

HCERES

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

Établissements



Rapport d'évaluation de l'université Lyon III Jean Moulin

Campagne d'évaluation 2014-2015 (Vague A)

HCERES

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

Établissements

Pour le HCERES,¹

Michel Cosnard, président

Au nom du comité d'experts,²

Jean-Claude Waquet, président du comité

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

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

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

Sommaire

Présentation	5
La stratégie et la gouvernance	7
I – Des missions bien définies, un positionnement stratégique clair et accepté	7
II – Une politique de partenariat active	7
III – Une gouvernance collaborative, un équilibre interne à préserver	8
IV – Une communication d'établissement en progrès	9
V – La mise en œuvre d'une démarche qualité	10
La recherche et la formation	11
I – La recherche : un domaine en devenir, un pilotage dynamique	11
1 ● Une stratégie et une organisation de la recherche en devenir	11
2 ● Un pilotage dynamique de la recherche	11
II – Entre composantes et UdL : des formations attractives, de plus en plus en prise avec le monde socio-économique	12
1 ● L'offre de formation décline les cohérences de l'établissement	12
2 ● Des évolutions prometteuses, au cœur de la dynamique des formations	12
3 ● Des marges de progression	13
III – Recherche et formation : un paysage en mouvement	14
IV – La documentation : des services de qualité dans des locaux toujours trop resserrés	15
La réussite des étudiants	17
I – Un accompagnement pédagogique et professionnel efficace	17
II – La vie étudiante : un domaine en développement	17
La valorisation et la culture scientifique	19
I – La valorisation des résultats de la recherche : un essai transformé	19
II – Une politique active de dépôt des publications et de promotion de la francophonie, mais un pilotage trop dispersé de l'action culturelle	19
Les relations européennes et internationales	21
I – Une stratégie en renouveau et un pilotage réorganisé, dans un secteur marqué de longue date par l'internationalisation des formations	21
II – Mobilité, recherche, politique des langues : des acquis, et des marges de progression	22

Le pilotage et la gestion	23
I – Trois leviers du pilotage : pluri-annualité, dialogue de gestion et développement des ressources propres	23
II – La gestion des ressources humaines : une politique volontariste, mais des marges de manœuvre qui se réduisent.	23
1 ● Un pilotage renforcé et une politique sociale dynamique	23
2 ● Un plafond d'emplois et une masse salariale à la limite de la saturation	24
III – La fonction financière et comptable : des bases solides pour faire face à de nouveaux défis	24
1 ● Une situation financière saine et une procédure budgétaire bien construite	24
2 ● De nouveaux défis	25
IV – Le patrimoine immobilier : de fortes contraintes, une nécessaire politique d'investissement	25
V – Le système d'information : une forte impulsion politique	26
Conclusion	27
I – Les points forts	28
II – Les points faibles	28
III – Les recommandations	28
Liste des sigles	29
Observations du président	35
Organisation de l'évaluation	39

Présentation

Etablissement de sciences humaines et sociales créé en 1973, l'université Lyon 3 comprend six composantes de tailles inégales et de profils différents, dont quatre instituts (Facultés de Droit et des Langues, IAE, IUT) et deux UFR (Lettres et civilisations ; Philosophie). Son Institut International de la Francophonie (2IF), inauguré en 2014, est également défini comme une composante, mais sans participation au bureau de l'établissement. L'université dispose d'une filiale de valorisation, dénommée Lyon 3 valorisation (L3V). Le GIP CEUBA (Centre d'études universitaires de Bourg et de l'Ain), créé en 2013, administre son antenne de Bourg-en-Bresse.

L'une des trois universités lyonnaises et l'un des principaux acteurs dans le domaine des sciences humaines et sociales avec l'université Lyon 2 et l'Ecole normale supérieure, l'établissement est membre de la Communauté d'universités et d'établissements (Comue) Université de Lyon (UdL). A travers elle, il participe au Programme Avenir Lyon Saint-Etienne (PALSE) qui est soutenu au titre des investissements d'avenir et comprend douze Labex, deux projets IDEFI et six Equipex, sans pour autant avoir été labellisé comme Idex.

Distribuée entre plusieurs implantations de centre-ville à Lyon (La Manufacture et Campus des Quais) et sur le site de La Charité à Bourg, l'université accueillait 26.640 étudiants en 2013-2014, dont 732 à Bourg. Ces étudiants étaient originaires pour 64 % de la Région Rhône-Alpes. Les effectifs sont en hausse régulière (23.000 étudiants environ en 2009).

Les champs couverts par les formations sont le droit, la science politique, le management, la gestion, la philosophie, les langues, les lettres, l'histoire, la géographie et l'aménagement, l'information et la communication et la francophonie. En 2013-2014, on comptait 9.932 étudiants en Faculté de Droit (36%), 7.180 à l'Institut d'administration des entreprises (IAE- 26%), 4.610 en Faculté des Langues (17%), 2.629 en Faculté des Lettres et Civilisations (10%), 793 en Faculté de Philosophie (3%) et 981 étudiants à l'Institut universitaire de technologie (IUT- 3,5%), 1.301 étudiants (4,5%) étant par ailleurs comptabilisés sous la double rubrique « formation continue » et « relations internationales (RI) ». 32% des étudiants étaient inscrits dans des cursus professionnalisants.

Parmi ses inscrits, l'université comptait en 2013-2014 4.403 étudiants étrangers, dont 1.950 dans des programmes délocalisés. Elle accueillait 33% de boursiers sur critères sociaux. Les étudiantes représentaient 64% de l'effectif total et les étudiants 36%.

Dans le cadre de la présente campagne, l'université a déposé 17 dossiers d'unités de recherche dont 13 concernent des équipes d'accueil en propre et 4 des unités mixtes de recherche (UMR) co-accréditées avec des partenaires de l'UdL, dont une portée par elle-même. L'établissement rejoint actuellement une cinquième UMR. Il participe à sept écoles doctorales dont trois sont sous sa tutelle principale. Il abrite plusieurs chaires industrielles.

En 2014, l'université employait 651 enseignants-chercheurs et enseignants, dont 460 titulaires parmi lesquels 379 enseignants-chercheurs, et 627 personnels BIATSS, dont 372 titulaires. Il employait également 2.000 vacataires environ provenant de différents milieux professionnels.

Le budget initial de l'université pour 2015 s'élève en dépenses à 116 M€, dont 103,7 M€ en fonctionnement. La masse salariale est de 86 M€.

Très détaillé, mais aussi très bien mis en valeur par la présentation des axes stratégiques de Lyon 3, le rapport d'auto-évaluation dresse un état des lieux exhaustif des acquis et des projets de l'établissement. Il atteste que l'université n'a pas laissé sans suite les conclusions du précédent rapport d'évaluation, et il fait ressortir avec force les thématiques autour desquelles l'évaluation devait naturellement être conduite : qualité scientifique et professionnalisation des formations ; gouvernance collaborative, dialogue social et gestion en mode projet ; progression des effectifs et enjeux patrimoniaux ; positionnement des composantes, relation à l'université Lyon 2, engagement dans l'UdL, avec le monde socio-économique et à l'international.

La stratégie et la gouvernance

I – Des missions bien définies, un positionnement stratégique clair et accepté

L'université Lyon 3 décline sa mission simultanément sur deux plans : celui des enjeux académiques, ce qui suppose une recherche de qualité et explique, par exemple, son attachement au maintien de disciplines rares, par exemple dans le domaine des langues, anciennes ou vivantes ; et celui des attentes sociétales, ce qui l'incite à mettre l'accent sur sa responsabilité en matière de développement économique et sur son devoir de répondre aux questionnements issus du monde social. Au croisement de ces deux plans, la réussite professionnelle des étudiants est son cœur de cible, qu'elle entend atteindre en jouant à la fois sur la qualité académique des formations et sur leur pertinence au regard des possibilités d'insertion.

A ces fins, l'université met en œuvre une stratégie déclinée en quelques objectifs bien lisibles : s'ouvrir, à l'échelle de la Comue et du site comme à l'international ; décloisonner, entre les disciplines et entre les métiers ; professionnaliser, tant les personnels que les étudiants ; transformer, en misant sur la réorganisation des services et la gestion en mode projet ; s'émanciper, en augmentant ses ressources propres ; bâtir, pour surmonter la contrainte immobilière ; et enfin partager, en renforçant la communauté universitaire et l'unissant autour du projet d'établissement.

Ces orientations amplifient et nuancent les objectifs de la précédente équipe. Le comité a constaté qu'elles sont comprises et partagées par l'ensemble des acteurs.

Ainsi l'université porte une vision traduite dans une stratégie adaptée, acceptée, cohérente par rapport aux engagements de son contrat 2011-2015. Ses engagements dans le contrat de plan Etat-Région (CPER), l'Opération Campus et le PALSE y trouvent leur place.

II – Une politique de partenariat active

Membre de l'UdL, l'établissement participe au PALSE, notamment à travers trois Labex, la société d'accélération du transfert de technologies (SATT) Lyon Saint-Etienne et le programme Pôles étudiants pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat PEPITE Beelys. Il est engagé dans la démarche en cours en matière de coordination de l'offre de formation. Il participe aux chantiers de convergence relatifs aux fonctions support. Il a accès, comme les autres établissements membres de l'UdL, aux compétences de maître d'ouvrage de la Comue, mais il souligne aussi, dans son auto-évaluation, sa volonté de rester maître d'ouvrage et mainteneur.

L'université intervient dans les projets de l'UdL, notamment celui d'une Maison de l'entrepreneuriat innovant et de la jeune entreprise (MEIJE), qu'elle porte dans le cadre de la « Fabrique de l'innovation ». Elle est également pilote dans le projet « Santé globale et société » et est une référence pour certaines actions internationales, notamment avec le Brésil. En outre elle conçoit ses projets comme des « outils Comue », à faire avancer en y associant ses partenaires : ainsi le 2IFou les initiatives lancées sur le site de Montluc dans le domaine de la mémoire et dans celui des assurances, avec Lyon 1 et tous les partenaires du site qui travaillent sur ce sujet. .

Face à cet engagement résolu dans la Comue, les esprits restent, en interne, relativement partagés : certains soulignent le rôle de mise en réseau joué par le PALSE et estiment que l'UdL prend peu à peu ses marques ; d'autres se montrent plus réservés au regard de la Comue dont ils connaissent mal les projets ou attendent l'incarnation. Pour autant, l'université a voté en juillet 2014, à la quasi-unanimité, les statuts de l'UdL, actant ainsi son adhésion à la Comue et une orientation majeure de sa stratégie.

Au sein de l'UdL, Lyon 2 est voisine de Lyon 3 par la géographie et par les disciplines enseignées. De nombreux interlocuteurs du comité jugent dépassé le précédent climat d'incompréhension entre ces institutions et estiment qu'elles n'ont jamais été aussi proches. De fait Lyon 2 et Lyon 3 ont cohabité, mutualisé ou coordonné, soit seules, soit avec d'autres partenaires, de nombreuses formations. Des personnels de Lyon 2 et de Lyon 3 se retrouvent dans de mêmes UMR. Récemment achevée, la Maison internationale des langues et des cultures (MILC) crée entre les deux institutions un espace partagé. L'effort de Lyon 3 en matière de restructuration de sa recherche atténue l'opposition souvent posée entre cette université, plus tournée vers la professionnalisation, et Lyon 2, plus orientée vers la recherche. Sur un autre plan, la création de l'UdL pose la question du maintien dans la même ville de deux universités de sciences humaines et sociales, alors que les problématiques qui avaient décidé de la scission originelle datent des années 1970.

Dans ce contexte, la gouvernance de Lyon 3, comme celle de Lyon 2, prend position en faveur d'un rapprochement. La méthode mise en œuvre combine un volontarisme assumé, qui indique un cap, et une légitime prudence sur le calendrier - ni trop rapproché, ni trop éloigné. En interne, des questions subsistent : sur le degré du rapprochement - de la coopération renforcée à la fusion ; sur son incidence pour les personnels, spécialement Biatss ; sur la compatibilité des cultures, eu égard à la place prise à Lyon 3 par la gestion en mode projet ; et sur le devenir de la marque « Lyon 3 », bien accréditée dans le monde socio-professionnel. Mais, parmi les interlocuteurs du comité, certains estiment à l'inverse le maintien de deux établissements inadapté aux enjeux actuels, en particulier internationaux.

En pratique, la volonté de la gouvernance d'avancer dans le dialogue et la transparence, afin de fonder le rapprochement sur la confiance et le consensus, paraît bienvenue. Elle constitue un gage de succès, quelle que soit, pour finir, la formule adoptée.

La relation avec le monde socio-économique croise la plupart des ambitions de l'université, dont les composantes sont engagées de longue date dans les cursus professionnalisants et la formation continue. Dans ce domaine, la stratégie de Lyon 3 vise à rendre les partenariats plus lisibles pour les entreprises, à les étendre à toutes les composantes, à mieux les structurer, à développer l'innovation, en lien avec l'entrepreneuriat étudiant, et à favoriser le développement des ressources propres. Outre la direction du programme Beelys, la reprise en main de la filiale L3V et la création récente d'une direction de l'innovation et du développement servent ces objectifs, comme le projet MEIJE, qui exprime une volonté de développement de l'entrepreneuriat étudiant et de structuration des partenariats avec les entreprises. Cette orientation structurante se réalise aussi à travers l'incubateur et les chaires industrielles, dont une en philosophie. De même, la Maison des assurances devrait reposer sur un partenariat avec les protagonistes du secteur. Dans l'ensemble, cette politique a fait émerger des projets élaborés et durables avec des partenaires tels que, par exemple, ERDF, la Lyonnaise des Eaux, le Crédit Agricole, la Chambre des notaires ou le Centre des jeunes dirigeants. Ainsi, l'université se rapproche, non sans résultats, de ses cibles stratégiques.

S'agissant des collectivités, l'université interagit avec le Grand Lyon en matière de vie étudiante et d'activités culturelles, ainsi que dans le domaine immobilier, avec l'acquisition d'une nouvelle emprise à la Manufacture. La Région intervient en matière de réussite étudiante (programme Réactiv'), dans le domaine des relations internationales (bourses Explo'RA, programme Coope'RA) et par l'intermédiaire du CPER, qui a financé d'importantes opérations (IUT ; antenne de Bourg) et continue d'appuyer les projets de Lyon 3 (Bourg ; MEIJE). Enfin l'université a constitué avec la Communauté d'agglomération de Bourg-en-Bresse et le département de l'Ain le GIP CEUBA, ce qui a permis de clarifier et de stabiliser les conditions de gestion de l'antenne de Bourg.

III – Une gouvernance collaborative, un équilibre interne à préserver

L'université se distingue par une gouvernance collaborative dont le président est le maître d'œuvre reconnu et respecté. A ses côtés, l'équipe de direction comprend neuf vice-présidents, dont deux étudiants, et dix chargés de missions dont les attributions reflètent les priorités de Lyon 3 (entrepreneuriat, licence, insertion, recherche et relations internationales, audit interne, numérique, culture, etc.). Président et vice-présidents forment le Cabinet, auquel le Directeur général des services (DGS) participe. L'engagement de l'équipe de direction est unanimement salué.

Plus brèves que par le passé, les séances du conseil d'administration, dont l'ordre du jour valorise les points d'importance stratégique, font au dialogue et à l'information une place appréciée par les élus. Les délibérations sont préparées dans de nombreux comités et commissions thématiques qui ont été formés pour faciliter l'expression de propositions de la part de tous les acteurs. Respectueuse du rôle de chacun - de l'enseignant-chercheur aux composantes - cette concertation est jugée positivement par la communauté universitaire. Elle caractérise la gouvernance actuelle.

Etayée par la transparence, cette gouvernance crée le consensus, sans enlever au président son pouvoir d'arbitrage. Elle a permis de restaurer le climat de confiance nécessaire à un esprit et à une dynamique communautaires. Elle sert une stratégie qui vise, précisément, à unir Lyon 3 autour d'un projet partagé.

Inaugurée en réponse à une situation interne tendue, la gouvernance actuelle doit beaucoup aux qualités personnelles de ses promoteurs. A terme, elle devra éviter l'écueil de la multiplication des commissions, chronophages par nature, celui de la démobilité, que le temps peut porter, et celui d'une moindre vitalité du conseil d'administration, qui alors courrait le risque de devenir une chambre de validation. Forte d'un succès exemplaire, la gouvernance doit ainsi, par une sorte de paradoxe, en relever le défi de façon à assurer la pérennité du modèle qu'elle a su faire partager. Difficile à institutionnaliser, celui-ci se perpétuera d'autant plus aisément que la culture de Lyon 3 aura elle-même été renouvelée en profondeur. Ici interviennent les questions relatives à l'organisation interne.

Deux composantes - Droit et IAE - regroupent près des deux tiers des étudiants. Deux aussi - IAE et IUT - relèvent de l'art. 713-9 du code de l'éducation. Les composantes disposent d'un personnel administratif étoffé. Leurs budgets bénéficient des ressources de la formation continue, dont elles sont les architectes. Leurs réseaux dans le monde socio-économique sont étendus. Leur identité, voire leur sentiment facultaire, sont marqués, parfois revendiqués. Evitant d'inutiles confrontations, la gouvernance a su les intégrer dans la formation et la mise en œuvre du projet d'établissement.

Le bureau est le lieu de cette articulation. Composé du président, des vice-présidents et des doyens et directeurs de composantes, réuni en présence du DGS, il permet d'intégrer les composantes dans la prise de décision et de prévenir d'éventuels conflits. Les doyens portent sur lui un jugement positif. Ils soulignent le travail de coordination de l'équipe de direction et sa capacité à créer la confiance, ainsi que la qualité des échanges lors de la procédure budgétaire ou des discussions sur les formations, les heures complémentaires et les postes. A cette gouvernance « qui marche de mieux en mieux », l'IAE, bien intégré à l'établissement, revendique son association.

Eu égard au sous-encadrement de Lyon 3 et aux effectifs présents dans les composantes, les services centraux ne paraissent pas surdimensionnés. Engagée par la précédente équipe, leur réorganisation a été poursuivie depuis 2012, investissant la quasi-totalité des directions et des services. Cette réorganisation, comme la création d'une direction de l'innovation, est cohérente avec le projet d'établissement. Au quotidien, l'équipe de direction est en prise directe avec les services, tout autant que le DGS.

La stratégie de la gouvernance dans ses relations avec les composantes et son approche de la structuration et du fonctionnement des services se recoupent autour de la priorité donnée à la gestion en mode projet, préférée à un cloisonnement entre les métiers et à une logique de « guichet ». La généralisation des contrats d'objectifs et de moyens (COM) illustre cette évolution, qui vise tous les personnels à travers des dispositifs comme les projets Bourgeons. Considéré par plus d'un comme une « chance pour l'établissement », ce mode projet s'acclimate, avec des effets positifs : mobilisation et responsabilisation des acteurs, valorisation de l'initiative personnelle.

L'équipe de direction a trouvé un point d'équilibre entre le centre et les composantes, auxquelles elle donne des règles et un cadre, sans méconnaître leur position ni leur poids, mais en les intégrant dans un projet partagé. Elle a fait progresser la culture projet. Ces acquis réalisent ses objectifs stratégiques. Ils ont été facilités par une situation budgétaire favorable et une gestion financière attentive, qui ont rendu possibles une politique sociale active, une hausse du budget des composantes et une augmentation du nombre des postes. Ils reposent aussi sur un sens du dialogue et une diplomatie du consensus dont la codification est difficile. Ils comportent des éléments de fragilité, liés à la continuité des dotations ainsi qu'aux aléas naturellement liés aux personnes. Une orchestration moins efficace des commissions et instances, ou un positionnement moins judicieux du curseur dans les relations entre la direction et les composantes, pourraient engendrer moindre fluidité, démobilitation ou renaissance de logiques facultaires. La diffusion de la culture projet, de même que l'appropriation du dialogue de gestion et des contrats objectifs-moyens, constituent toutefois des remparts contre de telles évolutions.

IV – Une communication d'établissement en progrès

Le service central de la communication a été restructuré et renforcé, tout en restant d'une taille comparable à celui de l'IAE. Ceci traduit, à la fois, une évolution favorable à l'expression d'une identité d'établissement et la capacité d'une composante de continuer d'exprimer sa propre identité.

La communication interne avance de pair avec la gouvernance collaborative. L'intranet a été rénové, un guide d'accueil des personnels publié et un forum des associations étudiantes mis en place. La récente réalisation et exposition, par un artiste en résidence, du portrait photographique de la communauté universitaire - étudiants et personnels - constitue un autre facteur en faveur de l'affirmation en interne d'une identité partagée.

Vers l'extérieur, l'université décline une identité visuelle adoptée en 2013 et reprise sur nombre de supports qui portent avec qualité sa communication, mais aussi celle de composantes (voir le guide de la licence de droit). Au regard de ces performances, le site web reste en retrait : il est, en effet, fragmenté entre les sites de l'université et des composantes - dont celui de l'IAE avec sa propre identité visuelle. De plus, non « responsif », il ne permet pas une consultation facile sur tous types de supports (ordinateur, smartphones, etc.). L'université engage sa refonte.

Enfin, en termes d'identité, le portage d'un projet mémoriel sur le site de Montluc est approprié pour une université qui perpétue à travers son nom la mémoire de Jean Moulin.

V – La mise en œuvre d'une démarche qualité

Cette mise en œuvre compte parmi les priorités de l'université, qui s'estime engagée dans un processus d'amélioration continue, facilité par la diffusion de la logique de projet. L'auto-évaluation a été inscrite par la direction dans cette démarche qualité. Elle a donné lieu à une démarche très structurée, autour de douze groupes de travail thématiques qui ont conduit des entretiens, recueilli des contributions écrites, évalué les résultats obtenus, produit des bilans et identifié des points de progression pour la prochaine période contractuelle.

L'établissement s'implique en matière d'audit et de contrôle internes. La direction des ressources humaines dispose d'un tel contrôle, reposant sur une formalisation et fiabilisation de ses procédures. En 2014, un audit externe a préparé les voies dans le domaine financier et comptable. Un auditeur interne a été nommé et une charte de l'audit interne votée par le conseil d'administration. L'université dispose d'une cartographie des risques. Datée de 2014, elle couvre les fonctions ressources humaines, finances et comptabilité.

S'ajoutent les outils de pilotage (voir ci-après). Joint à l'introduction d'une comptabilité analytique, ils facilitent le suivi et l'évaluation de la performance et l'introduction d'éventuels correctifs : ainsi en matière de diplômes d'établissement, d'heures complémentaires ou de masse salariale.

Une chargée de mission Développement durable et responsabilité sociétale a été nommée, et l'université se fixe pour objectif l'adoption d'une charte dans ce domaine. Dès 2013, un plan d'action relatif aux émissions de gaz à effet de serre a été rédigé. La « Chaudière numérique » - action pilote - utilise la chaleur des ordinateurs pour la production d'eau chaude sanitaire.

La recherche et la formation

I – La recherche : un domaine en devenir, un pilotage dynamique

1 ● Une stratégie et une organisation de la recherche en devenir

La politique de recherche de Lyon 3 est structurée autour de cinq axes déjà présents dans le dernier contrat d'établissement : « migration et citoyenneté » ; « valeurs universelles et approches transculturelles » ; « écologie et développement durable » ; « santé et vieillissement » ; « gouvernance, régulation et représentation des systèmes complexes ».

L'université participe à 17 unités de recherche : pour douze d'entre elles, elle a déposé le dossier d'évaluation et, pour les cinq autres, elle exerce une cotutelle. Quatre sont des UMR et treize des équipes d'accueil. Par ailleurs, des personnels de Lyon 3 sont membres de neuf autres unités de recherche dont l'établissement n'a pas la tutelle ou la cotutelle.

La restructuration des unités de recherche, en lien avec l'ouverture vers le site Lyon - Saint Etienne, a été poursuivie (constitution d'une équipe unique Magellan en gestion, rattachement en cours des historiens seiziémistes au IHPC³, devenu IHRIM⁴, etc.). Ces efforts devront être complétés. Trois domaines notamment suscitent des points de vigilance : la linguistique, le droit, encore très compartimenté, et les recherches sur l'hôpital et les organisations de santé (GRAPHOS), pour lesquelles le positionnement académique pourrait être renforcé.

Présente dans plusieurs Labex (COMOD⁵, DRIIHM⁶ et IMU⁷) et dans une cohorte, l'université est investie dans les axes majeurs de recherche de l'UdL, et notamment dans l'axe « Santé globale et société ». Sa stratégie de recherche est, par ailleurs, bien articulée à sa stratégie internationale, qui repose sur des partenariats ciblés au sein de « l'Alliance internationale » de la Comue. Un volet recherche conséquent est ainsi intégré aux relations denses et structurées de Lyon 3 avec les universités de São Paulo ou Shanghai. Néanmoins l'articulation entre le service des relations internationales et celui de la recherche constitue un axe d'amélioration.

2 ● Un pilotage dynamique de la recherche

L'université a opéré un virage important en développant une logique de projet qui vise à impulser une recherche plus collaborative, ouverte aussi bien vers le site de la Comue que sur l'international. A cette fin, elle a déployé des outils incitatifs (contrats Bourgeons et « juniors »). Elle a renforcé et structuré son service général de la recherche, qui s'inscrit désormais dans une démarche proactive et d'accompagnement fort des enseignants-chercheurs, et elle l'a doté d'outils d'information et de suivi adéquats (système GRAAL⁸). La commission de la recherche joue pleinement son rôle de discussion autour des projets, de plus en plus nombreux, qui lui sont soumis.

Cette politique de dynamisation et de décloisonnement de la recherche est particulièrement bien acceptée par l'ensemble des acteurs. Cependant elle n'a pas encore produit d'effets substantiels en termes de réussites à des appels à projets de type Agence nationale de la recherche (ANR), *European Research Council* (ERC) ou autres (à l'exception d'un contrat Marie Curie). Il s'agit là de résultats espérés pour l'avenir. En revanche, l'université est parvenue à construire des partenariats avec des acteurs économiques, dans le cadre de « chaires industrielles » dont elle a soutenu efficacement la construction et dont la dimension de « recherche fondamentale » doit être soulignée. La gestion en est assurée par la Fondation pour l'Université de Lyon. Il importe qu'au quotidien, ces chaires bénéficient de l'accompagnement le plus efficace, tant en ce qui concerne les aspects financiers que la communication.

³ IHPC : Institut d'histoire de la pensée classique

⁴ IHRIM : Institut d'histoire des représentations et des idées dans les modernités

⁵ COMOD : Constitution de la modernité : raison, politique, religion

⁶ DRIIHM : Dispositif de Recherche Interdisciplinaire sur les Interactions Hommes-Milieus

⁷ IMU : Intelligence des mondes urbains

⁸ Gestion de la Recherche, Application des Activités Laboratoires.

L'établissement a impulsé une politique de visibilité de la recherche à travers le dispositif HAL-SHS⁹. (voir ci-après, valorisation et culture scientifique).

Lyon 3 est donc parvenue à poser un nouveau cadre d'action pour la recherche et à mobiliser fortement les différents acteurs en son sein. Cet effort louable constitue un premier et important pas en direction d'un pilotage plus stratégique. A cet égard, le comité souhaite que le service général de la recherche devienne une authentique direction, à l'égal de la direction des études et de la vie universitaire (DEVU).

II – Entre composantes et UdL : des formations attractives, de plus en plus en prise avec le monde socio-économique

1 ● L'offre de formation décline les cohérences de l'établissement

L'établissement intègre des entités de grande dimension - une faculté de Droit et un IAE -, auxquelles s'ajoutent un IUT et un domaine Langues - Lettres - Philosophie représentant 30% des inscrits. Ces composantes partagent et appliquent la logique de projet initiée au plan de l'université. Pour sa part, le vice-président chargé de l'offre de formation, de la professionnalisation et de la vie étudiante dispose d'un portefeuille large, signe d'une vision d'ensemble et d'une capacité de globalisation. De fait, si la gestion des maquettes et des heures relève des seules composantes, la modélisation d'ensemble de l'offre de formation fait intervenir l'échelon central, dans le cadre d'une concertation qui limite le risque d'incompréhension ou de conflit entre les différents niveaux de décision. De surcroît cette offre intègre résolument la dimension de site.

En lien avec le vice-président et avec la chargée de mission « réussite en licence », la direction des études et de la vie universitaire, rattachée au DGS, est désormais structurée selon 6 pôles (inscriptions, formation, vie étudiante, handicap étudiant, scolarité, réussite). Les intitulés de ces pôles, comme celui du vice-président, reflètent les choix stratégiques de l'université qui porte une attention prioritaire à l'accueil des étudiants, à l'accompagnement de leur parcours et à leur réussite. Le dynamisme volontariste des acteurs du pôle réussite est logiquement en résonance avec l'efficacité de l'ensemble de la DEVU.

La volonté de dépasser une organisation en disciplines et métiers, comme l'articulation entre le dialogue de gestion et la stratégie de construction de l'offre de formation, permettent de caler cette offre au plus près des étudiants comme des enseignants, selon une logique qui privilégie la professionnalisation (DUT, licence pro, master pro). Ceci n'est pas sans relation avec l'attractivité de l'université, exprimée aussi bien par l'augmentation de ses effectifs que par le nombre élevé de nouveaux entrants en master. Le lien avec le monde socio-économique est assuré par la présence, dans les cursus et dans une part importante des comités de perfectionnement, de nombreux enseignants vacataires issus des milieux professionnels.

La formation continue est du ressort des composantes. Déjà en vigueur en droit, à l'IAE et à l'IUT, cette organisation vient d'être élargie à la triade langues, lettres et philosophie, ce qui a conduit à transférer aux composantes correspondantes l'équipe existant à l'échelon central. Toutefois le service d'accueil et d'orientation est en mesure d'accueillir les demandes de formation permanente, et chaque composante assure un suivi efficace auprès des secteurs d'activité qui correspondent à ses domaines. Chacune, aussi, tire de la formation continue des ressources propres dont le montant est parfois élevé, en raison notamment d'une offre importante de modules et cursus non diplômants.

L'établissement porte son attention sur les coûts des formations : les heures complémentaires font l'objet d'un suivi à l'échelon central, et le renouvellement ou la création de diplômes d'une approche par les coûts. Sur la durée du contrat, le nombre d'heures d'enseignement par étudiant est en légère diminution.

Le portail décisionnel de l'université comporte de nombreux indicateurs qui facilitent le suivi des résultats de l'activité de formation. Ce système d'information est de plus en plus spontanément consulté par les personnels pour la construction et l'évaluation de l'offre de formation.

2 ● Des évolutions prometteuses, au cœur de la dynamique des formations

Résolument orientée vers la « professionnalisation » et l'insertion, l'université Lyon 3 s'appuie sur des évaluations internes et sur les mécanismes de l'accréditation pour mettre en place une logique de transversalités, au sein d'un ensemble plutôt marqué par des cohérences mono-disciplinaires. Un système de passerelles permettant de

⁹ Hyper article en ligne - Sciences de l'homme et de la société

proposer des réponses à des étudiants en difficultés ou soucieux d'une réorientation, accompagne cette orientation stratégique forte. La gestion des inscrits relève des composantes ; mais l'emploi du temps est piloté au niveau de la DEVU. Ce dispositif « portail » vise à faciliter les réorientations, tant pédagogiquement que techniquement. Conforme au cadre national qui pose que tout étudiant peut changer d'orientation jusqu'au semestre 4, ce projet est soutenu par les personnels enseignants, en appui à la réussite des étudiants.

La formation en droit est indéniablement un point fort : le seuil des 10.000 inscrits est dépassé et à Lyon la faculté de droit est considérée comme « la » faculté, qui a formé bâtonniers et hommes politiques. Aujourd'hui, elle doit relever le défi d'une coopération renforcée avec Lyon 2 : l'accréditation commune devrait jouer en ce sens, au-delà de relations cordiales et de liens scientifiques déjà bien établis. La massification confronte la faculté à un autre défi : celui de l'insertion, sans échec, de ses 10.000 étudiants, ce que ses relations anciennes avec les milieux professionnels ne peuvent que faciliter.

L'IAE, qui se définit comme une « Ecole universitaire de management », bénéficie d'une large reconnaissance. Ainsi, on note que son master de management international est accrédité par l'EPAS (*European Program Accreditation System*) depuis 2008 (renouvellement en 2011 et en 2014). Parmi ses formations, dont plusieurs en anglais, 20 masters et 10 licences figurent dans le classement des meilleurs masters 2015 au classement SMBG. L'IAE entretient des relations étroites avec le monde socio-économique (qui participe à la gouvernance), comme avec le territoire (avec des formations en lien avec la restauration, à l'ombre portée de P. Bocuse, et avec l'électricité et l'éclairage, dans la projection des frères Lumière). Il a su prendre sa place dans le déploiement d'une offre de formation cohérente, sous le signe de la « culture projet » promue par la gouvernance. Ses taux d'insertion élevés attestent sa réussite.

L'IUT vient d'emménager dans des locaux neufs, signe du soutien de l'établissement à son développement. Résolument professionnalisante, son offre de formation comprend DUT et licences professionnelles, en formation initiale et continue, avec une part d'étudiants en alternance. Elle est bien intégrée aux projets de Lyon 3.

Les formations en langues, lettres et philosophie participent à l'évolution de l'établissement. Passée une phase exploratoire et expérimentale, de réelles complémentarités se sont instituées avec Lyon 2. Une partie des licences est mutualisée : deux tiers de l'enseignement ont lieu sur un même lieu, avec le même enseignant et le même programme, seul l'autre tiers étant « spécialisé ». Un taux plus élevé de mutualisation se rencontre dans les filières à effectifs réduits, qui impliquent aussi l'université Jean Monet à Saint-Etienne. Ce travail, qui intègre les liaisons avec l'ENS, se poursuit dans le cadre de l'accréditation régionale, y compris pour les masters. En outre ces trois ensembles de formations partagent la priorité donnée par l'établissement à la professionnalisation, à la diversification et à l'insertion. Choisi par de nombreux étudiants qui après, notamment, une formation en langue, ne souhaitent pas enseigner, le master « culture entreprise » bénéficie d'un efficace partenariat avec l'IAE, qui permet la diversification des perspectives. De même, conscients qu'un seul de leurs étudiants sur cent enseignera leur discipline, les philosophes (se) posent ouvertement la question de la professionnalisation, et donc de la demande de philosophie dans la société (médiation culturelle, notamment en lien avec le cinéma ; développement durable ; professions de santé). En lettres aussi est valorisé le lien avec l'entreprise (ainsi en info-com ou en géographie et aménagement) et on note cinq parcours de professionnalisation. Parfois, à défaut d'une préparation directe à un métier, l'accent est mis sur l'acquisition de compétences professionnalisantes, sur le modèle des certifications en langue en fin de licence. Enfin, dans le cadre des rapprochements entre les formations de langues, lettres et philosophie, un agent de catégorie A a été recruté sur une mission « insertion » et un autre recrutement a été opéré pour promouvoir la formation continue, dont ces composantes viennent d'acquiescer la gestion.

Ainsi, dans l'ensemble, l'université Lyon 3 se montre attachée au développement de compétences qui valorisent le diplôme et facilitent l'insertion.

3 ● Des marges de progression

L'UdL s'est engagée dans la structuration de grands domaines de formation communs à ses membres. Ce cadre, dont la présence est un atout, entre en ligne de compte dans la stratégie de Lyon 3 et est en cohérence avec le déploiement, en cours, d'une approche transversale à l'intérieur de l'université. Il conviendra d'harmoniser cette logique transversale et l'offre de licences bi-disciplinaires de Lyon 2. S'agissant des formations déjà portées en commun par les deux universités, si elles partagent effectivement les contenus de formation, les aspects administratifs (calendrier, régime d'examen, modalités de contrôle) semblent être plus difficiles à harmoniser : de fortes différences de gestion apparaissent dans certains secteurs comme l'arabe.

Objet d'une stratégie définie avec le président et son équipe, la pédagogie numérique se développe au sein d'une Communauté de Pratiques sur les technologies de l'information et de la communication pour l'enseignement (CoPTICE) mise en place en 2013, et peut s'appuyer sur un Pôle d'Accompagnement à la Pédagogie Numérique (PAPN) et sur une cellule de chefs de projets transverses. Plusieurs points sont déjà acquis : adoption d'une plateforme

pédagogique unique donnant accès à plus de 1.500 modules de cours - dont la Faculté de Droit virtuelle -, développement de la formation des enseignants ou lancement, réussi, d'un *massive open online cours* (MOOC) « Cartographie des processus métiers » (7.000 inscrits). L'organisation ainsi instaurée devra continuer d'être mise à profit pour réaliser des avancées supplémentaires en matière de développement et de diffusion des nouveaux usages et outils.

La formation en langues représente un enjeu important pour Lyon 3 qui, exception faite des cursus spécialisés dans ce domaine, enseigne à tous ses étudiants une seule langue étrangère : l'anglais. Toutefois les étudiants rencontrés estiment que la formation reçue n'est pas à la hauteur des exigences des employeurs. Ce choix, et sa mise en application, pourraient, peut-être à court terme, affecter l'attractivité de l'université et ses statistiques d'insertion.

Au regard de ce point d'attention important, se présentent les DU, très développés à Lyon 3, dont 20 sur le thème « langue et affaires » et de nombreux autres en « langues rares ». Mais, cette « solution » n'en est pas véritablement une, car l'accès aux DU est payant. Une autre piste, de toute évidence judicieuse, a été ouverte par le recrutement d'un chargé de mission langues pour spécialistes d'autres disciplines (LANSAD). Mais le chantier est vaste et la phase opérationnelle trop récente pour que l'efficacité de ce dispositif puisse être mesurée. Citons, enfin, la présence à Lyon 3 d'une « Maison des langues ».

En matière de formation continue, la gestion par les composantes ne facilite pas l'émergence de formations transversales « multi-compétences » et réduit la lisibilité globale de l'offre. Valoriser l'échelle de l'université, notamment via la commission de coordination de la formation continue, paraît souhaitable, par exemple pour conduire des discussions globales avec une branche, pratiquer du conseil en formation ou anticiper de nouveaux services, dans le cadre d'une approche projet encore plus poussée.

L'évaluation par les étudiants a été renouvelée à partir de l'enquête 2012-2013. Le taux de réponse est aujourd'hui de 29%. On doit souhaiter que l'effort ainsi engagé se poursuive, en relation avec la culture du pilotage développée par l'université. Elle en a les moyens.

Sans parler des bons résultats en matière d'insertion, le secteur des formations témoigne d'une confiance retrouvée, de la rupture avec l'image négative dont, en son temps, Lyon 3 avait souffert, d'une ouverture vers les autres établissements du site et, en un mot, d'une nouvelle dynamique. Celle-ci est soutenue par l'essor de la culture de projet qui permet à des « individualistes » de travailler de manière collective. Au regard de cette évolution positive, et en dépit de facteurs également positifs comme les récents recrutements ou l'ouverture du nouveau siège de l'IUT, le sous-encadrement en personnel enseignant et enseignant-chercheur, ainsi que la pression sur les surfaces, demeurent des handicaps préoccupants pour une université dont les effectifs augmentent sous l'effet de son attractivité. Les efforts réalisés dans le domaine des formations pourraient pâtir du prolongement de cette situation.

III – Recherche et formation : un paysage en mouvement

En augmentation, la proportion de publiants atteignait en 2013 83% pour les enseignants-chercheurs appartenant aux unités de Lyon 3, et 68% pour l'ensemble de ces personnels, auxquels s'ajoutent de très nombreux enseignants et vacataires. Surtout dans les composantes les plus professionnalisantes, ces éléments rendent plus difficile l'adossement de la formation à la recherche, qui est surtout porté par les enseignants eux-mêmes, en tant qu'ils ont une activité de chercheurs. A n'en pas douter, le virage en matière de stratégie pour la recherche, de même que la récente restructuration de plusieurs unités, notamment Magellan, permettront de donner une autre dimension à cet aspect décisif de la formation à l'université.

De 2009-2010 à 2013-2014, le nombre de thèses financées a augmenté de 10% environ ; celui des doctorants a diminué de 21%, en raison notamment de la limitation de la durée des thèses. Aussi la proportion de doctorats non financés a connu une baisse significative. Cet effort mérite d'être poursuivi.

Encore très diverses par leur positionnement et leur mode de fonctionnement, les écoles doctorales sont structurées à l'échelle du site et coordonnées par le collège doctoral de l'UdL. Les doctorants étant inscrits à l'université, et le doctorat délivré par l'UdL, le collège doctoral joue un rôle actif dans plusieurs domaines : harmonisation des bonnes pratiques, centralisation et simplification de l'allocation des moyens, élargissement du portefeuille des formations, SI (système SIGED), bourses de mobilité et bourses PALSE, évaluation de l'insertion des doctorants, etc. Néanmoins, l'harmonisation reste parfois inachevée, par exemple pour le financement des cotuelles et l'allègement de leur procédure. La complexité du paysage de la recherche - et notamment des circuits administratifs entre la Comue et l'université - exige de déployer une information pratique de qualité, notamment à destination des doctorants étrangers.

IV – La documentation : des services de qualité dans des locaux toujours trop resserrés

A travers son service commun de documentation (SCD), Lyon 3 participe pleinement à la stratégie du site lyonnais, riche en bibliothèques de SHS, qui consiste à mutualiser la mise à disposition de la totalité des collections au bénéfice de la communauté universitaire. Comme les autres établissements, l'université demeure en charge d'un ensemble de bibliothèques et de fonds, correspondant à ses attributions, ses disponibilités et ses domaines d'excellence.

À l'image de l'université à laquelle ses responsables se déclarent parfaitement intégrés, la bibliothèque universitaire de Lyon 3 est attentive à l'accueil des étudiants, à leur réussite, à leur insertion et à leur ouverture au monde. Dénuée de fonction patrimoniale, sa priorité va aux services aux étudiants, avec un double objectif de pertinence des collections et de développement de la médiation documentaire. Son budget est en augmentation (+7% pour l'exercice 2014 pour l'ensemble des politiques documentaires de l'établissement). Les horaires sont importants (8h30/21h en semaine ; 9h30/17h le samedi) et eux aussi en hausse (59h en moyenne en 2010 ; 65h en 2014). L'effet « communauté » de la page *facebook* dédiée, le développement des services en ligne (guide du lecteur, service de réponses par mail, sous 48 heures), l'accroissement des ressources numériques, contribuent à la satisfaction marquée des étudiants, qui disposent notamment de salles de travail en groupe, de postes dédiés à la recherche documentaire et d'imprimantes.

Au regard de ces efforts, la bibliothèque pâtit de la quantité trop réduite de places assises : moins de 1.300 - à comparer aux 26.000 inscrits de l'université - sur le site principal de la Manufacture qui fournit un service généraliste de niveau licence, qui est pour le reste plutôt orienté vers le droit et la gestion et qui est aussi le seul - avec la MILC - à disposer de salles de travail en groupe. Les autres sites (300 places environ) connaissent un redéploiement avec l'agrandissement de la bibliothèque de droit et philosophie, l'ouverture de la bibliothèque de la MILC, la fermeture comme telle de la bibliothèque de lettres et langues et la redistribution de ses collections, pour une part à la MILC et pour une autre part sur le site principal. Le campus de Bourg dispose de sa propre bibliothèque. Des navettes permettent le retour indifférencié des documents empruntés depuis les différents sites.

Si une partie des collections de Lyon 3 reste localisée dans les bibliothèques de la Manufacture et du Campus des Quais, les autres ont rejoint la Bibliothèque Diderot, avec des fonds d'autre provenance - Lyon 2, ENS, IFE. Cette importante bibliothèque de recherche est aujourd'hui placée sous l'administration de la seule ENS, sur les emprises de laquelle elle se trouve. Le rapport d'auto-évaluation de Lyon 3 ne la cite que de façon incidente, et l'université ne semble pas lui faire une place particulière dans sa politique documentaire, ni d'ailleurs dans son budget. Aussi cette bibliothèque, quoique composée en partie d'ouvrages de Lyon 3, n'occupe aujourd'hui dans le projet d'établissement qu'une place marginale, ce qui à certains égards contraste avec l'engagement de l'université dans la structuration et dans le développement de sa recherche.

La complémentarité entre espaces documentaires, y compris entre établissements de l'UdL, n'est pas que thématique. Elle est aussi dans l'accueil indifférencié des usagers. Toutefois il n'existe pas encore de structuration globale des ressources documentaires au niveau de la Comue et en particulier pas d'outil commun de signalement. À cet égard, les interlocuteurs du comité ont souligné que les responsables de l'UdL, souhaitant éviter une politique « hors sol », sont en attente, dans le prolongement de la mutualisation de l'accès aux collections, d'une stratégie documentaire commune aux établissements et aux responsables de leurs bibliothèques.

La réussite des étudiants

I – Un accompagnement pédagogique et professionnel efficace

La problématique des parcours étudiants est portée par le pôle réussite, récemment formé par la fusion du pôle universitaire de proximité (PUP) et du pôle réussite en licence (PREL). Elle mobilise aussi la chargée de mission « réussite en licence » et des référents dans les composantes. La totalité des emplois Fioraso des campagnes 2013 et 2014 a été affectée à la réussite en licence.

L'université est attachée à la création d'espaces de rencontre avec les enseignants du secondaire, notamment autour des enjeux du continuum bac -3 / bac + 3. Elle organise un « séminaire lycée » et porte un soin particulier à l'accueil des bacheliers : en juillet, le site de la Manufacture accueille environ 3.000 nouveaux étudiants de L1, qui peuvent rencontrer les personnels administratifs en charge des inscriptions et dialoguer avec des étudiants et des enseignants de l'établissement. L'accent est également placé sur l'accompagnement méthodologique en licence, et devra l'être toujours plus sur le développement du *e-learning*. Récemment réaménagé, le pôle handicap effectue un travail remarquable en appui aux étudiants concernés.

L'université porte une grande attention à la définition et à l'accompagnement du parcours professionnel de ses étudiants, aux stages, y compris en licence générale, et à l'entrepreneuriat étudiant. Elle se signale, au vu des enquêtes qu'elle conduit, par une capacité certaine en matière d'insertion professionnelle. Sans doute la nature des formations qu'elle dispense contribue-t-elle à cette performance. Toutefois, il ne faut pas négliger la part de la volonté propre de l'établissement, fondé sur sa conviction qu'une bonne offre de formation est une offre qui insère, ni le tissu de ses relations avec son environnement socio-économique. Les entretiens avec les étudiants montrent d'ailleurs que ceux-ci ont conscience de la qualité des formations qui leur sont proposées.

Le Service commun universitaire d'information, d'orientation et d'insertion professionnelle (SCUIO-IP) a un rôle très actif dans ce domaine et regroupe de nombreuses offres d'emplois et de stages à destination des étudiants. Cependant, les composantes de l'université souhaitent conserver une marge d'action, notamment pour l'établissement de réseaux d'*alumni*.

L'organisation mise en place, les actions entreprises, les relations établies avec les établissements secondaires comme avec les milieux professionnels, sont cohérentes avec les orientations stratégiques de l'établissement en matière de professionnalisation et de réussite. Elles ne peuvent que stimuler les performances en matière d'insertion, qui tiennent aussi à la place occupée par les cursus professionnalisants.

II – La vie étudiante : un domaine en développement

L'université héberge une soixantaine d'associations étudiantes, dont la majorité sont actives. Quelques-unes bénéficient d'un local sur le site de la Manufacture. Le projet d'un nouvel espace inter-associatif, baptisé « Maison des associations », devrait conduire à plus de convivialité et d'échanges pour les étudiants, leurs élus et les associations. Des événements majeurs tels que le bal du droit (3.000 étudiants), le concours de plaidoirie, ou encore le festival de philosophie, rythment la vie associative de l'université.

Le fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes (FSDIE - volet initiatives) est désormais entièrement mobilisé au bénéfice des activités des associations, avec une multiplication par six des montants alloués (46.575 € en 2009-2010, 291.261 € en 2013-2014). Ceci représente une avancée majeure en faveur du développement du tissu associatif. De plus les responsables des associations sont invités à venir défendre leurs dossiers devant la commission, où siègent des personnels de l'université et des élus étudiants. Quant au volet social du FSDIE, qui a été inauguré en 2012-2013 et bénéficie de l'appui d'une assistante sociale du Crous, il représentait 19.080 € en 2013-2014.

Le processus de reconnaissance de l'engagement associatif a été amorcé en ce qui concerne l'implication des étudiants dans des projets collectifs. Ceux-ci, toutefois, paraissent peu impliqués dans la mise en place de ce dispositif. Aujourd'hui, seules les activités culturelles et sportives donnent lieu à la validation de crédits ECTS.

Le service des sports de l'université bénéficie du concours d'une association dans laquelle sont investis de nombreux étudiants, ce qui dynamise le milieu sportif de Lyon 3. Actuellement, 9.895 étudiants pratiquent une activité sportive dans le cadre universitaire.

Le service de médecine préventive organise de nombreuses actions de prévention à destination des étudiants. La visite médicale des étudiants de licence reste toutefois à systématiser. La question de la création d'un « centre de santé » est désormais portée à l'échelle de l'UdL, selon un calendrier qui reste à déterminer.

Des marges de progression demeurent, qu'il s'agisse des délais nécessaires pour réserver un espace ou du déficit d'expression étudiante dans les différents conseils, dû à l'absence systématique de certains élus. Mais, dans l'ensemble, la direction semble avoir établi un climat de confiance avec le milieu associatif et, si le tissu reste encore fragile pour une université de cette envergure, les efforts en cours, spécialement la complète utilisation du FSDIE, devraient rapidement permettre de dynamiser la vie associative.

La valorisation et la culture scientifique

I – La valorisation des résultats de la recherche : un essai transformé

En cohérence avec sa stratégie globale d'ouverture vers le monde socio-économique, dans le respect de ses missions de service public, l'université développe une stratégie active de valorisation des résultats de sa recherche, dont elle suit les résultats à travers une batterie d'indicateurs, en progression depuis 2013.

L'université Lyon 3 s'est fortement impliquée dans la mise en place de la SATT Lyon Saint-Etienne en 2014 et continue de participer à la vie de cette structure *via* la présence de son président dans le Conseil d'administration. Néanmoins, à l'exception d'une action conjointe au sujet du cancer, ses chercheurs ont, au stade actuel, encore peu recours à l'offre de service de la SATT pour les assister sur tel ou tel aspect de valorisation de leur recherche.

Afin de se doter d'un outil mieux adapté à ses spécificités scientifiques, l'université a créé dès 2003 une filiale de valorisation, Lyon 3 Valorisation (L3V), l'une des premières en France. Récemment transformée en société par actions simplifiée, L3V a pour vocation de valoriser les compétences et l'image de l'université, notamment en gérant des contrats de taille intermédiaire entre les gros contrats gérés par la SATT et les très petits contrats gérés par les unités, et en mettant à disposition ses locaux dans le cadre de manifestations professionnelles. Son chiffre d'affaires annuel oscille entre 700 k€ et 900 k€ dont, en 2014, une part importante provenait encore de la formation. Bénéficiaire depuis 4 ou 5 ans, L3V dégage en moyenne un résultat net d'exploitation supérieur à 50 k€, entièrement mis à disposition de l'université qui décide de son affectation. Exprimée dans le précédent rapport d'évaluation de Lyon 3 par l'AERES, la recommandation de prendre à bras le corps le sujet de l'intégration de L3V à la stratégie globale de valorisation de Lyon 3 a donc été entendue et suivie de manière efficace. Il est souhaitable que la part des contrats continue d'augmenter.

La valorisation des résultats de la recherche de l'université passe également par des groupes de réflexion de type *Think Tank* : ainsi le groupe « RUCHE », créé avec le Centre des Jeunes Dirigeants. Ceci devrait permettre à terme de mieux harmoniser le temps relativement long de mise en place d'une action de recherche et le temps relativement court, voire l'urgence, de l'entreprise, par exemple dans le démarrage d'une thèse CIFRE¹⁰.

II – Une politique active de dépôt des publications et de promotion de la francophonie, mais un pilotage trop dispersé de l'action culturelle

L'université a mis en place un groupe de pilotage afin d'inciter ses enseignants-chercheurs et doctorants à déposer leurs publications dans HAL SHS. Ses bibliothèques fournissent à cet égard une assistance à ces personnels, ce qui a contribué à une très forte hausse des dépôts en archives ouvertes (de 80 par an environ entre 2009 et 2011 à plus de 4.000 en 2013). Enfin, un service intégré au Département de l'informatique documentaire, créé en septembre 2014 dans les bibliothèques de Lyon 3, coordonne, systématise et élargit désormais les actions existantes en direction des chercheurs.

Inauguré le 19 juin 2014, l'Institut International de la Francophonie (2IF) a pris la relève de l'Institut pour l'étude de la Francophonie et de la Mondialisation, créé en 2001. Il vise à améliorer et à moderniser l'image d'une francophonie dont le rôle et l'utilité sont encore insuffisamment perçus. Il propose un enseignement inédit sur les dimensions linguistique et géopolitique de la francophonie (trois parcours de master, en partie délocalisés, deux DU et trois formations, dont une université d'été, pour les décideurs). Outil de la Comue, 2IF dispose également de deux outils de rayonnement : la *Revue internationale des Mondes francophones* et le Réseau international des Chaires Senghor de la Francophonie, qui réunit 17 chaires dans le monde. L'adossement à la recherche, qui est assuré par une équipe d'accueil créée en 2011 - la seule en France à mener des recherches interdisciplinaires sur ce sujet - reste un point de vigilance.

A Lyon 3, la diffusion de la culture scientifique prend essentiellement la forme de l'action culturelle. Un Service d'Action Culturelle et Sociale (SACSO) a été créé en 2010. Mais ses contours restent flous, et il semble surtout relever de la politique sociale de l'université : avec un budget multiplié par 2,5 entre 2010 et 2013, il a essentiellement financé des prestations d'aides périscolaires et sociales et une augmentation des subventions pour les repas des agents. Ses actions « culturelles » ont consisté en sorties, voyages, visites – bref, en actions menées en direction des personnels de l'université, et non vers l'extérieur de cette dernière.

¹⁰ Conventions Industrielles de Formation par la Recherche

Ouverte sur la cité, et conduite en partie en partenariat avec la municipalité, la politique culturelle consiste en des actions très diverses - dont certaines d'envergure - pilotées par une multitude d'acteurs : expositions remarquables (*De Jean Moulin à Romanin. Exposition des dessins de Jean Moulin* en 2013, *Saint-Exupéry combattant* en 2015), colloques et conférences (*Rencontres justice, droit et cinéma*), cinéma et théâtre, musique (Ensemble Nova), constituent autant d'actions de médiation scientifique et culturelle pilotées par le Service des Affaires Culturelles, le Service Commun de Documentation, le Service Communication, le SACSO, les associations étudiantes, les composantes, voire les enseignants-chercheurs. Il est indispensable de mieux fédérer cette multitude d'acteurs, et notamment de préciser l'articulation entre SACSO et Service des Affaires Culturelles : alors que les actions culturelles du premier s'adressent aux personnels et celles du second aux étudiants, il conviendrait sans doute d'intégrer l'ensemble de ces actions sous la houlette d'un Service des Affaires Culturelles rénové, de confier l'ensemble de l'action sociale à un SACSO devenu SASO qui approfondirait ses rencontres déjà régulières avec les autres structures de même type dans l'enseignement supérieur à Lyon, et de rendre les actions relatives au handicap plus lisibles en les plaçant sous la responsabilité de la Direction des ressources humaines.

La volonté d'ouverture de l'université passe surtout par la construction et l'approfondissement de partenariats avec les grandes institutions lyonnaises afin de constituer un espace culturel global qui pourrait être pensé au niveau de la Comue. Cette montée en puissance de son rôle de médiation culturelle serait créatrice de liens avec la population et pourrait prendre des formes innovantes : au-delà d'une médiation instaurant une communication unidirectionnelle à destination de son, ou de ses, public(s), l'université pourrait envisager des modalités davantage « participatives », qui iraient de la collecte conjointe de données par des acteurs académiques et non académiques à la co-construction et au pilotage commun de projets de recherche entre laboratoires et associations. Le Service des Affaires Culturelles, LV3 et la SATT Lyon Saint-Etienne trouveraient ainsi à nouer de fructueux partenariats, dans le cadre d'une politique d'ouverture de l'université sur l'ensemble de la Cité.

Les relations européennes et internationales

I – Une stratégie en renouveau et un pilotage réorganisé, dans un secteur marqué de longue date par l'internationalisation des formations

La stratégie européenne et internationale de l'université se développe le long de deux axes : d'une part, une meilleure intégration de l'action internationale dans la stratégie globale de l'établissement ; et d'autre part, l'engagement de celui-ci dans l'« Alliance internationale » de l'UdL. Aussi, outre la mobilité des étudiants et des enseignants et les formations délocalisées, domaines d'action traditionnels de son service des relations internationales, l'établissement met désormais l'accent sur l'internationalisation de sa recherche et sur son implication dans des zones géographiques faisant partie des priorités de la Comue, spécialement le Brésil et la Chine. Il continue, par ailleurs, de renforcer son action dans le domaine de la Francophonie et, de façon plus générale, il entend jouer un rôle particulièrement proactif à l'échelle du site. Le président de Lyon 3 est, d'ailleurs, président de la Commission des relations internationales et européennes de la CPU (CORIE).

Le pilotage de l'international relèvera du président en lien avec le chef du service général de relations internationales, mais aussi les vice-présidents recherche et formation. Fort de 21 personnels administratifs, cet important service déploie ses activités dans le domaine des mobilités. Il a la responsabilité des formations en français langue étrangère (FLE) et s'appuie sur les coordinateurs de zone en charge des programmes délocalisés et des mobilités sortantes. Un chargé de mission a été nommé pour impulser le renforcement de liens entre relations internationales et recherche. Le portail décisionnel de l'université comprend un certain nombre d'indicateurs, concernant surtout les étudiants internationaux et, par ailleurs, l'université a conduit récemment un recensement de ses conventions (208 avec des partenaires en Europe et 214 en dehors de ce continent).

La dimension internationale des formations est marquée. Les étudiants étrangers, de 111 nationalités différentes, sont inscrits à l'IAE pour 37% d'entre eux et en droit pour 25%. 68% sont des étudiants de master, 23% de licence et 9% de doctorat.

Près des trois quarts des doctorants étrangers sont originaires d'Afrique et d'Asie ; l'Union européenne est comparativement peu représentée. Le nombre total de ces doctorants est en recul, en valeur absolue (255 en 2013-2014 ; 386 en 2009-2010) et en poids relatif (respectivement 45% et 50% des doctorants). Mais la présence de 15 doctorants chinois et 12 brésiliens reflète l'engagement de Lyon 3 sur les priorités de la Comue - Shanghai et São Paulo - et la création du 2IF pourrait faire augmenter le nombre de thèses dans le domaine de la francophonie. En matière de cotutelles, on note une coopération active avec Turin, dans le cadre d'un doctorat européen.

Toutefois, outre les masters dispensés en anglais à Lyon 3, ce sont surtout les formations délocalisées qui, dans ce domaine, retiennent l'attention. Environ cinquante programmes sont actifs, principalement en gestion et en droit. 1.950 étudiants sont concernés. Les effectifs varient, en 2014, de treize inscrits pour la licence en droit nouvellement créée avec l'université de São Paulo à près de 300 pour le master en finance en partenariat avec l'Institut des Hautes Etudes de Management de Casablanca. Ces cursus - de la licence au master 2 - ne concernent en Europe que la Hongrie, la Pologne et la République tchèque, et sont particulièrement importants au Maroc, en Egypte et en Arménie (404 étudiants en 2014, en droit et en administration des entreprises, de la licence au master 2, au sein de la Fondation Université Française en Arménie, avec une double diplomation arménienne et française). Les études se déroulent en totalité à l'étranger, avec la participation d'enseignants de Lyon 3, et conduisent à une diplomation par l'université (diplôme national ou DU). Des conventions régissent les modalités de ces formations, notamment en matière d'inscription, de contrôle des connaissances, de jurys et de délivrance des diplômes. Les responsables des composantes estiment satisfaisant le contrôle exercé par l'université. Le suivi administratif et financier est assuré par le service général des relations internationales ; la partie pédagogique relève de la composante concernée. Dans l'ensemble, les effectifs concernés par ces formations qui, outre leur public local, attirent un public étudiant et professionnel français intéressé par une expérience à l'étranger, ont connu une forte hausse pendant la durée du contrat. Enfin, à l'instar des projets Bourgeois pour la recherche, le programme Tremplin, pour lequel un appel à projets vient d'être lancé, favorise l'émergence de nouvelles formations internationales et dénote l'intégration de ce secteur dans la logique de projet portée par l'université.

II – Mobilité, recherche, politique des langues : des acquis, et des marges de progression

En matière de mobilité entrante, l'université a instauré le guichet unique (étudiants en échange et individuels) dont la création avait été recommandée par le précédent rapport d'évaluation de l'AERES. Le service général des relations internationales publie un guide d'accueil, organise des réunions d'information, fournit une aide aux formalités administratives ou en matière de logement, etc. Il intervient aussi sur la mobilité sortante (700 étudiants environ par an, financés principalement par des bourses Explo'RA de la Région, Erasmus et Aide à la mobilité internationale (AMI). Toutefois si, en termes d'accueil, de logement et de suivi, la situation des étudiants étrangers en formation à Lyon 3 est le plus souvent satisfaisante, le jugement des étudiants sur l'accompagnement en matière de mobilité sortante paraît plus mitigé. Le nombre de stages à l'étranger (2.200 stages en 2012-2013) est en augmentation, y compris dans les cursus de licence générale.

En ce qui concerne la recherche, le chantier de longue haleine ouvert par l'université est encore à développer. La Chine et le Brésil sont des cibles prioritaires. Entre autres projets, Lyon 3 pilote les *workshops* organisés, sous l'égide de l'UdL, avec l'université de São Paulo. Le projet « mémoire » en gestation sur le site de Montluc inclut aussi cette dimension internationale. Ce domaine est sans doute l'un de ceux où le croisement entre la stratégie de l'établissement et celle de l'UdL ouvre la voie à des développements prometteurs.

S'agissant des langues étrangères, et plus précisément de l'enseignement de l'anglais, la situation actuelle, qui a fait plus haut l'objet de remarques du point de vue de l'employabilité, ne favorise pas non plus la mobilité sortante, que pourtant Lyon 3 souhaite stimuler. Les formations destinées aux entrants sont une activité importante du service général des relations internationales, qu'il s'agisse du FLE (DEUF : diplôme d'études universitaires françaises - environ 750 inscrits par an) ou du SELF (*Study in English at Lyon, France*, environ 250 étudiants par an).

Ainsi Lyon 3, tout en continuant de miser, à juste titre, sur l'internationalisation de ses formations, ouvre aujourd'hui une nouvelle frontière du côté de l'internationalisation de sa recherche. Sa stratégie, exprimée avec force, repose aussi sur une nécessaire hiérarchisation de ses priorités à l'échelle mondiale, en harmonie avec les orientations de l'Alliance internationale de l'UdL. Dans l'immédiat, les acquis les plus visibles de cette nouvelle politique concernent le Brésil. Mais les deux continents où l'université est la plus présente restent, en raison notamment des formations délocalisées et de l'action dans le domaine de la francophonie, l'Afrique et l'Asie. La priorité donnée à la Chine devrait renforcer le poids de ce dernier continent. L'Europe paraît, pour sa part, relativement sous-représentée, en dépit de coopérations importantes avec, par exemple, Turin. Enfin la mobilité sortante semble moins dynamique que la mobilité entrante, la première mériterait d'être encore mieux soutenue par une politique active en matière d'apprentissage des langues étrangères.

Le pilotage et la gestion

I – Trois leviers du pilotage : pluri-annualité, dialogue de gestion et développement des ressources propres

L'établissement développe une programmation pluriannuelle à travers les COM des composantes et des plans pluriannuels d'investissement concernant l'immobilier, l'audiovisuel et l'informatique. Il dispose d'un schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) depuis 2010. Une cellule de pilotage rattachée au DGS assure une projection pluriannuelle de la consommation de la masse salariale et réalise différents scénarios relatifs aux recrutements à venir et à leur impact sur les charges en ressources humaines, dont les heures complémentaires. Cette aide au pilotage est essentielle, compte tenu de la nécessité d'optimiser la gestion des moyens, en emplois comme en masse salariale, sans fragiliser l'équilibre financier de l'université.

Intervenant après les conférences budgétaires conduites sous la direction de la vice-présidente chargée des finances et la lettre de cadrage du budget, le dialogue de gestion est conduit en partenariat avec la DAF, en tenant compte du fonctionnement en mode projet adopté par l'université. Il est bien accueilli par les composantes.

L'établissement s'est, par ailleurs, donné pour objectif de diversifier ses ressources propres, pour réduire sa dépendance vis-à-vis de l'Etat, mais aussi par choix, dans le cadre de sa politique de coopération avec le monde socio-économique. De fait, ces ressources ont augmenté d'environ un tiers pendant le contrat en cours. Très significatives en formation continue, les performances sont remarquables en ce qui concerne les chaires industrielles. Ailleurs (ANR, ERC), elles présentent des marges de progression.

II – La gestion des ressources humaines : une politique volontariste, mais des marges de manœuvre qui se réduisent.

1 ● Un pilotage renforcé et une politique sociale dynamique

Créée en 2007, la direction des ressources humaines est aujourd'hui bien structurée. Sa directrice travaille directement avec le vice-président chargé des ressources humaines qui, depuis 2012, assiste le président. Egalement directeur du SACSO, ce vice-président participe au suivi des situations individuelles. Il participe au pilotage de la masse salariale et du plafond d'emplois, avec le concours de la cellule compétente, de la DRH et de la vice-présidente chargée des finances. Un groupe de suivi se réunit tous les mois et transmet les éléments de pilotage au cabinet du président. Deux chargés de mission (Egalité Femmes Hommes ; Médiation) complètent le dispositif.

Si les outils de suivi de la masse salariale sont très développés, il reste à approfondir le travail commencé en gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC) pour seulement quelques emplois et à rendre plus qualitatifs et exploitables les bilans sociaux. Ceci permettra un meilleur pilotage, fera gagner du temps aux gestionnaires, alimentera les entretiens professionnels, favorisera la mobilité des agents et facilitera les nécessaires ajustements des politiques sociales.

Dans la logique du dialogue social renforcé, des groupes de travail ont été mis en place en amont des instances réglementaires. Au-delà des seuls élus, ils permettent d'instaurer avec les personnels volontaires une concertation poussée sur des sujets à forte dimension sociale : politique indemnitaire et gestion des Biatss contractuels, qualité de vie au travail.

La politique indemnitaire a été révisée et une politique volontariste d'actions sociales (voir plus haut, SACSO) engagée. Les primes administratives des enseignants ont été augmentées. Le principe de la prime à l'intéressement a été instauré pour les contractuels. Le montant des primes des titulaires a été relevé de 9% environ entre les exercices 2012 et 2013 et cette évolution s'est poursuivie depuis. La formation continue interne est en progrès : égal à 2,2 en 2009, le nombre moyen d'actions de formation suivies par agent atteignait 2,7 en 2013.

La situation des 255 agents non titulaires Biatss a favorablement évolué. Pour réduire la précarité, 55 CDD ont été transformés en CDI. Les contrats de 12 mois (au lieu de 10) ont été augmentés : ils représentent aujourd'hui près de 60% des CDD. La loi Sauvadet a été mise en œuvre de façon volontariste. Des postes ont été ouverts aux concours de recrutement, et des formations organisées. 14 agents ont été titularisés la première année, 16 la seconde ; en 2015, 33 postes ont été ouverts aux concours réservés, soit autant que d'agents encore éligibles au dispositif Sauvadet.

Dans un contexte apaisé, la politique de recrutement se déroule sans heurts, ainsi que l'atteste la répartition consensuelle des emplois « Fioraso ». Toutefois, dans un établissement où les plafonds d'emplois sont en voie de saturation (voir ci-après), la conciliation entre la mise en œuvre de la stratégie globale et les attentes des composantes pourrait constituer un point de vigilance. De même, compte tenu de la restructuration de la recherche en cours et de la nécessité de renforcer la proportion de personnels publiants, la politique de recrutement des enseignants-chercheurs doit, elle aussi, continuer de retenir l'attention - d'autant que, selon le bilan social 2014, 28% des professeurs ont plus de soixante ans.

2 ● Un plafond d'emplois et une masse salariale à la limite de la saturation

Le plafond d'emplois Etat (plafond 1) est présenté comme historiquement insuffisant par rapport aux besoins de l'université en enseignants et administratifs. Compte tenu de l'augmentation régulière des effectifs étudiants, l'attribution à Lyon 3 de 87 emplois « Fioraso » - dont 6 seulement ont été gelés provisoirement jusqu'en 2016 -, n'a pas fait disparaître cette sous-dotatation, qui est compensée en partie par une consommation importante d'heures complémentaires. Aussi près de 10% de la masse salariale est affectée au financement de ces heures (budget 2015 : 155.432 h, soit 8,2 M€).

Le plafond d'emplois total est proche de la saturation (1.217 ETPT en 2014 pour un plafond de 1.247 ETP ; 1.265 ETPT fin janvier 2015 pour un plafond de 1.277 ETP). Toutefois les recrutements Sauvadet font passer du plafond 2 (établissement) au plafond 1 (Etat) des contractuels sur ressources propres recrutés, avec un certain degré d'autonomie, par certaines composantes. Ceci sature le plafond 1, déjà fortement impacté par les recrutements « Fioraso » : en janvier 2015, il était en légère surconsommation (1.172,17 ETPT pour 1.156,50 ETP), alors qu'aux 120 ETP du plafond 2 correspondaient déjà 92,85 ETPT. A noter que, les prochains emplois « Fioraso » seront majoritairement attribués à l'UdL : le plafond d'emplois de l'université se trouvera ainsi stabilisé.

En ce qui concerne le recrutement sur fonds propres par les composantes, qui reste autorisé, une procédure a été mise en place pour assurer un contrôle sur les nouveaux contrats. Mais elle semble formelle (indice et financement), sans porter sur l'opportunité du recrutement lui-même. Cette situation peut s'expliquer au regard d'enjeux plus globaux, qui tiennent à la mobilisation autour du projet d'établissement de composantes par ailleurs créatrices de fonds propres, *via* la formation continue. Reste, toutefois, qu'en l'état actuel des choses, il serait difficile à l'université de compenser la surconsommation du plafond 1 par le plafond 2. De ce fait, une inflexion de la ligne adoptée jusqu'à présent en matière de recrutements sur fonds propres pourrait s'avérer nécessaire.

En résumé, la politique mise en œuvre répond à des attentes sociales et aux besoins en personnels. Mais elle conduit à une consommation de la masse salariale à 100% et même à 102% fin janvier 2015 (hors heures complémentaires dont le premier versement était prévu en février) et elle fait présager une augmentation constante des dépenses en ressources humaines. La projection pluriannuelle de la consommation de la masse salariale appelle donc un suivi attentif : même si le glissement vieillissement-technicité (GVT) attendu est plutôt faible, une politique indemnitaire en augmentation, une saturation continue des emplois et un maintien à un niveau élevé des heures complémentaires peuvent déséquilibrer à court ou moyen terme le budget de l'université. Si la projection pluriannuelle établit la soutenabilité des dépenses en masse salariale jusqu'en 2017, le montant global prévu pour cette même année 2017 est en hausse de plus de 15% par rapport à 2013 (88,79 M€, contre 77,02 M€).

III – La fonction financière et comptable : des bases solides pour faire face à de nouveaux défis

1 ● Une situation financière saine et une procédure budgétaire bien construite

Les fonctions financières et comptables sont séparées. La directrice des affaires financières, qui sous l'ancienne gouvernance était en lien direct avec le président, travaille désormais avec la vice-présidente chargée des finances. Nouvellement nommé, l'agent comptable est associé à l'équipe de direction au même titre que le DGS et peut ainsi assurer sa mission de conseil.

La situation comptable de l'université est très bonne. Le fonds de roulement (plus de 20 M€) représente plus de 100 jours de fonctionnement. Dans le cadre de la politique de redressement des comptes publics, une décision ministérielle vient toutefois de lui faire subir un prélèvement de 3 M€, connu très tardivement et très négativement ressenti.

Le montant de ce fonds, qui est utilement mobilisé par l'Université pour sa politique d'investissement, tient en partie à une exécution imparfaite des budgets antérieurs, qui a généré en fonctionnement des bénéficiaires cumulés d'année en année, qui a ainsi créé un certain confort en matière de trésorerie, mais qui appelle malgré tout remède. Ce montant s'explique aussi par le délai nécessaire à la mise en œuvre de la politique d'investissement de l'université

- ce qui, procédure rare, l'a conduite à consigner 6 M€ auprès de la Caisse des Dépôts, afin de concrétiser ses intentions par une dépense inscrite en comptabilité.

La procédure budgétaire est bien construite : d'abord une phase politique, au printemps, pilotée par la vice-présidente chargée des finances, pour arrêter avec les composantes les projets de l'année à venir et construire la lettre présidentielle de cadrage budgétaire ; puis, à l'automne, une phase technique entre les services, pour construire le budget initial en fonction des choix politiques. La poursuite du travail avec les composantes et de l'action en matière d'organisation budgétaire permettra de renforcer les résultats de l'action ainsi engagée, au bénéfice d'une sincérité budgétaire toujours plus grande. En effet, en exécution, la gestion de l'université a engendré à plusieurs reprises un résultat venant gonfler le fonds de roulement (BR2 2013, section de fonctionnement : 99,7 M€ en recettes, 97,4 M€ en dépenses ; données du compte financier : respectivement 100,2 M€ et 95,16 M€). Toutefois, pour l'exercice 2015, la projection est un résultat nul, sous l'effet du prélèvement précédemment cité.

A souligner également la réussite de la cellule en charge des marchés. Très bien structurée et placée auprès de la directrice des affaires financières, cette cellule assure un travail remarquable : sur 16 M€ de dépenses, 14 M€ sont couvertes par un marché, hors dépenses en informatique gérées directement par la DSI.

2 ● De nouveaux défis

Si l'exécution et le suivi des recettes sont centralisés pour toutes les composantes, à l'exception - notable - du Droit et de l'IAE, le processus de la dépense fait apparaître un paysage complexe. En effet certaines composantes (Droit, IAE) assurent par elles-mêmes tout ce processus, tandis que les autres ont transféré au niveau central soit le service fait, soit les bons de commande, soit la totalité de la procédure. Cette organisation imparfaite met en péril l'efficacité du contrôle budgétaire. Elle mérite d'être revue, en concentrant de façon systématique l'exécution et le suivi à l'échelon central.

De fait, l'agent comptable et ses équipes vont mettre en place les nouvelles règles de fonctionnement établies par le décret relatif à la gestion budgétaire et comptable publique (GBCP), qui clarifie le rôle des acteurs, conforte les services facturiers et le contrôle hiérarchisé de la dépense. Ces changements feront évoluer la situation des composantes aujourd'hui les plus autonomes.

D'autres pistes d'amélioration, pour lesquelles l'université a fait appel à des consultants externes, portent sur l'inventaire physique et comptable, la cartographie des risques et le calcul d'un nouveau taux de TVA applicable à la recherche.

Gérée par les composantes, la formation continue est génératrice de recettes, mais nécessite aussi des recrutements (contractuels et vacataires) créateurs de dépense en masse salariale. Sa gestion a suscité l'élaboration d'une fiche d'évaluation économique des diplômés qui procède d'une démarche en coût complet : il y a lieu de veiller à la généralisation de cette fiche et à sa bonne articulation avec le développement de la comptabilité analytique. Il est, par ailleurs, nécessaire d'être vigilant sur le rythme de la facturation.

Le domaine de la recherche ne présente pas de difficultés particulières, mises à part les demandes de reports de crédits présentées par les chercheurs.

IV – Le patrimoine immobilier : de fortes contraintes, une nécessaire politique d'investissement

Les dossiers relatifs au patrimoine sont suivis par la vice-présidente chargée des finances, en collaboration très étroite avec les directions du patrimoine et de la logistique. Un logiciel de gestion patrimoniale est en cours d'installation. La performance énergétique a fait l'objet d'un audit.

Répartie sur 100.000 m² Shon environ, l'université présente un taux d'occupation réelle des salles cours et amphithéâtres de 91% et déplore, en général, un déficit d'espaces par rapport à ses besoins. Sa stratégie joue simultanément sur plusieurs plans (réhabilitation ; création de nouveaux espaces d'enseignement ; soutien aux autres activités et aux projets de l'établissement) et sur plusieurs registres (opérations tampons ; CPER ; Opération Campus ; investissement direct par Lyon 3).

Dans le cadre du CPER, ont été réalisées récemment deux importantes opérations immobilières : le siège de l'IUT (Lyon 3 affectataire) et la réhabilitation du site de La Charité à Bourg (géré par le GIP Ceuba ; 2^{ème} tranche financée dans le nouveau CPER). De l'Opération Campus (MOA de l'UdL), relèvent la réalisation de la MILC (livrée), la réhabilitation du Campus des Quais, combinée avec l'aménagement de la nouvelle bibliothèque de droit (en phase de conception) et enfin une opération tampon rue Cavenne (devant ensuite permettre l'accueil de 2IF et du programme

« Santé globale »). La politique d'investissement de l'université, pour laquelle elle sollicite son fonds de roulement, concerne deux opérations à la Manufacture (réhabilitation de l'avant-corps ; MEIJE) et l'opération Montluc (création d'une Maison des assurances ; réhabilitation des Ateliers des hommes, pour l'accueil d'une structure de recherche sur la Mémoire). Ces deux dernières opérations sont conditionnées par des acquisitions foncières (Etat et Grand Lyon, en cours). Le projet MEIJE devrait bénéficier d'un financement CPER au titre de la Fabrique de l'Innovation. Pour ce projet et pour le projet Montluc, l'université envisage une levée de fonds auprès d'acteurs privés. Elle entend toutefois maintenir l'investissement public à un niveau élevé (voir la consignation citée de 6 M€). Fait positif, Lyon 3 inclut dans sa politique d'investissement le GER (Gros entretien et renouvellement des équipements), évalué à 8 M€ sur 25 ans.

Si le coût de la MILC semble être resté dans les limites prévues, l'Avant-projet sommaire (APS) relatif au Campus des Quais fait apparaître un surcoût de 16% par rapport aux prévisions, en raison de l'intégration d'opérations que l'université devra financer sur ses fonds propres. Du point de vue fonctionnel, la politique immobilière volontariste de Lyon 3 a permis de donner un nouveau siège à l'IUT et une installation de qualité au centre de Bourg. Elle valorise les projets stratégiques de l'université (MILC, MEIJE, ZIF, etc.) et ainsi elle contribue positivement à ses partenariats comme à son inscription dans l'UdL. En revanche, si elle desserre la pression sur les salles de cours, elle ne suffira probablement pas à la faire disparaître, compte tenu de l'augmentation des effectifs.

L'organisation de la maintenance a été récemment revue, en donnant la préférence à une logique par métiers. Le nettoyage est externalisé. La sûreté est assurée par du personnel de Lyon 3.

Les opérations immobilières engendrant des coûts d'exploitation supplémentaires, il importe que ceux-ci soient prévus dès la phase de conception dans le cadre d'une démarche en coût global. Dans le cas du siège de l'IUT, désormais livré, tel n'a pas été le cas. Les dépenses supplémentaires de sûreté liées aux nouvelles opérations paraissent peu anticipées.

Compte tenu des travaux d'accessibilité déjà réalisés, l'université estime que 80% de ses locaux environ sont accessibles aux handicapés moteurs, et 18% aux porteurs d'autres handicaps.

V – Le système d'information : une forte impulsion politique

Créée en 2012 à partir de cinq services préexistants, la direction des systèmes d'information s'inscrit dans une dynamique de restructuration impulsée par la gouvernance et pilotée par le DSI et un chargé de mission SI-TICE. Ce dossier est donc suivi à un niveau politique, en cohérence avec la stratégie générale de réorganisation des services et de renforcement du pilotage.

L'accent est mis en premier lieu sur la pédagogie numérique, la sensibilisation et la formation des enseignants, ce qui a conduit à la fusion des services TIC et enseignement en ligne à l'intérieur du pôle d'accompagnement à la pédagogie numérique. Il l'est aussi sur la fluidité entre les sites en termes de fonctions support, sur une logique d'usages - préférée à une logique d'outils - et sur une volonté d'urbanisation - par opposition à une organisation en silos. La répartition des 60 agents de la DSI atteste une présence importante non seulement d'informaticiens, mais aussi de spécialistes du numérique. Son budget est en augmentation.

Cette nouvelle organisation, qui fait sa place au mode projet, a déjà produit des résultats, par exemple en ce qui concerne la plateforme pédagogique. Toutefois l'université ne dispose pas encore d'un schéma directeur informatique. Plus généralement, le processus en cours doit être poursuivi, aussi bien en ce qui concerne les TICE que les services aux usagers (carte multiservices) et les applications métiers (remplacement du SIRH). A l'échelle de la Comue, les réflexions, en cours, paraissent ne pas avoir encore abouti.

A l'intérieur de ce paysage en mouvement, le développement des outils de pilotage, à l'impulsion du service statistique et pilotage, mérite une mention à part. Un portail décisionnel classé par dossiers a été créé, avec une adresse unique et une gestion fine des droits d'accès. Expression de la volonté de la gouvernance de disposer d'un système de pilotage construit - et de surcroît partagé - il a été réalisé de façon pragmatique, brique par brique, en fonction de la maturité des acteurs. Des marges de progression subsistent (par exemple dans le domaine du patrimoine). Mais les acquis sont dès à présent très importants sur nombre de sujets (scolarité, finances, RH, etc.), facilitant ainsi l'évaluation et la démarche qualité.

Conclusion

L'université Lyon 3 porte une vision qui mise sur la synergie entre qualité académique et responsabilité sociétale. Elle la décline en une stratégie exprimée avec clarté et force, que son équipe de direction concrétise avec engagement. La gouvernance collaborative est désormais en acte. Elle crée à l'intérieur de la communauté universitaire un consensus que la politique sociale cimenter. Les relations entre la direction et les composantes sont équilibrées. La santé des finances y contribue, mais aussi un véritable sens du dialogue, d'où naît la confiance. Ainsi le président est parvenu à rassembler Lyon 3 autour d'un projet partagé.

Du côté des formations, l'établissement dispose d'un capital solide, valorisé par la professionnalisation et par de bons taux d'insertion. Ceci explique son attractivité, tant en France qu'à l'international à travers, notamment, les cursus délocalisés. La mobilisation sur le thème de la réussite est authentique ; les relais dans le monde socio-professionnel sont vivants ; la promotion de l'entrepreneuriat étudiant est une priorité ressentie ; enfin l'acquisition de compétences est un objectif partagé à l'échelle de l'ensemble des composantes.

L'établissement a pris à bras le corps la restructuration de sa recherche dont il a renforcé le pilotage et la vocation internationale. Les résultats déjà acquis ne sont sans doute que les prémices de succès plus importants. D'autres secteurs sont caractérisés par des initiatives qui expriment, elles aussi, une volonté d'ouverture et de modernisation : ainsi en ce qui concerne la valorisation, où la transformation de L3V ouvre de nouvelles possibilités ; le numérique, avec un nouveau pôle d'accompagnement de la pédagogie qui doit maintenant prendre tout son essor ; la vie étudiante, que la réforme du FSDIE a mis sur une bonne voie ; la culture enfin, domaine dans lequel une nouvelle impulsion reste toutefois nécessaire. Enfin, au croisement de la recherche et de la formation, mais aussi de l'université et de l'entreprise, les chaires industrielles, vecteur de ressources propres, résument assez bien les orientations actuelles de Lyon 3.

Forte de ces avancées, Lyon 3 doit compter avec des réalités institutionnelles, humaines et physiques qui s'imposent à son fonctionnement. Cumulée avec le sous-encadrement en Biatss comme en enseignants, l'insuffisance des surfaces soumet l'établissement à une tension que les postes « Fioraso » n'ont apaisée qu'en partie et que l'augmentation continue des effectifs relance. Elle appelle la poursuite des investissements immobiliers, notamment en ce qui concerne la pénurie en locaux d'enseignement. Les composantes, que la gouvernance a su ne pas mettre en opposition avec l'université, conservent pour leur part de puissants leviers en matière de ressources humaines, de formation continue et donc de ressources, et parfois une notable autonomie financière. Il est important que puissent être levés, dans le consensus, les freins qui pourraient subsister. Le chantier de la dépense sera à cet égard un test important.

Cruciaux sont, pour l'avenir, les enjeux qui conditionnent le consensus et la mobilisation actuels autour du projet de l'établissement. Ce n'est pas seulement la capacité des équipes successives à maintenir l'équilibre et le dialogue internes qui est ici en cause ; c'est également la capacité de l'université à concilier, dans la durée, politique sociale, saturation du plafond d'emplois et maîtrise de la masse salariale.

Considérables, aussi, sont les opportunités qui s'offrent à Lyon 3 et qu'elle a su saisir : du côté de la Comue, dont elle est un acteur convaincu et reconnu, sur le site comme à l'international ; du côté de sa voisine Lyon 2, avec qui elle doit réussir son rapprochement, dans le dialogue avec les personnels, et sans précipitation ; de celui des entreprises, avec qui les projets MEIJE ou Assurances permettront de développer de nouveaux partenariats ; de celui du site Montluc, où Lyon 3 doit développer le projet qu'appelle son nom.

Pour réaliser pleinement ces opportunités, l'université dispose d'atouts importants : la réorganisation de ses services, le développement de ses outils de pilotage, l'impulsion de sa démarche qualité et, surtout, la mobilisation et la responsabilisation des acteurs à travers la généralisation du mode projet. La diffusion et l'affirmation toujours plus fortes de ce nouveau mode d'agir, qui favorise le décloisonnement et fait de chacun l'acteur d'un projet collectif, font espérer que, de la politique actuelle, l'université pourra avec le temps recueillir tous les fruits.

I – Les points forts

- Une gouvernance collaborative fondée sur le dialogue et la transparence, mise au service d'une stratégie bien identifiée à l'échelle du site et de l'établissement, permettant la mobilisation et la responsabilisation des personnels.
- Une appropriation rapide de la gestion en mode projet, notamment dans le domaine de la recherche, et un pilotage outillé et professionnel, permettant un réel dialogue de gestion et une programmation pluriannuelle, notamment en matière immobilière et de masse salariale.
- Une attractivité fondée sur un engagement fort des équipes universitaires et administratives au service de l'accueil et de la réussite des étudiants et de la professionnalisation, avec une vraie démarche d'insertion professionnelle.
- Une relation réussie avec le monde socio-économique, entretenue dans le respect de la mission de service public de l'établissement et portée à l'échelle de la Comue à travers la participation à la Fabrique de l'innovation et le projet MEIJE.
- Une vision stratégique en matière de relations internationales, que l'université porte à travers l'Alliance internationale de la Comue.

II – Les points faibles

- Une difficulté objective, dont ne saurait faire grief à l'équipe actuelle, à institutionnaliser les méthodes de gouvernance collaborative, et donc à répondre à l'enjeu que constitue la pérennisation de la dynamique en cours.
- Un sous-encadrement tant en enseignants-chercheurs qu'en personnels administratifs, ainsi qu'une insuffisance structurelle de surfaces qui, en dépit des avancées récentes, peuvent mettre à l'épreuve l'attractivité et l'efficacité de l'établissement.
- 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.
- Une présence culturelle dans la cité qui, imparfaitement coordonnée par l'établissement, n'est pas encore entièrement à la hauteur d'une grande université de centre-ville.
- Une répartition déséquilibrée des personnels administratifs entre les services centraux et les principales composantes qui pourrait entraver l'action de l'établissement au service de ses priorités.

III – Les recommandations

- Consolider l'implication de l'établissement dans la qualité de la recherche, au service notamment de sa politique internationale, en tirant parti des opportunités 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.

Liste des sigles

A

AC	Agent comptable
Acmo	Agent chargé de la mise en œuvre des règlements d'hygiène et de sécurité
ADAENES	Attaché d'administration de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur (grade de l'AENES)
Ademe	Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie
AENES	Administration de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur
AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
AES	(Filière) Administration économique et sociale
AMI	Aide à la mobilité internationale
Amue	Agence de mutualisation des universités et établissements d'enseignement supérieur et de recherche
ANPE	Agence nationale pour l'emploi
ANR	Agence nationale de la recherche
Anvar	Agence nationale de valorisation de la recherche
Apogee	Application pour la gestion des étudiants et des enseignements
APS	Avant-projet sommaire
Ater	Attaché temporaire d'enseignement et de recherche

B

Beelys	Booster l'esprit d'entreprise à Lyon Saint-Etienne
Biatss	Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
BU	Bibliothèque universitaire
BUIIO-IP	Bureau universitaire d'information, d'orientation et d'insertion professionnelle
BVE	Bureau de la vie étudiante

C

C2I	Certificat informatique et internet
CA	Conseil d'administration
CAE	Centre d'analyse économique
Capes	Certificat d'aptitude au professorat de l'enseignement du second degré
CCI	Chambre de commerce et d'industrie
CCRA	Comité consultatif de la recherche architecturale
CCSTI	Centre de culture scientifique technique et industrielle
CEA	Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives
CEAA	Certificat d'études approfondies en architecture
CEF	Centre pour les études en France
Cevu	Conseil des études et de la vie universitaire
CEUBA	Centre d'études universitaires de Bourg et de l'Ain
CG	Conseil général
CHS	Comité d'hygiène et de sécurité
CHU	Centre hospitalo-universitaire
CIES	Centre d'initiation à l'enseignement supérieur
Cifre	Convention industrielle de formation par la recherche
Cles	Certification en langues de l'enseignement supérieur
CM	Cours magistraux
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CNU	Conseil national des universités
Comue	Communauté d'universités et établissements
COMOD	Constitution de la modernité : raison, politique, religion
CopTICE	Communauté de pratiques TICE
CORIE	Commission des relations internationales et européennes (CPU)
Cos	Comité d'orientation stratégique
Costi	Comité d'orientation pour les systèmes et technologies de l'information
CPE	Commission paritaire d'établissement
CPER	Contrat de projets État-région
CPGE	Classe préparatoire aux grandes écoles

CPU	Conférence des présidents d'université
CRCT	Congés pour recherche ou conversion thématique
CR	Conseil régional
Cri	Centre de ressources informatiques
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CS	Conseil scientifique
CTU	Centre de télé-enseignement universitaire
Cuef	Centre universitaire d'études françaises

D

D	(LMD) Doctorat
DAEU	Diplôme d'accès aux études universitaires
Depp	Direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance
DESS	Diplôme d'études supérieures spécialisées
DEUF	Diplôme d'études universitaires françaises
DEVU	Direction des études et de la vie étudiante
DGESIP	Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle
DGS	Direction générale des services
DRH	Direction des ressources humaines
DRIIHM	Dispositif de Recherche Interdisciplinaire sur les Interactions Hommes-Milieux
DSI	Directeur des systèmes d'information
DU	Diplôme universitaire
DUT	Diplôme universitaire de technologie

E

EA	Équipe d'accueil
EC	Enseignant chercheur
ECTS	<i>European credit transfer system</i> (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre)
ED	École doctorale
ENS	École nationale supérieure d'architecture
ENT	Environnement numérique de travail
EPA	Établissement public à caractère administratif
EPCS	Établissement public de coopération scientifique
EPS	Éducation physique et sportive
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
EQUIS	(Certification) <i>European quality improvement system</i>
Erasmus	<i>European action scheme for the mobility of university students</i> (programme européen)
ERC	European Research Council
Espé	Ecole supérieure du professorat et de l'éducation
ETPT	Équivalent temps plein travaillé

F

Feder	Fonds européen de développement régional
FLE	Français langue étrangère
FOAD	Formation ouverte et à distance
FR	Fédérations de recherche
FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes

G

GBCP	Gestion budgétaire et comptable publique
GER	Gros entretien et renouvellement des équipements
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
GRH	Gestion des ressources humaines
GVT	Glissement vieillesse technicité

H

Harpege	Harmonisation de la gestion des personnels (application informatique)
HAL	Hyper articles en ligne
HC	Heures complémentaires
HCERES	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur

HCR	Haut comité à la recherche
HDR	Habilitation à diriger des recherches
H/E	Nombre d'heures d'enseignement équivalent TD par étudiant
I	
2IF	Institut international de la Francophonie
IAE	Institut d'administration des entreprises
IAR	Institut d'aménagement régional
latss	Ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
IEP	Institut d'études politiques
IFE	Institut français de l'éducation
IFR	Institut fédératif de recherche
IGAENR	Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche
IGE	Ingénieur d'étude
IGR	Ingénieur de recherche
IHPC	Institut d'histoire de la pensée classique
IMU	Intelligence des mondes urbains
Inserm	Institut national de la santé et de la recherche médicale
IP	Internet protocol (adresse identifiant une machine sur le réseau)
IST	Information scientifique et technique
ITA	(Personnels) Ingénieurs, technique et administratif
IUF	Institut universitaire de France
IUFM	Institut universitaire de formation des maîtres
IUT	Institut universitaire de technologie
J	
JE	Jeune équipe
L	
L	(LMD) Licence
L/L1/L2/L3	(LMD) Licence, licence 1re année, 2e année, 3e année
L3V	Lyon 3 Valorisation
LANSAD	Langues pour spécialistes d'autres disciplines
LEA	Langues étrangères appliquées
LLSH	Lettres, langues et sciences humaines
LMD	Licence-master-doctorat
Lolf	Loi organique relative aux lois de finances
LP	Licence professionnelle
LRU	Loi relative aux libertés et responsabilités des universités
LSH	Lettres et sciences humaines
M	
M	(LMD) Master
M/M1/M2	(LMD) Master, master 1re année, 2e année
MA	Maître assistant
MC	Maître de conférences
MDE	Maison des étudiants
MEIJE	Maison de l'entrepreneuriat innovant et de la jeune entreprise
MENESR	Ministère de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche
MILC	Maison internationale des langues et des cultures
MOA	Maîtrise d'ouvrage
MOOC	Massive open online course
MSG	Maîtrise des sciences de gestion
MSH	Maison des sciences de l'homme
MSTP	Mission scientifique, technique et pédagogique
MUE	Mission université entreprise
N	
NBI	Nouvelle bonification indiciaire
Neige	Nouvelle écriture informatique de gestion des étudiants

O

OEVP	Observatoire des études et de la vie professionnelle
OFVE	Observatoire des formations et de la vie étudiante
OVE	Observatoire de la vie étudiante

P

P	(Master) professionnel
PALSE	Programme d'avenir Lyon Saint-Etienne
PAPN	Pôle d'accompagnement à la pédagogie numérique
PCRD	Programme cadre de recherche et développement (programme européen)
PES	Prime d'excellence scientifique
PEDR	Prime d'encadrement doctorale et de recherche
PEPITE	Pôles étudiants pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat
PME	Petite et moyenne entreprise
PMI	Petite et moyenne industrie
PPE	Projet professionnel de l'étudiant
PPF	Programme pluriformations
PR	Professeur des universités
Pres	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
PREL	Pôle réussite en licence
PES	Prime d'excellence scientifique
PRL	Plan réussite en licence
PUP	Pôle universitaire de proximité

R

R&D	Recherche et développement
RCE	Responsabilités et compétences élargies
Renater	Réseau national de télécommunications pour la technologie, l'enseignement et la recherche
RH	Ressources humaines
RI	Relation internationales
RNCP	Répertoire national des certifications professionnelles
RTRA	Réseau thématique de recherche avancée

S

SACSO	Service d'action culturelle et sociale
Saic	Service d'activités industrielles et commerciales
SATT	Société d'accélération du transfert de technologies
Sc	Sciences
SCD	Service commun de documentation
SCUIO-IP	Service commun universitaire d'information, d'orientation et d'insertion professionnelle
SDV	Sciences de la vie
SELF	Study in English at Lyon, France
Seva	Service de la valorisation de l'université
SG	Secrétariat général
SGA	Secrétaire général adjoint
Shon	Surface hors œuvre nette
SHS	Sciences humaines et sociales
SI	Système d'information
SIRH	Système d'information des ressources humaines
Sifac	Système d'information financier analytique et comptable
SIUAPS	Service interuniversitaire des activités physiques et sportives
SIUH	Service interuniversitaire handicap
SPSI	Schéma pluriannuel de stratégie immobilière
Staps	Sciences et techniques des activités physiques et sportives
Stic	Sciences et technologies de l'information et de la communication
STS	Section de technicien supérieur
SRI	Service des relations internationales
SUIO	Service universitaire d'information et d'orientation
S(I)UMPPS	Service (inter-)universitaire de médecine préventive et de promotion de la santé

T

TD	Travaux dirigés
TIC	Technologies de l'information et de la communication
Tice	Technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement
TG	Trésorerie générale
TOEFL	<i>Test of english as a foreign language</i> (test d'anglais en tant que langue étrangère)
TOEIC	<i>Test of english for international communication</i>
TP	Travaux pratiques
TVA	Taxe sur la valeur ajoutée

U

UdL	Université de Lyon
UE	Unité d'enseignement
UFR	Unité de formation et de recherche
UMR	Unité mixte de recherche
UMVF	Université médicale virtuelle francophone
UNR	Université numérique en région
UNT	Universités numériques thématiques
USR	Unité (mixte) de service et de recherche
UV	Unité de valeur

V

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

W

Wifi	<i>Wireless Fidelity</i> (Fidélité sans fil)
WoS	<i>Web of sciences</i>

Observations du président



Réponse apportée par l'Université Jean Moulin Lyon 3 au rapport de l'HCERES

Nous voudrions remercier vivement le Comité de visite à la fois pour l'écoute dont nous avons pu bénéficier lors de la visite proprement dite et pour sa compréhension fine de notre projet stratégique et des orientations nouvelles que nous avons voulu donner à l'université. Nous le remercions aussi pour sa lecture attentive de notre rapport d'auto-évaluation, dont il reprend bon nombre des points de vigilance que nous avons-nous-mêmes pointés et qui font déjà l'objet d'amélioration.

Nous avons particulièrement apprécié que soient valorisés la gouvernance partagée, la promotion de la culture projet, nos liens avec le monde économique, l'effort conduit sur la recherche, sur la vie étudiante, le développement de la politique sociale, la mise en place d'outils performants de pilotage, le rôle que l'université Jean Moulin-Lyon 3 veut jouer au sein de la COMUE et en particulier la qualité des liens tissés avec Lyon 2.

Le rapport met aussi en lumière des points de fragilité structurels de l'université. Nous les confirmons mais ils ne sont pas de notre fait et nous les intégrons dans notre recherche de performance : **un sous-encadrement historique** qui fait de nous une des universités les plus sous-dotées en personnel administratif comme en personnel enseignant et **une pression croissante sur les surfaces dont le déficit est de plus en plus criant avec l'accroissement des effectifs**. En dépit de nouveaux bâtiments dans le plan Campus et de nos projets immobiliers, il nous manque encore plus de 15 000 m² pour simplement atteindre la jauge officielle par étudiant.

Nous souhaitons par ailleurs compléter l'analyse du rapport sur plusieurs points et corriger ce qui nous semble injustifié dans l'espace très contraint des quatre pages accordées.

Gouvernance et politique de site

- **Le lien entre la gouvernance, les services centraux et les composantes** : on a souvent pointé, par le passé, la culture facultaire forte de notre université. Nous sommes persuadés que ces deux entités ne peuvent se développer l'une sans l'autre : l'université est un tout au service du projet d'établissement, dans le cadre de notre mission de service public. Le constat est partagé par tous. Nous ne prétendons pas avoir trouvé une répartition idéale, mais un équilibre certain. Le recrutement sur fonds propres des composantes en est un exemple que le rapport note pourtant avec réserve : ce type de recrutement est cadré par les services centraux, mais dans ce cadre les composantes ont évidemment une latitude pour le choix de leurs collaborateurs. Certaines formulations du rapport qui laissent à penser que ces recrutements ne seraient pas réfléchis au sein des composantes ne sont pas acceptables. La répartition des postes « Fioraso » dans les composantes et les services centraux (plus de 80 postes enseignants et administratifs), conduite dans le dialogue et sous l'autorité de la Présidence, est une démonstration exemplaire du contraire.
- **Le rapprochement avec Lyon 2**, objet de bien des discours, devra se faire avec un consensus aussi large que possible. Nous entendons poursuivre nos rapprochements au rythme des possibilités, **en donnant à nos personnels tous les gages de stabilité qu'ils sont en droit d'attendre**. C'est en s'appuyant sur des projets précis, comme la MILC, ou en cherchant à résoudre des problèmes concrets comme les questions administratives liées à la gestion des licences mutualisées, que nous pourrions au mieux faire progresser ce rapprochement. Notre obligation est avant tout de nous mobiliser ensemble pour l'avenir et le rôle des SHS sur le site, à l'échelon national et international.

Formation initiale et formation continue

- **La qualité des formations.** nous nous réjouissons de voir mises en valeur des formations d'excellence dans les plus deux grandes composantes de l'université, la faculté de droit et l'IAE. Nous tenons à souligner également la qualité reconnue des formations en lettres, langues et sciences humaines et sociales, notamment pour la préparation aux concours de recrutement de l'enseignement du type agrégation, élément important d'insertion des étudiants et d'attractivité de l'université. Nos résultats sont parmi les meilleurs au niveau national. Au-delà de ces formations académiques, l'université a développé un incubateur dont les résultats sont félicités à l'échelle nationale et qui, en lien avec la politique de site, contribue à faire de l'UDL la première COMUE en entrepreneuriat étudiant.
- **Une relative faiblesse de l'enseignement en langue étrangère :** comme le note le rapport, l'expérience du Landsad récemment mis en place et en cours de développement doit permettre de répondre à ce qui est pour nous une préoccupation majeure dans la mesure où elle impacte l'insertion professionnelle de nos diplômés et l'aspiration à la mobilité de nos étudiants. L'université portera en lien avec les autres établissements de la COMUE un projet de développement de l'enseignement des langues de spécialité avec pour ambition d'en faire un projet structurant du site. d'excellence dans le cadre de la candidature IDEX du site et faire ainsi du LANSAD un élément structurant des formations du site. Par ailleurs, si l'université a effectivement privilégié l'anglais, il est d'autant plus inexact de dire qu'elle impose une seule langue étrangère à tous ses étudiants que Lyon 3 a toujours été réputée pour la diversité des langues enseignées. L'établissement a clairement exprimé son engagement en faveur du trilinguisme et en outre la faculté des Langues est par ailleurs en train de mettre en place le CLIRFIC.
- **La formation continue :** notre volonté de développer plus fortement la formation continue, notamment par l'innovation, nous a conduits à repenser notre organisation autour d'un double mouvement de renforcement des équipes dédiées au niveau des composantes, en particulier en Lettres Langues et philosophie, et par la mise en place d'une direction centrale (Direction de l'innovation et du développement) dont l'une des missions est de détecter des projets transversaux, de susciter les synergies et d'assurer un développement global notamment auprès des grands comptes. Il ne s'agit donc pas d'une substitution d'un niveau par l'autre, mais d'un double mouvement où chaque composante partage l'évidente nécessité d'une coordination au niveau de l'établissement.

Recherche

- **La SATT :** l'Université Jean Moulin a longuement contribué aux débats qui ont permis la structuration de la SATT, dont le Président est par ailleurs administrateur représentant du CNRS : elle en connaît les enjeux. A son faible usage de la SATT, on peut donner plusieurs éléments de réponse :
 - o Le contrat cadre liant l'établissement à Pulsalys n'a pas encore été finalisé par la SATT lors de la visite du comité, ce qui ne permettait pas la prise en charge des plus importants dossiers.
 - o Le modèle de la SATT Pulsalys reste fortement centré sur des logiques de maturation et d'accompagnement de projets technologiques susceptibles de créer de forts effets de levier, ce qui est assez rare dans le domaine des SHS.
 - o Enfin, la SATT n'a développé que très récemment un appel à projets orienté sur les SHS dans une logique d'accompagnement plutôt dédié à l'exécution des montants du FNV au travers de prestations. Notre Université disposant depuis 13 ans d'une société de valorisation dédiée aux SHS, l'essentiel des services proposés par la SATT dans cet appel à projet sont déjà couverts (génération de valeur, modèle économique, modèle d'affaire, étude de marché...). L'articulation des services de la SATT avec ceux de la filiale de valorisation de l'Université va se préciser au fur et à mesure des projets dans une logique de sur-mesure pour assurer le meilleur accompagnement des enseignants-chercheurs.
- Le rapport attire l'attention sur **la vigilance que l'on doit avoir en ce qui concerne l'emploi scientifique.** De quoi parle-t-on ? des emplois des professeurs, dont effectivement beaucoup partiront à la retraite dans les années à venir ? Les postes de professeurs sont pourvus au fur et à

mesure de leur libération ; ils le sont en lien étroit avec la recherche. S'agit-il d'autres types de poste ? Nous regrettons en tous cas l'impossibilité de recruter des professeurs dans le cadre des postes Fioraso.

- **Faibles résultats sur les ANR et ERC.** La restructuration de la recherche à Lyon 3 porte déjà ses fruits, également sur ce type d'appel d'offre. En outre, la qualité des recrutements récents, avec des collègues qui ont immédiatement pris des responsabilités, parfois très lourdes, en recherche, en est le meilleur signe. Notre engagement se situe aussi dans une forte mobilisation au Grand Investissement d'Avenir (Labex, cohortes, Idex) dans lequel Lyon 3 est un des établissements les plus présents ; cela se traduit aussi par un redéploiement des financements de recherche vers le GIA. Enfin, tous les établissements ont connu une baisse sensible des résultats aux ANR, désormais moins financés.

Questions patrimoniales

- **Le surcoût lié à l'opération Campus quais** correspond en fait à des opérations immobilières que l'Université Jean Moulin Lyon 3 a choisi de réaliser sur ses fonds propres (notamment réhabilitation d'un amphithéâtre et aménagement des locaux tampons Cavenne). Elle les a intégrées dans l'opération Campus sur ses fonds propres, car, en bénéficiant de la maîtrise d'ouvrage de l'UDL et en intégrant ces travaux à ceux, bien plus importants, du plan Campus, l'université réalise au final des économies.
- **En ce qui concerne l'IUT et le Pôle Universitaire des Quais, l'Etat était maître d'ouvrage et appliquait ses propres référentiels.** Par ailleurs, l'instruction de l'expertise était antérieure aux réflexions en coût global conduites actuellement au niveau national, si bien que les coûts d'exploitation n'ont pas été initialement détaillés par l'Etat, maître d'ouvrage. Ils ont bien évidemment fait l'objet d'une analyse par l'établissement et d'une mise en œuvre antérieurement à la remise des biens par l'Etat à l'Université. Il est donc faux d'écrire qu'ils n'ont pas été anticipés.

Questions financières

- **La facturation en Formation continue :** nous avons lancé un audit interne sur la facturation de la FC, qui nous a permis dès à présent d'identifier les points à améliorer en termes de processus.
- **Une maîtrise « imparfaite » de l'exécution budgétaire :** les demandes des composantes et des services sont désormais examinées pour identifier les actions réellement exécutables dans l'année, ce qui permet une meilleure maîtrise de l'exécution budgétaire. Par ailleurs, les procédures de dépense seront uniformisées à partir de 2016 avec la mise en place d'un service facturier. Les réformes sont engagées et nous travaillons sur la comptabilité analytique depuis deux ans sans avoir attendu le passage à la GBCP qui en sera d'ailleurs facilité ; deux chargés de mission ont été nommés en lien avec cette thématique et la mise en place de l'audit interne nous permettra de remédier rapidement à une certaine hétérogénéité du processus de la dépense. Au vu de la bonne santé économique de l'établissement et de sa capacité à respecter les grands équilibres budgétaires tout en menant une politique de développement dans des temps difficiles, le terme « imparfaite » nous paraît exagéré, sauf à le comprendre évidemment au sens de perfectible.
- **Le suivi de la masse salariale :** une certaine inquiétude transparait dans le rapport sur une surconsommation de la masse salariale. Nous consommons désormais totalement la masse salariale sur le plafond d'emploi Etat, et on comprendrait mal qu'il en soit autrement avec notre très forte sous-dotation en personnel. Mais extrapoler à partir de la seule consommation de janvier 2015, comme le fait le rapport, n'a aucun sens, puisque cette remarque ne tient pas compte des effets de saisonnalité. Le plafond est suivi mois par mois mais doit s'analyser sur l'année. C'est d'ailleurs ainsi que le rectorat procède. Il nous a par ailleurs été reproché par le passé de ne pas avoir saturé la masse salariale et d'avoir alimenté le fonds de roulement. En fait la masse salariale n'est qu'un facteur résiduel de l'accroissement du fonds, puisque d'une part nous avons accru les dépenses de masse salariale (emplois, primes, ouvertures d'heures pour les formations, etc.), créé la quasi-totalité des postes Fioraso ; d'autre part, bien que sous-dotés en personnel, il nous faut prévoir l'avenir en réservant chaque année de la masse salariale pour faire face notamment aux évolutions pouvant affecter par exemple le GVT. Enfin, le rapport note une augmentation de 15 % de la MS sur 5 ans. Mais, cette augmentation n'est pas pour autant le signe d'une dérive. En effet, **la majeure partie de cette augmentation est la traduction de**

mesures financées par l'Etat : extension en année pleine des emplois Fioraso qui se cumulent tous les ans (2013 : + 563 K ; 2014 : + 1,789 M ; 2015 : + 1,5 M ; 2016 : + 298 K), titularisation (171 K en 2014 ; 166 K en 2015 et 36 K en 2016), évolutions catégorielles (107 K en 2014 ; 33 K en 2015 et 12 K en 2016), sans même parler des mesures de politique sociale. Les autres mesures sont financées sur nos ressources propres, comme la hausse des heures complémentaires en 2014 (+ 378 K) ainsi que notre schéma d'emplois (533 K en 2014 et 599 K en 2015), rendues nécessaires en raison de notre sous-encadrement qui demeure en dépit des créations Fioraso.

- **La question du fonds de roulement.** Si cette année nous avons consommé davantage de masse salariale, nous avons rationalisé d'autres dépenses, comme nous le faisons depuis le début du mandat, et accru nos ressources propres. Certains projets, enfin, n'ont pas pu être engagés et ont été régulièrement décalés d'un an, ce qui chaque année a aussi contribué à consolider le fonds de roulement (Montluc, la Maison du Directeur...). **Enfin, nous avons accru ce fonds de roulement non par imprécision budgétaire, mais volontairement pour pouvoir réaliser nos investissements à venir** : le fonds de roulement est en réalité un fonds d'investissement pour nos projets de développement, qui sont aussi souvent des projets de l'UDL (MEIJE, Montluc, etc.), nos besoins d'espace (Cavenne, avant corps, etc.). Il nous permet aussi d'assumer certains surcoûts (réfection des corniches de la Manufacture des tabacs pour assurer la sécurité de tous, l'Etat n'étant plus en capacité de le faire sur ses propres bâtiments), sans parler du GER. Cela ramène en réalité notre fonds de roulement à un niveau proche de la réserve prudentielle de 30 jours. Ainsi, tout cela relève non pas « d'une gestion prudente » de l'établissement, mais d'une gestion responsable et tournée vers l'investissement.

Relations aux entreprises

- Notre Université est reconnue sur le territoire pour prendre part activement aux débats qui animent le monde socio-économique et pour s'impliquer concrètement auprès des entreprises afin de les aider à résoudre les nombreux défis qui se posent à elles. C'est un engagement important de l'Université Jean Moulin qui aspire à ce que le produit de la recherche dépasse la sphère académique pour venir stimuler les décideurs et les amener à des réflexions qui ne sont pas proposées par d'autres types d'intervenants que l'Université.

Politique culturelle

- **L'absence de coordination de l'offre culturelle** : pointée dans son rapport d'auto-évaluation par l'université elle-même et largement reprise dans le rapport de l'HCERES, cette question retient toute notre attention et nous avons créé un poste de coordinateur des actions culturelles. Quant à la diffusion de la culture scientifique, elle est aujourd'hui conduite en lien étroit avec la COMUE pour éviter l'éparpillement. Les actions culturelles ne se limitent pas au SACSO et les liens avec les collectivités et les institutions ne sont pas inexistantes, comme le note curieusement le rapport, mais au contraire en fort développement : Fête des lumières, de la Musique, exposition en lien avec le Musée des Confluences, trois résidences d'artiste etc.

Un point qui a soulevé l'attention du comité, ce dont l'université le remercie, car c'est sans doute un acquis majeur de ce mandat : **la gouvernance partagée. Comment pérenniser le modèle au-delà de l'équipe en cours ?** Nous ne pouvons certes pas maîtriser le facteur humain et ce qui a fonctionné pour une mandature peut dysfonctionner dans une autre. C'est le jeu de la démocratie. Nous faisons cependant le pari que cette pratique d'une gouvernance à laquelle chacun est associé d'une manière ou d'une autre sera suffisamment ancrée dans la culture de l'établissement. Il n'est pas possible de la fixer dans des textes réglementaires et ce n'est pas souhaitable, car cette rigidification nuirait au dialogue rendu aujourd'hui possible et correspondrait à une gouvernance non plus partagée mais imposée.



Jacquet Comby
Président

Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'université Lyon III Jean Moulin a eu lieu du 28 au 30 avril 2015. Le comité d'évaluation était présidé par Jean-Claude Waquet, directeur d'études en histoire politique, Ecole Pratique des Hautes Etudes, président de l'Etablissement public Campus Condorcet.

Ont participé à l'évaluation :

- Bernard Ancori, professeur des universités en épistémologie, Université de Strasbourg ;
- Guillaume Chomette, étudiant en droit et histoire, Université Paris 2 Panthéon-Assas ;
- Marie-Laure Dufond, secrétaire générale, Académie de Strasbourg ;
- Jean-Claude Dupas, professeur des universités en littérature anglaise, Université Lille 3 Charles De Gaulle ;
- Francesc Granell Trias, professeur des universités en économie et politique européenne, Université de Barcelone ;
- Arnaud Leclerc, professeur des universités en sciences politiques, Université de Nantes ;
- Guy Morvan, ancien directeur de la formation tout au long de la vie et de la capitalisation, Centre national de la fonction publique territoriale.

Xavier Lafon, délégué scientifique, et, Julien Lecocq, chargé de projet, représentaient le HCERES.

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

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