actions inscrites au sein du projet d'établissement 2021-2026 sont l'expression de valeurs de solidarité, de partage et de principes démocratiques. En lien avec ces valeurs, l'université accorde la priorité à l'accessibilité de tous à la formation universitaire, à la qualité de la vie universitaire (incluant personnels et étudiants), à la réussite des étudiants et à leur insertion professionnelle³³.

Dans ses orientations, Lyon 3 a particulièrement pris en compte les sujets liés aux enjeux sociétaux, sociaux et environnementaux. En interne, l'établissement a déployé des actions pour opérationnaliser ses missions de qualité de vie au travail (QVT), d'égalité entre les femmes et les hommes et de développement durable (DD). En matière d'égalité entre les femmes et les hommes, une charte a été adoptée en 2015, mais la parité dans la gouvernance de l'établissement n'est pas renseignée dans son rapport d'autoévaluation (RAE). **Le comité recommande que l'établissement se dote de politiques et de plans d'action dans ces trois domaines (QVT, égalité entre les femmes et les hommes, DD) et qu'il développe des indicateurs permettant de suivre leur prise en compte dans ses principaux projets d'investissement.**

Lyon 3 décline ses missions comme suit : lien avec la société, formation et recherche³⁴. À travers ses missions, l'établissement entend apporter des « réponses innovantes aux attentes sociétales aux niveaux local et national »³⁵. Le comité souligne ici que la coopération internationale et la participation à la construction de l'espace européen de la recherche et de l'enseignement supérieur ne sont pas expressément mentionnées dans les missions affichées par l'établissement.

b/ Un projet territorial éclipçant le positionnement institutionnel dans l'ESRI

Le contrat de site 2016-2020 visait une plus grande intégration dans la ComUE UdL de tous ses établissements membres. Il définissait des axes stratégiques communs³⁶ et précisait que le projet IDEXLYON devait servir à la constitution d'une « marque » académique UdL, à l'excellence de la recherche et de la formation, au rayonnement et à l'attractivité, ainsi qu'au renforcement d'un pilotage intégré et efficace³⁷. Au cours du contrat, Lyon 3 s'est positionnée dans cette perspective d'une UdL intégrée. L'établissement a ainsi identifié cinq axes transversaux où il allait jouer un rôle clef dans l'UdL : le pôle SHS du site, l'international, la dynamique de recherche dans le cadre de l'IdEx, la formation des personnels et les réponses communes aux AAP nationaux³⁸. Lyon 3 s'est également fixée des objectifs stratégiques en formation, en recherche et pour l'évolution de sa gouvernance³⁹.

Lyon 3 a effectivement joué un rôle moteur dans divers projets de la ComUE, en particulier en lien avec l'entrepreneuriat ou l'Alliance internationale⁴⁰. Plusieurs partenariats de formation ont été concrétisés au sein de l'UdL, avec notamment deux masters IDEXLYON co-accrédités (Mondes anciens et Mondes médiévaux) et la

³² ComUE université de Lyon, contrat 2016-2020, volet spécifique université Jean Moulin Lyon 3, p. 140.

³³ <https://www.univ-lyon3.fr/l-universite-jean-moulin>.

³⁴ RAE, p. 5.

³⁵ RAE, p. 5.

³⁶ Ces axes majeurs portaient sur la structuration et la visibilité du potentiel de formation et de recherche, le positionnement international du site, une stratégie numérique, un rôle accru dans le développement économique territorial et le projet IDEXLYON. Source : ComUE université de Lyon, contrat 2016-2020, pp. 5-6.

³⁷ ComUE université de Lyon, contrat 2016-2020, p. 6.

³⁸ ComUE, université de Lyon, contrat 2016-2020, volet spécifique université Jean Moulin Lyon 3, p. 139.

³⁹ Ces objectifs sont traités dans les sections consacrées à ces thèmes.

⁴⁰ Sur l'Alliance internationale, voir la section portant sur les relations internationales.

création d'un collège doctoral coordonnant l'ensemble de la formation doctorale. L'UdL est aussi responsable du pilotage de projets immobiliers et d'un *Welcome Desk* pour les étudiants internationaux.

La trajectoire de Lyon 3 a bifurqué à la suite de la labellisation IdEx du projet IDEXLYON, en février 2017, conditionnée à une fusion des établissements en une seule personnalité morale et juridique (PMJ). Le projet d'université cible est alors devenu la priorité de la direction de Lyon 3, mais il n'y avait pas consensus au sein de la communauté universitaire sur la pertinence de cette fusion. Des ressources humaines et institutionnelles considérables ont été consacrées à ce projet. Plusieurs opérations qui, en vertu du contrat, devaient être réalisées en 2018 ou subséquemment, ont été réorientées ou mises en attente en considération de la fusion : les actions de rapprochement et de coordination prévues avec Lyon 2, le développement de l'approche par compétences en formation, l'adossement des formations à la recherche dès la licence, l'évolution du service général de la recherche vers une direction de la recherche, à laquelle toutes les unités de recherche seraient rattachées, la mise sur pied d'un système d'information pour la recherche à l'échelle de l'établissement et du site, la mise en œuvre d'une démarche qualité, ou encore la restructuration des services de l'université⁴¹.

Le processus suivi pour le montage du projet d'université cible, très vertical dans le mode de prise de décisions, a fragilisé la confiance et l'engagement de la communauté universitaire de Lyon 3⁴². Plus le projet avançait, plus des membres de la communauté ont mis en doute son bien-fondé pour leur établissement⁴³. Par ailleurs, au fur et à mesure des négociations, des membres du *consortium* IDEXLYON se sont retirés du projet⁴⁴. En octobre 2020, l'IDEXLYON a été arrêté par le SGPI et par le Mesri, faute de voir aboutir le projet de fusion. Le résultat a déçu au regard de l'ampleur des moyens investis : à Lyon 3, ceux qui soutenaient le projet ont été démotivés et ceux qui doutaient de sa pertinence, soulagés⁴⁵.

Cette évaluation arrive à un moment charnière pour le positionnement de Lyon 3 dans l'enseignement supérieur, la recherche et l'innovation (ESRI). Pendant la période de référence, l'établissement ne s'est pas interrogé sur son positionnement au-delà du périmètre du site Lyon-Saint-Étienne. Son positionnement dans l'ESRI aux échelles nationale et internationale n'a guère été défini, considérant qu'il serait celui de la nouvelle université cible dans laquelle Lyon 3 allait être intégrée. L'arrêt de l'IDEXLYON impose aujourd'hui à Lyon 3 de revoir son positionnement et de reconstruire sa stratégie institutionnelle et partenariale. L'établissement est invité notamment à réfléchir, avec les autres partenaires du site, à l'avenir des actions qui étaient réalisées au sein de la ComUE grâce aux coopérations engagées dans le cadre de l'IdEx. Par ailleurs, le comité recommande à Lyon 3 de s'appuyer sur les changements apparus récemment dans ses activités (cours à distance, télétravail, nouveaux processus administratifs, etc.) en raison de la crise sanitaire, et qui sont susceptibles de contribuer à la redéfinition de son positionnement.

Les collectivités et l'État expriment leur besoin d'avoir une coordination territoriale claire et stable : ils en font un élément déterminant pour apporter leur soutien à Lyon 3 et aux autres établissements du site. Tous s'entendent sur la nécessité d'une réforme de la structure de coordination territoriale, mais les objectifs des établissements ne sont pas parfaitement alignés pour faire évoluer le périmètre des activités mutualisées au sein de la ComUE.

Des groupes de travail internes ont été mis en place par la nouvelle direction de Lyon 3 et des échanges ont également été lancés avec le monde socio-économique pour définir les objectifs du prochain contrat⁴⁶. **Le comité recommande de s'appuyer sur ces initiatives pour redéfinir le positionnement de l'établissement et faire émerger une stratégie institutionnelle et partenariale mobilisatrice, tant pour la communauté universitaire que pour les autres établissements du site, permettant le maintien des activités mutualisées les plus utiles à l'établissement.**

⁴¹ Entretiens et récapitulatif des jalons de la trajectoire de Lyon 3, ComUE université de Lyon, contrat 2016-2020, volet spécifique université Jean Moulin Lyon 3, p. 148.

⁴² RAE, p. 5 et entretiens.

⁴³ Entretiens.

⁴⁴ C'est le cas de l'Insa de Lyon en 2019.

⁴⁵ Entretiens.

⁴⁶ RAE, p. 3 et entretiens.

2 / La stratégie institutionnelle

Pendant la période évaluée, le projet d'université cible a été au cœur de la stratégie de développement de l'établissement et a monopolisé ses ressources. Plusieurs jalons de la trajectoire prévus au contrat et plusieurs projets de l'établissement ont ainsi été mis en veille ou n'ont été réalisés que partiellement.

a/ Une stratégie d'établissement à repenser pour les partenariats académiques

Au cours de la période de référence, la stratégie en matière de partenariats académiques se déploie principalement à l'échelle du site. Dans le prolongement du précédent contrat, l'établissement a continué à intervenir activement au sein de l'UdL, mais sa stratégie partenariale a été fortement orientée par le projet d'université cible, sans stratégie partenariale propre à l'établissement. Elle a également été davantage portée par la formation que par la recherche, même si cette situation est en train de changer.

La concentration des efforts de Lyon 3 sur le projet de fusion a conduit à distendre ses relations avec Lyon 2, partenaire de longue date⁴⁷. Le rapport précédent du Hcéres recommandait de conforter le processus de rapprochement entre les deux établissements et il s'agissait également d'un jalon de la trajectoire de Lyon 3 prévu au contrat⁴⁸. Après l'abandon du projet d'université cible, les équipes de Lyon 2 et Lyon 3 ont recommencé à travailler à la structuration d'un pôle SHS lyonnais, en particulier dans le cadre du projet LYNX, déposé en 2021 en réponse à l'AAP ExcellencES du PIA4⁴⁹. **Le comité recommande à l'établissement de poursuivre ses actions de rapprochement avec Lyon 2, en formation et en recherche, et ses mutualisations administratives et techniques⁵⁰.**

L'abandon du projet d'université cible n'a pas marqué la fin des coopérations dans le domaine des lettres, des langues, des SHS et du droit, car nombre d'entre elles étaient antérieures au projet. Il constitue cependant un frein à la mise en place de parcours communs avec des disciplines extérieures aux SHS. Les coopérations existantes ont permis la création de plusieurs masters co-accrédités avec l'ENS de Lyon et surtout avec l'université Lyon 2 et l'université Jean Monnet-Saint-Étienne. En revanche, les coopérations avec Science po Lyon sont marginales. Au niveau de la licence, les équipes présidentielles des établissements ont incité à la mutualisation de parcours, notamment pour des formations à faible effectif. Lors de la visite du comité, les entretiens ont permis de souligner la fluidité des relations avec les collègues des autres établissements, ainsi que la qualité de l'intégration des projets pédagogiques s'appuyant sur des relations établies au sein des mêmes UMR⁵¹. Toutefois, ces partenariats en matière de formation butent souvent sur des obstacles logistiques (salles/plannings), qui freinent leur mise en œuvre⁵². Une piste pourrait être de capitaliser sur l'expérience de la crise sanitaire et de recourir à des solutions utilisées durant celle-ci pour surmonter ces difficultés logistiques⁵³.

À l'échelle du site, si les partenariats académiques relèvent davantage de la formation, leur réussite tient quant à elle beaucoup à leur adossement à la recherche⁵⁴. De ce point de vue, Lyon 3 partage des UMR avec plusieurs partenaires du site, particulièrement dans le domaine des sciences humaines et des humanités. Pour ces équipes, les financements de l'IdEx ont été un levier de développement, mais son arrêt n'a pas mis fin à la dynamique de travail engagée, d'autant que Lyon 3 a accompli un effort considérable pour structurer son pôle d'appui à la recherche depuis la précédente évaluation par le Hcéres⁵⁵. La participation de l'établissement à la MSH LSE depuis

⁴⁷ Entretiens.

⁴⁸ Récapitulatif des jalons de la trajectoire de Lyon 3, ComUE université de Lyon, contrat 2016-2020, volet spécifique université Jean Moulin Lyon 3, p. 148.

⁴⁹ Entretiens. Postérieurement à la visite du comité, le projet LYNX n'a pas été retenu pour financement.

⁵⁰ Depuis la visite du comité (octobre 2021), le paysage de l'ESR lyonnais a fait l'objet de reconfigurations et semble aujourd'hui se stabiliser autour de deux projets qui voient le rapprochement entre Lyon 2 et Lyon 3, amorcé dans le cadre du projet LYNX, se distendre.

- Lors de la première vague de l'AAP ExcellencES, Lyon 1 avait fédéré, autour du projet LYNX, Lyon 2, Lyon 3, l'Insa, Centrale Lyon, les Mines Saint-Étienne, l'ENTPE, VetAgroSup et CPE. Dans le cadre de la deuxième vague, deux projets ont été déposés par les acteurs du site lyonnais : l'un porté par Lyon 1, l'autre par l'ENS. Le projet Shape-Med@Lyon, déposé début février 2022 par Lyon 1, rassemble Lyon 2, CPE, VetAgroSup et les établissements de santé du site et a été recentré sur le domaine de la santé. Lyon 3, Centrale Lyon et les Mines Saint-Étienne ont quant à eux rejoint l'ENS, Sciences Po. Lyon et le CNSMD de Lyon dans le projet Tools+, qui inclut également VetAgroSup. Voir dépêche AEF n°667150 du 7 février 2022 : « AAP Excellences : À Lyon, toujours deux projets, mais un mercato des acteurs et un "rapprochement" de Lyon-I et Lyon-II ».
- Par ailleurs, un projet de création d'un établissement public expérimental (EPE), composé de Lyon 1, Lyon 2 et CPE, est en cours de réflexion. Voir dépêche AEF n°667701 du 18 mars 2022 : « AAP Excellences : Lyon-I veut se rapprocher de Lyon-II et des HCL pour décroisser l'écosystème de santé lyonnais ».

⁵¹ Entretiens.

⁵² Entretiens.

⁵³ Entretiens.

⁵⁴ Entretiens.

⁵⁵ Pour plus d'informations, voir la section traitant de la politique de recherche.

2018 est également un vecteur de développement important des partenariats académiques locaux. L'établissement a notamment engagé un rapprochement avec les établissements de son territoire pour les dépôts issus de l'activité de recherche. En 2019, la MSH LSE et les universités Lyon 2 et Lyon 3 se sont ainsi associées pour créer un pôle éditorial de soutien aux revues de SHS en accès ouvert (Prairial) à l'échelle du site, à partir de la plateforme de publication scientifique créée par Lyon 3 en 2017, ce qui, de l'avis du comité, est très positif et valorise l'expertise de l'établissement en la matière. Ce point est d'autant plus important que l'effort consenti par l'université pour soutenir et structurer la recherche n'est pas toujours suffisamment perçu par les partenaires académiques, qui valorisent davantage l'excellence de Lyon 3 en matière de formation.

b/ Une vision à construire pour le développement et les partenariats socio-économiques

La stratégie de développement de Lyon 3 est portée par une direction de l'innovation et du développement (DID), en charge de missions relevant tant des partenariats socio-économiques stratégiques que de l'entrepreneuriat et du rayonnement de l'établissement. La DID privilégie le portage de formations sur mesure pour ses partenaires. Cette activité constitue, avec le mécénat et la récolte de la taxe d'apprentissage, une de ses fonctions prédominantes. Le comité a constaté avec étonnement que la filiale de valorisation de l'établissement est utilisée principalement pour faciliter la gestion administrative et financière des formations portées par la DID, sans assurer à proprement parler une mission de valorisation par le transfert de technologies ou la gestion de prestations scientifiques au sein des laboratoires de l'établissement. Le comité invite l'établissement à repenser le rôle de sa filiale de valorisation afin que son utilisation actuelle ne puisse induire en erreur sur le fondement de son existence en tant que telle.

Le panel des partenaires rencontrés par le comité reflète autant le tropisme des partenariats fondés principalement sur des problématiques de formation (reconnaissance de la qualité des diplômés, capacité à porter des projets de formation sur mesure) que le manque de variété des composantes mobilisées, induisant une inévitable inéquité dans la redistribution des ressources collectées. **Le comité recommande vivement à Lyon 3 de faire preuve, à tout le moins de vigilance, dans l'équilibrage de la réaffectation des ressources à l'ensemble des composantes de l'établissement.**

Mue, avec un certain succès constaté, par une recherche de ressources propres, la DID a favorisé, pendant la période évaluée, le développement de la communication et de l'événementiel afin d'assurer le renforcement des relations avec les partenaires socio-économiques. Certaines initiatives ont servi le rayonnement de l'établissement. Ainsi, des concerts donnés par l'Orchestre de chambre de Lyon ont été privatisés et financés par Lyon 3 afin d'inviter et de récompenser ses partenaires. Tout en soulignant que cette initiative n'a pas été reconduite, le comité en questionne la pertinence, notamment au vu du coût annuel élevé (proche de 100 k€).

Des partenariats socio-économiques ont été instaurés principalement dans le domaine de la formation à l'initiative de certaines composantes, suivant leurs politiques respectives, sans feuille de route thématique portée par l'établissement. Par ailleurs, peu de partenariats ont été établis en recherche.

Le comité recommande qu'un effort de structuration de thématiques fortes et d'axes transversaux entre les composantes et les fonctions régaliennes de l'établissement soit réalisé, afin d'améliorer la lisibilité de la politique de l'université et de mieux identifier ses forces internes. Une stratégie partenariale institutionnelle portée par l'établissement pourrait ainsi permettre de mieux coordonner les relations de l'établissement et de ses composantes avec le monde socio-économique. Une telle initiative invite l'établissement à diversifier la nature de ses partenariats, tout en assurant le maintien d'une dynamique de développement de nouvelles chaires, idéalement de manière coordonnée avec la politique de la recherche.

Sur un plan plus opérationnel, Lyon 3 avait deux projets visant à soutenir un développement coordonné et une gestion efficace des partenariats avec les milieux socio-économiques : implanter un CRM⁵⁶ pour centraliser dans une base les données sur les interactions entre les partenaires socio-économiques et tous les acteurs de l'établissement, et un système de gestion du circuit des conventions⁵⁷ pour simplifier les processus et ainsi améliorer la réactivité. Ces projets ayant été suspendus en prévision de la constitution de l'université cible, **le comité**

⁵⁶ Customer Relationship Management.

⁵⁷ Outil de suivi et d'administration des conventions partenariales (OSAC).

recommande à l'université de les relancer pour développer ses partenariats socio-économiques, et de répondre aux besoins transversaux de ces services pour permettre la mise en œuvre de la nouvelle stratégie de l'établissement.

La gouvernance et le pilotage de l'établissement

1 / L'organisation interne de l'établissement

a/ Un organigramme complexe et peu lisible

L'organigramme de Lyon 3, pendant la période de référence, comprenait huit vice-présidences⁵⁸, 10 chargés de mission et trois référents. Il n'y a pas de lettre de mission descriptive des responsabilités des vice-présidences. **De l'avis du comité, une gouvernance s'appuyant sur des mandats bien définis et sur une répartition claire et connue des pouvoirs décisionnels est souhaitable.**

La structuration administrative des services centraux et communs est complexe : l'organigramme ne permet pas d'en comprendre les liens fonctionnels. **Le comité invite l'établissement à un travail de mise en cohérence sur les intitulés des structures (directions, sous-directions, pôles, services, cellules) : ce travail pourrait, dans un premier temps, permettre une meilleure lisibilité des services et de leurs interactions. Une description des compétences confiées à chaque structure et des interrelations entre ces structures aurait aussi avantage à être établie. Elle pourrait servir de socle à une réflexion pour simplifier l'organigramme dans une perspective d'efficacité et d'adéquation aux priorités stratégiques de l'établissement.**

b/ Une association du politique et de l'administratif à consolider

Durant la période évaluée, il y avait peu de processus décisionnels formalisés du point de vue administratif : beaucoup de dossiers remontaient pour arbitrage⁵⁹ jusqu'à la présidence. La nouvelle équipe de direction s'efforce d'établir des processus de validation fondés sur les structures organisationnelles. Ce travail en cours nécessite de consolider les dispositifs d'audit et de contrôle interne afin de cartographier et de formaliser les processus décisionnels et de permettre à l'établissement de s'engager dans une démarche cohérente de pilotage et de simplification administrative. Le pôle d'amélioration de la qualité et d'appui au pilotage (PAQAP) est bien positionné pour mener à bien ces missions. **Le comité recommande de fiabiliser tous les processus de validation pour garantir la performance de l'organisation.**

Le rapprochement prévu avec Lyon 2, puis le projet d'université cible ont eu pour conséquence d'associer étroitement le politique et l'administratif au sein de l'établissement, ce qui est perçu positivement par la nouvelle direction et par le comité. Sur tous les chantiers menés, la direction générale des services (DGS) joue un rôle important dans le cadre de l'amélioration continue de l'organisation administrative. La DGS est bien positionnée auprès de l'équipe présidentielle et assure l'interface entre la chaîne politique et la sphère administrative sous son autorité.

La DGS est composée d'une directrice en fonction depuis juin 2020, épaulée par deux directrices générales adjointes, pilotant, en transversalité, les questions liées aux ressources humaines (RH) et aux finances, et qui occupent également les fonctions de directrices de la direction des ressources humaines (DRH) et de la direction des affaires financières (DAF). Le comité recommande à l'université d'engager une réflexion sur le positionnement des deux directions générales des services adjointes (DGSA) afin de repenser leur périmètre, leur positionnement hiérarchique et leur délégation. De l'avis du comité, cette réflexion est de nature à pouvoir fluidifier les relations entre les différentes entités administratives et à créer les conditions optimales de réussite des nouveaux chantiers à déployer.

L'implication des services administratifs durant la période évaluée a été particulièrement importante. Les cadres ont été fortement mobilisés pour la construction de l'université cible. Avec un fort sentiment d'appartenance à leur établissement, ils sont en attente d'un projet fédérateur et atteignable pour Lyon 3⁶⁰.

⁵⁸ Six vice-présidences (conseil d'administration et pilotage ; recherche ; formation, insertion professionnelle et vie étudiante ; affaires économiques et sociales et patrimoine ; relations internationales ; stratégie numérique) et deux vice-présidences étudiantes (conseil d'administration ; commission de la formation et de la vie universitaire du conseil académique). À la suite de l'arrivée d'une nouvelle équipe présidentielle en janvier 2021, quelques modifications ont été apportées à cet organigramme et des mentions du présent rapport font référence aux fonctions établies dans l'organigramme reconfiguré.

⁵⁹ Entretiens.

⁶⁰ Entretiens.

c/ Un équilibre à établir entre direction centrale et composantes

Lyon 3 souligne l'importance historique des facultés et l'application du principe de subsidiarité. Dans son RAE, l'établissement affirme la nécessité d'un « équilibre entre la latitude de chaque composante et un pilotage centralisé »⁶¹. Le comité considère qu'un rééquilibrage gagnerait effectivement à être envisagé. L'organisation des sites internet illustre, par exemple, les liens entre le central et certaines composantes : les sites de l'iaelyon⁶² et de la faculté de droit⁶³ renvoient à l'université en cinquième onglet. Ces deux composantes représentent plus de 60 % des étudiants inscrits et une bonne part des ressources propres de l'université.

La coordination institutionnelle de l'offre de formation demeure limitée⁶⁴. Le degré de subsidiarité et sa portée stratégique en formation sont ainsi fortement conditionnés par les modalités d'allocation des moyens aux composantes⁶⁵. La formation continue est gérée de manière très décentralisée pour certaines composantes, mais par un service commun pour d'autres⁶⁶. En recherche, certaines unités sont gérées par le service général de la recherche, alors que d'autres sont rattachées aux composantes et des enjeux de répartition des moyens se posent aussi⁶⁷. Le développement des partenariats socio-économiques est principalement orienté par les composantes⁶⁸. La coordination des actions de communication interne et externe du central et des composantes est également un point de vigilance⁶⁹. Plus généralement, le comité relève de fortes hétérogénéités d'une composante à l'autre, en particulier dans les domaines suivants : conditions de travail, qualité de vie au travail, mission portant sur l'égalité entre les femmes et les hommes, ressources administratives, niveau de déconcentration financière, capacité d'encadrement des étudiants, accès aux services, aux locaux et aux infrastructures, conditions d'études, conditions de validation des examens et de modalités de contrôles des connaissances (MCC), etc.⁷⁰.

La disparité des règles appliquées par les composantes dans plusieurs domaines soulève des questions d'équité et de cohérence à l'échelle de l'établissement. Cet enjeu organisationnel, qui a été un obstacle au déploiement administratif du projet d'IdEX, a mis en lumière au sein de l'établissement un besoin d'échanges entre les composantes pour une gestion administrative plus harmonieuse. Le comité relève cependant que des aménagements partiels ont commencé à être mis en place (rapprochement entre le cabinet de la présidence et la DGS, réunions des responsables administratifs de composantes)⁷¹.

À Lyon 3, une dispersion des forces et des pouvoirs rend difficile la définition et le pilotage d'une stratégie institutionnelle et d'un positionnement fort dans l'ESRI. Parmi les interlocuteurs rencontrés lors de la visite, certains trouvent le *statu quo* adéquat, alors que d'autres évoquent la perspective d'une centralisation plus grande pour pouvoir, à l'échelle institutionnelle, établir de grandes orientations et réaliser des objectifs communs de développement⁷². De l'avis du comité, la définition d'orientations stratégiques à l'échelle de l'établissement passe par des processus consensuels de co-construction, conciliant le pouvoir d'initiatives des composantes et la construction d'un collectif solide. Dans un souci d'équité pour tous les membres de la communauté universitaire, de renforcement de l'identité institutionnelle et de positionnement de l'université dans l'ESRI, le comité encourage celle-ci à s'interroger, avec sincérité et en lien avec ses composantes, sur les politiques et les règles communes à établir, ainsi que sur les fonctions à mutualiser. **Le comité recommande à l'établissement d'engager une réflexion sur le degré de subsidiarité, afin de trouver un meilleur équilibre entre les actions des composantes et celles de la direction et des services centraux, mais aussi pour redéfinir des équilibres entre ces composantes.**

L'allocation des moyens aux composantes pédagogiques et aux unités de recherche constitue un enjeu majeur pour l'établissement et est étroitement liée à la réflexion que l'équipe de direction souhaite lancer sur la subsidiarité. Des choix stratégiques seraient à faire pour structurer la prospective et la programmation des emplois et des

⁶¹ RAE, p. 9.

⁶² <https://iae.univ-Lyon3.fr/> (consulté 30 septembre 2021).

⁶³ <https://facdedroit.univ-Lyon3.fr/> (consulté 30 septembre 2021).

⁶⁴ Sur ce point, voir la section traitant de la politique de formation tout au long de la vie (FTLV).

⁶⁵ Sur ce point, voir la section traitant de la politique de FTLV.

⁶⁶ Sur ce point, voir la section traitant de la politique de la FTLV.

⁶⁷ Sur ce point, voir la section traitant de la politique de recherche.

⁶⁸ Sur ce point, voir la section traitant de la stratégie institutionnelle de développement et partenariats socio-économiques.

⁶⁹ Sur ce point, voir la section traitant de la gouvernance et du pilotage, sur la coordination des communications.

⁷⁰ Sur ces points, voir notamment la section traitant des grandes fonctions du pilotage.

⁷¹ RAE, p. 9.

⁷² Entretiens.

recrutements, la répartition des moyens et le schéma stratégique immobilier. Pour l'heure, la dotation de l'établissement aux structures résulte d'un dialogue de gestion annuel intégrant l'ensemble des ressources et la politique d'emplois, mais demeure une contribution à l'équilibre. Un nouveau modèle d'allocation des moyens pourrait prendre en compte l'ensemble des dotations (fonctionnement, heures complémentaires, programmes pluriannuels d'investissement) et se fonder sur les différents taux d'encadrement afin d'orienter la politique en matière d'emplois. **Pour ce faire, l'université pourra s'appuyer sur les tableaux de bord produits qui incluent une vision consolidée des ressources allouées par le niveau central.**

Le comité recommande à l'établissement de profiter de la prochaine période contractuelle pour formaliser des COM avec l'ensemble des composantes pédagogiques et de réfléchir parallèlement à un dialogue de gestion adapté avec l'ensemble des structures de recherche. Enfin, des mesures incitatives pourraient être mises en place pour appuyer les collaborations entre les composantes dans la perspective de projets multidisciplinaires, autant en recherche qu'en formation (par exemple, développement d'un dispositif de majeure/mineure). De l'avis du comité, l'établissement est pleinement outillé pour se lancer dans une telle démarche.

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

a/ Vers des processus décisionnels et une gouvernance participative

Dans le cadre de la construction de l'université cible, l'esprit de communauté de l'établissement a été bousculé⁷³. L'analyse de la préparation de la fusion par Lyon 3 pointe un paradoxe : il est affirmé que le projet a reposé sur une forte implication des personnels et des étudiants, alors que ces derniers considèrent avoir été écartés des prises de décision⁷⁴. Si la volonté de transparence de l'information semble avoir présidé à l'élaboration du projet d'université cible, avec des points réguliers faits dans les instances de décision et de consultation, il s'avère que l'ensemble de la communauté de l'établissement n'a pas été impliquée dans les circuits de décision, ce qui est particulièrement le cas des étudiants, qui d'emblée s'étaient retirés du projet⁷⁵. Ce mode de fonctionnement a été mal vécu, en particulier par les représentants du personnel (votes en comité technique [CT] et en comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail [CHSCT]) et par les élus étudiants.

Un problème récurrent d'accessibilité aux délibérations des instances (conseil d'administration [CA], commission de la recherche [CR], commission de la formation et de la vie universitaire [CFVU]) existe⁷⁶. Afin de garantir la transparence du fonctionnement des instances décisionnelles, **le comité recommande à l'établissement de veiller à la production, à la publication et à la diffusion auprès de l'ensemble de la communauté, dans des délais raisonnables, des comptes rendus et des procès-verbaux des différents conseils.**

La nouvelle équipe de direction s'efforce de mettre en œuvre des processus décisionnels dans la perspective d'une gouvernance participative. Le RAE a ainsi été le produit d'une méthodologie visant à renforcer l'appropriation du fonctionnement institutionnel par les personnels et les étudiants. L'autoévaluation et les axes stratégiques ont été co-construits grâce au travail de 18 groupes de travail (GT) constitués par appel à contribution. Ce travail s'est fait en articulation avec la construction de l'offre de formation. Ce processus a été apprécié à l'intérieur de l'établissement. Il est perçu comme l'amorce d'une gouvernance plus collégiale⁷⁷.

b/ Une nouvelle structure consacrée à l'amélioration de la qualité

Pendant la période évaluée, l'établissement a souhaité mettre l'accent sur une véritable politique de la qualité, qui s'est matérialisée par un portage politique fort : une vice-présidence déléguée à ce domaine (poste non retenu par l'équipe actuelle) et un pôle d'amélioration de la qualité et d'appui au pilotage (PAQAP) rattaché à la direction générale des services ont été créés. Ce pôle apporte une expertise à la direction et aux services et il

⁷³ RAE, p. 5 et entretiens.

⁷⁴ Entretiens.

⁷⁵ Entretiens.

⁷⁶ Entretiens.

⁷⁷ Entretiens.

accompagne les changements nécessaires à l'objectif de qualité visé par l'établissement. Une démarche qualité volontariste a aussi été engagée en formation⁷⁸.

Organisé en quatre unités, le PAQAP a permis de structurer l'aide au pilotage pendant la période évaluée. Le service statistique et décisionnel (cinq personnes) a travaillé à la construction des tableaux de bord et des entrepôts de données du système d'information décisionnel (SID)⁷⁹. L'unité en charge du contrôle de gestion (deux personnes) a contribué à la mise en place de la comptabilité analytique en coûts complets⁸⁰. Le service de l'amélioration organisationnelle (une personne), qui accompagne les équipes en matière de cartographie des activités et des procédures, a connu une montée en puissance de son activité lors du passage à la gestion budgétaire et comptable publique (GBCP). La responsable de la qualité (une personne), rattachée fonctionnellement au PAQAP, mais hiérarchiquement à la présidence, a contribué à la labellisation HRS4R et aux audits internes. Enfin, Lyon 3 a un auditeur interne, mais qui n'est pas le responsable de la qualité chargé des audits.

Si la création du PAQAP et la réalisation de projets liés à l'amélioration de la qualité sont constatés, la démarche qualité elle-même n'a été que peu formalisée et inégalement déployée au sein des services. Son déploiement a en effet buté sur des limites classiques : outils mis à disposition, risque de déséquilibre financier, disponibilité et sensibilisation des personnels⁸¹. La mobilisation croissante des personnels de l'établissement pour répondre aux besoins de données en lien avec les AAP (montage de projet, suivi et évaluation) aurait notamment impacté la mise en œuvre de la politique de qualité⁸². **Le comité relève par ailleurs deux points de vigilance : le sous-encadrement des équipes et l'insuffisance de l'association des étudiants à la politique de la qualité**⁸³.

c/ Un système d'information décisionnel robuste au service d'un pilotage partagé

Le SID est un point fort de l'établissement. Il est fondé sur le projet de la gouvernance de rendre chaque acteur autonome en ayant accès aux données pertinentes à sa fonction. Ce SID évolutif permet un pilotage des activités de l'établissement, grâce à des briques identifiées et opérantes. Il donne accès à des données vérifiées, datées et fiabilisées en amont, qui peuvent être croisées entre différents domaines grâce notamment à des entrepôts de données performants. Son essaimage au sein de l'établissement est à souligner. Le partage de tableaux de bord et d'indicateurs entre le niveau central et les composantes constitue une indéniable réussite en termes stratégiques et opérationnels. Les entretiens avec les cadres des services support ont mis en évidence l'importance de ce système dans le pilotage de leur activité. L'utilisation du SID pour la construction de la nouvelle offre de formation avec le croisement de différents éléments (scolarité, formations, heures d'enseignement, RH et budget) est un exemple du succès de ce dispositif. **La recherche, domaine peu ou mal couvert par le SID, devrait, de l'avis du comité, constituer une priorité pour la prochaine période contractuelle, en lien notamment avec les organismes de recherche.**

d/ Une coordination de la communication à consolider pour affirmer l'identité institutionnelle

Lyon 3 a structuré une équipe cohérente de communication dans un service central directement rattaché à la présidence. Ce service est en relation avec les référents en charge de la communication au sein des composantes et des services communs, mais leurs rôles respectifs auraient avantage à être clarifiés et leurs actions à être mieux coordonnées. Le service central a travaillé à la réalisation d'une identité visuelle et éditoriale partagée, qui a été inégalement déployée par les composantes. Celles-ci utilisent toutes le même système de gestion de contenu (CMS⁸⁴) pour alimenter le site web, mais elles bénéficient d'une forte autonomie. La conformité des messages avec l'identité de Lyon 3 n'est pas garantie, quel que soit le support de diffusion utilisé (réseaux sociaux, chaîne YouTube, site web, etc.). Le comité considère que cette hétérogénéité constitue un point de vigilance. Une meilleure coordination des actions de communication, internes et externes, est essentielle pour fortifier l'image institutionnelle. Aussi, **le comité recommande à l'université d'évaluer la potentielle nécessité d'un animateur de communauté (community manager) dans le service, ce rôle étant temporairement assumé par la chargée de communication étudiante.**

⁷⁸ Sur ce point, voir la section traitant de la politique de FTLV.

⁷⁹ Ce système a été largement déployé en interne à Lyon 3 (RAE, p. 12). Pour plus d'informations sur le SID, voir la section suivante.

⁸⁰ Sur la comptabilité analytique, voir la section traitant de la fonction financière, et celle portant sur le pilotage de la formation.

⁸¹ Entretiens.

⁸² RAE, p. 12.

⁸³ RAE, p. 12.

⁸⁴ Content Management System.

La stratégie de communication, en cohérence avec la stratégie de l'établissement, a été orientée vers le monde socio-économique pour valoriser l'offre de formation professionnelle continue et les services de l'incubateur. Il n'y a pas de stratégie spécifique ni de référent en charge de la communication dans le domaine de la recherche. **Le comité recommande à Lyon 3, pour accroître sa notoriété dans ce domaine, de développer une stratégie de promotion et de diffusion de ses activités de recherche et d'encourager les publications en libre accès**, comme le prévoit la Charte pour la science ouverte, adoptée par l'établissement en 2020⁸⁵.

Le comité recommande de rendre plus lisible le parcours de l'usager (i.e. les liens entre la communication centrale et les scolarités) et d'accentuer l'utilisation de l'anglais dans l'information des étudiants internationaux. Par exemple, le site web est traduit en anglais par un personnel externe à l'université, mais il est peu alimenté. C'est une lacune regrettable, si l'on considère la proportion importante des étudiants internationaux parmi les nouveaux entrants⁸⁶.

3 / Le pilotage au service de la mise en œuvre opérationnelle du projet stratégique : des outils d'analyse prospective en développement

Lyon 3 dispose d'outils de pilotage robustes pour parvenir à la mise en œuvre opérationnelle du projet stratégique, notamment grâce à un SID particulièrement performant.

La programmation budgétaire pluriannuelle (lettre d'orientation budgétaire, dont les éléments stratégiques sont déclinés lors du débat d'orientation budgétaire devant le CA au mois de mai de chaque année) et le schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) permettent un pilotage et une réalisation des projets, dont la soutenabilité financière est assurée. Par ailleurs, face à la sous-dotation en emplois évoquée à plusieurs reprises lors des entretiens⁸⁷, un pilotage fin de la masse salariale a été mis en place. L'établissement pourrait, dans ces domaines, s'inscrire dans une démarche prospective en réalisant des hypothèses et en construisant une méthodologie partagée. Concernant le suivi de la masse salariale, le projet Siham PMS⁸⁸ devrait permettre à la DRH de déployer un suivi et des projections de façon plus automatisée. **Le comité recommande à l'établissement d'inclure des projections pluriannuelles dans ses différents tableaux de bord, notamment dans le cadre des indicateurs contractuels.**

En outre, Lyon 3 n'a pas encore entrepris la construction d'une politique pluriannuelle de ses ressources humaines. **Le comité recommande la mise en place d'une GPEEC, et ce d'autant plus que l'établissement rencontre des difficultés pour pourvoir certains emplois.**

D'une façon générale, le comité invite l'établissement à développer les schémas directeurs et les outils d'analyse prospective adaptés au déploiement de la nouvelle stratégie, dès lors qu'elle sera formalisée et diffusée à la communauté universitaire.

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

a/ Une fonction RH centralisée et prête à relever le défi d'une GPEEC formalisée

La DRH compte 30 personnels ETP⁸⁹. Elle est structurée de manière classique en quatre services de gestion (service des personnels enseignants ; des Biatss ; des traitements et des moyens ; et des vacataires d'enseignement), un pôle (RH métiers et formation) et une cellule de pilotage de la masse salariale. Une réflexion est en cours sur cette organisation afin de renforcer la transversalité et de créer ainsi les conditions nécessaires à la mise en place d'une GPEEC formalisée. Au regard de l'organisation et des liens entre le niveau central et les structures, la fonction RH apparaît aux yeux du comité comme très centralisée.

⁸⁵ <https://www.univ-lyon3.fr/charte-pour-la-science-ouverte>

⁸⁶ 5 306 étudiants internationaux en 2019-2020. Source : *Chiffres Clef Lyon 3* web édition 2021.

⁸⁷ Le corps du RAE ne donne pas d'éléments chiffrés étayant cette sous-dotation.

⁸⁸ <https://www.amue.fr/ressources-humaines/logiciels/siham-pms/presentation/>.

⁸⁹ Équivalent temps plein.

Le plafond d'emplois de l'État est présenté comme historiquement insuffisant par rapport aux besoins de l'établissement en moyens humains, tant en personnels enseignants qu'administratifs, et proche de la saturation. La projection annuelle et pluriannuelle des dépenses de masse salariale appelle donc un suivi attentif. Dans ce contexte, des réunions mensuelles ont lieu en présence de la vice-présidence chargée des affaires sociales et de la qualité de vie au travail, du vice-président chargé des finances et du patrimoine, et du vice-président chargé des affaires générales et institutionnelles. Lorsque l'offre de formation est traitée, ce panel est élargi à la vice-présidente chargée de la formation, de la vie étudiante et de l'insertion professionnelle, à la DGS, aux DGSA respectivement chargées des RH et des affaires financières, à l'agent comptable et au responsable du pilotage de la masse salariale afin d'échanger sur l'exécution et les marges de manœuvre⁹⁰. Divers métiers sont au besoin associés à ces réunions. Le Mesri a abondé les crédits de masse salariale en 2021 à hauteur de 600 000 euros afin d'opérer un rattrapage, mais le plafond d'emplois n'a pas été rehaussé et cette allocation « sociée » (inscrite dans la subvention pour charges de service public) paraît fragile face notamment à la croissance continue des étudiants.

La consommation de masse salariale pour l'exercice 2020 s'élève à 94 424 337 euros⁹¹, soit 596 562 euros d'augmentation par rapport à 2019. Cette évolution, moins importante que les exercices précédents, s'explique principalement par la crise sanitaire liée à la Covid-19. Le taux d'exécution de 97,9 % demeure important.

Le bilan social de l'établissement est de qualité et permet d'appréhender les évolutions sur les cinq dernières années. Certaines données sont mises en perspective avec des comparaisons nationales et les indicateurs d'activité sont accompagnés de commentaires.

S'agissant des campagnes annuelles de recrutement et de promotion des enseignants, EC et Biatss, le comité note une prise en compte de toutes les dimensions de ces métiers, tant dans le recrutement, où les voies sont diversifiées, que dans la progression de carrière, où des cadrages formalisés sont communiqués.

La politique de formation des personnels constitue une priorité en matière de stratégie RH. Le bilan des indicateurs contractuels du contrat précédent démontre en effet une hausse sensible du nombre de stagiaires (1 962 en 2019 contre 1 236 en 2015) et du nombre d'agents formés (683 en 2019 contre 511 en 2015)⁹². Des cycles de formation ciblés pour les *managers* et des ateliers de bonnes pratiques déployés à la suite de la crise sanitaire constituent des exemples probants de cette volonté. **L'augmentation du nombre d'enseignants et d'EC participant au plan de formation est également à souligner. Le comité salue cette démarche volontariste en matière de formation des personnels.**

b/ Des équipes administratives à remobiliser autour d'un projet commun

Le projet d'université cible s'est accompagné d'une très forte mobilisation des personnels durant la période évaluée. En référence aux entretiens menés par le comité, l'arrêt du projet a constitué un réel choc, ressenti comme un gâchis et générateur de fortes frustrations pouvant entraîner une démotivation⁹³. Ce constat est largement partagé et les entretiens ont souligné le manque de dialogue social durant cette période⁹⁴. Une refonte du dialogue social fondée sur le principe de collégialité de la prise de décision est clairement attendue. Les réunions hebdomadaires du CHSCT durant le premier confinement indiquent que l'établissement s'est engagé dans cette voie. La nouvelle équipe présidentielle a déployé une stratégie visant à remotiver les personnels, avec une approche participative qui les implique dans de nouveaux projets, tels que l'élaboration du RAE ou le plan QVT. **Le comité encourage l'établissement à faire en sorte que la prochaine conférence sociale mette l'accent sur les valeurs d'accompagnement, et fasse des conditions de travail des personnels un enjeu majeur.** L'arsenal politique et administratif déployé avec des agents fortement motivés (chargée de mission à l'inclusion, aux égalités et à la solidarité, chargée de mission à la médiation interne et sociale, service d'action culturelle et sociale, médecin du travail, assistante sociale, cellule de veille sociale, direction des ressources humaines, etc.) aidera indéniablement à atteindre cet objectif de cohésion.

⁹⁰ Entretiens.

⁹¹ Compte financier 2020.

⁹² Annexe au RAE – Indicateurs contractuels IS 6 Formation des personnels.

⁹³ Entretiens.

⁹⁴ Entretiens.

Lyon 3 s'est fortement engagée pour la défense de la laïcité et la lutte contre les discriminations, avec notamment une organisation originale comprenant des référents pour l'égalité au sein des structures (composantes pédagogiques, directions centrales et services communs). De nombreuses actions ont été mises en œuvre et ont rencontré un indéniable succès. De l'avis du comité, ces fonctions pourraient être davantage valorisées dans les fiches de poste et l'organisation administrative.

Enfin, les dispositifs déployés, comme les démarches d'accueil qui favorisent l'intégration de l'ensemble des personnels dans l'établissement, quel que soit le site d'exercice, ont permis de favoriser le sentiment d'appartenance⁹⁵. En outre, le label HRS4R obtenu par l'université de Lyon 3 et mis en application, témoigne plus précisément de l'attention que porte l'université à la qualité du recrutement dans le domaine de la recherche.

c/ Une fonction financière organisée et outillée

L'organisation de la fonction financière s'articule autour de la DAF et de l'agence comptable, qui interagissent avec l'ensemble des composantes et des services, en lien étroit avec le PAQAP et la DRH. La DAF comprend 24 ETP répartis dans cinq services (budget, recettes, dépenses, marchés et achats). La directrice occupe également la fonction de DGS adjointe chargée des finances. L'agence comptable, quant à elle, comprend 15 ETP, répartis en trois pôles (comptabilité, recettes et recouvrement, dépenses avec un service facturier).

La fonction financière au sein des structures est disparate avec un niveau de déconcentration financière qui varie selon la taille de la structure, les emplois affectés et le budget géré. **Le comité recommande à l'université de prendre en compte l'organisation budgétaire dans sa réflexion sur les modalités et les degrés de subsidiarité.**

Les documents d'orientation budgétaire sont explicites et lisibles. Ils démontrent avec clarté la traduction budgétaire des choix stratégiques et fournissent à l'ensemble des acteurs des éléments d'appropriation de la situation de l'établissement. Sa situation financière est saine, mais n'en demeure pas moins fragile, notamment au regard de sa sous-dotation. Les indicateurs et les ratios financiers et comptables sont positifs : résultat de 5 391 564 € en 2019, 6 494 258 € en 2020 avec un effet lié à la crise sanitaire, taux de déficit (niveau de résultat rapporté aux produits) de 4,60 % en 2019 et de 5,45 % en 2020, s'éloignant de la zone de vigilance, solde budgétaire excédentaire, capacité d'autofinancement élevée, qui permet de financer des dépenses d'investissement, niveau de trésorerie et fonds de roulement en hausse. Il est également à noter la part importante des ressources propres, en hausse durant la période évaluée (22 458 009 € en 2020 contre 19 246 366 € en 2015, soit une augmentation de 16,7 %)⁹⁶.

Malgré ces éléments, la recherche d'équilibre semble permanente et suppose un suivi fin et rigoureux des choix opérés. La stratégie développée lors de la crise liée à la Covid-19 a permis d'adapter un mode de pilotage budgétaire, qui a intégré les mécanismes de réallocation des moyens, ainsi que le recours à de nouveaux leviers pour faire face aux priorités conjoncturelles. Ces éléments démontrent la capacité d'anticipation et de réaction de l'établissement en matière financière.

Le processus d'élaboration du budget est bien formalisé. La réflexion sur les données qui servent de fondement au dialogue de gestion est conduite en partenariat avec les structures. La construction du budget s'appuie ainsi sur un constat partagé et sur une procédure transparente avec un calendrier et des jalons. L'utilisation de la brique finance du SID participe à la transparence et au partage des données entre les différents acteurs par la production de tableaux de bord performants et des données actualisables.

Les dispositifs de contrôle de gestion ont également constitué une priorité pour la période évaluée. **Le comité recommande à Lyon 3 de systématiser la comptabilité analytique à l'ensemble de ses activités afin d'éclairer l'établissement dans ses choix stratégiques.**

Tous ces éléments démontrent le sérieux et la fluidité des mécanismes budgétaires et comptables déployés au sein de l'université. Pour ce qui est de l'organisation de la fonction au niveau central, trois axes de développement

⁹⁵ Entretiens.

⁹⁶ Bilan du contrat et comptes financiers.

paraissent toutefois indispensables aux yeux du comité : la mise en place d'une cellule technico-fonctionnelle Sifac⁹⁷, la création d'une structure d'accompagnement au montage et au suivi d'exécution financière des projets sur conventions et contrats et enfin la mise en place d'un contrôle interne comptable et financier organisé, formalisé et validé par les instances, qui permettrait de maîtriser les risques financiers et comptables de l'établissement. **Le comité recommande d'engager cette démarche en structurant une comitologie adaptée, en élaborant une cartographie complète des risques et en développant des processus de contrôle par un plan d'action, en particulier dans les domaines de la paie, des missions, de la gestion de l'immobilier, de la gestion de la pluri-annualité. La prise en compte de ces points de fragilité permettrait à l'établissement de maîtriser pleinement ses processus budgétaires et comptables.**

Enfin, **le comité recommande que soient évalués et intégrés aux différentes projections financières la perte des fonds IdEx et l'impact pluriannuel qui en découle.**

d/ Une situation immobilière tendue bien prise en compte

L'Opération Campus, terminée en 2020, a permis d'assurer une réhabilitation massive des bâtiments anciens du site des Quais. Dans le cadre du précédent SPSI, Lyon 3 a investi dans le bâtiment de l'IUT (3 961 m²), le site de la Manufacture, une partie de la Maison internationale des langues et des cultures (1 435 m², le bâtiment étant partagé avec Lyon 2) et une partie du bâtiment Cavenne (846 m²)⁹⁸.

Malgré ces opérations, l'établissement demeure dans une situation immobilière tendue en raison notamment de la hausse des effectifs étudiants. Les déficits de surfaces constatés sont réels et les taux d'occupation des locaux pédagogiques dépassent les 100 % pour les amphithéâtres (115,2 % en 2018-2019) et les salles (100,6 % en 2018-2019), selon les règles de calcul national⁹⁹. L'établissement ne dispose pas de possibilités foncières à faire valoir pour faire face à la croissance de ses effectifs étudiants. Les tutelles ont acté ce fait lors de la validation du schéma pluriannuel de stratégie immobilière fin 2019¹⁰⁰. La rationalisation et l'optimisation de ce patrimoine insuffisant constituent un enjeu majeur, auquel l'établissement s'attelle depuis plusieurs années. Ce patrimoine représente, en effet, un enjeu pour l'identité de l'établissement avec une stratégie affichée qui vise à préserver et à maintenir des conditions d'études et de travail adéquates.

L'objectif de préservation et de performance du bâti, technique et énergétique, est largement partagé. À ce titre, l'université investit dans de nombreuses opérations de rénovation et de maintenance¹⁰¹. Pour ce faire, elle mobilise son fonds de roulement (3 486 111 euros en 2020 au titre du programme pluriannuel d'investissement)¹⁰². Une difficulté persiste pour les équipements sportifs des étudiants, qui ne disposent pas d'infrastructures affectées aux activités sportives. L'établissement est encouragé à rapidement développer des partenariats avec les autres universités et les collectivités territoriales sur cette question.

En matière de pilotage et de portage de la fonction immobilière au sein de Lyon 3, une fonction de vice-président chargé des finances et du patrimoine existe dans l'organigramme, fonction vacante au moment de la visite du comité sur site. En ce qui concerne l'administration, la direction de l'immobilier et de la logistique est chargée du déploiement des opérations. Elle comprend 64 agents et résulte de la fusion de deux directions en janvier 2020. La fonction patrimoniale est centralisée dans cette direction qui intervient pour l'ensemble des sites. Il n'y a pas d'ETP alloué au patrimoine dans les composantes. Malgré l'engagement de l'établissement à se doter d'un système d'information (SI) performant en matière de patrimoine, des aléas provenant des fournisseurs ont empêché le déploiement d'un outil spécifique. En effet, en remplacement du SI patrimoine *Facility Tech* de Vizelia arrivée en fin de vie, l'université a acquis en 2016 l'outil Allplan® de la société Nemetschek. Cette dernière a annoncé en 2019 que la fin de vie de cet outil était programmée en décembre 2021. Cette annonce oblige l'établissement à repenser un nouvel outil, en interne ou en externe¹⁰³.

⁹⁷ Système d'information financier analytique et comptable.

⁹⁸ RAE, p. 22.

⁹⁹ Annexe au RAE – Indicateurs contractuels IC 13 Taux d'occupation des locaux.

¹⁰⁰ RAE, p. 21.

¹⁰¹ Entretien.

¹⁰² Compte financier 2020.

¹⁰³ RAE, p. 21 et entretiens.

Le comité recommande à l'établissement la réalisation d'un schéma directeur immobilier et d'aménagement, qui permettrait de mieux formaliser l'ambition de Lyon 3 pour son patrimoine, ses orientations stratégiques et son plan d'action.

e/ Une direction du numérique en soutien à la stratégie

La direction du numérique compte près de 70 agents et est organisée de manière assez classique avec cinq pôles (métiers, infrastructures réseau, support, accompagnement à la pédagogie numérique, audiovisuel-multimédia), une cellule chargée du pilotage et des projets et une cellule chargée de la sécurité des systèmes d'information. Cette direction se pose clairement en soutien aux autres directions centrales et en accompagnement de la stratégie de l'université. En matière de portage politique, le premier vice-président est responsable de la stratégie numérique, cette mission attribuée au premier vice-président (VP) témoigne de l'importance de ce volet au sein de la politique d'établissement.

La direction du numérique a été fortement mobilisée durant les travaux relatifs à l'université cible : elle intervenait au sein de plus de 10 groupes de travail en appui de la transformation organisationnelle prévue. Elle a aujourd'hui à cœur de réactiver des projets propres à Lyon 3, notamment en matière de services et de développement de l'urbanisation.

L'université est pleinement impliquée dans les évolutions nationales des outils et dispose d'une feuille de route claire, qui établit des priorités parmi les chantiers à opérer. Elle fait figure d'exemple au sein du SID, véritable réussite s'agissant de pilotage et d'essaimage. La politique en matière de système de sécurité d'information (SSI) est bien organisée avec deux ETP alloués et semble opérante avec une maîtrise et une anticipation qui lui permettent de faire face aux attaques informatiques croissantes.

La recherche et la formation

1 / La politique de recherche : stratégie et organisation

a/ Orientations scientifiques : les axes stratégiques d'une IdEx arrêtée

Comme bon nombre d'établissements inscrits dans une logique de fusion, Lyon 3 a pu faire bénéficier sa politique de recherche des incitations et des efforts de structuration demandés par l'IdEx de Lyon et le projet d'université cible, dont l'échec a été acté. Ces évolutions institutionnelles, notamment parce que Lyon 2, le partenaire scientifique naturel de Lyon 3, n'était plus partie prenante du projet d'université cible depuis 2018, ont modifié les priorités de recherche pendant la période évaluée. Les orientations scientifiques de l'établissement au cours de cette période sont majoritairement inscrites dans les axes stratégiques de l'IdEx (sciences et ingénierie pour une société durable, bio-santé et santé, humanités et urbanité), et comportent deux axes propres (religion et laïcité, et mémoire et héritage), importants, mais probablement insuffisamment inclusifs. La mise en œuvre de la politique de recherche a reposé en grande partie sur le développement de financement par AAP externes et internes, dont l'efficacité est démontrée par la croissance du nombre des projets financés et des financements obtenus¹⁰⁴. À la suite de la perte du financement de l'IdEx, **le comité recommande à l'établissement d'affirmer et de rendre visible sa stratégie en recherche**, qui est en l'état embryonnaire. Il pourrait le faire en mettant l'accent sur des projets interdisciplinaires fédérant les forces en présence, afin d'assurer la visibilité de l'université aux niveaux national et international, et en affirmant son soutien aux champs emblématiques de Lyon 3, pour lesquels l'université est la seule tutelle des unités de recherche (philosophie, droit, gestion).

b/ Un partenariat dynamisé avec Lyon 2 et l'émergence de thématiques transversales

Lyon 3 partage avec l'université Lyon 2 la tutelle de cinq de ses UMR, d'une équipe d'accueil, et de nombreuses relations scientifiques interpersonnelles sont également à relever dans plusieurs champs de recherche. La fin du projet d'université cible a permis une reprise rapide des dynamiques de projets de recherche avec Lyon 2, qui constitue un enjeu majeur pour une large part des acteurs de l'université rencontrés par le comité.

Lyon 3 pourrait avoir intérêt à affirmer davantage sa présence dans le pilotage des unités de recherche partagées, qui sont pour la plupart dans les secteurs des lettres et des sciences humaines. En effet, malgré une tutelle partagée, les acteurs institutionnels tels que le CNRS ou la MSH LSE considèrent spontanément ces unités comme relevant principalement de Lyon 2.

L'arrêt de l'IdEx a amené l'université à se repositionner sur deux thématiques transversales : sociétés en transformation et humanités environnementales. L'objectif est de s'appuyer sur des forces identifiées dans ces domaines et de fédérer des potentiels de recherche émergents dans les autres disciplines de l'université. Les modalités de collaboration et les outils de développement restent cependant à définir. Sur le plan national, Lyon 3 contribue à huit Gis¹⁰⁵ et à cinq structures fédératives de recherche (SFR)¹⁰⁶.

Dans les domaines du droit, des sciences de gestion et de la philosophie, des forces de recherche se sont consolidées au cours des dernières années, en constituant des unités de plus grande taille, et en développant une activité de publication et d'animation de la recherche. Dans ces domaines, Lyon 3 peut être le pôle d'attraction du territoire et fédérer les forces en présence. Certains progrès remarquables ont été soulignés par les dernières évaluations des unités de recherche conduites par le Hcéres et bénéficient d'un soutien fort de l'université, qui vise une stratégie de recherche plus internationale. Ces progrès, de l'avis du comité, peuvent mettre en lumière et renforcer l'identité propre de la recherche de Lyon 3, en assurant des effets de synergie entre la réputation des formations adossées à ces unités et la visibilité de cette recherche.

¹⁰⁴ Il y a diverses manières de mesurer, mais tous les indicateurs confirment une croissance. Selon les indicateurs retenus, les financements obtenus ont été multipliés par 5.9 (IC10 hors PIA), par 10 (IC10 incluant PIA), ou par 8.75 (IS5). Le RAE, à la page 26, indique que le montant a doublé sur la période de référence.

¹⁰⁵ ASIE (French Academic Network on Asian Studies) ; Réseau universitaire européen consacré à l'étude du droit de l'Espace de liberté, sécurité et justice (ELSJ) ; Institut du genre, Institut des Amériques (IdA) ; Institut rhodanpin des systèmes complexes (IXXI) ; Moyen Orient et mondes musulmans ; Zone atelier bassin de Rhône (ZABR) ; Religions, pratiques, textes, pouvoirs.

¹⁰⁶ Agorantic ; Institut supérieur d'étude des religions et de la laïcité (ISERL) ; Maison de l'Orient et de la Méditerranée (MOM) ; Maison des sciences de l'Homme (MSH) ; Observatoire de terrain en hydrologie urbaine (OTHU).

2 / La politique de recherche : soutien à la recherche

a/ Un service de soutien à la recherche efficace et apprécié

Lyon 3 a mis en place un service d'aide au montage de réponses à des AAP, et a renforcé ses mesures de soutien aux équipes de recherche¹⁰⁷. La commission de la recherche, dont la composition traduit les forces scientifiques en présence, joue un rôle qui paraît plus opérationnel que stratégique (répartition des moyens alloués par le conseil d'administration, fonctionnement des unités de recherche). La grande qualité de l'appui offert par le service général de la recherche est unanimement reconnue : bonne circulation de l'information, clarté des critères d'attribution des soutiens, aides au montage de réponses aux AAP et de chaires, soutien à la gestion des contrats de recherche et à l'organisation de conférences. Une montée en compétences et une professionnalisation du service ont été observées au cours de la période évaluée, avec des résultats tangibles pour ce qui est de l'obtention de projets financés par l'ANR, d'un financement européen sur l'intégration des migrants (obtenu en décembre 2020), de projets financés par la région ou par des partenaires privés. Par ailleurs, le financement par l'université de projets « bourgeons » permet au service d'être rapidement en lien avec de jeunes chercheurs. Les projets « impulsion », financés par l'IdEx pour les nouveaux arrivants à l'université, présentaient également cet avantage. Tous ces résultats reposent sur une grande proximité avec les laboratoires et les chercheurs. Le soutien administratif des unités de recherche a également été renforcé.

Comme l'a signalé le précédent rapport d'évaluation du Hcéres¹⁰⁸, il paraît étrange que dans l'organigramme de l'université, le service général de la recherche ne soit pas une direction à l'instar de la direction des études et de la vie universitaire, et se trouve au niveau des services généraux communs (comme le sport, les bibliothèques ou les relations internationales). Le contrat pluriannuel 2016-2020 prévoyait une évolution vers une direction de la recherche¹⁰⁹. **Le projet de l'université cible a retardé cette réorganisation, dont le comité recommande la mise en œuvre.**

b/ Une articulation entre le central et les composantes à mieux évaluer pour les unités de recherche

La restructuration des unités Magellan et de l'Institut d'histoire des représentations et des idées dans les modernités (IHRIM), commencée au cours du contrat précédent, a porté ses fruits au cours de ce contrat. L'unité Groupe de recherche appliquée pluridisciplinaire sur l'hôpital, les organisations sanitaires, sociales et leurs réseaux (GRAPHOS), en droit et *management* de la santé, est devenue le Centre de recherche en droit et *management* des services de santé (CRDMS). Si le point fort de ce centre est la recherche-intervention, il gagnerait, de l'avis du comité, à orienter davantage son activité vers des publications de recherche visibles aux niveaux national et international. En droit, le comité salue la création de l'Équipe de recherche Louis Jossierand (ERLJ), qui fédère et organise la recherche en droit privé de l'université. Il reste sans doute, dans ce domaine, un potentiel de structuration, par exemple en droit public, mais les dernières évaluations des unités de recherche par le Hcéres notent des progrès indéniables dans les activités de recherche menées.

Les unités de recherche sont gérées, pour certaines, par le service général de la recherche et, tandis que d'autres sont rattachées aux composantes de formation. Il pourrait être utile de bien peser les avantages et les inconvénients de cette situation, en matière d'équité de répartition des moyens (locaux alloués et financement de la recherche), mais aussi de gestion des personnels Biatss affectés à la recherche. En vue d'une meilleure coordination, le contrat pluriannuel 2016-2020 fixait comme objectif le **rattachement de toutes les unités de recherche de Lyon 3 au service général de la recherche, ce que recommande également le comité**¹¹⁰. Si la gestion des unités de recherche par certaines composantes paraît la mieux adaptée aux besoins de ces unités, et peut être la seule envisageable politiquement, il serait à tout le moins important qu'en contrepartie, l'université fixe des objectifs exigeants en ce qui concerne les publications et la visibilité internationale. De telles exigences permettraient de mieux inscrire ces

¹⁰⁷ RAE, p. 26.

¹⁰⁸ Hcéres, rapport d'évaluation de l'université Lyon III Jean Moulin, campagne d'évaluation 2014-2015, parmi les points faibles, p. 28 : « Une structuration de la recherche qui, en dépit de remarquables avancées, laisse encore transparaître quelques marges de progression, notamment ce qui concerne la création d'une direction de la recherche et les financements obtenus des agences nationales et européennes. »

¹⁰⁹ Contrat pluriannuel 2016-2020 université de Lyon, volet spécifique université Jean Moulin – Lyon 3, p. 144.

¹¹⁰ Contrat pluriannuel 2016-2020 université de Lyon, volet spécifique université Jean Moulin – Lyon 3, p. 145.

unités dans la stratégie de recherche de l'université. Il conviendrait par ailleurs d'être attentif à ce que l'affectation de personnels administratifs dans les unités tienne compte de leur taille.

Depuis 2018, Lyon 3 s'est dotée d'une référente intégrité scientifique dont les missions sont conformes aux standards nationaux¹¹¹. Il n'y a pas de commission pour l'intégrité scientifique. La référente assure une formation consacrée à cette question auprès des EC, notamment des nouveaux recrutés, et a été amenée à intervenir sur plusieurs dossiers de plagiat, de co-signatures, ou de relations entre doctorants et directeurs de thèse. Depuis 2020, une référente déontologue et alerte a également été nommée et a été saisie à plusieurs reprises. L'information sur les modes de saisine de ces deux référentes est disponible sur le site internet de l'université. **Le comité recommande que la durée de leurs missions soit précisée par l'établissement, et que des locaux garantissant la confidentialité soient mis à leur disposition en fonction des situations à traiter.**

c/ Un suivi et une visibilité de la recherche à améliorer

L'établissement a impulsé une politique de visibilité de la recherche à travers le dispositif HAL-SHS. Il s'est engagé en faveur du libre accès aux publications scientifiques et aux données de la recherche. En 2020, une Charte pour la science ouverte a été adoptée, promouvant notamment le dépôt en archive ouverte dans HAL Lyon 3¹¹². Un accompagnement est prévu pour sa mise en œuvre, adossé aux infrastructures (par exemple, la plateforme Prairial de revues en SHS en accès ouvert) et à l'expertise des services (service général de la recherche et bibliothèque universitaire).

De l'avis du comité, Lyon 3 n'est pas en mesure de suivre son activité de recherche de façon efficace, le système d'information GRAAL¹¹³, dont dispose l'établissement, étant obsolète et à remplacer. La visibilité de la recherche devrait également mieux être assurée, par exemple par une CVthèque sur le site de l'université.

Lyon 3 a été labellisée HRS4R par la Commission européenne le 4 octobre 2018, ce qui peut contribuer à sa visibilité et à son attractivité.

De façon générale, **le comité recommande à l'université de communiquer plus largement sur ses réussites en matière de recherche**, en particulier dans les domaines comme la philosophie, le droit et la gestion, qui ont fait l'objet de progrès rapides et de réalisations notables ces dernières années et qui ne sont pas encore identifiés comme des points forts par les partenaires de l'université. La définition des axes transversaux devrait également faciliter cette reconnaissance.

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

a/ Des formations attractives, à intégrer dans une vision institutionnelle

Au cours de la période d'évaluation, Lyon 3 parvient à conforter la qualité et l'attractivité des formations offertes, en formation initiale et continue, en dépit d'une sous-dotation soulignée par l'établissement. La politique de formation se concentre sur la professionnalisation¹¹⁴. L'offre de formation résulte essentiellement des initiatives des composantes, bien en phase avec les besoins du territoire¹¹⁵. L'établissement se concentre quant à lui sur la soutenabilité de l'offre de formation et opère les arbitrages nécessaires. Le comité n'a pas identifié un positionnement thématique local, national ou international relativement à l'offre de formation. Par ailleurs, la pluridisciplinarité est citée comme un obstacle¹¹⁶. **Le comité recommande de renforcer la cohérence interne (en lien avec les axes de recherche par exemple) et territoriale de l'offre de formation pour contribuer à l'optimisation des moyens et améliorer la visibilité de l'offre pour les étudiants et les partenaires (par exemple dans la recherche de financements).**

¹¹¹ Voir sur le site du Hcéres, le *vade-mecum* établi en 2017.

¹¹² <https://www.univ-lyon3.fr/charte-pour-la-science-ouverte>.

¹¹³ Gestion de la recherche, application concernant les activités des laboratoires.

¹¹⁴ Entretiens ; contrat pluriannuel 2016-2020 université de Lyon, volet spécifique université Jean Moulin – Lyon 3, p. 143, axe II-3 : « Accentuer la professionnalisation de la formation en renforçant les liens avec le monde socio-économique ».

¹¹⁵ Entretiens.

¹¹⁶ RAE, entretiens.

En matière de coordination territoriale, la période d'évaluation est marquée par le projet d'intégration au sein de l'université cible de l'offre de formation en master, ce qui englobe une partie des nombreuses co-accréditations existantes (avec Lyon 1, Lyon 2 et l'ENS), lesquelles ne relèvent pas nécessairement d'axes stratégiques bien identifiés¹¹⁷. L'arrêt de l'IdEx a bouleversé les objectifs qui avaient été définis en matière de mutualisation et de transversalité.

Le comité recommande à l'établissement de promouvoir une coordination entre les acteurs de l'enseignement supérieur du site, notamment les trois universités, et ceci afin de réduire les redondances et favoriser les mutualisations. En parallèle, le comité recommande de favoriser les projets entre les composantes de Lyon 3, par exemple en aménageant des parcours de formation avec majeure et mineure dans des disciplines différentes en licence, pistes d'action envisagées par la nouvelle direction de Lyon 3.

Lyon 3 est présente en formation initiale classique, en apprentissage et en formation continue, et dans deux champs disciplinaires (SHS et DEG). Avec près de 28 000 étudiants toutes disciplines confondues (dont 91 % des effectifs sont inscrits en formation initiale), 18 422 au niveau de la licence, 8 785 en master, dont 32 % de néo-entrants en 2019-2020¹¹⁸, et 701 doctorants, mais aussi 19 % d'étudiants internationaux, l'université fait la démonstration de la réelle attractivité de ses formations. À cet égard, un point fort reconnu, tant par les évaluations institutionnelles que par les partenaires de l'université, académiques et socio-économiques, est la qualité des relations tissées entre les formations et les milieux socio-économiques. Néanmoins, l'intensité de ces liens est inégale au sein de l'établissement. Ainsi, les réseaux d'anciens étudiants sont notamment très présents dans les masters de droit, mais également au sein de l'association *iaelyon Alumni* et des associations d'anciens étudiants de la faculté des lettres et civilisations, sans qu'il y ait pour autant de capitalisation au niveau de l'établissement. Par ailleurs, deux bases de données CRM sont utilisées pour le suivi des relations avec le monde socio-économique, ce qui pose la question de l'urbanisation des données.

Si l'établissement est conscient des enjeux attachés à l'approche par compétences, celle-ci demeure embryonnaire et circonscrite à l'IAE. Néanmoins, des moyens ont été investis pour déployer la démarche dans la future offre de formation (notamment, par l'intermédiaire de formations dispensées par le pôle d'accompagnement à la pédagogie numérique [PAPN]). Le projet d'université cible a repoussé la migration vers l'outil de gestion de la scolarité Pégase, qui intègre cette fonctionnalité dans les modalités de contrôle des connaissances (MCC).

L'établissement délivre un supplément au diplôme, dont le contenu paraît perfectible, en raison du retard pris dans l'évolution des outils de gestion de la scolarité.

L'établissement met en œuvre une politique volontariste d'innovation pédagogique par le numérique, dont l'efficacité a pu être éprouvée lors de la crise sanitaire. Les actions sont structurées par un service d'appui (le PAPN comprenant 16 ETP)¹¹⁹. Au cours de la période de référence, neuf MOOC/SPOC¹²⁰ ont été développés¹²¹ et des équipements ont été déployés à une large échelle en rapport avec la politique retenue grâce aux financements de la ComUE (depuis 2015 : transformation de 42 salles et 25 amphis, un *Learning Lab*, 10 équipements co-modaux volants¹²²). L'offre de formations non obligatoires pour les EC a plus que doublé (passant de 32 en 2016-2017 à 82 en 2020-2021¹²³), en dépit d'un investissement relativement faible des EC (261 apprenants en 2016-2017 ; 416 en 2020-2021¹²⁴). La production de ressources a fortement augmenté pendant la crise sanitaire et se maintient (679 cours créés en 2019 sur la plateforme d'apprentissage en ligne Moodle, 2 032 en 2020), ainsi que les connexions (20 000 visiteurs uniques/mois sur Moodle en 2021)¹²⁵. Se pose cependant la question de la viabilité à moyen terme du dispositif en place. En effet, dans l'objectif de préserver l'investissement des EC relatif à la production de supports pédagogiques, le comité est d'avis qu'un cadrage est nécessaire, afin de préciser les dispositifs d'incitation et de

¹¹⁷ Entretiens.

¹¹⁸ Chiffres Clef de Lyon 3 web édition 2021.

¹¹⁹ Site web du PAPN: <https://www.univ-lyon3.fr/direction-du-numerique-pole-d-accompagnement-a-la-pedagogie-numerique>.

¹²⁰ Massive Open Online Course / Small Private Online Course.

¹²¹ Entretiens.

¹²² Entretiens.

¹²³ Entretiens.

¹²⁴ Entretiens.

¹²⁵ Entretiens.

protection de droits d'auteurs. Le comité n'a pas eu connaissance d'un tel cadrage¹²⁶, ni de son impact sur le plan budgétaire, en lien avec le référentiel enseignant.

Le comité encourage l'établissement à adopter une vision intégrée pour construire ses stratégies de formation continue, d'alternance et d'innovation pédagogique et numérique.

b/ Un pilotage et une organisation solides dans le domaine de la formation

Le pilotage de l'offre de formation est particulièrement attentif à la soutenabilité de celle-ci. Il s'appuie sur des services compétents, dans le cadre d'une organisation adaptée et outillée.

Au cours de la période d'évaluation, la formation dans sa globalité a été pilotée par le VP CFVU et deux chargés de mission (handicap et réussite) en concertation avec les composantes, suivant un processus clair faisant intervenir des instances identifiées. La réactivité de la chaîne de décisions étant cependant jugée insuffisante par les composantes de formation, des aménagements ont été apportés par la nouvelle présidence (un chargé de mission par domaine de formation)¹²⁷.

La CFVU est majoritairement cantonnée à un rôle administratif de validation et fonctionne de l'avis du comité avec des moyens insuffisants au regard de l'étendue des tâches à accomplir. Dans son rapport d'autoévaluation, l'établissement estime que les délibérations de la commission sont peu accessibles, alors même qu'elles sont systématiquement publiées¹²⁸. **Ce sont donc surtout les outils de communication institutionnelle que le comité recommande de faire évoluer, afin d'en améliorer l'efficacité, par exemple en utilisant un espace numérique de partage pour la documentation de la commission, plutôt que d'envoyer des messages électroniques.**

La direction des études et de la vie universitaire (DEVU) est le service support pour la formation au niveau central. L'articulation entre la DEVU, les autres services de soutien à la formation et les composantes est claire. En dépit d'applications numériques vieillissantes, et grâce aux compétences et à l'expérience d'une équipe soudée, la DEVU assure des fonctions de soutien aux composantes très larges : depuis la scolarité jusqu'à la diplomation, en passant par la modélisation de l'offre de formation et la gestion des salles, afin d'optimiser le parc immobilier.

L'allocation des moyens à la formation est réalisée suivant des critères communiqués dans une lettre annuelle d'orientation budgétaire. Ils portent sur les priorités de l'établissement et la soutenabilité de l'offre de formation, appréhendée au moyen d'un plafond d'heures attribué à chaque composante, et calculé notamment en fonction des formations existantes et des effectifs étudiants. Ce plafond et sa répartition ont peu évolué au cours des dernières années, quel que soit l'écart entre le potentiel enseignant de la composante et ledit plafond¹²⁹. **Pour faciliter l'affirmation d'une stratégie intégrée de formation au sein de l'université, le comité recommande d'augmenter la flexibilité de l'allocation des moyens, à travers les COM évoqués précédemment.**

La procédure mise en place pour appliquer les critères d'allocation des moyens est quant à elle cohérente, mais appelle une précision. L'établissement met à disposition de chaque composante les indicateurs nécessaires au pilotage de son offre de formations à travers un système d'information, dont la qualité est à saluer. Les réunions du « groupe soutenabilité » permettent de dresser un état des lieux sur la consommation des plafonds d'heures et sur les éventuels projets d'évolution ou de création de formations. Un compte rendu exhaustif est rédigé. Toutefois, le comité n'a pas été en mesure d'identifier les modalités et l'instance d'arbitrage ultime sur la base de ce compte rendu¹³⁰. **Le comité recommande l'explicitation de ces points et leur communication aux acteurs concernés.**

Bien que la formation continue soit gérée de manière très décentralisée par les composantes Droit, IAE et IUT, elle est centralisée au sein d'un service commun pour les lettres, les langues et la philosophie (FC3). Toutefois, toutes les composantes utilisent le même système d'information (*FCA manager*), ce qui permet de capitaliser les données structurantes du bilan pédagogique et financier de l'établissement, sous réserve d'un déploiement finalisé. Ce dernier traduit une dynamique positive en formation continue (FC) et en alternance, avec en 2020, 4 256 stagiaires

¹²⁶ Entretiens.

¹²⁷ Entretiens.

¹²⁸ Entretiens.

¹²⁹ Entretiens.

¹³⁰ Entretiens.

en FC et 1 066 apprentis pour un chiffre d'affaires de 10 577 228 €, en progression depuis 2018 (9 493 045 € en 2018)¹³¹. Au cours de la même période, la taxe d'apprentissage a connu une certaine stabilité, passant de 929 043 € en 2018 à 966 853 € en 2019 et 823 984 € en 2020¹³². Le comité souligne cependant une fragilité du dispositif de validation des acquis de l'expérience (VAE), qui n'existait pas avant 2020 selon les entretiens, pour les composantes Lettres, Langues et Philosophie. Par ailleurs, les bilans pédagogiques et financiers indiquent au niveau de l'établissement 38 stagiaires en 2018, 39 en 2019, 38 en 2020, ce qui représente moins de 3 % de VAE par rapport aux diplômés en formation continue. **D'une part, le comité suggère d'urbaniser les données pour faciliter la consolidation de la vision globale sur la formation continue et l'alternance. D'autre part, il recommande de développer les possibilités d'accès à la VAE pour diversifier les voies pédagogiques permettant d'accéder à la certification, particulièrement pour les personnes en reprise d'études.**

L'établissement s'est doté d'outils de comptabilité analytique et numériques pour suivre précisément et en temps réel les indicateurs caractéristiques de la soutenabilité de l'offre de formation (tableaux de bord produits par le PAQAP). Au-delà du problème de soutenabilité, il s'est engagé dans une démarche qualité volontariste : formalisation de conseils de perfectionnement, « évaluation des conditions d'enseignement, de la formation et de la vie universitaire » et certification qualité Qualiopi visant l'acquisition d'une approche client. Toutefois, les résultats peuvent sembler décevants au regard de l'investissement réalisé. Le RAE évoque la faiblesse du suivi des conseils de perfectionnement, un taux de réponse modeste à l'enquête (30 %), la faiblesse du suivi des résultats¹³³ et l'association globalement « insuffisante » des étudiants à la politique de qualité¹³⁴, en dépit de leur intégration dans la commission de la CFVU en charge de l'enquête annuelle sur les conditions d'enseignement et de formation et de la vie universitaire¹³⁵. **Ces limites invitent à une réflexion méthodologique sur l'élaboration de l'offre de formation pour mieux y associer les parties prenantes.**

4 / Le lien entre recherche et formation

a/ Un lien peu formalisé entre recherche et formation et une tension pour l'affectation des enseignants-chercheurs

L'articulation entre la formation et la recherche est peu formalisée et passe essentiellement par la formation doctorale et la politique de recrutement des EC. Seuls quelques programmes de licence et de master semblent avoir intégré de l'initiation à la recherche et de la formation par la recherche. **Le comité recommande d'intégrer et de valoriser de telles initiatives dans l'ensemble des programmes de licence et de master** pour sensibiliser les étudiants à la recherche et favoriser les entrées dans le programme doctoral.

Les formations les plus visibles concernent le droit et la gestion, qui ne sont pas adossés aux UMR de l'établissement, lesquelles relèvent quasi exclusivement des secteurs des lettres et des sciences humaines. Si cela peut apparaître comme une relative faiblesse, le comité rappelle toutefois ici que les formations en droit et gestion s'appuient sur des laboratoires ayant fait l'objet d'efforts récents de structuration qui commencent à produire des fruits, comme indiqué précédemment.

Les recrutements d'EC sont essentiellement liés aux besoins de formation et le rôle des unités de recherche est somme toute limité dans ces recrutements. En raison d'un sous-encadrement accentué dans certaines composantes, des tensions existent entre d'une part les besoins importants en matière de formation et d'autre part, les dispositifs qui encouragent la recherche au meilleur niveau (délégation à l'Institut universitaire de France [IUF], délégation au CNRS, congés pour recherche ou conversion thématique [CRCT]) et qui sont de nature à diminuer le potentiel enseignant de l'établissement. Par ailleurs, les primes de responsabilité ne peuvent pas être transformées en décharges. Or, ces dispositifs et mesures contribuent à l'attractivité de l'université pour les meilleurs enseignants-chercheurs. **De ce fait, le comité recommande à l'université de mener une réflexion sur ce point.**

¹³¹ Bilans pédagogiques et financiers (BPF) 2020/2019/2018.

¹³² Annexe au RAE – Indicateurs contractuels.

¹³³ RAE, p. 32.

¹³⁴ RAE, p. 12.

¹³⁵ RAE, p. 33.

b/ Des écoles doctorales rattachées à la ComUE et des conditions différenciées pour les doctorants

La formation doctorale relève des écoles doctorales (ED), qui sont toutes rattachées à la ComUE de Lyon et communes à l'ensemble des universités du site. La part des doctorants inscrits à Lyon 3 dans les ED est variable (majoritaire en droit et en philosophie, 10 % en sciences sociales). Ce rattachement des ED à la ComUE leur donne des moyens et de la visibilité, mais présente l'inconvénient d'une hétérogénéité des conditions d'encadrement des doctorants au sein même de Lyon 3 (par exemple, le nombre maximum de thèses encadrées par directeur de thèse dépend de l'ED). Les conditions de travail dépendent des laboratoires de rattachement, et du statut du doctorant (personnel de l'université ou non), ce qui induit des différences sensibles entre doctorants, notamment pour ce qui est des espaces de travail et de l'accès à certaines ressources. L'arrêt de l'IdEx risque de réduire les financements de la mobilité des doctorants, et les possibilités d'invitation de professeurs étrangers, qui contribuaient à l'internationalisation de la formation et à la visibilité de la recherche doctorale de Lyon. **Le comité recommande que l'université tente, autant que possible, de poursuivre le financement des mobilités des doctorants et des professeurs invités.**

Les doctorants bénéficient d'un large catalogue de formations, proposées par l'université de Lyon et communes à toutes les écoles doctorales (compétences pour le doctorat, compétences transversales) et complétées par des formations disciplinaires offertes par chaque ED. Tous les doctorants suivent le cours d'éthique de la recherche. La MSH LSE, très dynamique, contribue également à proposer des formations (notamment relatives au traitement des données en SHS).

La tendance à la baisse du nombre de doctorants (et de thèses soutenues), déjà observée au cours de la période précédente, se poursuit. Elle traduit, d'une part, la politique adoptée par certains laboratoires (notamment Magellan) de n'accepter que des doctorants ayant un financement spécifique fléché vers la recherche (dont les contrats doctoraux), ce qui induit une plus grande sélectivité, et, d'autre part, un raccourcissement de la durée du doctorat (la part des thèses soutenues en moins de 52 mois¹³⁶ passe de 29 % en 2015 à 42 % en 2020)¹³⁷. La réduction du nombre de thèses traduit ainsi une organisation plus efficace et non un défaut d'attractivité. Le nombre de contrats doctoraux propres à Lyon 3 est limité. L'incitation à inclure des demandes de financement doctoral dans les montages de projets pourrait permettre d'augmenter ces financements.

De façon générale, l'accompagnement des doctorants dans l'insertion professionnelle hors secteur académique ou à l'international est limité. L'aide à l'employabilité des jeunes docteurs, en dehors des carrières dans la recherche publique, constitue à la fois un objectif d'insertion professionnelle, mais aussi un argument d'attractivité pour la thèse.

5 / Une qualité confortée de la politique documentaire avec des moyens limités

La politique documentaire est claire et en cohérence avec la stratégie de l'établissement. Au cours du contrat, les bibliothèques de l'établissement ont progressé sur les quatre axes de développement qui avaient été définis : appui à la recherche, numérisation, nouveaux espaces et nouveaux usages, amélioration du pilotage. Ces progrès ont été facilités par des enquêtes constantes auprès des usagers, qui ont aidé à faire évoluer la politique d'acquisition et l'offre de services. La formation continue des personnels du service commun de la documentation (SCD) a été une priorité de l'établissement.

Au-delà du conseil documentaire, la coordination des actions a lieu avec la VP recherche et le service général de la recherche, ainsi qu'avec les composantes. Par ailleurs, il existe une longue tradition de collaboration entre les bibliothèques universitaires (BU) de Lyon 1, Lyon 2 et Lyon 3, qui pourra se poursuivre favorablement dans le nouveau contexte de la politique de site¹³⁸.

¹³⁶ Il s'agit d'un des seuils classiques auxquels recourt le Mesri dans ses enquêtes pour mesurer l'évolution de la part des thèses soutenues par intervalle de durée (40 mois, de 40 mois à moins de 52 mois, de 52 mois à moins de 72 mois, plus de 6 ans). Voir par exemple : https://publication.enseignementsup-recherche.gouv.fr/eesr/FR/T744/le_doctorat_et_les_docteurs/ (page consultée le 28 avril 2022).

¹³⁷ Annexe au RAE – Indicateurs contractuels IC4 Réussite au doctorat.

¹³⁸ Entretiens.

La part d'achats de ressources documentaires numériques a augmenté pour mieux correspondre aux pratiques des usagers, avec une accélération liée à la crise sanitaire (passant de 40 % des achats en 2016 à 60 % en 2020, pour une cible de 50 %). Les usagers semblent très satisfaits de l'offre documentaire numérique.

Les BU des campus de la Manufacture des Tabacs et des Quais ont vu leurs horaires d'ouverture significativement élargis (8h30-22h, samedi, dimanche), avec maintien de l'ensemble des services grâce à la technologie RFID¹³⁹, tandis que les locaux étaient aménagés pour mieux répondre aux besoins exprimés par les usagers en matière d'espaces de travail individuel et collectif. Ces derniers demeurent toutefois exigus par rapport aux besoins, et la coexistence de bibliothèques associées représentant 25 % du budget documentaire (sur un total d'environ 1,2 M€) pose question et suggère des marges de rationalisation, ou *a minima* de coordination pour améliorer les services aux usagers, comme le référencement des documents. À ce stade, les relations avec la métropole de Lyon n'ont pas apporté de solution¹⁴⁰. Des pistes de réflexion pourraient être explorées visant à optimiser l'offre globale en matière de bibliothèques pour organiser un accueil des étudiants, hors des murs des BU, sur certaines plages horaires par exemple.

Des formations à la recherche documentaire sont systématiquement intégrées dans le cursus de licence, et au cas par cas en master, où un appui plus systématique au service est à encourager. La visite du comité sur site a permis de conforter l'idée selon laquelle les étudiants s'estiment bien formés.

Le département d'appui à la recherche et aux projets apporte un soutien actif à la politique de recherche. Les résultats sont essentiellement visibles en matière de valorisation des publications : formation ou aide au dépôt sur HAL ; formation à l'identité numérique du chercheur ; création en 2019 avec la MSH LES et Lyon 2 de la plateforme d'édition Prairial en accès ouvert, qui accueille actuellement 13 revues de SHS. L'objectif est également de favoriser le libre accès aux données de la recherche, cet objectif étant formalisé dans la charte pour la science ouverte dont s'est doté l'établissement en novembre 2020. **Dans cette perspective, le comité suggère de poursuivre l'effort de formation engagé en matière de formation des personnels de la branche d'activités professionnelles (BAP) de catégorie F¹⁴¹, en soutien aux équipes de recherche, sur cette question des données de la recherche.**

¹³⁹ L'identification par radiofréquence RFID (*Radio Frequency IDentification*) est une technologie automatique qui encode des données numériques dans un « tag » RFID, ou étiquette RFID, apposé sur un produit, et permettant à un dispositif à ondes radioélectriques de les lire à distance.

¹⁴⁰ Entretiens.

¹⁴¹ Culture, communication, production et diffusion des savoirs.

La réussite des étudiants

1 / Les parcours des étudiants : une riche panoplie de dispositifs, de l'orientation à l'insertion professionnelle

L'accompagnement des étudiants vers la réussite et dans la construction de leur avenir professionnel, en agissant sur la professionnalisation et sur l'insertion professionnelle, constitue un point fort de Lyon 3 et est source d'attractivité. Il s'agit d'une priorité partagée par les composantes de formation¹⁴². L'établissement affiche une volonté de structurer les actions en faveur de la réussite étudiante par un portage politique (chargé de mission alloué) et des pôles ou des services de soutien (service commun universitaire d'information, d'orientation et d'insertion professionnelle [SCUIO-IP], pôles de la réussite et du handicap au sein de la DEVU, direction de l'innovation et du développement [DID]).

Des marges de progrès existent néanmoins dans l'identification de lignes directrices assurant une cohérence d'ensemble aux nombreuses actions mises en œuvre. Ainsi, en matière d'information et d'orientation, tant le SCUIO-IP (18 personnels) que les composantes déploient une gamme d'actions étoffée (y compris dans le cadre des partenariats avec les lycées ou avec le Rectorat), sans mode de coordination systématisé, ce qui ne permet pas de disposer d'une cartographie ni d'identifier une politique d'établissement en la matière. Le même constat est réalisé concernant les actions en faveur de la réussite étudiante, de la détection des étudiants en difficulté et de la réorientation. Ces défauts de coordination sont préjudiciables tant à l'allocation des ressources qu'à la fiabilité des procédures de scolarité. La politique d'établissement est en revanche très claire dans l'accompagnement (logistique et pédagogique) des étudiants en situation de handicap. La détermination et la cohérence de cette politique, avec l'appui d'un pôle spécifique, sont à saluer. **Le comité suggère à l'établissement de s'inspirer du modèle mis en place pour ce type de public afin de fédérer ses initiatives pour les autres publics spécifiques** (étudiants sportifs de haut niveau, étudiants artistes confirmés, étudiants en situation de longue maladie, étudiants chargés de famille, étudiants incarcérés).

Les procédures d'admission sont établies et validées à l'échelle de l'établissement par le pôle en charge des inscriptions à la DEVU, notamment de Parcoursup et d'eCandidat, en coordination claire avec les composantes. Les modalités d'organisation des formations, des examens et du contrôle des connaissances sont établies au sein des composantes, sans cadrage issu d'une réflexion menée au niveau de l'établissement. Elles sont donc hétérogènes et votées en l'état par la CFVU, après un contrôle de légalité opéré par la DEVU. Cette hétérogénéité s'est trouvée exacerbée en 2020 lors de la crise sanitaire. Au-delà de la lourdeur de la tâche au sein du service, se pose aussi un problème d'équité entre étudiants diplômés d'une même université. **Les MCC étant des vecteurs forts d'une politique d'établissement, le comité recommande d'assurer une meilleure cohérence.**

Les taux de réussite en licence et master sont satisfaisants. En licence, ils ont progressé pendant la période évaluée et dépassent les cibles contractuelles. Le taux de réussite en trois et quatre ans atteint 58,6 % en 2016, 63,7 % en 2020 pour une cible de 62 %. En master, le taux de réussite en deux ans demeure stable autour de 62 %, ce qui est légèrement en dessous de la cible fixée à 65 %, mais au-dessus de la moyenne nationale (inférieure à 60 %), et le calcul de la « valeur ajoutée » montre que Lyon 3 est performant dans la prise en compte de profils d'étudiants plus atypiques que la moyenne nationale¹⁴³.

L'établissement est en capacité de suivre l'insertion professionnelle (IP) et les poursuites d'études de ses diplômés et d'expliquer les évolutions constatées. Les taux d'emploi à 18 mois en LP et en master sont excellents (respectivement 93 % et 94 % pour les cohortes de 2017, légèrement supérieurs aux cibles contractuelles¹⁴⁴). Les caractéristiques des emplois obtenus, décrites dans les enquêtes d'insertion professionnelle, sont cohérentes avec les objectifs des formations en la matière. 74 % des diplômés de LP en emploi exercent une profession intermédiaire et 24 % des fonctions d'encadrement (ou équivalentes), 93 % sont en CDI, le revenu net mensuel médian s'élève à

¹⁴² Entretiens.

¹⁴³ Annexe au RAE – Indicateurs contractuels, IC 2 Taux de réussite en licence en quatre ans et Réussite en Master en 2 ans, pp. 6-8.

¹⁴⁴ Annexe au RAE – Indicateurs contractuels, IC 5 Insertion professionnelles des diplômés, pp. 10-11.

1 750 €. 80 % des diplômés de master en emploi exercent des fonctions d'encadrement (ou équivalentes), 82 % sont en CDI. Le revenu net mensuel médian s'élève à 2 050 €, avec une disparité selon la discipline de formation¹⁴⁵.

Ces résultats sont le fruit de la politique de Lyon 3, qui place les stages, l'alternance, et plus largement les relations avec les entreprises, au cœur des dispositifs pédagogiques. La mise en place de la plateforme U3e (site d'emploi étudiants/diplômés, réseau professionnel de l'université offrant une CVthèque et des offres d'emploi, de stage, ainsi que des propositions d'alternance) a facilité l'action du bureau d'aide à l'insertion professionnelle (BAIP). À l'image des réseaux d'*alumni*, l'ensemble des dispositifs tournés vers l'IP sont néanmoins plus affirmés dans les composantes du domaine DEG¹⁴⁶. **Le comité recommande à l'établissement d'essaimer les bonnes pratiques et de répartir de manière plus homogène les réseaux d'*alumni* entre les domaines DEG et SHS pour ainsi contribuer à renforcer le lien avec le milieu socio-économique.**

L'établissement poursuit une politique ambitieuse et volontariste en matière d'entrepreneuriat, avec un programme d'accompagnement qui se distingue nettement de celui d'établissements similaires : formations, modules, statut national d'étudiant-entrepreneur, création d'une équipe de recherche financée par l'IdEx, etc. Les résultats confirment une trajectoire engagée de longue date : 150 entreprises de l'agglomération lyonnaise sont issues de Lyon 3¹⁴⁷. Le flux d'entrants étudiants est relativement élevé (40 projets accompagnés chaque année au sein de l'incubateur *Manufactory*, une trentaine d'étudiants dans le diplôme d'étudiant-entrepreneur [D2E]). Le ratio de création d'entreprise par étudiant (1/1000) est conforme aux normes de transformation des incubateurs. L'établissement ne minimise pas les risques attachés à la perte du financement issu de l'IdEx (485 k€) pour ses actions en entrepreneuriat, les financements privés annuels étant actuellement de l'ordre de 200 k€¹⁴⁸. Des pistes sont envisagées, centrées sur la recherche de nouveaux financements. **Lyon 3 a aussi engagé une réflexion sur la dimension et la soutenabilité de sa politique d'entrepreneuriat, que le comité l'invite à poursuivre.**

2 / La vie étudiante : des avancées notables des services aux étudiants, malgré une prise en compte insuffisante de la vie étudiante dans la stratégie de l'établissement

Par l'intermédiaire de l'UdL, l'établissement a établi un schéma directeur avec le centre régional des œuvres universitaires et scolaires (Crous), dans le but de développer la vie étudiante sur le territoire. Dans ce cadre, Lyon 3 a considérablement développé les activités culturelles à destination des étudiants, telles que des ateliers de pratiques artistiques (dont le nombre est passé de dix en 2016 à vingt en 2020¹⁴⁹). Ce développement s'est fait grâce à de nombreux partenariats, qui ont permis de densifier et diversifier l'offre culturelle, et à la forte implication du service culturel, malgré des ressources humaines relativement faibles (deux ETP)¹⁵⁰.

Malgré la mise en place d'une bonification de la pratique sportive dans le cadre de la formation, le nombre d'étudiants inscrits au service des sports est passé de 10 142 en 2016 à 7 996 en 2020¹⁵¹. Le manque de créneaux horaires disponibles pour ces activités constitue un frein majeur. L'établissement ne disposant pas d'infrastructures sportives propres, la location de ces dernières est nécessaire, limitant le nombre d'heures disponibles. Les étudiants soulignent l'insuffisance des infrastructures sportives¹⁵² et l'établissement n'a pas développé le sport à destination des étudiants en situation de handicap. **L'établissement pourrait faciliter l'accès à son offre sportive et l'améliorer en investissant, à travers le service interuniversitaire des activités physiques et sportives (SIUAPS), dans la rénovation des infrastructures mises en commun au sein de ce service.** Par ailleurs, la renégociation des créneaux et de la tarification d'accès aux équipements de la Ville de Lyon permettrait à terme une amélioration notable de l'accès à l'offre sportive.

¹⁴⁵ « Enquêtes Insertion », licences professionnelles et masters, novembre 2020.

¹⁴⁶ Entretiens.

¹⁴⁷ Entretiens.

¹⁴⁸ Entretiens.

¹⁴⁹ Annexe au RAE – Indicateurs contractuels IS 7-Axe 1 : Public cible étudiants. Suivi de la participation aux ateliers pratiques artistiques, p. 34.

¹⁵⁰ Entretiens.

¹⁵¹ Indicateurs axe vie étudiante p. 11.

¹⁵² Entretiens.

Lyon 3 compte 112 associations étudiantes et dispose ainsi d'un riche tissu associatif, qui s'est étoffé depuis la dernière évaluation¹⁵³. Les associations peuvent voir leurs projets financés par le fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes ([FSDIE], plus de 130 dossiers déposés par an) ou par des appels à projets thématiques. Les associations étudiantes sont accompagnées dans leurs projets par la DEVU qui leur propose des formations. La mise en place de l'unité d'enseignement (UE) « engagement étudiant » encourage fortement les étudiants à prendre part à la vie associative, mais ce dispositif souffre de disparités dans sa mise en œuvre entre les différentes composantes. Le très faible nombre de locaux mis à disposition des associations (toutes les associations représentatives des étudiants ne disposent pas d'un local) constitue un frein au développement des activités associatives et un obstacle à l'établissement de liens entre les associations étudiantes. **Le comité invite Lyon 3 à prendre en compte cette problématique dans sa politique de rationalisation de ses locaux, en affectant davantage de locaux aux associations étudiantes sur l'ensemble des campus (la plupart des locaux étant situés à la Manufacture des Tabacs)¹⁵⁴, ce qui permettrait de développer considérablement les activités associatives.**

Le service universitaire de médecine préventive et de promotion de la santé (SUMPPS) a doublé son offre de consultations spécialisées en psychiatrie et psychologie en recrutant un psychologue, et répond à flux tendu à la demande, qui s'est accrue depuis la crise liée à la Covid-19. Le développement d'une offre de santé plus ambitieuse est ralenti par le manque de locaux et la difficulté de recrutement de professionnels de santé dans un contexte national similaire. Par ailleurs, l'implantation du service sur le seul site de la Manufacture des Tabacs crée de fortes disparités pour l'accès à ce service.

Lyon 3 a recruté une assistante sociale qui travaille en étroite collaboration avec le service social du Crous. Le nombre de dossiers déposés devant la commission sociale du FSDIE¹⁵⁵ a quasiment doublé au cours de la période évaluée (50 en 2016-2017, 92 en 2019-2020) avec une forte augmentation des fonds distribués (24 482 € en 2016-2017, 41 680 € en 2019-2020)¹⁵⁶. La crise sanitaire a poussé l'établissement à élargir l'aide sociale en 2020 avec la mise en place d'un fonds social d'urgence et d'un système de prêt de matériel numérique.

Le pôle chargé du handicap est très impliqué dans la réflexion sur son sujet à l'échelle de l'établissement et apporte une aide poussée et très appréciée aux étudiants concernés dans les aménagements nécessaires à leur scolarité. Ce pôle est reconnu pour sa compétence et soutenu au niveau politique par un chargé de mission dans l'équipe présidentielle. Il s'appuie sur un schéma directeur du handicap pluriannuel (2016-2021). D'après les entretiens menés par le comité, le manque de référents pour le handicap dans les composantes et l'inactivité de la commission en charge du handicap depuis 2017, seront corrigés dans la nouvelle mandature¹⁵⁷. Cette relance de ces référents et de cette commission devrait permettre de réassocier l'ensemble de la communauté universitaire et les composantes dans la stratégie et la mise en œuvre d'une politique du handicap.

De grandes disparités dans l'accès aux services étudiants (culture, sports, santé, vie associative) subsistent du fait d'une concentration de tous ces services sur le site de la Manufacture des Tabacs. Les étudiants du campus de Bourg-en-Bresse ont un accès très limité à tous ces services, du fait de leur éloignement géographique. **De l'avis du comité, le déploiement, a minima, sous forme de permanences régulières, des différents services de vie étudiante sur l'ensemble des campus de Lyon 3, permettrait une amélioration notable de la vie étudiante et de campus.**

Au cours du contrat, au-delà de l'action sociale, la vie étudiante a été insuffisamment prise en compte dans la stratégie de l'établissement¹⁵⁸. Avant la création d'une commission en charge de la contribution à la vie étudiante et de campus (CVEC) en juillet 2020, aucune instance spécifique n'a piloté la vie étudiante. L'établissement ne s'est pas saisi de la CVEC et n'a pas développé de stratégie quant à son utilisation. Les étudiants ont été très peu associés à une réflexion à ce sujet. Le fonctionnement de la CVEC n'est pas transparent, son utilisation n'étant constatée par les étudiants que dans les commissions gérant le FSDIE, tant sur son volet social que sur celui des initiatives étudiantes¹⁵⁹. **Le comité recommande à l'établissement de développer une stratégie claire en matière de CVEC, dans une plus grande transparence de son usage, et d'associer pleinement les étudiants à sa gouvernance.**

¹⁵³ Le rapport d'évaluation du Hcéres, campagne d'évaluation 2014-2015, indique l'existence d'une soixantaine d'associations (p. 17).

¹⁵⁴ Entretiens.

¹⁵⁵ Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes.

¹⁵⁶ Indicateurs axe vie étudiante, p. 3.

¹⁵⁷ Entretiens.

¹⁵⁸ Entretiens.

¹⁵⁹ Entretiens.

Si des services de vie étudiante ont connu une amélioration notable de leur offre en matière de vie culturelle ou d'aide sociale, le manque d'infrastructures et l'absence de services majeurs de vie étudiante sur certains campus impactent fortement le développement d'une vie étudiante pour tous les usagers. L'établissement a tenu compte des précédentes recommandations du comité du Hcéres, l'invitant à « poursuivre l'effort en soutien au développement de la vie étudiante et de l'engagement étudiant, de façon à favoriser toujours plus la densification et l'épanouissement du tissu associatif »¹⁶⁰, en instaurant notamment l'UE « engagement étudiant » et en renforçant le volet « initiatives » du FSDIE, très sollicité par les associations étudiantes. Cependant, **le comité invite l'établissement à intégrer davantage la vie étudiante dans sa politique de site en permettant notamment un égal accès de l'ensemble des campus aux services de vie étudiante.** L'amélioration d'accès aux créneaux d'activités sportives et la prise en compte de ces recommandations dans la politique immobilière de Lyon 3 pourraient permettre à terme de développer de manière notable la vie étudiante et l'engagement étudiant.

3 / Une association insuffisante des étudiants à la gouvernance

Les vice-présidents étudiants (VPE) sont étroitement associés à la gouvernance de l'établissement, en lien direct et constant avec l'équipe présidentielle. En revanche, les élus étudiants des conseils centraux ne sont pas particulièrement associés à la gouvernance de l'établissement et aucune formation ne leur est proposée dans le cadre de leur mandat. Les différents conseils des services qui orientent activement la vie étudiante (relations internationales, culture) n'incluent pas d'élus étudiants, ce que le comité regrette. **L'établissement gagnerait à associer plus étroitement les étudiants à la gouvernance et à la stratégie des différents services de vie étudiante et de formation.**

Les élus étudiants disposent d'un statut de l'élus adopté par le CA en 2011, qui leur permet de bénéficier de dispenses d'assiduité ou d'attribution de moyens, mais ce statut s'avère inconnu des élus étudiants et n'est pas mis en œuvre à l'échelle de l'établissement. Toutefois, les élus étudiants peuvent bénéficier de l'UE « engagement étudiant », qui apporte une bonification à leurs résultats universitaires.

La participation des étudiants aux élections aux conseils centraux est faible (7,3 % en 2020). La visite du comité sur site a permis de mettre au jour une information insuffisante des étudiants par l'établissement au sujet des élections étudiantes et du rôle de leurs élus. Lyon 3 ne semble pas avoir mis en œuvre une politique pour inciter les étudiants à participer à la vie démocratique de leur établissement, notamment en élaborant une stratégie de communication en ce sens.

L'établissement propose annuellement aux étudiants d'évaluer les conditions d'enseignement, de la formation et de la vie universitaire avec un taux de réponse entre 21,5 % et 25,6 % au cours de la période écoulée¹⁶¹. Les étudiants semblent s'être peu saisis de cette évaluation et les élus étudiants sont peu impliqués dans la construction de ces enquêtes. Les résultats de ces dernières sont présentés annuellement en CFVU et transmis aux composantes¹⁶².

La participation effective des étudiants à la gouvernance, notamment dans la construction de la stratégie et des politiques de l'établissement, semble avoir été insuffisamment prise en compte par Lyon 3 au cours de la période évaluée. L'établissement gagnerait à associer plus étroitement les étudiants, au-delà des VPE, à la construction de l'ensemble de ses projets stratégiques. Cette association plus étroite des étudiants à la gouvernance pourrait être accompagnée d'une formation des élus étudiants, qui faciliterait leur implication dans les projets, en particulier ceux qui sont relatifs à la formation et à la vie étudiante. Aussi, **le comité recommande à l'établissement de se saisir à nouveau du statut de l'élus étudiant, actuellement délaissé, et d'inciter les élus étudiants à s'en emparer afin d'améliorer leurs conditions de mandat et leur implication dans la gouvernance.**

¹⁶⁰ Rapport Hcéres 2015, p. 28.

¹⁶¹ Indicateurs axe vie étudiante, p. 1.

¹⁶² RAE, p. 33.

La valorisation et la culture scientifique

1 / Une valorisation des résultats de la recherche orientée vers l'entrepreneuriat étudiant

Lyon 3 se caractérise par la prédominance des sciences humaines, du droit et des sciences de gestion, dont la culture de production des résultats scientifiques est naturellement moins encline à s'approprier les mécanismes de valorisation traditionnels, fondés sur la propriété intellectuelle, ou la création d'activités économiques.

La promotion de la culture de valorisation au sein de l'établissement cible surtout les doctorants et ne révèle pas d'intention particulière de diffusion ou d'incitation à l'adresse des EC¹⁶³. La région AuRA finance en revanche des thèses et des post-doctorats portant des objectifs de valorisation très fléchés, dans le cadre de l'AAP *Pack ambition recherche*, mais cette incitation n'a que peu d'influence sur le volume de projets instruits par les tutelles et les agences de valorisation de la recherche régionales.

Ainsi, la volumétrie des projets instruits au sein de la société d'accélération du transfert de technologies (Satt) Pulsalys ne permet de dénombrer que quelques projets en prématuration, dont deux mobilisés par un appel à manifestation d'intérêt dans le cadre de l'IdEx, et seulement quatre projets qui ont été l'objet d'un investissement par la Satt depuis 2016. Certains domaines majeurs de l'établissement, comme les sciences juridiques, sont par ailleurs absents de ce panorama.

En revanche, il existe une réelle coordination entre l'incubateur Manufactory¹⁶⁴ et la Satt Pulsalys afin d'assurer le portage de résultats de recherche valorisables dans un véhicule entrepreneurial. Le faible nombre de projets est contrebalancé par une cohésion réelle dans la chaîne d'accompagnement. Lyon 3 se distingue par sa reconnaissance tant régionale que nationale dans l'écosystème de l'innovation et de l'entrepreneuriat, comme un acteur à part entière de l'accompagnement et de la création d'entreprises à travers l'incubateur né en ses murs. Cet incubateur assure davantage une mission générale d'accompagnement et d'acculturation à l'entrepreneuriat que d'incubation de projets issus de la recherche publique (régime Loi Allègre), endossant un rôle de structure généraliste d'aide à la création d'entreprise, en particulier pour les étudiants issus de l'établissement. Bien qu'il y ait une prépondérance statistique d'étudiants issus de l'IAE, l'incubateur a connu un élargissement notable de son audience dans et en dehors de son giron d'origine.

Son positionnement est une force dans le paysage de l'incubation régional en assurant des volumes de soutien et d'accompagnement élevés pour un organe issu du dispositif national Pépité¹⁶⁵ et porté pendant la période analysée par la ComUE UdL. Avec en moyenne entre 25 et 40 nouveaux projets instruits par an, les étudiants sont donc les principaux bénéficiaires du dispositif, avec à la clef l'obtention possible du statut national d'étudiant-entrepreneur (entre 20 et 30 étudiants par an), différents programmes de soutien ciblés (programme *French Tech Diversité*, par exemple) et un volume en centaines d'étudiants touchés à l'échelle de la région par des actions de formation et de sensibilisation.

Le poids de la Manufactory est plus que notable dans l'accompagnement à l'entrepreneuriat dans la métropole lyonnaise. Cette structure se démarque des autres structures régionales avec environ 30 % de projets instruits issus d'initiatives hors Lyon 3. Plusieurs succès de création d'entreprises s'y ajoutent, y compris au concours d'innovation annuel national I-Lab (BpiFrance), dont le taux de sélectivité est particulièrement élevé.

Si la valorisation des résultats de la recherche est restée à l'écart du projet d'université cible et de l'IdEx, la gouvernance et le financement de l'incubateur de Lyon 3 ont été déplacés dans l'UdL et la Fondation pour l'Université de Lyon (FpUL). L'échec du projet d'université cible appelle à une vigilance quant à la pérennisation à moyens constants de l'incubateur.

¹⁶³ Sur le rôle de la direction de l'innovation et du développement de Lyon 3, principalement orienté sur le portage de formation sur mesure, voir la section sur la stratégie institutionnelle.

¹⁶⁴ « Manufactory » est un dispositif du centre d'entrepreneuriat Lyon-Saint-Étienne porté par la ComUE UdL et la Fondation pour l'Université de Lyon. Il résulte de la fusion des dispositifs BEELYS, Lyon Start Up et Manufactory (propre à Lyon 3). <http://entreprendre.univ-lyon3.fr/>

¹⁶⁵ Pôle étudiant pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat.

Cette question du financement des fonctions d'incubation et de sensibilisation, dont les moyens apportés par les établissements restent marginaux par rapport aux dotations apportées aux échelles nationale, régionale et métropolitaine, cristallise l'importance pour Lyon 3 de s'assurer et de garantir une lisibilité de sa stratégie et de son soutien à ces fonctions. Un dialogue, ainsi qu'une démarche coordonnée avec les attentes des partenaires institutionnels (région et métropole en tête), s'impose pour stabiliser la situation de l'incubateur, alors que l'entrepreneuriat demeure une priorité politique commune. **Le comité recommande de repenser les modalités de mutualisation de l'incubateur et d'opérer un repositionnement des établissements, ainsi qu'une révision concertée des modes de subventionnement.**

2 / Une politique culturelle dynamique dans le domaine des arts et des efforts de diffusion de la culture scientifique

La précédente évaluation par le Hcéres recommandait à l'établissement de mieux coordonner les actions culturelles afin d'intensifier les relations avec la société civile. Lyon 3 a progressé dans ce domaine pendant la période évaluée.

Différentes actions ont été mises en œuvre pour diffuser la culture scientifique (expositions, cycles de conférences, participations à la plateforme Pop'Sciences animée par l'UdL)¹⁶⁶. Une plateforme WebTV de Lyon 3 permet aussi de diffuser des conférences en ligne¹⁶⁷. Son optimisation nécessiterait toutefois une plus grande implication des EC et une meilleure synergie entre le service général de la recherche, le chargé de mission à la culture et le service des affaires culturelles.

Lyon 3 fait preuve d'une réelle volonté d'inscrire son patrimoine dans le territoire. L'établissement met en lumière son patrimoine immobilier et l'ouvre au grand public. La dimension culturelle du patrimoine est bien présente : elle est traduite par l'articulation entre deux directions pour organiser des visites guidées, des expositions, etc. L'université prend part aux projets du territoire et à ceux qui sont nationaux. Cependant, les actions menées reposent sur une vision étroite (patrimoine bâti), alors que le patrimoine de l'université englobe également ses bases de données, ses collections, ses archives, etc.

L'établissement a fédéré plusieurs disciplines autour de projets culturels et en les ouvrant à la société civile. La politique culturelle de l'établissement s'exprime majoritairement à travers des pratiques artistiques. Elle se distingue par un dynamisme notable et l'organisation d'événements, de soutiens, de partenariats et de résidences d'artistes dépassant largement les attentes classiques dans l'exercice de cette compétence. Celle-ci est exercée par une équipe aux ressources humaines modestes, mais particulièrement active et investie dans son sujet et ses projets, avec par exemple la mise en place de référents en charge de la culture dans les composantes, deux formations orchestrales permanentes, une participation suivie aux biennales lyonnaises, en particulier celle de la danse. Le comité reconnaît la qualité et la diversité des pratiques culturelles prises en considération par le service.

Le positionnement de Lyon 3, en dehors des rendez-vous classiques nationaux que sont la Fête de la science, les Journées européennes du patrimoine et la Fête des Lumières, est ambitieux en favorisant une culture de l'initiative et de l'action menée par projets, et en co-construction avec les associations, les composantes comme les étudiants. La mise en place d'ateliers de pratiques artistiques, de résidences d'artistes et la production d'événements propres à l'établissement, aux composantes, ou en partenariat avec des acteurs culturels phares de la Cité (école nationale supérieure des arts et techniques du théâtre [ENSATT], école d'art privée Émile-Cohl, conservatoire national supérieur de musique et de danse [CNSMD] de Lyon, parmi d'autres) sont autant de confirmations d'un souci réel de qualité et de densité de l'offre.

Il paraît important que ces initiatives engagées au cours du quinquennat écoulé puissent être pérennisées, y compris en matière de ressources humaines, afin de maintenir le niveau d'exigence et de qualité, qui apporte une véritable plus-value également dans la vie des associations culturelles soutenues. Les budgets alloués ont permis d'assurer

¹⁶⁶ <https://popsciences.universite-lyon.fr/a-propos/>

¹⁶⁷ <https://webtv.univ-lyon3.fr/>

une programmation et des supports de promotion de qualité, et le comité note avec intérêt qu'un fonds d'œuvres contemporaines s'ajoute à cette approche globale de la stratégie culturelle de l'établissement.

De même, il est important qu'un respect de l'ensemble des missions et des programmes soit assuré, en particulier pour ce qui concerne les exigences pédagogiques associées aux résidences d'artistes, afin d'éviter tout glissement d'emploi des subventions affectées à ce type de projets.

Le comité salue cette stratégie d'actions et d'événements culturels, et reconnaît qu'elle nécessite d'être pensée aussi bien pour rayonner sur la métropole, que pour toucher équitablement ou spécifiquement tous les sites, qu'ils soient publics ou qu'ils relèvent des composantes de l'université, y compris dans le domaine de la recherche. **Le comité recommande que soit assurée une véritable prise en main de la promotion de la culture scientifique développée au sein de l'établissement, ou en collaboration avec les acteurs de l'enseignement supérieur de la métropole.**

Les relations européennes et internationales

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

a/ Une gouvernance renforcée et une stratégie d'internationalisation accordant la priorité à la formation

L'établissement a renforcé la gouvernance et le pilotage de l'international, qui est assuré au niveau central par une vice-présidence et un service général des relations internationales (SGRI, 18 personnes), bien positionné dans ses missions et dont les actions et les procédures sont partagées avec l'ensemble des composantes. La gouvernance de l'international n'associe cependant pas les étudiants, y compris dans le conseil des relations internationales, qui rassemble tous les doyens et leurs assesseurs aux relations internationales respectifs. Un pôle de la convention centralise désormais l'ensemble des conventions de partenariats internationaux. La coordination avec les composantes, qui assurent la mise en œuvre des accords, est fluide.

La stratégie internationale de l'université est axée sur l'internationalisation de la formation par des diplômes délocalisés et des doubles diplômes. L'université compte plus de 50 programmes délocalisés (diplômes de licence, master, DU de Lyon 3 proposés dans un pays étranger), déployés dans 17 pays, principalement au Vietnam, Maroc, Arménie, Liban et Brésil, et dans les domaines du droit et de la gestion. Leurs effectifs représentent en 2018-2019 près de 2 500 étudiants (soit près de 10 % des effectifs), en augmentation de 25 % depuis 2014-2015¹⁶⁸. **Compte tenu de l'importance quantitative de ces programmes, alors que l'établissement souffre d'un sous-encadrement chronique, notamment dans les domaines du droit et de la gestion, le comité recommande qu'une réflexion soit menée sur leur développement et sur le contrôle pédagogique exercé par l'établissement pour en assurer la qualité**¹⁶⁹.

Lyon 3 a créé, en 2018, un pôle des projets européens et internationaux et un poste d'ingénieur de projets en 2019. Des AAP internes, visant à favoriser l'émergence de projets internationaux, ont été mis en place. Cette politique semble porter ses fruits puisque, depuis 2018, l'université comptabilise 23 projets sélectionnés sur une trentaine de projets déposés en formation. Mais, la culture de projets internationaux n'est pas encore généralisée au sein de l'établissement.

Sur le plan géographique, la stratégie portée entre 2016 et 2020 ciblait de grandes métropoles comme São Paulo (Brésil) ou Shanghai (Chine), qui étaient les zones privilégiées par l'Alliance internationale de l'UdL. Cette stratégie portée par l'UdL a conduit à ralentir le développement de partenariats européens, même si, au cours de la période, sept nouveaux doubles diplômes ont été créés en Europe¹⁷⁰. **Le comité recommande que la stratégie d'internationalisation de l'établissement soit actualisée en fonction de l'évolution de la situation dans les pays ciblés, mais aussi pour prendre davantage en compte ses objectifs et ses propres forces, qui se déploient dans d'autres aires géographiques que celles définies par l'UdL.** Et, avec la sortie du Royaume-Uni d'Erasmus+¹⁷¹, un repositionnement des collaborations avec des pays anglo-saxons devrait être envisagé, car ce sont des destinations importantes pour stimuler la mobilité étudiante sortante¹⁷².

Financé par des fonds européens et nationaux¹⁷³, le projet d'université européenne ARQUS vise à établir des coopérations renforcées entre sept universités dans plusieurs secteurs disciplinaires et transdisciplinaires¹⁷⁴. Depuis juin 2021, l'université Lyon 1 pilote ce projet pour le compte du site Lyon-Saint-Étienne. Même si Lyon 3 joue un rôle

¹⁶⁸ RAE, p. 56.

¹⁶⁹ L'Alliance internationale est un réseau de partenaires académiques qui a pour objectif de créer un espace intégré de recherche et de formation. Cette alliance est composée d'une dizaine d'universités réparties sur quatre zones géographiques cibles, sélectionnées pour les liens forts et le dynamisme scientifique qu'elles partagent avec les établissements de l'université de Lyon. Voir : <https://www.universite-lyon.fr/international/alliance-partenariats-internationaux-146627.kjsp> (page consultée le 16 novembre 2021).

¹⁷⁰ RAE, p. 58.

¹⁷¹ Après l'accord trouvé le 24 décembre 2020 sur le Brexit, le Royaume-Uni a refusé de maintenir sa participation à ce programme. Erasmus : European Action Scheme for the Mobility of University Students.

¹⁷² Entretiens.

¹⁷³ 2019-2022 Erasmus+, Horizon 2020, IDEXLYON, Auvergne-Rhône-Alpes et ANR.

¹⁷⁴ ARQUS European University Alliance est composée des universités de Grenade (Espagne), leader du consortium, Bergen (Norvège), Graz (Autriche), Leipzig (Allemagne), Lyon (France), Padoue (Italie) et Vilnius (Lituanie). À Lyon, les membres d'ARQUS sont les établissements du projet non abouti d'université cible : Lyon 1, Lyon 3, Saint-Étienne, ENS. Voir : <https://www.arqus-alliance.eu/>

actif dans son pilotage, notamment comme responsable de la thématique « Université entrepreneuriale et engagement régional », l'inscription de l'établissement dans ARQUS souffre d'une appropriation insuffisante par une large partie de la communauté universitaire¹⁷⁵. Le comité note que ce point d'attention a été pris en compte par la nouvelle équipe de direction. **Il recommande à l'établissement de s'appuyer sur ses capacités de mobilisation collective pour soutenir l'appropriation d'ARQUS par la communauté universitaire.**

b/ L'amorce de collaborations internationales en recherche

Un déséquilibre subsiste entre l'internationalisation de la formation et celle de la recherche. L'attractivité de la recherche à l'international semble un peu en retrait par rapport aux objectifs en matière de formation. En général, les relations interpersonnelles prévalent sur des partenariats plus étroits entre laboratoires et établissements. Le service des relations internationales est davantage tourné vers la formation. **Le rapprochement souhaité entre projets de recherche et projets de formation internationaux est amorcé au travers de quelques réussites comme la chaire miroir avec l'université d'Ottawa. De l'avis du comité, ce type de rapprochement devrait être systématisé.**

Bien que l'obtention de financements européens ne soit pas explicitement mentionnée dans le RAE comme une priorité stratégique, le comité note une inflexion de la trajectoire de Lyon 3. L'obtention de la labellisation HRS4R est un signal fort de cette évolution, de même que la contribution du service général de la recherche au réseau « Coop-AURA-SHS », soutenu et financé par le dispositif *pack ambition international* 2020 de la région AuRA, qui vise à dynamiser le dépôt de projets européens par les chercheurs en SHS. La création du pôle en charge des projets européens et internationaux a aussi bénéficié à la recherche : trois projets relevant des actions Marie Skłodowska-Curie et un projet H2020 ont été financés. Mais, comme pour la formation, la culture de projets internationaux en recherche est encore à développer dans l'université.

Au cours de la période, la proportion de thèses en cotutelle, dépendantes de relations interpersonnelles, est en légère diminution, passant de 7,9 % (52 cotutelles) en 2015-2016 à 6,9 % (37 cotutelles) en 2019-2020¹⁷⁶. L'arrêt de l'IdEx remet également en question l'avenir des collaborations engagées grâce au financement de chercheurs invités.

c/ Stimuler la mobilité sortante et favoriser l'apprentissage des langues

L'établissement encourage fortement les mobilités de ses étudiants et de ses personnels et a développé une série d'actions pour stimuler la mobilité sortante, par exemple les *International Days* et des communications internes renforcées sur ce sujet. Cependant, des disparités entre les différentes composantes subsistent en matière d'incitation à la mobilité.

La préparation et la gestion des mobilités est centralisée au niveau du service général des relations internationales (SGRI), tout en s'appuyant sur des référents pour les relations internationales déployés dans les composantes. Les étudiants bénéficient ainsi d'un bon soutien en amont de leur départ. Ils se déclarent très satisfaits de leur préparation et de leur accompagnement. Les étudiants soulignent en revanche des freins à la mobilité, notamment financiers (malgré la délivrance de bourses Erasmus ou de la région) et pédagogiques. Les formations ne semblent pas toutes adaptées à un départ en mobilité et les étudiants en filières sélectives sont réticents au départ en raison de la sélection en première année de master (M1). Ce frein pourrait être levé en autorisant les mobilités dès la licence dans toutes les composantes et en travaillant à la valorisation de la mobilité dans le cadre des formations. Ces freins ont une incidence sur le nombre d'étudiants en mobilité sortante (662 en 2019-2020), qui est inférieur au nombre d'étudiants en mobilité entrante (896 en 2019-2020), ainsi que sur la baisse progressive des mobilités sortantes pendant la durée du contrat (de 791 en 2015-2016 à 662 en 2019-2020)¹⁷⁷. La diversification des types de mobilité (courte durée, écoles d'été, stages, doubles diplômes, etc.) pourrait permettre à plus d'étudiants d'intégrer un séjour à l'étranger dans leur programme d'études.

Lyon 3 a été labellisée Bienvenue en France (niveau deux étoiles). L'établissement a, avec la ComUE, étoffé son accueil des étudiants en mobilité entrante, ainsi que son attractivité internationale. Lyon 3 se distingue par son traitement rapide des candidatures en mobilité entrante et par un accompagnement individualisé des étudiants

¹⁷⁵ Entretiens et <https://www.arqus-alliance.eu/>

¹⁷⁶ Annexe au RAE – Indicateurs contractuels IS 4- Axe 3 : Doctorants, p. 29.

¹⁷⁷ Annexe au RAE – Indicateurs contractuels IS 4- Axe 1 : Mobilité des étudiants, p. 28.

accueillis. Les étudiants sont aidés par le SGRI dans toutes leurs démarches et une convention de partenariat avec le Crous leur garantit l'attribution de logements. Ils bénéficient de tous les services de vie étudiante et se sentent bien intégrés par leurs pairs au sein de l'université. Toutefois, Lyon 3 n'a pas intégré une dimension sociale à sa politique de mobilité étudiante. Une refonte du site internet de l'université en anglais pourrait permettre de renforcer l'attractivité de l'établissement à l'étranger et de faciliter l'arrivée des étudiants en mobilité entrante. L'accroissement du nombre de formations en anglais a permis à l'établissement de renforcer son attractivité. Il est encore toutefois insuffisant pour répondre à la forte demande et est absent de certaines composantes. La mise en place du DU Passerelle¹⁷⁸ permet à l'établissement d'accueillir avec succès des étudiants en exil et réfugiés sur le territoire lyonnais. L'objectif de ce DU est de permettre à ces étudiants d'apprendre le français (niveau débutant ou niveau intermédiaire) pour reprendre leurs études et de faciliter leur insertion professionnelle. Les universités Lyon 3 et Lyon 2 sont les seuls établissements du territoire à proposer cette formation.

d/ Développer les compétences en langue

Lyon 3 porte une ambitieuse politique des langues, appuyée notamment par la Maison des Langues. Cette dernière proposait 200 langues en autoformation, dont de nombreuses langues rares, et permettait aux étudiants de se préparer à des certifications standardisées (anglais : TOEFL, TOEIC, IELTS¹⁷⁹ ; français : DELF, DALF¹⁸⁰ ; japonais : JLPT¹⁸¹ ; espagnol : DELE¹⁸² ; chinois : HSK, TOCFL¹⁸³ ; etc.). Cependant, la fréquentation aléatoire (pics de fréquentations périodiques) a traduit la nécessité d'un repositionnement de cet outil auquel Lyon 3 a procédé récemment. En effet, la Maison des Langues gagnerait à voir sa fréquentation diversifiée et ses moyens humains (1,7 ETP) renforcés, afin de mieux accompagner les étudiants dans le cadre de l'autoformation. Par ailleurs, les passerelles entre la Maison des Langues et les formations sont minces et pourraient être approfondies afin de mieux correspondre aux attentes des usagers. Une meilleure articulation avec le SGRI devrait être établie.

L'Institut international pour la francophonie (2IF), qui est une composante de Lyon 3¹⁸⁴, dispense des formations initiales et développe des activités de recherche¹⁸⁵. Le 2IF possède des partenariats avec les différentes écoles et universités de la ComUE UdL actives en francophonie. Il joue un rôle moteur dans la stratégie de l'établissement pour la francophonie, notamment avec la mise en place de DU de français langue étrangère (FLE) accueillant de nombreux étudiants internationaux, en complément des formations diplômantes de langue française proposées par le SGRI. Le 2IF abrite également la Chaire Senghor de la Francophonie de Lyon.

¹⁷⁸ Voir : <https://www.univ-lyon3.fr/du-passerelle>.

¹⁷⁹ TOEFL : *Test of English as a Foreign Language* ; TOEIC : *Test of English for International Communication* ; IELTS : *International English Language Testing System*.

¹⁸⁰ DELF : *diplôme d'études en langue française* ; DALF : *diplôme approfondi de langue française*.

¹⁸¹ JLPT : *Japanese-Language Proficiency Test*.

¹⁸² DELE : *Diplomas de Español como Lengua Extranjera*.

¹⁸³ HSK : *Hanyu Shuiping Kaoshi* ; TOCFL : *Test of Chinese as a Foreign Language*.

¹⁸⁴ D'après l'organigramme de Lyon 3.

¹⁸⁵ Voir <https://2if.universite-lyon.fr/>.

Conclusion

L'université Jean Moulin Lyon 3 a conduit des réalisations majeures pendant la période évaluée. L'établissement a conforté la qualité et l'attractivité des formations offertes, en formation initiale et continue. Il a développé des masters co-accrédités avec des partenaires du site lyonnais, délocalisé des diplômes à l'international, intégré des pédagogies innovantes dans ses programmes, mis en œuvre diverses mesures favorisant la réussite et l'insertion professionnelle des étudiants, qui ont donné des résultats probants. En recherche, Lyon 3 a mis en place des ressources de soutien qui ont eu un impact positif pour les enseignants-chercheurs, leurs équipes et le développement de projets financés : la recherche s'est structurée et a progressé. L'établissement a été le moteur de l'entrepreneuriat sur le site et a ainsi contribué à de belles réalisations. Les relations de certaines composantes avec les milieux socio-économiques se sont affermies, principalement par la formation continue dans une stratégie de développement de ressources propres. Grâce au développement de partenariats, l'offre culturelle à la communauté universitaire a progressé. Des améliorations notables ont été mises en place dans le pilotage de l'établissement, qui s'est notamment doté d'outils de comptabilité analytique et numériques pour suivre précisément et en temps réel les indicateurs caractéristiques de la soutenabilité de l'offre de formation.

Du point de vue administratif, l'établissement peut compter sur des services organisés et performants, avec des personnels compétents et dévoués : une direction des ressources humaines assurant un pilotage fin de la masse salariale, une fonction financière organisée et outillée, un service de la recherche appuyant efficacement les enseignants-chercheurs, un service des relations internationales accompagnant bien les étudiants en mobilité, une bibliothèque universitaire dépassant ses objectifs, etc.

Cette évaluation arrive dans une période transitoire pour Lyon 3, avec la fin du projet d'université cible en octobre 2020 et l'arrivée d'une nouvelle équipe présidentielle en janvier 2021. Pendant la période de référence, le projet d'université cible a été au cœur de la stratégie et des actions de l'établissement. Lyon 3 a travaillé dans la perspective d'une fusion qui allait l'intégrer dans une nouvelle université. Son ambition de positionnement dans l'ESRI, aux échelles nationale et internationale, s'est inscrite dans ce projet et son développement, dont il a été fait une priorité. Plusieurs opérations prévues au contrat 2016-2020 ont été mises en veille en vue de cette fusion, qui finalement ne s'est pas matérialisée. L'établissement doit maintenant définir une vision pour se repositionner autant sur le site que dans l'ESRI. Il doit réfléchir, avec les autres partenaires du site, aux voies possibles pour assurer une coordination territoriale, mais aussi sur l'avenir des actions mutualisées qui étaient réalisées au sein de la ComUE, dans le cadre de l'IdEx.

À l'interne, Lyon 3 doit travailler à reconstruire sa stratégie institutionnelle et partenariale. Pendant la période de référence, plusieurs développements se sont faits au gré des initiatives des composantes. Leur forte autonomie pose un problème d'équilibre entre leur latitude et un pilotage centralisé. Elle rend difficiles la définition et le pilotage d'une stratégie d'établissement dans de nombreux secteurs. La coordination de l'offre de formation à l'échelle institutionnelle est limitée. La stratégie de recherche est embryonnaire. Une stratégie d'ensemble reste à construire pour le développement des partenariats socio-économiques, jusqu'ici fortement guidé par les politiques propres aux composantes. La coordination des actions de communication interne et externe entre le central et les composantes est perfectible. Aussi, dans plusieurs domaines, les politiques et les pratiques diffèrent d'une composante à l'autre, soulevant une question d'équité et de cohérence à l'échelle de l'établissement. Pour renforcer l'identité institutionnelle et positionner l'établissement dans l'ESRI, celui-ci gagnera à s'interroger avec les composantes sur des politiques ou des règles communes à établir et sur des fonctions à mutualiser. L'allocation des moyens aux composantes pédagogiques, aux structures de recherche et aux services communs ou centraux constitue un enjeu étroitement lié à celui de la subsidiarité.

Par ailleurs, après s'être investis pleinement dans un projet phare qui n'a pas abouti, plusieurs personnels sont démotivés. La pandémie a aussi créé beaucoup d'incertitude et exigé de tous des efforts d'adaptation importants. Il faudra un dialogue social renforcé, articulé autour du principe de collégialité, et surtout un projet institutionnel fédérateur pour refonder l'engagement institutionnel de la communauté universitaire. En ce sens, la nouvelle équipe présidentielle a lancé une initiative pour raffermir la motivation de tous, avec une approche participative de ses nouveaux projets.

Des points de vigilance sont aussi constatés dans la gouvernance et le pilotage de l'établissement. Les mandats et les processus décisionnels sont peu formalisés. La structuration des services centraux et communs est complexe et peu lisible. Il n'y a pas de contrats d'objectifs et de moyens avec la plupart des composantes pédagogiques. En ressources humaines, il n'y a ni formalisation d'une gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences, ni projection pluriannuelle.

La situation immobilière est tendue en raison de déficits de surfaces et de la hausse des effectifs étudiants. Il y a un manque d'infrastructures et une absence d'importants services de vie étudiante sur certains campus. Dans l'ensemble, la vie étudiante a été insuffisamment prise en compte dans la stratégie et le pilotage de l'établissement. Aucune instance spécifique n'a piloté la vie étudiante jusqu'à la création d'une commission CVEC en juillet 2020. Les étudiants sont insuffisamment associés à la gouvernance.

Pour redéfinir le positionnement de Lyon 3 dans l'ESRI et sa stratégie de développement institutionnel, la nouvelle équipe de direction a amorcé un processus interne de co-construction. L'établissement a des atouts importants, mais aussi des défis de taille à relever.

1 / Les points forts

- L'attractivité des formations, avec un fort aspect de professionnalisation, d'excellents taux d'insertion professionnelle et des avancées importantes en formation continue.
- Des progrès en recherche dans les anciennes EA et un développement remarquable du service général de la recherche (montage de projets).
- Une montée en puissance de l'entrepreneuriat, avec un solide programme d'accompagnement.
- Une équipe administrative impliquée et soudée, à l'écoute de la gouvernance et du terrain, et des services administratifs dont la compétence est avérée.
- Un système d'information décisionnel performant, avec un fort essaimage, qui aide à la prise de décision.
- Une offre culturelle améliorée par le développement de partenariats.
- Une situation financière saine, avec des ressources propres importantes et en croissance.
- Un patrimoine de qualité.

2 / Les points faibles

- Un positionnement de l'établissement dans l'ESRI encore dilué dans celui de l'université cible.
- Un organigramme complexe et peu lisible, avec des processus décisionnels et des définitions de fonctions peu formalisés.
- Un déficit de communication en interne et un manque de coordination pour une centralisation efficiente de l'information.
- Une stratégie d'établissement peu affirmée et très adossée aux facultés, avec une hétérogénéité pour beaucoup d'activités de l'établissement (formation, recherche, relations internationales, vie étudiante).
- Une coordination lacunaire de la formation sur le site, avec une politique d'établissement limitée, car attachée à une allocation des moyens figée.
- En recherche, une visibilité et une valorisation peu développées.
- Un sous-encadrement tant en enseignants-chercheurs qu'en personnels administratifs.
- Un manque de locaux et des services aux étudiants peu accessibles dans certains campus.

3 / Les recommandations

- Prendre des mesures pour rétablir le dialogue social et construire une stratégie institutionnelle et partenariale mobilisatrice, positionnant l'établissement dans le site et dans l'ESRI.
- Réviser l'organigramme pour une gouvernance plus lisible et formaliser les mandats et les processus décisionnels.
- Affirmer et rendre visible la stratégie de l'établissement en recherche, renforcer ses relations avec les milieux socio-économiques et adopter une politique volontariste de promotion et de diffusion de ses recherches les plus emblématiques.
- Renforcer, en formation, la cohérence interne et l'interdisciplinarité, en favorisant les projets entre composantes, par exemple l'aménagement de parcours en lien avec les axes de recherche, et promouvoir une coordination entre les acteurs de l'enseignement supérieur du site, en particulier Lyon 2, pour réduire les redondances et améliorer la visibilité de l'offre de formation pour les étudiants et les partenaires.
- Engager une réflexion sur le degré de subsidiarité, afin de trouver un meilleur équilibre entre les actions des composantes et celles de la direction et des services centraux, mais aussi pour redéfinir des équilibres entre les composantes. La formalisation d'une GPEEC et des COM avec l'ensemble des composantes pédagogiques, incluant une révision des modalités d'attribution d'heures, et un dialogue de gestion adapté avec toutes les structures de recherche, pourraient constituer les leviers pour redéfinir les articulations entre l'université, ses composantes de formation et ses unités de recherche.
- Associer davantage les étudiants à la gouvernance de l'établissement, notamment pour développer une stratégie sur la CVEC, se saisir à nouveau du statut de l'élus étudiant, et mieux intégrer la vie étudiante dans la stratégie et le pilotage institutionnels, ainsi que dans la politique de site afin d'améliorer l'accès aux services de vie étudiante dans l'ensemble des campus.
- Actualiser la stratégie d'internationalisation de l'établissement en fonction de ses objectifs, de ses propres forces et de l'évolution de la situation dans les pays ciblés par l'Alliance internationale et mener une réflexion sur le développement des programmes délocalisés pour en assurer la qualité.

Liste des sigles

#

2IF	Institut international pour la francophonie
3LA	(ED) Lettres, langues, linguistiques et arts

À

AAP	Appel à projets
Agorantic	(fédération de recherche) Sciences et technologies des cultures et sociétés numériques
ANR	Agence nationale de la recherche
Anses	Agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail
ASIE	(Gis) <i>French Academic Network on Asian Studies</i>
ATER	Attaché temporaire d'enseignement et de recherche
AuRA	(région) Auvergne-Rhône-Alpes

B

BAIP	Bureau d'aide à l'insertion professionnelle
BAP	Branche d'activités professionnelles
Biatss	(personnels) Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
BPF	Bilan pédagogique et financier
BU	Bibliothèque universitaire
BUT	<i>Bachelor</i> universitaire de technologie

C

CA	Conseil d'administration
Cac	Conseil académique
CDD	Contrat à durée déterminée
CDI	Contrat à durée indéterminée
CEUBA	Centre d'études universitaires de Bourg et de l'Ain
CFVU	Commission de la formation et de la vie universitaire
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
CMS	<i>Content Management System</i>
Cnam	Conservatoire national des arts et métiers
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CNSMD	Conservatoire national supérieur de musique et de danse
COM	Contrat d'objectifs et de moyens
ComUE	Communauté d'universités et établissements
CPE Lyon	École d'ingénieurs en chimie et sciences du numérique
CPF	Compte personnel de formation
CR	Commission de la recherche
CRCT	Congés pour recherche ou conversion thématique
CRDM	(unité de recherche) Centre de recherche en droit et <i>management</i> des services de santé
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CT	Comité technique
CVEC	Contribution à la vie étudiante et de campus

D

D2E	Diplôme d'étudiant-entrepreneur
DAEU	Diplôme d'accès aux études universitaires
DAF	Direction des affaires financières
DALF	(test) Diplôme approfondi de langue française
DD	Développement durable
DEG	Droit, économie, gestion
DELE	(test) <i>Diplomas de Español como Lengua Extranjera</i>
DELF	(test) Diplôme d'études en langue française
DEVU	Direction des études et de la vie universitaire
DGS	Direction générale des services
DGSA	Direction générale des services adjointe
DID	Direction de l'innovation et du développement
Dird	Dépense intérieure de recherche et développement
DRH	Direction des ressources humaines
DU	Diplôme universitaire

E

EA	Équipe d'accueil
EC	Enseignant-chercheur
Écam	École catholique d'arts et métiers de Lyon
ECL	École centrale de Lyon
ED	École doctorale
ELSJ	(Gis) Espace de liberté, sécurité et justice
ENS	École normale supérieure
Ensa	École nationale supérieure d'architecture
Ensase	École nationale supérieure d'architecture de Saint-Étienne
ENSATT	École nationale supérieure des arts et techniques du théâtre
Ensib	École nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques
ENTPE	École nationale des travaux publics de l'État
EPE	Établissement public expérimental
EPIC	(ED) Éducation – psychologie – information et communication
EPSCP	Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel
Erasmus	(programme européen) <i>EuRopean Action Scheme for the Mobility of University Students</i>
ERJL	(unité de recherche) Équipe de recherche Louis Jossierand
ESRI	Enseignement supérieur, recherche et innovation
ETP	Équivalent temps plein

F

FC	Formation continue
FC3	Service de la formation continue pour les composantes Lettres, Langues et Philosophie
FLE	Français langue étrangère
FpUL	Fondation pour l'Université de Lyon
FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes
FTLV	Formation tout au long de la vie

G

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

GRAAL	(logiciel) Gestion de la recherche, application concernant les activités des laboratoires
GRAPHOS	(unité de recherche) Groupe de recherche appliquée pluridisciplinaire sur l'hôpital, les organisations sanitaires, sociales et leurs réseaux
GT	Groupe de travail

H

Hcéres	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
HCL	Hospices civils de Lyon
HRS4R	(label) <i>Human Resources Strategy for Researchers</i>
HSK	(test) <i>Hanyu Shuiping Kaoshi</i>

I

IAE	Institut d'administration des entreprises
IdA	(Gis) Institut des Amériques
IdEx	Initiative d'excellence
IELTS	(test) <i>International English Language Testing System</i>
IFPen	IFP énergies nouvelles
Ifsttar	Institut français des sciences et technologies des transports, de l'aménagement et des réseaux
IHRIM	(unité de recherche) Institut d'histoire des représentations et des idées dans les modernités
Inria	Institut de recherche en informatique et en automatique
Insa	Institut national des sciences appliquées
Insee	Institut national de la statistique et des études économiques
Inserm	Institut national de la santé et de la recherche médicale
Inrae	Institut national de recherche pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement
IP	Insertion professionnelle
Isara	École d'ingénieurs en agronomie, agroalimentaire et environnement (ex-Institut supérieur d'agriculture Rhône-Alpes)
ISERL	(fédération de recherche) Institut supérieur pour l'étude des religions et de la laïcité
IUF	Institut universitaire de France
IUT	Institut universitaire de technologie
IXXI	(Gis) Institut rhônalpin des systèmes complexes

J

JLPT	(test) <i>Japanese-Language Proficiency Test</i>
------	--

L

L/L1/L2/L3	(LMD) Licence, licence 1 ^{re} année, 2 ^e année, 3 ^e année
LMD	Licence, master, doctorat
LP	Licence professionnelle
LSE	Lyon-Saint-Étienne
LYNX	(projet PIA4 AAP <i>Excellences</i>) <i>LYoN eXcellences</i>
Lyon 1	Université Claude Bernard Lyon 1
Lyon 2	Université Lumière Lyon 2
Lyon 3	Université Jean Moulin Lyon 3

M

M/M1/M2	(LMD) Master, master 1 ^{re} année, 2 ^e année
MCC	Modalités de contrôle des connaissances

MCF	Maître de conférences
Mesri	Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation
MOM	(fédération de recherche) Maison de l'Orient et de la Méditerranée
MOOC	<i>Massive Open Online Course</i>
MSH LSE	Maison des sciences de l'Homme Lyon-Saint-Étienne

O

OSAC	(logiciel) Outil de suivi et d'administration des conventions partenariales
OTHU	(fédération de recherche) Observatoire de terrain en hydrologie urbaine

P

PAPN	Pôle d'accompagnement à la pédagogie numérique
PAQAP	Pôle d'amélioration de la qualité et d'appui au pilotage
PIA	Programme d'investissements d'avenir
PMJ	Personnalité morale et juridique
PR	Professeur des universités
Prag	Professeur agrégé
PRCE	Professeur certifié

Q

QVT	Qualité de vie au travail
-----	---------------------------

R

RAE	Rapport d'autoévaluation
RCE	Responsabilités et compétences élargies
RFID	<i>Radio Frequency IDentification</i>
RH	Ressources humaines
RI	Relations internationales

S

Satt	Société d'accélération du transfert de technologies
SCD	Service commun de la documentation
ScSo	(ED) Sciences sociales
SCUIO-IP	Service commun universitaire d'information, d'orientation et d'insertion professionnelle
SEG	(ED) Sciences économiques et de gestion
SFR	Structure fédérative de recherche
SGPI	Secrétariat général pour l'investissement
SHS	Sciences humaines et sociales
SI	Système d'information
SID	Système d'information décisionnel
Sifac	Système d'information financier analytique et comptable
SIUAPS	Service interuniversitaire des activités physiques et sportives
SPOC	<i>Small Private Online Course</i>
SPSI	Schéma pluriannuel de stratégie immobilière
SGRI	Service général des relations internationales
Strater	Stratégie territoriale de l'enseignement supérieur et de la recherche
SSI	Système de sécurité d'information
SUMPPS	Service universitaire de médecine préventive et de promotion de la santé

T

TOCFL	(test) <i>Test of Chinese as a Foreign Language</i>
TOEFL	(test) <i>Test of English as a Foreign Language</i>
TOEIC	(test) <i>Test of English for International Communication</i>

U

UdL	(ComUE) Université de Lyon
UE	Unité d'enseignement
UMR	Unité mixte de recherche
USR	Unité de service et de recherche

V

VAE	Validation des acquis de l'expérience
VP	Vice-présidence
VPE	Vice-président étudiant

Z

ZABR	(Gis) Zone atelier bassin de Rhône
------	------------------------------------

Observations du président de l'université Jean Moulin Lyon 3



CABINET DU PRÉSIDENT

ADRESSE GÉOGRAPHIQUE
Manufacture des Tabacs
 1 avenue des Frères Lumière
 Lyon 8^e

+33 (0)4 26 31 85 12

WWW.UNIV-LYON3.FR

ADRESSE POSTALE
Présidence
 1C avenue des Frères Lumière
 CS 78242 - 69372 LYON CEDEX 08

Monsieur Éric Carpano, Président de l'université Jean Moulin Lyon 3
 à
Madame Nicole Lacasse, Présidente du Comité d'experts
Monsieur Pierre Glaudes, Directeur du département d'évaluation
 des établissements
Monsieur Thierry Coulhon, Président du Hcéres

Lyon, le 8 juin 2022

Objet : Lettre de réponse au rapport d'évaluation de l'université Jean Moulin Lyon 3

Madame la Présidente du Comité d'experts,
 Monsieur le Directeur du département d'évaluation des établissements,
 Monsieur le Président du Hcéres,

Je tiens d'abord, au nom de l'université Jean Moulin Lyon 3, à vous remercier pour la qualité du travail réalisé par les membres du comité d'évaluation.

Ce rapport témoigne du chemin parcouru par l'université depuis 2016 et de ses réussites, sans occulter les défis qui lui restent à relever ; il souligne également la pertinence des orientations stratégiques prises pour les années à venir, à travers [le projet d'établissement](#)¹ que je porte et mets en œuvre depuis ma prise de fonction en tant que président de l'université en janvier 2021.

Vous trouverez ci-après les observations que ce rapport appelle de ma part, lesquelles portent principalement sur les recommandations formulées à l'établissement ainsi que sur certaines analyses qui méritent d'être contextualisées.

Sur le positionnement institutionnel et la stratégie de développement de l'université

De nouveaux équilibres sont nécessaires pour relancer une politique de site répondant aux enjeux sociétaux, économiques, sociaux et culturels par la formation, la recherche et l'innovation après l'arrêt de l'Idex à la fin de l'année 2020. L'université Lyon 3 reconnaît la nécessité « d'une coordination territoriale claire et stable », qui doit contribuer et accompagner le développement de projets structurants pour l'avenir. La construction du nouveau contrat de site sera déterminante pour définir le périmètre pertinent des actions confiées à la COMUE Université de Lyon, tant en termes de coordination territoriale que de dispositifs inter-établissements de formation et de recherche.

¹ Projet d'établissement sur le site institutionnel : <https://www.univ-lyon3.fr/projet-detablissement-2021-2026>

Lyon 3 entend affirmer son rôle dans une dynamique de site qui vise la conjugaison des forces et des compétences des établissements pour mieux préparer les étudiants aux enjeux et à la complexité du monde contemporain, dans le respect de l'identité de chaque établissement, à travers notamment une association aux activités du Collège des hautes études Lyon sciences - CHEL[s].

S'agissant du rapprochement avec l'université Lumière Lyon 2, si « *la concentration des efforts de Lyon 3 sur le projet de fusion a conduit à distendre ses relations avec Lyon 2* », pour reprendre l'expression du rapport, il convient de ne pas occulter le travail réalisé tant au niveau des formations (masters co-accrédités notamment) que de la recherche (travaux communs notamment dans le cadre des UMR sous leur tutelle et dans deux Labex qui ne sont pas cités dans le rapport). La trajectoire d'une fusion entre les universités Lyon 1 et Lyon 2, sous la forme d'un établissement expérimental, est suivie avec attention par notre université puisqu'elle conduirait à la création d'un nouvel interlocuteur. Ce processus ne doit pas remettre en cause la nécessité de coopérations efficaces dans le domaine des SHS, tant en formation qu'en recherche.

S'agissant du développement et des partenariats socio-économiques, nous entendons capitaliser sur la force des partenariats existant dans le domaine de la formation pour les élargir à la recherche. Des actions sont d'ores et déjà entreprises pour assurer une plus grande visibilité de la production scientifique et des opportunités de travaux de recherche au service de la société y compris par le biais de projets de recherche-action.

Le comité a noté que la coopération internationale et la participation à la construction de l'Espace européen de la recherche et de l'enseignement supérieur ne sont pas expressément mentionnées dans les missions affichées par l'établissement dans son rapport d'auto-évaluation (RAE). Il s'agit à mon sens d'un effet indésirable de l'architecture du RAE, car ce sont bien des missions dans lesquelles l'établissement s'investit pleinement (voir *infra*). Le développement de son positionnement à l'international, *via* l'alliance ARQUS et dans le cadre de partenariats stratégiques, nouveaux ou renouvelés, demeure un axe majeur du projet 2021-2026, en formation comme en recherche.

Sur la gouvernance et le pilotage de l'établissement

Comme le souligne le rapport, le projet d'établissement pour la période 2021-2026 est fondé sur les valeurs de solidarité, de partage et de principes démocratiques. Les questions de mode de gouvernance et d'organisation de l'université accompagnent, de façon transversale, l'ensemble des axes du projet d'établissement pour la période 2021-2026 et en constituent également un axe à part entière.

À la croisée de ces valeurs, le renforcement du dialogue social est actuellement au cœur de la méthode de travail de la gouvernance pour la mise en œuvre des actions prévues au projet d'établissement. Elle se traduit notamment par la conférence sociale engagée en début d'année 2022 associant, dans le cadre de d'ateliers animés par l'équipe de gouvernance avec l'appui d'experts, représentants du personnel, agents volontaires, représentants des composantes et services et regroupant toutes les catégories de personnels, enseignants, administratifs, titulaires ou contractuels. Treize ateliers couvrent ainsi un large spectre de sujets allant de la politique d'emploi, de rémunération et de primes, aux conditions et modalités de travail. Le dialogue se formalise aussi avec les étudiants, notamment à travers la constitution d'une assemblée consultative.

La mise en œuvre du projet s'appuie aussi sur une association du politique et de l'administratif, avec un travail engagé sur une meilleure formalisation des processus décisionnels et de validation, mais également sur une appropriation des priorités stratégiques de l'établissement et son adaptation dans une démarche d'amélioration continue visant à davantage d'efficacité. Les outils d'aide à la décision et au pilotage (*comptabilité analytique* et *système d'information décisionnel*), la sécurisation des *process* et plus globalement l'acculturation à la démarche qualité existent et permettent de réinterroger notre fonctionnement et la lisibilité de notre organisation dont les évolutions structurelles avaient été un temps temporisées (notre organigramme n'a pas été revu pendant la période de

construction de l'université cible).

C'est ainsi que notre établissement adapte les *process* de construction de l'offre de formation afin d'articuler initiatives des composantes et contraintes de soutenabilité dans un établissement où les moyens humains et financiers, mais également immobiliers, sont notoirement insuffisants. La question de la subsidiarité est ainsi une dimension particulièrement cruciale pour assurer à nos composantes la possibilité de se développer et par là-même de contribuer au développement de l'ensemble de l'établissement. La présidence souhaite trouver un juste équilibre entre une nécessaire forme d'autonomie des composantes et la nécessité de mener une véritable politique d'établissement.

Ainsi subsidiarité et équité orientent les choix qui président à la redéfinition des outils de dialogue et de gestion. Premiers pas vers des COM, les Conférences d'orientation stratégiques et de moyens – les COSMO – concernent les composantes mais aussi les services centraux, généraux et communs. Les dialogues s'appuient sur des orientations stratégiques affichées et sur des indicateurs permettant une vision partagée des objectifs, et consolidées des coûts et des ressources.

Sur la recherche et la valorisation

Comme le remarque le comité, les outils de suivi des activités de la recherche sont aujourd'hui inadaptés, alors même que des efforts importants, couronnés de succès, ont permis d'obtenir des résultats significatifs et de les essaimer (exemple de la plateforme *Prairial* des revues en SHS). L'université s'est emparée de ce sujet en développant un système d'information adapté de façon à en améliorer le pilotage et d'outils de suivi de son activité et de sa production scientifique en articulation avec la BU pour promouvoir la science ouverte (projet soutenu par l'État dans le cadre du Dialogue stratégique et de gestion 2022). Ceci contribuera à améliorer la visibilité de sa stratégie, de son activité et de ses résultats de recherche, au-delà même de la sphère académique, tel que le recommande le comité.

S'agissant des activités de soutien à la recherche, les modalités d'organisation sont d'ores et déjà à l'étude pour assurer la transformation du Service général de la recherche (SGR) en Direction de la recherche et des études doctorales (DRED). Le rattachement de l'ensemble des unités de recherche à ce service, pour ce qui concerne leur gestion propre, n'est pas un objectif : la présence de gestionnaires de laboratoire, au sein même des équipes de recherche, demeure à nos yeux un vrai atout pour celles-ci. Il s'agit plus de garantir un cadre, homogène et partagé, de fonctionnement des laboratoires, de visibilité de leur production scientifique et d'exercice des missions des gestionnaires que d'imposer une centralisation organisationnelle dont la plus-value apparaît douteuse.

Une politique incitative permettant aussi de renforcer son attractivité en termes de recrutement d'enseignants-chercheurs est engagée depuis un an : une révision du « contrat valorisation recherche » (programme interne d'incitation à la recherche) a déjà été adoptée permettant augmenter les décharges pour le montage et la réalisation de projets de recherche, ou encore pour garantir le temps de recherche (dans le cadre de la préparation de l'HDR, par exemple). Une révision du référentiel d'équivalences horaires sera également prochainement opérée.

S'agissant enfin de la valorisation de la recherche, cette mission est assurée par le service de la recherche, qui participe régulièrement aux comités de la SATT PULSALYS. Un personnel chargé de valorisation instruit tous les contrats liés aux actions de maturation, licence, accords de copropriété relatifs aux projets de transfert de résultats scientifiques dans le monde socio-économique.

Sur la formation et la réussite des étudiants

L'université décline de nouvelles orientations en matière de formation à travers son projet d'établissement pour la période 2021-2026. Elle réaffirme son exigence académique, la qualité de ses formations, et leur adéquation avec les besoins du monde socio-économique, ce que souligne le

comité. S'appuyant sur une politique volontariste renouvelée s'agissant de l'accompagnement des étudiants vers la réussite, ce triptyque explique l'excellence des résultats s'agissant de l'insertion professionnelles des diplômés de l'université et contribue à l'attractivité de l'établissement, dans toutes les dimensions de la formation tout au long de la vie.

L'université n'a pas limité pour autant ses efforts en faveur de la réussite du plus grand nombre d'étudiants, avec une hausse des taux de diplomation dans un contexte d'augmentation continue des effectifs. Le comité rappelle ce défi relevé malgré une sous dotation mentionnée par deux fois par le comité (sous-encadrement en personnels enseignants-chercheurs et administratifs ; manque de locaux).

Le sous-encadrement implique un pilotage rigoureux de l'offre de formation qui peut sembler contraindre la capacité d'initiative des composantes, mais qui permet d'assurer une solidarité entre elles ainsi que la durabilité de l'offre de formation elle-même. Par cette méthode maîtrisée, l'université a toujours pu soutenir la croissance progressive de son offre de formation et n'a pas imposé de contractions aux composantes. Comme évoqué *supra*, l'université développera des contrats d'objectifs et de moyens, pour accompagner de façon plus individualisée leur développement en cohérence avec le cadre stratégique porté par l'établissement.

La vie étudiante constitue un autre défi et une priorité dans le projet 2021-2026 d'« université solidaire » de Lyon 3. Des arbitrages forts ont été rendus pour développer de façon significative, qualitativement et quantitativement, les surfaces dédiées à la vie étudiante (associatifs, collaboratifs, mais aussi espaces de travail individuel ou en groupe, y compris au sein des bibliothèques universitaires) et l'offre de services, notamment sociaux, culturels et sportifs, dans ses propres locaux ainsi qu'au niveau interuniversitaire. La mise en œuvre du projet d'établissement permet d'ores et déjà une meilleure association des étudiants dans l'ensemble des projets et activités de l'université (co-design des espaces et des services, préparation des enquêtes, consultations, commission CVEC, etc.) et une meilleure reconnaissance de leur engagement, au sein ou hors de l'université.

Sur les relations européennes et internationales

La qualité des partenariats internationaux constitue l'un des axes du projet d'établissement 2021-2026. Il s'agit d'intensifier qualitativement les partenariats stratégiques, nouveaux ou à renouveler, plutôt que de les multiplier. Par ailleurs, l'université a d'ores et déjà lancé un audit interne sur ce thème pour objectiver les opportunités et les risques concernant les diplômes délocalisés, et nourrir ainsi sa réflexion stratégique.

Le projet d'établissement 2021-2026 entend orienter la politique internationale de l'université en direction de l'Amérique du Nord (USA, Canada) et dans les Îles britanniques, notamment les zones celtiques (Irlande, Irlande du nord, Pays de Galles et Écosse). Le service général des relations internationales (SGRI) se positionne actuellement sur les dispositifs permettant ces partenariats.

Malgré deux années marquées par la crise sanitaire, l'université reste toujours très active, et attractive, dans le domaine des mobilités internationales, entrantes (moyens dédiés à l'amélioration de la qualité de l'accueil avec une labellisation Bienvenue en France 2 étoiles, visant une troisième étoile ; DU Passerelles ; label HRS4R) et sortantes (actions de communication ; accompagnement au départ).

En matière de recherche, afin de développer la culture de projets internationaux, deux référents (un référent recherche au SGRI et un référent internationalisation au SGR) ont été désignés en janvier 2021. Un calendrier de réunions régulières a été mis en place afin de faciliter la transmission d'information entre les deux services.

La nouvelle équipe présidentielle a décidé, en 2021, de repenser la politique linguistique de l'établissement. La Maison des Langues deviendra prochainement un Centre de Compétence en Langues. Ce nouveau dispositif a pour ambition de développer les certifications en langues en

rationalisant la préparation et le passage des certifications. L'enseignement des langues rares (à destination des étudiants et des personnels) sera maintenu et renforcé. Cette nouvelle orientation s'accompagne d'une modernisation des équipements et des locaux afin de répondre au mieux aux besoins présents et à venir. Cette action s'inscrit pour partie dans le cadre du projet Cursus+ (PIA3, « nouveaux cursus à l'université ») porté par l'Université de Lyon pour le compte des établissements du site.

Conclusion

La visite du comité a été pour l'université une opportunité. Je remercie le comité pour ses analyses qui apportent un regard externe nécessaire à la mise en œuvre de notre stratégie d'établissement.

Je vous prie d'agréer, Madame la Présidente du Comité d'experts, Monsieur le Directeur du département d'évaluation des établissements, Monsieur le Président du Hcéres, mes respectueuses salutations.

Éric Carpano



Président de l'université Jean Moulin Lyon 3

Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'université Jean Moulin Lyon 3 a eu lieu du 5 au 7 octobre 2021. Le comité était présidé par Madame **Nicole LACASSE**, professeure titulaire (droit international privé et commerce international), ancienne vice-rectrice adjointe aux études et aux activités internationales, ancienne directrice des affaires internationales et de la francophonie, université Laval (Québec, Canada).

Ont participé à cette évaluation :

- Monsieur **Gaylord BAUDEN-HAMEREL**, chargé de mission au sein de la Direction de la recherche, de l'enseignement supérieur et des formations sanitaires et sociales, Région Hauts-de-France ; ancien chargé d'affaires Valorisation de la recherche chez Eurasanté, ancien chef de projets SHS, numérique et usages à la Satt Nord ;
- Madame **Édith GINGLINGER**, professeure des universités (finance d'entreprise/gestion financière), ancienne vice-présidente Finance, université Paris-Dauphine ; ancienne vice-doyenne de la recherche et ancienne membre du *research board* de l'université Paris Sciences & Lettres (PSL) ;
- Madame **Ariel MENDEZ**, professeure des universités (sciences de gestion) et vice-présidente déléguée chargée des secteurs Droit – Économie – Gestion, Aix-Marseille université ; directrice adjointe de l'institut Créativité et Innovations d'Aix-Marseille (InCIAM) ;
- Madame **Nathalie PAYELLE**, professeure des universités (macroéconomie monétaire et financière), ancienne vice-présidente de la commission de la formation et de la vie universitaire, université de Rennes 1 ;
- Monsieur **Sébastien PONS**, directeur général des services adjoint chargé de l'analyse stratégique et de la conduite du changement et directeur de cabinet de la présidence, université de Montpellier ;
- Monsieur **Aymeric TONNEAU**, mastérant (M2, droit international et de l'EU), vice-président étudiant, université Paris Nanterre ;
- Madame **France VELAZQUEZ**, vice-présidente déléguée à la formation professionnelle et à l'apprentissage, directrice de la direction de la formation professionnelle, CY Cergy Paris université.

Stéphane ONNÉE, conseiller scientifique coordonnateur, et **Julien HEURDIER**, 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)