

HCERES

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

Établissements



Rapport d'évaluation de l'Université Lumière Lyon 2

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

Didier Houssin, président

Au nom du comité d'experts,²

Jean-Michel Roddaz, 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

Sommaire	3
Présentation	5
La stratégie et la gouvernance	7
I – Une équipe rassemblée autour d'un projet	7
II – Un dialogue parfois difficile avec les composantes	7
III – Un partenariat riche et des opportunités à saisir	7
1 ● L'Université Lumière Lyon 2 se projette, agit, existe au sein d'un grand site	7
2 ● Le soutien actif des collectivités publiques et des partenaires socio-économiques	8
IV – Une identité forte et en reconstruction...	9
V – ...mise en valeur et soutenue par une politique de communication qui se veut plus efficace	9
VI – Une « démarche qualité » convaincante	10
La recherche et la formation	11
I – La politique de recherche	11
1 ● Un potentiel de recherche riche et diversifié, mais qui peine à s'imposer au plan européen et international	11
2 ● La difficile mise en place d'une politique scientifique d'établissement et d'un véritable pilotage de la recherche	12
3 ● L'apport fédérateur de la Comue	13
4 ● Une formation doctorale satisfaisante, mais encore trop disparate	14
II – La politique de formation initiale et continue	15
1 ● Une offre de formation variée, mais difficilement soutenable	15
2 ● La nécessaire, mais difficile élaboration d'une politique de formation au niveau du site	15
3 ● Le soutien à la professionnalisation au niveau du premier cycle...	16
4 ● ...et une organisation des masters plus lisible et plus cohérente	16
5 ● L'évolution de la politique documentaire	16
6 ● L'apport du numérique	17
La réussite des étudiants	19
I – Diminuer l'échec et préparer la professionnalisation	19
II – Une participation à la vie de l'établissement insuffisante...	19
III – ...en dépit d'une vie associative particulièrement active	20
La valorisation et la culture scientifique	21
I – Un effort dans le domaine de la valorisation de la recherche...	21
II – ...au travers notamment d'un service de publication encore en construction	21

III – Une utilisation insuffisante de la Satt	21
Les relations européennes et internationales	23
I – Une réorganisation efficace qui s'inscrit dans une politique de collaboration au niveau du site	23
II – Un centre International d'Etudes Françaises qui devrait davantage être intégré à l'établissement	23
III – Une initiative originale : le programme MINERVE	24
Le pilotage et la gestion	25
I – Une DRH convalescente, une GRH restructurée et dynamisée	25
1 ● Une restructuration des méthodes et des moyens	25
2 ● Le dialogue social et la situation des personnels	26
3 ● L'action sociale et la prévention	26
II – Une gestion financière, budgétaire et comptable renouvelée en profondeur dans ses méthodes et dans ses procédures	26
III – Une fonction immobilière et logistique mobilisée par d'importants projets	27
1 ● Une question latente : rendre attractif le Campus Porte des Alpes	27
2 ● La répartition des compétences avec la Comue.	28
Conclusion	29
I – Points forts	30
II – Points faibles	30
III – Recommandations	30
Liste des sigles	31
Observations du directeur	35
Organisation de l'évaluation	37

Présentation

Après une longue émergence tout au long du XIX^{ème} siècle, l'Université de Lyon a été créée institutionnellement en 1875 ; quelques années plus tard, en 1896, elle réunissait quatre facultés : sciences, lettres, droit, médecine et pharmacie. Après le mouvement de protestation de mai 1968, elle se scinda en deux entités dont l'une se consacra aux Sciences Humaines et Sociales (SHS), mais minée par des clivages politiques forts, cette première Université de Lyon 2 ne put conserver son potentiel initial et un décret du 27 juillet 1973 officialisa sa scission en deux établissements. Les universités de Lyon 2 et de Lyon 3 couvraient, à quelques exceptions près, les mêmes champs disciplinaires. En 1987, la première prit le nom d'Université Lumière Lyon 2 (ULL2) en hommage aux frères Lumière, inventeurs du cinématographe. En 2007, une nouvelle étape fut franchie lorsque les trois universités lyonnaises et celle de Saint-Etienne se regroupèrent avec 15 autres établissements pour fonder un Pôle de recherche et d'enseignement supérieur (PRES) : Université de Lyon (UdL) qui a aujourd'hui évolué en une Communauté d'universités et d'établissements (Comue Université de Lyon)³ et dont les statuts viennent d'être définitivement adoptés. Au sein de cette nouvelle entité, l'université Lumière pèse d'un poids non négligeable puisqu'elle accueille plus de 22% de la population étudiante de l'ensemble⁴.

L'Université Lumière Lyon 2 évolue dans un contexte régional favorable. La région Rhône-Alpes, composée de huit départements, est la deuxième région de France par sa superficie et sa population et se classe au cinquième rang des régions européennes en termes de PIB. Malgré les difficultés économiques liées à la crise, sa croissance démographique demeure soutenue, et si elle n'a pas encore retrouvé le niveau d'emploi antérieur à 2008, son taux de chômage demeure inférieur à la moyenne nationale. La réforme régionale qui prévoit de la réunir à la région Auvergne devrait conforter sa position au plan européen. Au plan académique et universitaire, elle compte deux académies, près de cinquante opérateurs de l'enseignement supérieur et de la recherche dont huit universités et deux Comue et son potentiel scientifique représente aujourd'hui près de 15% de la recherche nationale.

Dans ce territoire destiné à encore s'élargir et au sein d'un paysage scientifique particulièrement riche puisqu'il se situe au deuxième rang national et prend appui sur un niveau élevé d'investissement en R&D, notamment dans les secteurs de la chimie, de la santé, de l'électronique, de l'énergie et des transports, et sur une forte implantation des organismes de recherche (Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives - CEA, Centre national de la recherche scientifique - CNRS), l'ULL2 a vocation à occuper une place centrale. Des vallées alpines jusqu'aux monts d'Auvergne, elle représente en effet la principale concentration d'étudiants et de chercheurs dans le domaine des SHS⁵. Elle compte aujourd'hui près de 29 000 étudiants, chiffre en augmentation sensible depuis la précédente évaluation de l'AERES⁶, plus de 2000 membres du personnel dont la moitié d'enseignants-chercheurs qui interviennent sur deux campus⁷, celui des Berges du Rhône, siège de l'établissement, et celui de Bron dit « Porte des Alpes ». Spécialisée dans l'ensemble du secteur des SHS, elle affiche 13 composantes (6 unités de formation et de recherche - UFR, 5 Instituts, un institut universitaire de technologie - IUT et un centre international) réparties dans quatre domaines d'enseignement et de recherche, Arts-Lettres-Langues, Droit-Economie-Gestion, Sciences Humaines et Sociales, Sciences et Santé. Elle a mis en place une offre de formation riche et diversifiée autour de 35 licences dont 17 bi-disciplinaires, 21 licences professionnelles, 49 spécialités de DU et 5 de DUT, 149 spécialités de masters et une capacité en droit⁸. Au plan de la recherche, elle dispose de 33 laboratoires de recherche et de 4 regroupements fédératifs et a soutenu la création de 4 laboratoires d'excellence (Labex)⁹.

Ce potentiel de formation et de recherche a parfois eu du mal à s'organiser et le précédent rapport d'évaluation de l'AERES (novembre 2010) pointait un certain nombre de dysfonctionnements et de défaillances concernant notamment la stratégie scientifique, l'organisation interne et la gouvernance ou encore les systèmes d'information. Depuis le précédent rapport, la remise en ordre a été largement compliquée par l'instabilité de la

³ La Comue « Université de Lyon » rassemble comme membres fondateurs quatre universités, sept établissements et le CNRS ; huit établissements sont membres associés.

⁴ Source : rapport d'autoévaluation.

⁵ On entend par SHS les disciplines des domaines SHS tels qu'ils sont définis par l'Alliance Athéna qui s'inspire du canevas européen de l'European Research Council (ERC) ; celles-ci comprennent les Lettres, Arts, Humanités, Sciences Humaines et Sociales, mais aussi Droit, Gestion, Sciences Economiques.

⁶ Le précédent rapport donnait pour l'année 2008-2009, 26 681 étudiants, en 2012-2013, 28773 (source PapESR).

⁷ Les deux sites couvrent une surface globale d'environ 130 000 m².

⁸ Source : rapport d'autoévaluation.

⁹ Ces labex s'inscrivent dans les champs scientifiques d'excellence de l'établissement : sciences du langage, intelligence des mondes urbains, histoire des idées, neurosciences et cognition.

gouvernance de l'établissement et la succession de trois présidents dans une période courte de deux années, ce qui a eu aussi pour conséquence un déphasage entre la mise en place du plan quadriennal et l'installation d'une nouvelle équipe.

Il est vrai aussi que l'application tardive de la loi LRU (10 août 2007) dans son volet « responsabilité et compétences élargies » (RCE) au 1er janvier 2012, dans un contexte interne très conflictuel et après deux votes du conseil d'administration (CA) n'a pas manqué de fragiliser en interne la cohésion des personnels et de renforcer les dissensions. Cette situation s'est encore complexifiée du fait de la loi ESR de juillet 2013 instituant les Comue et les contrats de site. La création, désormais actée, de l'Université de Lyon - même si celle-ci n'a pas vocation à se substituer aux établissements - les rapprochements opérés ou suggérés avec l'université jumelle de Lyon 3, mais aussi les mesures préconisées et mises en place pour rétablir la situation financière de l'établissement ont encore affaibli le consensus quand elles ne nourrissent pas les dissensions, ne suscitent pas les réticences et n'encouragent pas les résistances.

Le contexte politique général est, par ailleurs, difficile et les exigences de l'Etat sont contraignantes. Elles pèsent de plus en plus sur le fonctionnement des établissements et les nécessités budgétaires sont là qui impliquent une rigueur souvent mal comprise. Mais les enjeux sont d'importance et ils exigent que ces difficultés soient surmontées si l'on veut avancer. La célébration, en 2013, des 40 années d'existence de l'Université constitue un fort témoignage de la préservation d'une identité mais aussi d'une volonté d'assurer une pérennité.

A la lecture des documents transmis par l'établissement, notamment un rapport d'autoévaluation dense, et parfois un peu touffu, le comité a élaboré une note de problématique destinée à servir de fil rouge durant sa visite et précisant un certain nombre de thèmes à aborder, prioritaires, mais non exclusifs. Il était tout d'abord essentiel de constater les réponses apportées aux interrogations du précédent rapport de l'AERES et plus particulièrement de mesurer, au travers de l'analyse des capacités de mise en œuvre des décisions au regard de la structuration interne, l'évolution des relations entre le centre et les composantes, anciennes facultés transformées récemment en UFR, et qui avaient joui pendant très longtemps d'une très large autonomie. Ce sujet est particulièrement sensible concernant la définition et la nature de la politique de recherche, mais aussi la cohérence des instances transversales avec la stratégie de l'établissement dans ce domaine ; de même, l'articulation de la politique des équipes avec celle des différentes structures de recherche méritait d'être précisée. Dans le champ de la formation, l'importance de l'offre posait la question de sa soutenabilité, et plus précisément de son adéquation avec les moyens de l'établissement. Par ailleurs, l'importante réorganisation engagée, visant à concilier recentrage et souplesse, pose de nombreuses questions concernant la capacité stratégique de l'université en matière de pilotage et de mise en œuvre. Il convenait aussi d'examiner la cohérence, l'efficacité et l'efficience du dispositif de gestion et les améliorations apportées à une architecture budgétaire très éclatée. Ces sujets n'étaient pas exclusifs et le comité en a relevé bien d'autres qu'il envisageait d'aborder avec les personnels concernés, celui de l'immobilier, par exemple, avec la question du réaménagement du site de Bron qu'il a paru souhaitable d'aller visiter ou encore celui de l'amélioration des dispositions en matière de vie étudiante, préoccupation qui n'est pas sans lien avec leur implication dans la gouvernance de l'établissement. L'examen de la politique de site ne faisait pas partie des missions du comité, mais celui-ci n'a pu ignorer la prégnance du sujet, par exemple à propos de la cohérence de la politique de l'établissement en matière de relations internationales dans la mesure où il s'agissait d'un des champs de compétences privilégiés de la Comue. Toutes ces questions recoupaient largement les attentes de l'établissement exprimées par ses représentants lors de leur rencontre avec les responsables du HCERES au mois de février.

La stratégie et la gouvernance

I – Une équipe rassemblée autour d'un projet

L'activité de l'Université Lumière Lyon 2 s'inscrit résolument dans la Comue UDL qu'elle a contribué à construire dès 2007 par la fondation du Pres UDL. Elle y tient une place notable en tant qu'université SHS, comme en témoigne son investissement dans les chantiers ouverts par le Plan Campus ou les appels à projet du Grand Emprunt. Au moment de la campagne d'évaluation par le HCERES, l'équipe de direction est engagée dans la préparation du futur contrat et du dialogue avec le ministère. L'une de ses préoccupations premières concerne l'offre de formation, à adapter au contexte et aux populations, dans la volonté de poursuivre la professionnalisation des études, et poursuivant une réflexion sur l'évolution des métiers de formation et de recherche. Une autre des ambitions de l'université est le maintien et la meilleure inclusion possible du site Porte des Alpes dans le projet et l'identité de l'établissement et la volonté d'y identifier des terrains d'expertise. Le développement de la recherche dans une dimension interdisciplinaire et dans un dialogue ouvert avec les acteurs du monde privé, des collectivités et des universités partenaires est un axe majeur de la stratégie d'établissement.

L'équipe de direction, nouvellement engagée en 2012 dans le pilotage et la gouvernance de l'université, s'est depuis trois années totalement appropriée les dossiers, dans un établissement marqué par des contestations fortes dues aux transformations qui se sont imposées aux universités françaises. Ces contestations sont aussi perçues comme consubstantielles à l'identité propre de l'établissement. En dépit d'une crise politique et d'une rupture majeure de l'équipe à l'automne 2013 conduisant à une scission de la liste majoritaire, notamment parmi les élus du CA, la direction a réussi à stabiliser le climat et l'organisation interne. L'équipe a fait preuve d'une forte capacité de réactivité, et est parvenue à assainir la situation financière et organisationnelle de l'établissement, dans une période charnière pour l'université et son environnement.

II – Un dialogue parfois difficile avec les composantes

L'adoption difficile des budgets, lors des CA, n'a pas contribué à l'instauration d'un climat apaisé et à un dialogue serein au sein de l'établissement. Il est vrai que l'équipe de direction de l'ULL2 doit composer avec un grand nombre d'interlocuteurs¹⁰ du fait de la structure éclatée de l'établissement. La réunion des directeurs, mensuelle, tient naturellement une place importante dans le dispositif. Mais, d'une manière générale, le principe de réalité, ou tout simplement celui de contrainte budgétaire, demeure encore difficile à appréhender en interne par une partie de la communauté, d'autant que la stratégie de l'université n'est pas toujours en phase avec celle des composantes. Ces différents aspects expliquent en partie pourquoi les choix politiques de l'équipe présidentielle ne sont pas toujours partagés, sinon compris, par l'ensemble des acteurs, l'identification de la contrainte n'étant pas nécessairement accompagnée d'une bonne perception de la politique.

III – Un partenariat riche et des opportunités à saisir

1 ● L'Université Lumière Lyon 2 se projette, agit, existe au sein d'un grand site

L'Université Lumière Lyon 2 est l'une des quatre universités qui constituent avec les grandes écoles et le CNRS, la Comue Université de Lyon (UDL)¹¹. Le développement de l'UDL, qui compte aujourd'hui une quarantaine de personnels se veut, à juste titre, maîtrisé afin que les objectifs, les projets et les actions concrètes, sans redoubler l'activité des établissements, constituent une réelle plus-value, en portant des projets spécifiques et leurs concrétisations¹².

A l'Université Lumière Lyon 2, même si le chemin a été long avant que la décision ne soit prise, le CA s'est finalement positionné très favorablement il y a quelques mois, malgré des inquiétudes persistantes dans la communauté dont se font l'écho les représentations syndicales. Dans le souci d'une large adhésion à cette nouvelle

¹⁰ 34 laboratoires et 12 composantes. Source : rapport d'autoévaluation.

¹¹ Le bureau exécutif constitué des présidents des quatre universités et de quatre écoles est le cercle réduit où l'ensemble des décisions sont prises, toutes fondées sur le consensus ; les conseils ne sont pas installés à ce jour.

¹² Projet IDEX 2016 ; pilotage du CPER avec priorisation collectivement portée au Campus Porte des Alpes ; collège doctoral piloté par un professeur de Lyon 1 ; masters labellisées UDL ; licences « sciences et sociétés » ; projets d'entrepreneuriat.

structure, on ne peut que recommander d'améliorer la diffusion la plus claire et la plus large possible de l'information, notamment sur la répartition des fonds financiers de la Comue. Mais il est indéniable que la recommandation de l'AERES en 2010, de conduire une politique plus offensive et de rendre l'engagement de l'établissement plus perceptible dans la vie et dans la politique du site a été largement suivie et commence à porter ses fruits.

De surcroît, l'évolution n'est sans doute pas parvenue à son terme puisque la réforme de l'organisation territoriale, associant Rhône Alpes et Auvergne, sera l'occasion de déployer encore et de consolider les relations inter-académiques et socio-économiques.

Mais c'est surtout le projet de rapprochement des deux universités, Lyon 2 et Lyon 3, afin de constituer un pôle SHS dans le Grand Lyon et au sein de la Comue qui retient l'attention et agite les esprits. Les deux présidents partagent une même analyse et l'argumentent en termes scientifiques et de formation : les universités représentent à elles deux 50 000 étudiants. Chacune d'elle peut revendiquer des spécificités disciplinaires, des politiques de recherche et de professionnalisation distinctes mais complémentaires, ce qui garantit que le rapprochement se fera sur des projets réels, au-delà des leitmotivs organisationnels. Il sera possible de dépasser les craintes, si ce n'est les oppositions, d'une partie de la communauté, en prenant appui sur l'expérience d'autres universités françaises, en travaillant avec les personnels, en valorisant des réalisations communes¹³, en rappelant que le service public garantit l'emploi et que l'emploi contractuel permet de recruter des compétences complémentaires nécessaires aux évolutions. Le comité estime qu'un travail d'articulation des calendriers pédagogiques et des tranches horaires est à mener et qu'il faudra envisager le rapprochement de certains services : la lecture de l'organigramme fourni par l'établissement est à cet égard éloquente sur la complexité de l'organisation.

2 ● Le soutien actif des collectivités publiques et des partenaires socio-économiques

Lyon est une cité de forte tradition humaniste et l'Université Lumière Lyon 2 se positionne comme un acteur majeur dans ce domaine. Elle souhaite par exemple tirer profit de l'appétence pour les SHS des écoles d'ingénieurs auxquelles elle est associée dans l'UdL, elle promeut le déploiement du dispositif Sciences et Sociétés, avec l'ambition de donner aux SHS une place solide auprès des sciences exactes, auxquelles elle peut apporter une valeur ajoutée certaine par l'appareillage conceptuel et méthodologique spécifique des SHS. Ce positionnement est bien compris par les collectivités publiques qui n'ont cessé de la soutenir.

Le conseil régional consacre à la recherche 40% de son budget sur compétences non obligatoires¹⁴, dont une part conséquente est destinée aux opérations immobilières parmi lesquelles la réhabilitation du Campus de Porte des Alpes constitue une priorité. Le projet n'a pas encore abouti. Le soutien de la collectivité passe aussi par le contrat de développement de l'enseignement supérieur sur l'insertion professionnelle ou la vie étudiante. Ce contrat valorise des actions mutualisées à hauteur de 8,5 M€. Le conseil régional finance par ailleurs des bourses de mobilité sortante, une centaine d'allocations doctorales par an¹⁵ et cofinance avec les entreprises des allocations de recherche.

De son côté, la communauté urbaine soutient particulièrement l'Université Lumière Lyon 2 pour des projets autour des arts et de la culture, axe de rayonnement de l'établissement. Des relations contractuelles s'élaborent à partir des orientations stratégiques du Grand Lyon qui a porté une attention particulière au projet d'initiative d'excellence (IDEX).

Différents partenaires socio-économiques sont représentés dans les instances centrales ou dans les conseils des composantes de l'établissement ; réciproquement des enseignants de l'Université Lumière Lyon 2 sont présents dans les instances gouvernantes de ces organismes. Tous attestent des progrès faits en matière de lisibilité et de compréhension mutuelle sur les fonctionnements respectifs et les enjeux des organisations partenaires, de la maturité de l'enseignement supérieur vis-à-vis des rapports privé-public. Au sein des entités (unités de formation ou de recherche), des réflexions novatrices sont conduites sur ces sujets ; le comité estime qu'il est regrettable qu'elles demeurent confinées à leur périmètre et qu'elles ne trouvent pas davantage d'écho au-delà de celui-ci.

¹³ Par exemple, préparation aux concours, participation à l'Espé, recrutement d'enseignants-chercheurs appartenant à des disciplines rares privilégiées dans l'un plutôt que dans l'autre des établissements.

¹⁴ Source : Conseil régional.

¹⁵ Ce dispositif est amené à évoluer vers un travail en réseau des communautés scientifiques de Grenoble et Lyon. Ce chiffre concerne l'ensemble des allocations allouées aux universités lyonnaises. Lyon 2 a reçu de la Région 23 ADR pour la période 2014-2015. La Région finance par ailleurs des mobilités entrantes et sortantes.

IV – Une identité forte et en reconstruction...

A l'ULL2, une vice-présidence au large portefeuille « Partenariats extérieurs, médiation, culture et communication » (PMCC) s'attache aux questions d'identité, afin de donner les meilleurs appuis de reconnaissance de l'établissement dans ses environnements institutionnels, culturels et socio-économiques. Le travail s'inscrit dans une logique de projet et de coordination, au service du rayonnement de l'université. Loin de réfléchir son identité par ses seuls atouts et spécificités au plan de ses enseignements et de sa recherche, l'Université Lumière Lyon 2 cherche à reconstruire son identité autour d'axes originaux, novateurs et pertinents. Le socle de ce travail sur l'identité repose d'abord sur une image forte bâtie au fil du temps : l'Université Lumière Lyon 2 ce sont, les arts, les lettres et la culture. Ceci est une part non discutable de l'identité de cette université. Mais pour l'heure cette image n'est qu'un point de départ pour décliner des valeurs plus universelles et humanistes.

Aujourd'hui, l'Université Lumière Lyon 2 choisit de s'affirmer autour de quatre idées force et fortes : l'esprit critique ; la convivialité ; le partage ; le service¹⁶. La valorisation de cette réflexion se construit dans des thèmes et des axes de travail qui donnent à voir au-dedans comme au-dehors « ce qu'est Lyon 2 ». Dans cette perspective, l'université articule sa rencontre avec la société au travers de plusieurs thématiques : santé ; handicap et bien-être ; développement et durabilité ; qualité de vie et travail ; art, culture et société¹⁷. Ces axes sont autant d'orientations pour la recherche scientifique. Ce sont aussi autant de voies pour une levée de fonds auprès des partenaires. La mise en œuvre de cette politique d'affirmation de présence dans la cité et dans le monde universitaire passe par des outils du web dans toutes ses déclinaisons : l'intranet, le web étudiant (podcasts), et une plateforme de rayonnement (actualités de la recherche) ; l'organisation de manifestations artistiques ; la création et la gestion de colloques de haute tenue intellectuelle qui reposent sur le travail et le potentiel de recherche de l'université et le développement de l'Université tous âges (UTA) qui touche 6 000 auditeurs. Cet ensemble fait de l'Université Lumière Lyon 2 un acteur intellectuel, culturel et artistique incontournable de la métropole lyonnaise.

Ce travail de fond sur l'identité de l'Université Lumière Lyon 2 s'accompagne de partenariats avec d'autres universités et notamment avec Lyon 3. Il n'est donc pas conçu comme un instrument de rivalité, ce qui pourrait être le risque d'une telle affirmation, mais plutôt comme un outil favorisant à terme le rapprochement des deux ensembles. On pourrait même considérer que l'Université Lumière Lyon 2, au travers de ce travail d'identité d'institution, apportera beaucoup à l'université voisine. Dans la perspective de l'UdL, c'est un choix pertinent que d'inscrire une université SHS avec des références fortes et de portée nationale et internationale.

V – ...mise en valeur et soutenue par une politique de communication qui se veut plus efficace

Les objectifs de la politique de communication sont à l'unisson du travail accompli sur l'identité de l'établissement. L'organisation de la mise en œuvre de cette politique est logique et bien articulée puisque la vice-présidente en charge de la communication a également dans son portefeuille, l'identité et les partenariats. L'équipe technique est convenablement dotée : dix collaborateurs. C'est un bon encadrement pour une institution de cette taille, d'autant que sur certaines manifestations d'ampleur, d'autres services peuvent s'impliquer.

L'organisation interne du service est efficace et bien structurée puisqu'elle comprend tout ce qui relève de la politique de mise en œuvre des manifestations publiques et des moyens nécessaires à cette dernière, comme le pôle audiovisuel qui dispose des moyens nécessaires aux ambitions affichées, tant sur le plan des outils que sur celui des collaborateurs.

Le mode de fonctionnement est également cohérent avec une réunion éditoriale hebdomadaire et un contact régulier avec la direction générale des services (DGS), en plus des rencontres plus « politiques » avec le VP en charge de ce domaine.

La politique de communication vers l'extérieur a le mérite d'être cohérente avec l'identité affirmée de l'établissement. En revanche, alors que la priorité affichée de l'Université Lumière Lyon 2 est de s'affirmer au dehors afin d'être en position favorable pour les regroupements à venir, la communication au dedans apparaît comme une lacune. La communication interne, qui a certes pour vocation d'informer, mais au-delà de faire partager les valeurs et objectifs stratégiques est peu valorisée. Les acteurs en charge de la communication ne l'évoquent peu ou pas et fondent leurs priorités systématiquement sur l'externe, alors même qu'en égard à la fragilité institutionnelle, la communication interne devrait être au cœur du dispositif de gouvernance.

¹⁶ Ces quatre axes à partir desquels l'établissement entendait orienter son avenir, ont été proposés à l'occasion de l'année anniversaire des quarante années de l'université.

¹⁷ Source : contrat quinquennal université 2011-2015.

VI – Une « démarche qualité » convaincante

La démarche qualité telle qu'elle prévalait antérieurement est devenue la « politique de la qualité ». Ce changement de regard et d'ampleur contraint les établissements à un investissement-qualité résolu, dans tous les domaines de l'action universitaire. Dans le cas de l'ULL2, les avancées sont significatives.

En ce qui concerne la formation, l'université s'est employée à mesurer les niveaux d'insertion professionnelle à l'issue des licences et masters professionnels, en termes d'emplois et de rémunération des étudiants recrutés. Le service statistique et pilotage de l'université œuvre en concertation étroite avec la commission de la formation et de la vie universitaire (CFVU) et la direction de la scolarité pour élaborer et fournir les outils idoines à ces enquêtes statistiques et qualitatives. Un travail d'évaluation des formations conduit par l'établissement est en cours qui devrait permettre de rationaliser une offre quelque peu pléthorique et d'améliorer sa qualité.

En matière de recherche, dans le cadre du contrat quinquennal qui s'achève en 2015, une évaluation de la qualité de la recherche a été pratiquée. Cette mobilisation a donné lieu à des procédures privilégiant l'excellence scientifique, la mesure du rayonnement des projets et leur aptitude à bénéficier d'une bonne vulgarisation. La formation par la recherche a été améliorée grâce à des mesures sur l'encadrement des thèses et sur les soutenances en anglais, notamment.

Mais le domaine dans lequel la politique de la qualité a donné lieu aux initiatives les plus spectaculaires est sans doute le pilotage. Le dispositif qui accompagne désormais l'élaboration et le suivi budgétaires - singulièrement le dialogue de gestion - se fonde sur des références d'indicateurs et d'outils de suivi élaborés par la direction du budget et des finances. Le pilotage de la masse salariale bénéficie également de moyens efficaces, fiables et désormais convenablement rôdés ; la qualité comptable n'est pas en reste avec l'intervention annuelle de commissaires aux comptes, depuis les RCE, qui certifient les comptes, même si des réserves ont été émises lors des premiers exercices audités.

Le service statistique et pilotage (SESAP), lui aussi de création récente, a vocation à fournir, avec d'autres, à la communauté universitaire, des éléments statistiques, indicateurs, logiciels adaptés, à proposer des enquêtes comparatives, à répondre aux commandes émanant de tel ou tel service ; il est sollicité en priorité par le secteur de la formation, notamment à travers des enquêtes sur les conditions d'études et les conditions de vie des étudiants¹⁸. Il a néanmoins vocation à élargir progressivement son champ à d'autres secteurs auxquels il pourra fournir des outils appropriés.

Plus largement, les différents services support (ressources humaines, finances, affaires juridiques, immobilier) ont pris conscience que la professionnalisation et la qualité de leur action passaient par le recours à des outils de gestion fiables, partagés, statistiques.

Pour illustrer le développement du travail en équipe et la modernisation des méthodes de travail, on peut citer la direction des affaires juridiques, institutionnelles et des marchés qui exerce une mission transversale au carrefour des directions administratives de l'université. Elle coordonne notamment la politique des achats, de la gestion des marchés publics et des conventions, domaines pour lesquels ont été édités et diffusés, par ses soins, des guides pratiques opérationnels.

¹⁸ Il est symptomatique que son action soit évoquée au chapitre formation dans le rapport d'autoévaluation.

La recherche et la formation

I – La politique de recherche

- 1 ● Un potentiel de recherche riche et diversifié, mais qui peine à s'imposer au plan européen et international

L'Université Lumière Lyon 2 dispose d'un potentiel de recherche important : 525 enseignants-chercheurs, 92 chercheurs, 118 ITA et 42 ETP Biatoss interviennent dans 33 laboratoires de recherche, dont 26 ont comme tutelle principale l'établissement, une Fédération d'équipes et deux Maisons des Sciences de l'Homme (MSH) dont le statut est en cours d'évolution mais dont l'université assure la tutelle historique. Ces formations de recherche couvrent l'ensemble des domaines scientifiques des SHS à l'exception de la philosophie. Les laboratoires sont répartis en 18 UMR dont 12 sont en tutelle principale à l'Université Lumière Lyon 2 et 15 équipes d'accueil (EA) dont 13 en tutelle principale et 6 en multi-tuelle. Ces équipes participent à 7 écoles doctorales (ED), dont 3 sont pilotées par l'université, et accueillent chaque année plus de 1 000 doctorants¹⁹. Le système des multi tutelles constitue sans conteste une des forces de la recherche lyonnaise en SHS et explique en grande partie la place qu'elle occupe au plan national. Cette recherche constitue par ailleurs un point d'ancrage pour le site dont elle représente un élément de cohésion. Mais les multi tutelles sont aussi à l'origine de la complexité de l'administration de la recherche dans la mesure où chaque équipe a un guichet dans chacun des établissements et que chaque guichet a ses règles propres²⁰. Le CNRS qui est le partenaire commun à toutes les UMR a, du moins en ce qui les concerne, un rôle à jouer dans un nécessaire processus d'homogénéisation et la Comue représente certainement une opportunité pour simplifier le système à condition qu'elle ne devienne pas, à son tour, une strate supplémentaire de contrôle et de gestion.

La diversité des équipes représentées, la qualité scientifique des unités de recherche et la notoriété de leurs chercheurs, même si l'on peut noter certaines disparités en fonction des champs disciplinaires, notamment en ce qui concerne les EA, ont assuré depuis longtemps à l'université une place privilégiée parmi les grands établissements de recherche en SHS au plan national ; cette reconnaissance s'est concrétisée par l'octroi de 27 contrats ANR²¹, ce qui place l'établissement aux tout premiers rangs dans le paysage scientifique français. Le rayonnement des deux MSH qui représentent un atout essentiel du dispositif de recherche du site, renforce encore cette position ; en effet, même si ces groupements de recherche ne sont pas parvenus au même niveau d'intégration, ils jouent un rôle essentiel dans une politique de structuration de leurs entités et atténuent fortement l'impression d'émiettement tirée de l'apparente disparité des disciplines en générant des axes de recherche transversaux. Leur dynamisme et leur notoriété ont notamment permis aux formations de recherche de l'établissement de jouer un rôle moteur dans quatre projets retenus au titre des Investissements d'Avenir²².

Les partenariats mis en place ces dernières années sont de nature à valoriser le potentiel de recherche de l'Université Lumière Lyon 2 tout en ouvrant sur de nouvelles perspectives. Il s'agit de partenariats contraints par les évolutions de l'enseignement supérieur, comme celui engagé avec l'ENSA Lyon qui est venue chercher à Lyon 2 la possibilité de mettre en place un doctorat et de donner naissance à un nouveau champ de recherche. Il en va de même des projets construits depuis deux ans avec les hospices civiles de Lyon (HCL) et qui ont vu émerger de nouvelles recherches, impensables si chacun était resté dans son coin, ou bien encore de la création d'une relation

¹⁹ Ces chiffres sont ceux qui sont fournis par le rapport d'autoévaluation. Ils varient souvent en fonction de l'évolution du statut des équipes dont l'établissement n'est pas toujours maître du fait de l'existence de plusieurs tutelles. Il y a 1296 doctorants inscrits au 1/06/2015.

²⁰ C'est aussi la raison pour laquelle il est parfois difficile de distinguer les forces de chacune des institutions concernées, et de repérer avec certitude ce qui revient à Lyon 2, Lyon 3 ou l'ENS sans compter la part ajoutée par le CNRS en chercheurs et personnels ITA. Il est par exemple difficile d'avoir toujours des chiffres concordants sur le nombre de personnels relevant de chaque établissement dans les équipes : il convient donc de s'en tenir aux pourcentages permettant d'évaluer cette participation. Sur les 1 016 EC relevant de Lyon 2, on compte 57% de permanents et sur l'ensemble des EC du site relevant du domaine des SHS, la part de Lyon 2 s'élève à près de 45%. La part de personnel d'encadrement scientifique, administratif et technique relevant de l'établissement est en revanche plus faible et s'élève à un peu plus de 11%. En ce qui concerne les chercheurs, l'ensemble du secteur SHS souffre d'un faible nombre récurrent de chercheurs sur le site : 16% de l'ensemble, mais il est difficile d'attribuer ces 166 chercheurs à un établissement plutôt qu'à un autre étant donné le caractère multi-tutelle des équipes. Ces chiffres sont tirés de la toute récente évaluation des UR du site par le HCERES.

²¹ Source : ANR.

²² Les Laboratoires d'Excellence (Labex), Aslan (Sciences du langage), IMU (Intelligence des Mondes Urbains), COMOD (Histoire des Idées et Modernité), CORTEX (Neuroscience et Cognition).

avec le Cancéropôle Lyon, Auvergne, Rhône-Alpes (Clara) qui, sur la question de la prévention, vient chercher à l'Université Lumière Lyon 2 les compétences nécessaires dans le domaine de la recherche en sociologie et psychologie. Tout ceci prouve à l'envi que l'insertion de l'Université Lumière Lyon 2 dans son territoire passe beaucoup par la recherche et que ces partenariats récents sont le ferment d'une nouvelle et nécessaire valorisation d'une quête scientifique existante et à naître.

Par ailleurs, l'aide de la région est essentielle et le financement de la recherche dans le domaine des SHS ne s'est jamais démenti. Le Conseil Régional Rhône-Alpes lui consacre 20 à 25% de son soutien financier par le biais d'appels à projets dont les thématiques ont été définies en collaboration avec les chercheurs²³.

Malgré ces atouts, il n'a toujours pas été possible de mettre en place une véritable politique européenne en matière de recherche. Si les résultats aux appels à projets nationaux de l'ANR sont éloquentes, la présence des équipes lyonnaises au plan européen demeure faible, que ce soit dans le cadre des différents PCRD ou aujourd'hui dans la présentation de projets à l'ERC. Ce manque d'implication dans les appels d'offre européens se conjugue à un déficit important de visibilité des EA et de certaines UMR dans les revues et les ouvrages de standing international. Cette faiblesse est récurrente et avait déjà été soulignée dans le précédent rapport de l'AERES.

2 ● La difficile mise en place d'une politique scientifique d'établissement et d'un véritable pilotage de la recherche

Le nombre et la notoriété des formations de recherche et des chercheurs, la volonté, légitime et largement partagée de toute communauté scientifique, par chaque laboratoire de recherche de choisir ses thèmes et orientations de recherche, en abandonnant des pistes infructueuses ou en impulsant de nouvelles directions de recherche, avec souvent la préoccupation d'établir des ponts avec d'autres disciplines ou partenaires dans le cadre de projets transversaux, peut constituer un obstacle à un pilotage centralisé. Ce n'est certes pas une fatalité, mais la liberté revendiquée du chercheur à conduire sa propre activité scientifique et à activer ses propres réseaux le rend souvent réticent, sinon réfractaire, à une intégration dans une politique d'ensemble qui serait coordonnée et dont les objectifs hiérarchisés seraient fixés par le haut. La situation lyonnaise est caractéristique de cet état de fait et le précédent rapport d'évaluation avait déjà fait ce constat. La situation semble n'avoir guère évolué et l'université, c'est-à-dire les instances de son gouvernement, continue à regretter une trop stricte attitude d'autonomie des uns et des autres et la faible adhésion générale à un pilotage explicite définissant des objectifs communs précis. Il s'agit là de l'inéluctable contrepartie du poids des Unités de Recherche (UR) dans l'établissement, et notamment des UMR et des MSH qui peuvent aussi jouer sur la multiplicité de leurs tutelles pour légitimer leur capacité d'initiative. Ces deux conceptions sont en déphasage, ce qui génère incompréhension et dissensions. De plus, certains partenaires extérieurs, dans un souci de commodité et d'efficacité préfèrent traiter directement avec leurs interlocuteurs et passer leur contrat avec les chercheurs qu'ils connaissent ou leurs équipes sans que l'établissement ne soit nécessairement informé. D'une manière générale, d'ailleurs, il n'est pas toujours aisé de comprendre, dans ce système d'organisation complexe, comment la politique scientifique des laboratoires s'articule avec les différentes structures de recherche : Fédération de recherche, Labex, Axes transversaux, Réseau Français des Instituts d'Etudes Avancées (RFIEA), appels à projets de recherche (AAP) des communautés publiques et des institutions nationales et européennes (ANR, ERC)²⁴, sans compter les directives des établissements et du CNRS.

Dans ce contexte particulier et parfois difficile, l'établissement a fait des efforts. En mai 2011, soucieux d'une remise en ordre nécessaire et des recommandations qui lui avaient été faites, l'établissement a réuni un comité d'orientation stratégique composé de chercheurs de haut rang. Celui-ci a estimé qu'il valait mieux encourager le « *bottom up* » plutôt que d'imposer des thématiques par le haut, souvent inopérantes, et promouvoir le développement de recherches sur des problématiques pointues, moins inclusives que des axes thématiques proposés en vue d'améliorer la visibilité internationale de l'établissement. Mais, depuis lors, les choses ont évolué dans le sens d'une volonté plus ferme de construire l'identité du site lyonnais, au travers du programme des Initiatives d'Excellence (projet d'Idex), et d'installer à sa juste place le champ des SHS (Labex et Equipex, notamment). Par ailleurs, il s'est vite avéré que les deux options n'étaient pas incompatibles, mais complémentaires et qu'il était nécessaire de trouver un juste équilibre entre la liberté de chaque entité de recherche de déterminer ses thématiques de recherche et la cohérence de la politique scientifique. En ce sens, les choix stratégiques qui ont permis lors des rencontres Université-Société de 2013 de dégager quatre thématiques²⁵, en cohérence avec les « Défis sociétaux » énoncés par la stratégie Nationale de la Recherche se révèlent pertinents. Ils permettent surtout de

²³ Sur les 12 ARC (Actions de recherche concertée), 3 concernent les SHS. Source : Conseil régional.

²⁴ En revanche, la liberté d'initiatives des Unités de recherche et de leurs réseaux et les constructions multi-tutelles n'ont jamais constitué un frein à leur capacité de répondre aux appels à projets, notamment régionaux ou nationaux.

²⁵ Cf. Note de bas de page 14 - Partie Stratégie et gouvernance - IV.

proposer de véritables programmes de recherche que devrait aussi s'approprier la Comue. Enfin, les équipes et leurs directions doivent de plus en plus prendre conscience que le pilotage par l'aval, devenu par ailleurs une tendance majeure de la recherche, implique qu'elles prennent en compte les commandes privées ou publiques ou la demande sociale, mais que leurs réponses seront d'autant plus efficaces qu'elles s'effectueront dans un cadre institutionnel consolidé et bien identifié. Ces objectifs cependant sont encore loin d'être atteints et la direction scientifique de l'université doit faire preuve de réalisme dans la définition de ses ambitions.

Elle a ainsi très vite pris la mesure des limites de sa politique incitative en abandonnant certains aspects de son dispositif, mais elle a sanctuarisé l'enveloppe des appels internes à projets (AIP) en privilégiant les appels ouverts (dits « blancs ») et en soutenant les actions pluridisciplinaires. Les AIP se sont élargis et diversifiés avec le souci d'éviter le saupoudrage des crédits et en favorisant les démarches collectives. Certes, ces différentes actions ont des limites, car les budgets tirés du Bonus Qualité Recherche (BQR) et des *preciputs* ANR²⁶ ne permettent pas de soutenir une politique ambitieuse ; les crédits alloués peuvent néanmoins servir de levier à des initiatives ultérieures de plus grande envergure, en particulier concernant les post-docs. Enfin, l'introduction des directeurs de laboratoires dans les conseils d'UFR et dans le conseil des composantes mérite d'être soulignée et concourt à une vision partagée de la politique de recherche de l'établissement. Surtout, le développement d'une direction de la recherche et des études doctorales (DRED), devrait, par son rôle central dans l'administration de la recherche en tant que guichet unique pour les unités de recherche et grâce à ses liens avec les autres directions de l'établissement, améliorer le fonctionnement de la recherche et contribuer à un meilleur pilotage.

Ce service rencontre, cependant, un certain nombre de difficultés, ne serait-ce d'abord que dans la simple collecte de l'information. Le rapport précédent de l'AERES pointait « la difficile visibilité sur les coûts environnés de la recherche par manque de données statistiques précises, agrégées et régulièrement mises à jour par un service compétent ». Les choses ont certes évolué ; le service comprend aujourd'hui quatorze personnes et se subdivise en quatre pôles chargés d'assurer le soutien de la recherche, de gérer les finances des équipes (ce qui implique une relation permanente avec elles), d'aider au montage des projets de recherche et de servir de logistique aux écoles doctorales. Mais la DRED ne parvient toujours pas à avoir une vision d'ensemble des moyens alloués aux unités de recherche dont l'établissement assure la tutelle parce qu'elle a peu ou pas d'informations sur la gestion des contrats. Cette situation est un peu paradoxale, tout particulièrement en ce qui concerne ces derniers, dans la mesure où la DRED aide, et souvent de manière efficace, à la construction de projets et qu'elle ne reçoit en retour aucune information sur le devenir de ces mêmes projets dont elle n'était jusque-là même pas certaine d'assurer la gestion²⁷. En fait, la DRED manque surtout d'outils parce que l'information ne remonte pas des équipes qui voient aussi dans ce souci de centralisation et d'information unifiée un instrument de contrôle de leurs activités. De plus, la mise en place d'une plateforme de gestion initiée par les services financiers suscite interrogations et inquiétudes parmi les personnels affectés aux formations, personnels dont le nombre a tendance à diminuer et qui se demandent quelle sera l'évolution de leurs attributions. Des efforts doivent être consentis de part et d'autre pour que le dialogue passe mieux, que les craintes soient levées. Par ailleurs, le CNRS a mis en place des dialogues de gestion systématiques pour les UR et les USR.

3 ● L'apport fédérateur de la Comue

La recherche constitue un élément essentiel du rapprochement entre les universités et établissements du site et la Comue ; cette dernière s'est fixé comme objectif la mise en place d'une politique scientifique commune autour d'axes fédérateurs situés au cœur des enjeux scientifiques et sociétaux du XXI^{ème} siècle, en interface avec les sciences expérimentales, les sciences de la nature et de la santé.

La Comue a aussi pour objectif de faciliter la structuration de l'ensemble lyonnais et stéphanois par l'instauration de collèges pluridisciplinaires de chercheurs appelés à animer cette recherche transversale. Ces rapprochements sont encouragés par les partenaires des établissements, le Conseil Régional qui joue un rôle essentiel dans le financement des infrastructures et de la politique de recherche et qui peut y voir une simplification dans ses relations avec le monde universitaire, tout comme le CNRS, membre fondateur de la nouvelle instance, et dont le rôle est essentiel dans la gestion de formations en multi-tutelles²⁸.

²⁶ La convention de site doit permettre à plus long terme de fournir à toutes les tutelles une vision globale des contrats. Actuellement, les ERC sont gérés par l'établissement employeur qui récupère les « *overheads* ». En revanche, le *praeciput* de l'ANR va à l'établissement hôte, donc cette attribution est sans lien avec le fait que l'université gère ou non les crédits.

²⁷ Voir note *supra*.

²⁸ Les deux principales structures fédératives, la MOM et l'ISH vont se doter prochainement de nouveaux statuts et l'ISH est appelée à devenir une MSH de la COMUE.

La Comue abrite également le « Collegium de Lyon », Institut d'Etudes Avancées pluri-disciplinaire et international, partie prenante du RFIEA précédemment installé à l'ENS. L'Université Lumière Lyon 2 est membre cofondateur du Collegium qui a été conçu pour attirer des chercheurs, essentiellement étrangers, de renommée internationale dans le secteur des SHS. Les formations de l'établissement sont les grandes bénéficiaires du système puisqu'elles accueillent une bonne partie de ces scientifiques qui viennent travailler avec leurs chercheurs au sein des laboratoires. Il serait intéressant qu'elles profitent pleinement de cet outil en invitant à leur tour leurs membres à se présenter dans les instituts étrangers correspondant, ce qui contribuerait de façon notoire à leur rayonnement international.

Enfin, l'un des axes majeurs de la politique scientifique de la Comue, et sans doute le premier, parce que cette question est centrale, concerne la formation doctorale et la mise en place depuis 2009 d'un collège doctoral chargé de définir une politique commune visant à conférer un label international au diplôme du site. Mais l'affichage d'un doctorat de l'Université de Lyon, bien qu'officialisé, n'est pas encore entré dans les mœurs. La mutualisation de la politique doctorale s'est déjà traduite par des résultats concrets, notamment en ce qui concerne l'harmonisation des bonnes pratiques²⁹, les initiatives de rapprochement avec les milieux socio-économiques par le biais de rencontres doctorants-entreprises et le soutien à l'insertion professionnelle des docteurs. Toutefois, l'homogénéisation du fonctionnement de 17 écoles doctorales n'est pas chose simple et les établissements conservent une bonne part d'initiative.

4 ● Une formation doctorale satisfaisante, mais encore trop disparate

L'Université Lumière Lyon 2 est porteuse de 3 ED et est co-accréditée pour 4 autres. La gestion de ces ED est partagée entre la Comue et l'établissement, ce qui rend les choses parfois un peu complexes. Ainsi, les contrats doctoraux sont gérés par l'établissement (c'est-à-dire par la DRED), mais le budget des ED l'est par la Comue (c'est-à-dire par le collège doctoral). Il en va de même pour les contrats doctoraux : l'établissement fixe en fonction de ses moyens³⁰ le nombre de contrats doctoraux qu'il peut financer, mais c'est le collège doctoral qui effectue leur répartition entre les différentes écoles doctorales en prenant soin que chaque établissement retrouve sa mise³¹. L'école doctorale peut ensuite recruter les doctorants contractuels par discipline et par établissement. On aurait certainement pu faire plus simple et la complexité est encore accrue par le fait que les écoles doctorales reposent sur des équipes de recherche sous tutelle de plusieurs établissements. L'essentiel est que les doctorants s'y retrouvent, ce qui semble être heureusement le cas.

L'établissement, soucieux du renouvellement de son potentiel de recherche, s'est efforcé de maintenir le nombre de ses allocations, en adaptant chaque année leur répartition. L'Université Lumière Lyon 2 compte plus de mille doctorants et le rythme annuel des soutenances est conforme aux moyennes nationales dans le domaine des SHS³².

Un certain nombre de points positifs sont à relever : le pourcentage de thèses financées a évolué dans le bon sens et, sans atteindre le quasi total financement que l'on constate dans le domaine des sciences expérimentales ou des sciences de la vie, dépasse les 50% dans certaines ED³³. Cela passe par une meilleure maîtrise des flux d'inscription en thèse, mais a aussi une incidence positive sur la durée de la quête scientifique des jeunes chercheurs. En ce sens une initiative heureuse a été prise qui concerne l'adoption d'une charte qui permet de réguler le temps de thèse en fonction des disponibilités de travail, ce qui est pertinent par exemple pour les doctorants occupant des emplois dans l'enseignement secondaire.

Si les écoles doctorales ont mis en place une formation commune articulée autour de mesures concrètes³⁴, qui viennent compléter le dispositif de la Comue, la formation doctorale demeure très disparate et varie sensiblement selon les ED, notamment en ce qui concerne le caractère obligatoire, validé ou non, de cette formation. Les avis des doctorants divergent d'ailleurs fortement sur ce point, même si tous soulignent un fort sentiment de soutien de la part des responsables de formation. En revanche, leurs conditions de travail et leur intégration dans les équipes de

²⁹ Par exemple mise en place d'une charte des thèses commune, harmonisation des procédures d'archivage électronique des thèses ou encore meilleure diffusion de l'information.

³⁰ Il n'y a plus de contingent fixe d'allocations octroyées par le Ministère depuis le passage aux RCE en 2013 et l'établissement n'est pas tenu de suivre la répartition antérieure.

³¹ Cf. Décret no 2015-127 du 5 février 2015 portant approbation des statuts de la communauté d'universités et établissements «Université de Lyon» : « 3° La définition d'une offre de formation portant habilitation à délivrer le diplôme de doctorat «Université de Lyon», étant entendu que les doctorants sont inscrits dans les établissements membres habilités à délivrer ce diplôme au moment de la création de la Comue ».

³² Environ 120 soutenances en moyenne par an, c'est-à-dire 12% par rapport aux inscrits. Chiffre communiqué par la DRED lors des entretiens.

³³ Par exemple l'ED SEG (Sciences Economiques et Gestion).

³⁴ Par exemple l'enseignement des langues et notamment l'anglais en vue de l'internationalisation de la recherche.

recherche demeurent inégales et dépendantes de leur directeur de thèse. De même, si le suivi de la thèse est une préoccupation majeure des responsables des ED, il est plus difficile d'avoir des données précises concernant le devenir de ces doctorants. Cette tâche incombe à un observatoire dépendant de la Comue ; il est essentiel que les enquêtes soient menées systématiquement et que les résultats soient diffusés vers les responsables des écoles.

II – La politique de formation initiale et continue

L'une des premières préoccupations de l'équipe de direction, dans le cadre du futur contrat, concerne l'offre et les modalités de formation, à adapter au contexte et aux populations ; elle affirme aussi sa volonté de poursuivre la professionnalisation des études, sujet sur lequel elle possède déjà une bonne expérience, ne serait-ce qu'au travers de la formation totalement en alternance à l'IUT Lumières. Elle mène une réflexion sur les métiers et leur évolution, en vue de favoriser la prise en compte par ses enseignants de nouvelles missions, comme le suivi de stages qu'il convient d'amplifier.

1 ● Une offre de formation variée, mais difficilement soutenable

L'Université Lumière Lyon 2 est une des plus importantes universités françaises dans le domaine des SHS, avec près de 29 000 étudiants, chiffre qui tend à augmenter tant en licence qu'en master. La formation, dispensée sur les deux sites de Bron et des Berges du Rhône est portée par 13 composantes dont un IUT. L'offre de formation est foisonnante, avec 35 Licences générales³⁵, 21 Licences professionnelles³⁶ et 120 spécialités de masters³⁷, de nombreux DU et 1 capacité en droit. Elle est caractérisée par une forte pluridisciplinarité³⁸ et une volonté d'ouverture importante à l'international.

Comme beaucoup, voire l'ensemble des universités, l'Université Lumière Lyon 2 se retrouve confrontée à plusieurs défis : améliorer la réussite en licence ; la professionnalisation des formations initiales et le développement de la formation tout au long de la vie ; mettre en cohérence son offre de formation au sein du site (et en particulier par rapport à sa voisine, Lyon 3) et assurer la soutenabilité budgétaire de son offre. L'analyse Swot effectuée par l'établissement concernant la politique de formation est une démarche très intéressante et sans concession. Avec beaucoup de lucidité, l'établissement relève « *une offre qui manque de lisibilité, coûteuse et difficile à mettre en œuvre* »³⁹. Ce jugement correspond d'ailleurs au ressenti exprimé lors des différentes rencontres du comité avec un certain nombre d'acteurs de cette offre, ce qui témoigne d'un diagnostic partagé et d'un large consensus sur ce point essentiel.

Le pilotage interne des diplômes, et en particulier l'organisation de l'autoévaluation et l'étude de la soutenabilité de l'offre de formation, ont été réalisés par l'intermédiaire de lettres de cadrage votées en CFVU. Certes, il existe une véritable volonté de permettre aux responsables de diplômes de disposer d'un ensemble d'indicateurs fiables et, à cet égard, l'activité du SESAP et sa rapidité à répondre aux demandes d'indicateurs est unanimement saluée par l'ensemble des responsables de diplômes. Mais on peut aussi regretter l'absence, dans le cadre de l'autoévaluation, d'une véritable mise en place d'un système d'évaluation des enseignements par les étudiants, voire par d'anciens étudiants, diplômés récents. De la même manière, l'absence d'une véritable comptabilité analytique rend difficile la vérification de la soutenabilité budgétaire de chaque formation, en particulier au moment de la construction de l'offre de formation, ce qui explique que le cadrage se soit réalisé à un niveau assez macro.

2 ● La nécessaire, mais difficile élaboration d'une politique de formation au niveau du site

Le pilotage par l'équipe présidentielle de l'autoévaluation de l'offre de formation existante et de la construction de la nouvelle offre a été réalisé dans le cadre d'assemblées générales et des CFVU élargies à tous les acteurs de l'Université Lumière Lyon 2, directeurs de composantes réunis de manière hebdomadaire, responsables de diplômes et des services administratifs, afin de susciter l'adhésion à un projet global. Parallèlement, deux fois par

³⁵ Chiffre fourni dans le rapport d'autoévaluation (2014) ; 38, selon la plaquette de présentation de l'université.

³⁶ 20 selon la plaquette.

³⁷ Selon le rapport d'autoévaluation, 140 selon la plaquette.

³⁸ 17 licences bi disciplinaires, 144 couples possibles de majeures-mineures en Licence.

³⁹ Source : contrat quinquennal 2011-2015 - prospective de formation, p.2.

mois, les VP CFVU des différents établissements se réunissent pour mettre en place une offre de formation cohérente⁴⁰.

Il en va d'ailleurs de même concernant la présentation de l'offre de formation au niveau du site qui n'a pas encore fait l'objet d'une véritable réflexion stratégique. L'enjeu est de construire un espace cohérent au sein du site, en sortant des logiques d'établissement et cela ne peut se faire en quelques mois seulement, si la réflexion n'est pas initiée depuis longtemps. Sous réserve des conclusions de la prochaine évaluation de la Comue et d'après les constats que le comité a pu faire à l'ULL2, on ne peut que fortement recommander de poursuivre tout au long du contrat quinquennal ce travail de co-construction de champs thématiques au niveau de la Comue, en particulier dans les domaines aux interfaces disciplinaires comme celui de la santé, en s'appuyant par exemple sur les comités de perfectionnement Master, mais aussi en incitant, par le biais des UR, à l'organisation de séminaires réguliers et de colloques afin de favoriser le dialogue SHS/Sciences du Vivant. Ce principe de la participation des équipes de recherche, qui sont pour la grande majorité inter établissement et intra Comue, à la construction des champs de formation peut sans doute permettre, dans de nombreux cas, de faciliter l'émergence de thématiques communes en sortant des simples logiques d'établissement pour créer des liens de formations, en particulier au niveau master, entre les enseignants-chercheurs de disciplines différentes.

3 ● Le soutien à la professionnalisation au niveau du premier cycle...

Au niveau des licences, une véritable politique de soutien a été menée depuis le dernier contrat : la politique de formation est davantage centrée sur les étudiants avec un ensemble de mesures prises tant au niveau du renforcement de l'enseignement de la méthodologie que de la mobilité internationale avec une forte implication du service des RI et de la professionnalisation. La montée en puissance du SCUJO-IP⁴¹, véritablement inclus dans la politique de formation⁴² et la généralisation des modules de projets professionnels et personnels de l'étudiant (PPE) contribuent largement à la réussite de ces initiatives qui se veulent être des marqueurs de l'établissement.

Mais des tensions demeurent dans les équipes du fait des contraintes financières qui s'imposent et de la difficulté qu'il y a à rendre compatibles l'innovation pédagogique et ces pressions budgétaires. Tout le monde s'accorde sur la nécessité de s'adapter aux nouvelles générations d'étudiants, d'introduire une certaine dose de professionnalisation, mais la mise en œuvre pratique pose des problèmes qui ne dépendent pas de la seule bonne volonté des enseignants, mais aussi et surtout de la taille de certaines licences. En particulier la généralisation du PPE ne peut se faire avec comme seule implication du SCUJO-IP, la formation des formateurs, les EC ayant eux mêmes à assurer l'enseignement de leur discipline. Il faudra donc nécessairement faire appel à des intervenants extérieurs.

4 ● ...et une organisation des masters plus lisible et plus cohérente

Au niveau des masters, il a fallu à la fois réorganiser l'offre afin de la rendre cohérente et lisible au sein de la Comue grâce à l'élaboration d'une véritable cartographie des formations, et veiller à son caractère professionnalisant tout en assurant sa soutenabilité budgétaire, en particulier par l'instauration d'une mutualisation systématique d'un certain nombre de modules en M1. Comme pour les licences, ce travail a été fait par les porteurs de projets en partenariat avec l'équipe dirigeante et les services centraux, en particulier le SESAP et le service de la formation de la vie universitaire dont la disponibilité et la réactivité en cette période très contrainte ont été saluées par les responsables de masters. Ces nouveaux objectifs stratégiques et ces contraintes budgétaires semblent avoir été mieux assimilés et compris au niveau master qu'au niveau licence, sans doute parce que la réflexion sur les masters et la nécessité d'une pédagogie interdisciplinaire se conjuguent avec la démarche équivalente menée au niveau de la recherche. Le comité estime qu'il faut cependant éviter d'imposer dans ce domaine une marche forcée aux acteurs de terrain.

5 ● L'évolution de la politique documentaire

Une coordination existe entre les établissements présents sur Lyon, au niveau de l'ouverture, des permanences et des horaires des bibliothèques⁴³. Certains problèmes techniques (accès au wifi par exemple) subsistent néanmoins.

⁴⁰ Tous regrettent d'ailleurs qu'un calendrier extrêmement contraint ne leur ait pas permis de prendre en compte les remarques du HCERES avant le dépôt de leur offre de formation au Ministère et la mise en place des négociations avec celui-ci.

⁴¹ Le SCUJO-IP s'implique aussi en amont de la licence en participant à l'élaboration du guide après bac et à l'organisation de journées d'immersion pour les futurs bacheliers.

⁴² Module de recherches d'informations sur les métiers en L1, Module de bilan de compétences en L3.

⁴³ Par exemple, les étudiants peuvent emprunter quasi-indifféremment dans l'une des bibliothèques de Lyon, quelle que soit leur université ou établissement d'origine.

L'articulation avec la Comue reste quant à elle délicate : il n'y a pour l'instant pas de Vice-Président dédié à la documentation au sein de la Comue.

L'offre électronique s'est renforcée ces dernières années. L'usage de la documentation électronique a fortement progressé : le lien avec la recherche est plutôt fort, le SCD travaillant beaucoup avec les documentalistes présents dans les différentes UMR. L'évolution récente, et importante, des usages, a eu plusieurs conséquences, notamment la mise en place de la RFID et de bornes de prêts en libre-service, mais aussi des changements importants pour les personnels, avec l'émergence de nouveaux métiers, tournés vers la médiation ou l'accompagnement des lecteurs. Surtout, la construction d'un *learning center*, doté de 25 M€, et à l'intérieur duquel sera implanté un *learning lab*⁴⁴, sur le campus « Porte des Alpes » représente un des enjeux majeurs de ces prochaines années.

6 ● L'apport du numérique

L'université s'est lancée dans l'instauration du numérique, à la fois dans un souci d'adapter l'offre de formation aux niveaux très hétérogènes des étudiants en formation initiale, de résoudre un certain nombre des problèmes qui se posent aux étudiants salariés, mais aussi du fait des contraintes très prégnantes en termes de locaux et de budget. L'établissement est réputé pour son dynamisme en matière d'innovation et de pédagogie numériques. Un service spécialisé, avec un correspondant dans chaque UFR, sera installé dans les prochains mois et la direction a fait le choix d'utiliser la plupart des moyens supplémentaires accordés à l'établissement par l'Etat, pour le développement de ce pôle, une partie étant traduite en temps de travail accordé aux enseignants porteurs de projets innovants. Quelques composantes ou filières travaillent ou ont déjà travaillé sur ces questions (par exemple pour l'enseignement des langues aux non spécialistes ou pour le C2I), et sont demandeuses d'outils ou de formations dans ce domaine. D'autres commencent à peine leur réflexion : dans certains champs thématiques, ces nouvelles méthodes se développent moins naturellement, ou doivent être repensées et adaptées.

Le référentiel équivalence enseignement a été adopté à l'unanimité après une large concertation⁴⁵ ; il est en train d'être revu pour tenir compte ce développement de la pédagogie dite « numérique ». La prise en compte de ces activités par les enseignants-chercheurs par le seul biais d'heures complémentaires risque de limiter la portée de cette mesure pour dynamiser le numérique au sein de l'Université Lumière Lyon 2, d'autant que la pédagogie numérique est particulièrement chronophage notamment quand il s'agit de mettre en place des scénarios d'enseignement à distance. En ce sens, un soutien fort au développement du service de pédagogie innovante, mis en place à la rentrée 2015, semble être, à juste titre, une priorité de l'établissement.

⁴⁴ Il s'agit d'un service de pédagogie innovante, qui devrait être mis en place fin 2015. Les nouvelles maquettes prévoient dans chaque filière une place pour ces innovations pédagogiques : l'objet du Learning Lab est de venir en soutien aux collègues, de les former et de procéder à la diffusion et au partage d'expérience (certaines composantes ont en effet déjà une certaine expérience dans ce domaine).

⁴⁵ Financé au-delà des PCE/PRP, à hauteur de 200 000 €, il est basé sur un système de fourchettes, avec un minimum, sur lequel l'Université s'engage, et au-delà duquel les composantes peuvent aller, mais sans dépasser un plafond.

La réussite des étudiants

I – Diminuer l'échec et préparer la professionnalisation

L'abandon ou la réorientation d'un nombre important d'étudiants en cours d'année est un problème majeur à l'Université Lumière Lyon 2, comme dans bien d'autres établissements. On a bien sûr cherché à apporter des remèdes à ces décrochages, tout d'abord en mettant en place un système de tutorat, puis en instaurant « un semestre rebond ». Le tutorat est assuré par des étudiants avancés ; il permet notamment, en plus d'une remise à niveau sur les matières fondamentales, une meilleure intégration de l'étudiant et un lien plus direct avec l'établissement. Le « semestre rebond » s'inscrit davantage dans une réflexion de réorientation, à moins qu'il ne soit le prélude à un abandon pur et simple, ce qui traduit aussi une défaillance du système. Surtout, on peut regretter que le tutorat comme le « semestre rebond » ne touchent qu'un petit nombre d'étudiants⁴⁶.

Le SCUIO-IP intervient aussi bien dans l'aide à l'orientation que dans l'organisation des stages au cours de leur cursus. Ces stages concernent près de 800 étudiants chaque année, ce qui témoigne d'une réponse forte aux obligations d'orientation et d'insertion professionnelle, et à la professionnalisation de la formation. Mais cela implique une importante mobilisation au niveau du personnel d'encadrement, et donc des moyens que l'établissement doit se préoccuper de maintenir et surtout de développer.

Enfin, les contacts avec l'Onisep et le rectorat d'une part, avec le CFA d'autre part, permettent à l'université de bénéficier d'une véritable vision « *pre* » et « *post* » université, ce qui a pour conséquence d'améliorer la qualité de l'orientation des néo-bacheliers, mais aussi l'adaptation des formations aux attentes du monde professionnel, et de préparer ainsi l'insertion professionnelle des néo-diplômés.

II – Une participation à la vie de l'établissement insuffisante...

Deux vice-présidents étudiants sont en principe intégrés à la gouvernance de l'établissement. Le premier occupe une responsabilité statutaire, dans le cadre de la CFVU, tandis que le second, issu du CA, a été nommé par l'établissement. On peut cependant regretter qu'ils ne disposent pas d'une lettre de mission, voire d'une lettre de cadrage qui définirait précisément leur rôle, les moyens dont ils peuvent disposer, et les objectifs qu'ils seraient amenés à remplir. De même, aucun d'entre eux n'a participé à l'élaboration du travail d'autoévaluation réalisé par l'établissement, et leur présence dans les commissions reste marginale, puisque aucun des deux ne fait l'objet d'une convocation systématique à ces réunions.

Il en va globalement de même pour les autres représentants étudiants tant au sein des conseils centraux que dans les composantes. Ceux-ci regrettent d'ailleurs l'absence de formation sur la gouvernance d'établissement, contrairement à ce qui est prévu à l'article L. 811-3-1 du code de l'éducation. L'amélioration pourrait venir en partie de la mise en place d'un module portant précisément sur l'engagement étudiant dans d'autres domaines, représentatif, syndical ou associatif.

Dans les composantes, il n'a pas été prévu de vice-doyens étudiants, fonction qui pourrait se révéler utile aussi bien pour relayer les informations auprès des étudiants que pour faire remonter auprès des personnels décisionnaires et administratifs, les difficultés que les étudiants seraient susceptibles de rencontrer dans la dite composante. Plus grave encore, certaines commissions intra-composantes ne disposent actuellement d'aucun représentant des étudiants même si de tels représentants sont prévus par les statuts.

Cette question de la représentation étudiante va inéluctablement se poser dans le cadre de la construction de la Comue dans laquelle ils seront engagés et au sein de laquelle ils devront s'impliquer et être impliqués⁴⁷.

⁴⁶ En effet, sur 700 étudiants qui se réorientent chaque année à l'Université Lumière Lyon 2, seule une vingtaine d'entre eux sont concernés. Source : rapport d'autoévaluation p.36.

⁴⁷ Deux Vice-Présidents étudiants sont prévus dans les statuts de la Comue-UdL : art.16-3.

III – ...en dépit d'une vie associative particulièrement active

Comme un paradoxe à ce manque d'implication étudiante dans la gouvernance de l'établissement, le paysage associatif est extrêmement dense à l'Université Lumière Lyon 2. Cela est notamment dû à la répartition des enseignements et des étudiants sur les deux sites principaux.

La présence d'une Maison des étudiants sur le campus PdA favorise grandement le développement d'associations, puisqu'elles peuvent bénéficier d'un accueil efficace, de conseils et d'accompagnement, aussi bien au moment de leur création que dans leur gestion quotidienne.

Ces associations remplissent d'abord un rôle culturel et événementiel, favorisant notamment le développement et la création artistique sous ses multiples formes. Cet engagement valorise aussi l'image de l'université, aussi bien auprès de ses étudiants qu'auprès d'un public plus large, lorsqu'il s'agit d'événements transversaux. Cependant, l'absence de possibilité d'aménagements horaires pour les responsables associatifs et les représentants étudiants freine considérablement le développement d'initiatives étudiantes, aussi bien dans le domaine événementiel et culturel que dans la représentation étudiante.

L'absence d'associations intervenant dans le cadre des études proprement dites et se préoccupant, à l'instar du bureau des étudiants, d'aider à l'orientation, de conseiller tout au long du cursus ou plus simplement à préparer les examens, constitue sans doute un manque dans la mesure où il n'existe pas de lieux de rencontres et d'information.

En matière de soutien aux initiatives étudiantes, les associations de l'établissement ont apprécié la suppression du plafond de 2 000 € qui leur était imposé auprès de la commission d'attribution du Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes (FSDIE)⁴⁸. Cette décision va surtout permettre le développement de projets plus ambitieux et inscrits dans la durée.

La création par la ville de Lyon d'une autre Maison des étudiants a été, certes, accueillie comme l'arrivée d'un concurrent sur la place de la vie étudiante. Mais, dans le nouveau dispositif de la Comue, cette initiative pourrait donner un nouvel élan à la vie étudiante en favorisant les relations des étudiants de l'ensemble du site.

Enfin, il est regrettable que l'établissement n'ait pas un suivi suffisamment actif et précis de ses anciens diplômés, notamment via un annuaire, mais aussi des événements qui permettent de mieux faire interagir l'établissement et ses étudiants ; il y a sans doute là un gaspillage d'énergie dommageable et d'opportunités qui permettraient de renforcer le sentiment d'appartenance à l'établissement.

⁴⁸ Le montant global 2014 du FSDIE est de 290 000 €, dont 30% du FSDIE sont utilisés à des fins d'action sociale. Source : rapport d'autoévaluation, p. 42.

La valorisation et la culture scientifique

I – Un effort dans le domaine de la valorisation de la recherche...

La richesse et la diversité des champs de recherche d'une part, la multiplicité des tutelles, la forte autonomie des ED et des labos ainsi que les partenariats entre universités à Lyon d'autre part, ne sont pas de nature à faciliter la lisibilité de la valorisation de la recherche de l'ULL2. Par ailleurs, la valorisation du travail et du potentiel de recherche est un outil essentiel du dialogue entre l'Université Lumière Lyon 2 et l'Université de Lyon 3 dans la perspective du rapprochement des deux universités. Cependant, par le biais des manifestations scientifiques qu'elle organise, des participations à des partenariats non universitaires ou de la politique de publication, l'ULL2 s'efforce de se donner les moyens de valoriser ses compétences, ses richesses disciplinaires et ses résultats en les rendant plus visibles.

II – ...au travers notamment d'un service de publication encore en construction

Les Presses Universitaires de Lyon (PUL), service de l'Université Lumière Lyon 2, représentent un élément essentiel de cette politique de valorisation. Avec un fonds de 850 ouvrages dont 500 disponibles à tout moment, une production annuelle moyenne de 15 livres, les PUL sont un outil de diffusion des connaissances cohérent par rapport à l'identité de l'établissement et un reflet réel des champs de recherche de l'ULL2. Il faut par ailleurs observer qu'aujourd'hui, aux côtés des PUL, existent les Presses universitaires de Saint Etienne (PUS) et ENS édition, ce qui ne paraît pas très rationnel dans le cadre d'une politique de site et devrait à terme conduire à la création d'une unique maison d'édition.

Les PUL disposent d'un budget annuel de 150 000 € dont 80 000 proviennent de la dotation de l'université et 70 000 des recettes propres provenant de la maison de diffusion. Sur ces 70 000 € deux tiers proviennent des nouveautés, un tiers des ventes d'ouvrages du fonds⁴⁹. Cela paraît cependant insuffisant pour autoriser un véritable développement. Mais les PUL jouent aussi un rôle de découvreurs puisque qu'une partie non négligeable des ouvrages édités chaque année provient de chercheurs extérieurs à l'établissement. Enfin, il faut rappeler que les PUL ouvrent de nouvelles collections au fur et à mesure que de nouveaux champs de recherche émergent : le cas des études sur le genre en constitue sans doute le meilleur exemple.

L'organisation interne a été considérablement améliorée. Les PUL disposent désormais d'un comité éditorial structuré autour du président et du VP recherche, et auquel participent 10 chercheurs. L'équipe permanente est composée de trois personnes : un directeur et deux cadres.

La priorité d'édition est donnée encore aujourd'hui au Print avec quelques incursions dans le Web, mais la stratégie Web n'est encore ni construite ni même élaborée. Il faudra rapidement combler ce retard.

Les PUL sont aujourd'hui l'interlocuteur principal des médias locaux bien entendu, mais aussi nationaux dès que ces derniers sont en quête de spécialistes et de chercheurs sur un sujet qui concerne les SHS. A ce titre aussi, les PUL doivent jouer pleinement leur rôle d'interface dans la politique de valorisation de la recherche de l'établissement.

III – Une utilisation insuffisante de la Satt

L'UDL est actionnaire de la SATT qui a intégré l'incubateur : outil unique de transfert et de valorisation, de travail collaboratif entre chercheurs et entreprises. L'objectif est de dépasser le niveau de détection des transferts possibles et de générer des besoins et des réponses de manière plus offensive, notamment en SHS. Investir la formation doctorale, associer les étudiants à la recherche de valorisation et de transfert est une voie possible de développement de ces activités et aussi de professionnalisation des futurs docteurs. Cela n'est pas accompli de manière suffisante au niveau de l'établissement si l'on prend en compte le peu de retentissement qu'ont les appels d'offre de la SATT auprès de ses différentes composantes.

⁴⁹ Chiffres communiqués par le service.

Les relations européennes et internationales

I – Une réorganisation efficace qui s'inscrit dans une politique de collaboration au niveau du site

A la suite d'une décision politique en vue du rapprochement entre les différents établissements du site lyonnais et d'un renforcement des relations internationales, l'Université Lumière Lyon 2 s'est engagée de façon convaincante dans une restructuration au niveau des relations internationales durant la période 2011-2015. Cette restructuration témoigne d'une prise de conscience des difficultés qu'avait connues la gouvernance des relations internationales à cette époque et révèle en creux une forte volonté pour améliorer la situation. Cette restructuration s'appuie sur des démarches entreprises en vue de l'internationalisation des formations et, plus globalement, sur un service support et transversal visant à faciliter la vie des acteurs.

Le service général des relations internationales (SRI) est issu de la réorganisation de l'ancienne direction des relations internationales. La vice-présidente chargée des relations internationales en est aussi la directrice et travaille en étroite liaison avec la directrice administrative. La répartition des différentes tâches dans ce champ d'activité suit le principe de la subsidiarité, les relations avec les différentes composantes passant par des référents pédagogiques et les relais administratifs respectifs.

La politique internationale de l'établissement est organisée suivant une logique de cercles concentriques : d'une part, l'Université Lumière Lyon 2 a engagé des actions de politique stratégique tournées vers l'Europe centrale et orientale qui visent au rayonnement de la francophonie ; d'autre part, les différents acteurs, à savoir l'Université de Lyon, la Région Rhône-Alpes, voire d'autres instances intervenant au niveau européen, sont liés à l'établissement par le biais de projets menés conjointement.

Le SRI se consacre essentiellement à l'activité autour de la formation et de la mobilité enseignante et gère donc les niveaux L et M. La DRED gère le niveau Doctorat. Un chargé de mission « relations internationales, recherche et écoles doctorales », rattaché à la DRED et au SRI, complète le dispositif en aidant les deux vice-présidents dans la coordination de leurs actions au niveau international. Le SRI fonctionne sur appel à projets pour obtenir des financements ; il est l'interlocuteur des organismes financeurs pour l'international et joue un rôle d'articulation, et souvent de levier, dans la mesure où les projets « formation » comprennent parfois un volet « recherche » qui peut être l'amorce d'une réponse à un appel d'offre de type Horizon 2020.

Le SRI de l'Université Lumière Lyon 2 et le service relations internationales de la Comue se rencontrent régulièrement lors de réunions mensuelles. Ces contacts soulignent la vigilance des partenaires à créer des passerelles entre la Comue qui a mis en place une agence d'accueil pour les étudiants et chercheurs étrangers de l'établissement. Grâce au SRI, qui participe régulièrement à des réponses à appels inter-établissements (au niveau régional et international), l'Université Lumière Lyon 2 peut offrir à la Comue une expertise de montage de projets européens tout à fait pertinente.

II – Un centre International d'Etudes Françaises qui devrait davantage être intégré à l'établissement

Concernant l'internationalisation, un autre volet essentiel de l'établissement est constitué par le Centre International d'Études Françaises (CIEF), qui est un département de l'Université Lumière Lyon 2 au sens de l'article L.713-1 du code de l'éducation et qui propose à des étudiants étrangers une offre importante d'enseignements en Français Langue Étrangère (FLE). Parmi les établissements partenaires du CIEF, on compte, entre autres, les 33 universités des Etats-Unis réunies dans le *University Studies Abroad Consortium* (USAC), 2 universités japonaises, 8 universités chinoises et 2 établissements coréens. En outre, les enseignants de FLE du CIEF contribuent à la visibilité de l'établissement en assurant des missions d'expertise à l'étranger et en participant de façon active à la production de manuels didactiques pour des maisons d'édition.

Les priorités géographiques du CIEF, davantage orientées au-delà des frontières de l'Europe, ne coïncident donc pas forcément avec la stratégie plus générale poursuivie par le SRI de l'établissement ; il s'agit toutefois de ne

pas perdre de vue que les recettes du CIEF reposent principalement sur les frais d'inscription des étudiants, ce qui peut induire certaines préférences en matière de création de nouveaux partenariats.

Bien que la majorité des objectifs que le CIEF s'était fixé pour la période 2011-2014 ait été atteinte⁵⁰, certains défis doivent être relevés dans l'optique d'augmenter notamment les types de diplômes délivrés et/ou le nombre d'étudiants inscrits, c'est-à-dire :

- approfondir et rendre plus étroites la communication et la collaboration avec les autres services actifs dans le vaste champ des relations internationales ;
- réfléchir à la place du CIEF et à ses offres de formation au sein de la Comue - UdL ;
- et, plus concrètement, lancer une réflexion sur la question de l'hébergement, tant des étudiants étrangers que du personnel, administratif ou enseignant.

III – Une initiative originale : le programme MINERVE

Le programme Mobilité des Institutions d'Enseignement et de Recherche en Vue d'un Espace Éducatif Européen (MINERVE), dont la direction générale est assurée par le SRI et la coordination par une enseignante du centre des langues, représente le troisième élément constitutif des activités au niveau international de l'Université Lumière Lyon 2. Unique en France, ce programme offre l'internationalisation « à domicile », c'est-à-dire au sein de l'établissement lui-même, à travers l'enseignement proposé par des professeurs originaires d'universités partenaires de l'établissement. Il s'agit d'une offre de formation consistant en douze filières de licence, regroupées en trois langues (allemand, espagnol et italien) et en trois secteurs (économie, droit, humanités). Le programme, qui concerne aujourd'hui environ 600 étudiants et dont la direction générale est située auprès de l'UFR de Langues, est mené en coopération avec le CIEF. Pour se préparer à ce programme, les candidats potentiels ont la possibilité de suivre des cours intensifs de langue ; les étudiants retenus pour ce programme sont soutenus par des étudiants de niveau master originaires des pays concernés.

Au-delà de l'implication / intégration de professeurs étrangers au niveau de l'enseignement, l'établissement pourrait certainement aussi tirer profit de leur présence sur le site lyonnais en matière de recherche. Parallèlement, il faudrait examiner les incidences éventuelles de ce programme sur la mobilité sortante : le taux d'étudiants sortants (800 à 900 personnes, soit environ 3% des effectifs de l'établissement) paraît plutôt faible⁵¹, de sorte qu'il conviendrait de vérifier l'influence de cette offre de formation internationalisée « à domicile » sur le comportement en termes de mobilité.

En résumé, le comité recommande d'améliorer :

- la synergie interne entre les différents services et acteurs engagés dans le champ des relations internationales, avec comme objectif de mettre en place une politique internationale cohérente ;
- la visibilité de l'université au niveau européen et international en valorisant le potentiel recherche et en utilisant les outils du site (Comue, Collegium).

⁵⁰ Parmi d'autres : coordination renforcée de l'enseignement FLE avec les composantes, participation d'enseignants aux colloques, mutualisation avec d'autres services de l'université dans le cadre de programmes tels que Alter-Ego, Tandem, etc. et avec d'autres établissements du site lyonnais et de la Région Rhône-Alpes.

⁵¹ Chiffre communiqué par le Service des Relations Internationales.

Le pilotage et la gestion

L'ULL2 est dans une situation financière plutôt bonne, mais est consciente de sa fragilité intrinsèque, à savoir un montant de ressources propres faible⁵², ce qui est le cas de bien des universités SHS. Elle ne dispose que de peu de marges, ses deux leviers d'action étant la maîtrise des dépenses conditionnée par une meilleure analyse et l'augmentation de ses recettes propres. Sur le plan du pilotage, l'ULL2 a beaucoup œuvré, en un temps très court : il manque néanmoins encore l'affichage explicite d'une vision à long terme.

Si les progrès en matière de gestion budgétaire et financière sont clairement perceptibles, la prospective pluriannuelle, plus politique, est largement perfectible. Les dialogues de gestion, qui s'appuient sur une batterie d'indicateurs très riches, permettent un échange constructif (cf. *infra*). Il manque cependant à ces discussions, une dimension prospective et stratégique plus affirmée ; une telle approche permettrait aux composantes d'élaborer des stratégies propres compatibles avec la stratégie de l'établissement. Pour formaliser ces discussions, deux mesures apparaissent pertinentes ; elles pourraient être mises en place à court terme :

- Le recrutement d'un contrôleur de gestion : si la comptabilité analytique est en place, il faudrait opérer et exploiter une sérieuse analyse des coûts ;
- La rédaction de contrats d'objectifs et de moyens (pour l'instant réservé au seul IUT).

I – Une DRH convalescente, une GRH restructurée et dynamisée

La direction des ressources humaines (DRH) a connu entre 2010 et 2014 des turbulences qui se sont traduites par une succession de responsables, des périodes d'intérim, en particulier, lors de la vacance du poste de DRH à l'automne 2012, et quelques mois plus tard, en septembre 2013, au moment de la démission de la vice-présidente. Le recrutement, en novembre 2014, d'un responsable issu de l'administration territoriale, permet d'augurer davantage d'efficacité et de stabilité dans ce domaine crucial pour l'établissement. Par ailleurs, la volonté de conférer à l'administration de l'université une dynamique collective et une modernité nécessaire se traduit par une plus grande rigueur dans les méthodes de management : réunions de directeurs de services centraux hebdomadaires, rencontres régulières des chefs de service et responsables administratifs de composantes, à l'initiative du DGS, avec le souci de « décloisonner » et promouvoir le travail en équipe pour les dossiers partagés ou transversaux.

1 ● Une restructuration des méthodes et des moyens

La réorganisation de la DRH est liée aux déclinaisons de la LRU. Elle s'est traduite par la requalification des emplois intermédiaires pour les fonctions de gestion déconcentrées et par des ajustements d'effectifs. La direction compte actuellement 35 collaborateurs. Le moment venu, on pourrait envisager d'introduire la « gestion intégrée » qui consiste à faire prendre en charge l'ensemble des actes de gestion administratifs et financiers concernant un fonctionnaire ou un contractuel donné, par un seul agent plutôt que d'en séquencer la gestion.

Afin de bien marquer l'importance revêtue par la fonction RH dans le pilotage de l'établissement, a été instituée une commission RH hebdomadaire réunissant autour du président, le VP emploi et action sociale, le DGS et le DRH. Néanmoins, deux chantiers méritaient une attention particulière compte tenu de leur incidence sur les finances de l'établissement. Cela concerne le recrutement des contractuels Biatss, mal maîtrisé avant les RCE⁵³. Avec l'édition d'une procédure de recrutement en 2014, on est passé de la tradition orale à la formalisation écrite. De même, la refonte du régime indemnitaire des personnels Biatss doit être finalisée pour les catégories A.

Parmi les difficultés rencontrées pour la gestion des ressources humaines (GRH), se pose le problème du choix du progiciel de gestion appelé à remplacer les outils actuels ; les universités du site éprouvent, en effet, des difficultés à s'accorder sur le choix du système Siham dans un souci d'inter-opérabilité pour le site lyonnais ; l'enjeu est pourtant important : il permettrait, pour l'université, un saut qualitatif appréciable, mais son coût financier est élevé.

⁵² Sur la période 2002-2014, les ressources propres sont passées de 11,366 M€ à 13,375 M€. Source : rapport de l'agent comptable 2014.

⁵³ Le bilan social 2014 donne une photographie des effectifs de l'université et de leur évolution récente : ils représentent 1630 personnes physiques, soit 1 508 ETP pour un partage parfaitement équilibré entre personnels enseignants (754) et Biatss (754).

Le même document montre l'effort consenti par l'établissement pour rééquilibrer ses effectifs : entre 2011 et 2014, les non-titulaires ont décréu de 510 à 450 agents, tandis que les effectifs titulaires progressaient de 1 110 à 1 180 personnes. Source : RAE

2 ● Le dialogue social et la situation des personnels

Le dialogue social est perçu différemment par la direction de l'établissement et par les représentants des personnels Biatss ; la première considère que la situation est satisfaisante ; les seconds s'estiment insuffisamment informés et mal compris par l'équipe de direction. Ils émettent des réserves sur le fonctionnement des instances. Pour eux, les débats importants sont tronqués et aucun compromis positif n'est trouvé sur les dossiers soumis au comité technique (CT), qui reste une chambre d'enregistrement. Quant au CA, ils déplorent que le poids des Biatss se situe en-dessous du seuil d'audition, même s'ils reconnaissent que le DRH demeure à leur écoute.

Un bilan social annuel est édité par la DRH. Dans sa forme actuelle, il s'agit d'un catalogue de chiffres statistiques sur les effectifs, les rémunérations, la formation continue, ou les conditions de travail. Il gagnera, dans les prochaines années, à être enrichi de commentaires et de références concrètes pour constituer un véritable outil de communication de la politique des ressources humaines.

La formation continue des personnels est généralisée à l'Université Lumière Lyon 2. Avec 10 400 h de formation au bénéfice de 1 385 personnes et 485 000 € de dépenses directes et indirectes⁵⁴, l'université semble apporter une réponse satisfaisante à l'attente des personnels⁵⁵. S'agissant de leur évaluation, le processus fonctionne correctement : le service Formation de la DRH coordonne le dispositif. Le cadre et les consignes sont clairement établis. Les évaluateurs ont été formés ; l'accent est mis sur les objectifs de l'année N+1 (objectifs et moyens).

3 ● L'action sociale et la prévention

La politique sociale de l'ULL2 s'est structurée depuis les RCE avec la création d'un service d'action sociale doté d'une responsable et d'une assistante sociale pour gérer l'accompagnement des personnels en difficulté et proposer une gamme d'aides financières adaptées, et la présence depuis 18 mois d'un médecin de prévention et d'une infirmière au bénéfice des personnels implantés sur les deux sites. Parallèlement, le service hygiène et sécurité contribue à coordonner les assistants de prévention et l'actualisation du document unique. La prévention des risques psycho-sociaux constitue une préoccupation partagée par ces structures qui doivent oeuvrer en synergie. Ce volet sécurité a besoin d'être conforté pour répondre à l'ensemble des missions de la politique sociale universitaire.

II – Une gestion financière, budgétaire et comptable renouvelée en profondeur dans ses méthodes et dans ses procédures

Le passage aux responsabilités et compétences élargies, le 1er janvier 2012, a provoqué en amont des modifications importantes dans l'organisation des services et des changements significatifs dans le management de l'administration de l'université. La séparation des fonctions d'ordonnateur et de comptable s'est matérialisée le 1^{er} janvier 2011 par la création d'une direction du budget et des finances (DBF), rattachée au DGS, et par une agence comptable selon le modèle préconisé par l'IGAENR. Indépendamment de la restructuration commandée par le passage aux RCE, la volonté d'impulser une politique nouvelle en matière financière et budgétaire s'est illustrée de diverses manières depuis 2012 par :

- l'implication du vice-président finances et conseil d'administration dans la coordination du budget et des finances de l'établissement ;
- la volonté de faire œuvre de pédagogie et de responsabilisation à tous les niveaux, dans le pilotage des finances ;
- le recours à des outils modernes de gestion et de suivi, pilotés par la DBF et diffusés dans les services administratifs, techniques et les composantes, moyennant des amphis de sensibilisation et des actions de formation aux nouvelles méthodes de gestion budgétaire et financière ;
- un effort de rigueur et de clarification dans la politique budgétaire à travers le recours à un calendrier phasé et stabilisé ;
- le rattachement du pilotage de la masse salariale à la DBF. Ce choix s'inscrit dans la logique de l'organisation de l'administration de l'Université Lumière Lyon 2 qui, au moment du passage aux RCE, disposait d'une structure opérationnelle dans le secteur financier.

⁵⁴ Source : Bilan social de l'université.

⁵⁵ Les domaines de formation les plus recherchés concernent les applications de gestion, la bureautique, les achats et les préparations aux concours. Les formations dispensées concernent de façon équilibrée toutes les catégories de personnels présentes à l'université.

A la faveur de ces novations techniques et procédurales, la gestion financière de l'université a connu des changements spectaculaires en quelques années. En témoigne le fait que l'ULL2 fut la dernière université à voter le passage aux RCE, mais fera partie de la vague 1 de la nouvelle Gestion Budgétaire et Comptable Publique (GBCP) en janvier 2016. Ceci illustre de manière éloquente la transformation radicale en matière budgétaire et financière, et souligne parfaitement la revalorisation de la fonction financière. La mise en place -en cours- d'un service facturier devrait permettre une meilleure visibilité et à terme, une certaine rationalisation.

Les considérations budgétaires et la préoccupation de la soutenabilité au sens large irriguent l'ensemble de la démarche. La gestion financière s'appuie sur une lettre de cadrage et un dialogue de gestion (alimenté par de nombreux indicateurs). Le dialogue de gestion s'enrichirait si davantage de temps était laissé aux composantes. Sur ce point, la généralisation des contrats d'objectifs et de moyens (COM) offrirait deux avancées : elle permettrait d'amener la discussion à un niveau politique et ouvrirait une perspective pluriannuelle.

La situation financière de l'établissement⁵⁶ lui permet de dégager suffisamment de capacité d'autofinancement pour alimenter son programme pluriannuel d'investissement (PPI)⁵⁷. L'absence d'un réel service de contrôle de gestion est à regretter. Tout semble pourtant en place si on considère les travaux effectués par la DBF, la DRH, la direction de la formation ou le SESAP.

III – Une fonction immobilière et logistique mobilisée par d'importants projets

1 ● Une question latente : rendre attractif le Campus Porte des Alpes

L'ambition principale, claire et affichée, de la politique immobilière de l'ULL2, porte sur le campus dit « Porte des Alpes » (PdA). Il s'agit du campus le plus important en termes d'effectifs de l'ULL2. L'abandon de ce projet n'a pas eu lieu, malgré les incertitudes exprimées à la fin de la dernière décennie ; mais à rebours d'une époque où les filières considérées « en concurrence » (avec Lyon 3 principalement) restaient sur le campus des Berges, un fort investissement a été engagé. Cette nouvelle orientation a obtenu un large soutien de l'ensemble des partenaires de l'établissement. La Région a décidé d'apporter 16 M€ en « compensation » du Plan Campus, qui a porté uniquement sur les Berges du Rhône. Cette somme s'ajoute aux 15 M€ du CPER.⁵⁸ Cette ambition est un des axes politiques structurants de l'établissement, car il fédère les différents partenaires. Il est aussi un des enjeux où la Comue peut servir de relais efficace. Enfin, il projette l'établissement à 20 ans. Le campus PdA représente en effet la seule réserve foncière notable ; à ce titre, il doit être utilement exploité. Déjà le Crous a prévu d'y construire une résidence universitaire de 450 logements⁵⁹. Mais pour la réhabilitation d'ensemble du site dont le contenu a tardé à être clairement identifié, un dialogue devra se concrétiser avec le centre commercial et le parc technologique voisins.

La bibliothèque universitaire (BU) actuelle est dans un état de délabrement très avancé, et doit être rénovée depuis 1997. Au-delà de la réponse à l'urgence, le projet actuel vise à donner un horizon plus large au Campus PdA. Une partie de la BU serait ainsi rénovée et requalifiée en Maison de l'entrepreneuriat et de la formation tout au long de la vie, à proximité de *learning center*. L'élaboration d'un schéma directeur, la constitution d'un groupe de travail composé d'architectes, d'urbanistes, montrent à la fois l'ambition et l'ouverture d'un tel projet, et la volonté de l'ULL2 de s'intéresser désormais à son environnement⁶⁰.

⁵⁶ Le compte financier 2014 fait état d'un montant de recettes de 135 328 000 € pour 109 682 000 € de masse salariale. Un résultat positif de 3 314 000 € est affiché pour l'exercice. La trésorerie de l'établissement, en ausse, atteint plus de 30 M€ au 31 décembre 2014, soit l'équivalent de 81 jours de fonctionnement.

⁵⁷ La CAF pour 2014 s'élève à 6 221 keuros (en hausse), avec un taux d'autofinancement est de 4,4% (identique à 2013). Les investissements sont eux-mêmes en hausse, avec la montée en charge du PPI : la part de l'autofinancement dans l'investissement est de 52% en 2014 (contre 73% en 2013). Le volume d'investissement est ainsi en hausse de 53%, hausse due en partie aux opérations immobilières sur le Campus PdA (Bâtiment I et KL). Source : Rapport de l'agent comptable 2014.

⁵⁸ La Région a acté un financement de 22,5 M d'euros en compensation du plan campus. 6,4 M€ ont déjà été investis pour la construction d'un Pôle d'excellence. Il reste donc sur l'enveloppe la somme de 16,1 M€, qui s'ajouteront aux 15 M€ du CPER 2015-- 2020, soit 31,1 M€ mobilisables pour le campus PDA.

⁵⁹ Sur la question du logement, un grand retard de la métropole est attesté. Il s'agit de trouver de nouveaux fonciers, d'organiser la gouvernance des parties prenantes (Grand Lyon, Région, Etat, Crous) et d'élargir le spectre des opérateurs potentiels. Un schéma directeur territorial de la vie étudiante est prévu. L'université de Lyon partage avec la région et la communauté urbaine Grand Lyon des projets dans le cadre de l'alliance internationale sur un certain nombre de cibles prioritaires, sans que soient exclus pour autant les partenariats spécifiques avec chacune des universités. Le schéma de développement universitaire en 2010 a prévu une orientation spécifique de chaque site.

⁶⁰ Voir, sur ces différents points, pour une présentation complète et détaillée de l'ensemble du projet et de son phasage, le document « Priorités de l'établissement en matière d'immobilier », préparé dans le cadre de la demande de moyens pour le CPER 2015-2020.

2 ● La répartition des compétences avec la Comue.

La question du patrimoine soulève un autre sujet, celui du rôle respectif et de l'articulation entre l'ULL2 et la Comue. L'UdL exerce, en effet, la maîtrise d'ouvrage : ce point n'appelle pas de critiques particulières, les compétences étant pour l'instant complémentaires et bien réparties, la dimension stratégique étant dévolue à la Comue, ce qui offre l'avantage d'un interlocuteur clairement identifié pour les différentes institutions partenaires, et procure aussi la garantie d'une perspective longue. Il s'agit pour les années à venir d'éviter le risque de doublon entre l'établissement et la Comue, et de mettre en place à brève échéance la délégation de maîtrise d'ouvrage de l'UdL à l'ULL2 pour permettre aux travaux de débiter rapidement.

IV – Un système d'information en devenir

Pour la gestion du système d'information de l'ULL2, un regroupement de services est intervenu en 2011. Le centre de ressources informatiques (CRI) chargé des infrastructures et des applications de gestion a fusionné avec le service nouvelles technologies pour l'enseignement (NTE) chargé du développement des usages des technologies de l'information et de la communication pour l'enseignement (Tice) pour la formation et pour la recherche. Rendue nécessaire pour des raisons de rééquilibrage financier et pour la préparation des RCE, cette restructuration a entraîné un redéploiement d'effectifs⁶¹.

Afin d'assurer la coordination du dispositif, une cellule VP-DGS-DSI se réunit régulièrement ; de même le comité consultatif sur projets, recense-t-il les besoins de la communauté universitaire. Cette rationalisation a permis de conférer à la DSI une visibilité réelle. Elle lui a permis en outre de se doter d'une vision prospective avec le schéma directeur du système d'information (2011 -2015).

Les responsables de la DSI sont conscients qu'ils ont de quoi œuvrer et du retard à rattraper. Un certain nombre de secteurs fonctionnent de manière satisfaisante : (finances - avec Sifac - scolarité, formation, documentation) domaines où il s'agit de consolider ou de finaliser logiciels et procédures. En revanche, dans d'autres secteurs (patrimoine, recherche, RH), il faut construire ou transformer les outils informatiques. Le rapport d'autoévaluation est objectif et explicite sur ce plan.

La volonté politique de doter l'université d'un système d'information efficace et performant est indéniable. Elle se heurte à des pesanteurs de diverses natures : concertation inter-établissements ralentie pour le choix d'un progiciel commun (cas d'un Siham partagé pour les établissements de l'UdL), réticences internes aux changements d'habitude⁶², attermolements pour déterminer le système idoine en immobilier et logistique. Il restera à la DSI de rallier les informaticiens installés dans telle ou telle composante ou demeurés au service de laboratoires de recherche afin de les impliquer dans des initiatives et une politique commune.

En somme, cette évaluation du pilotage et de la gestion tend à montrer que les diagnostics établis par l'IGAENR en avril 2010, puis par l'AERES en décembre 2010, ont aidé l'établissement à prendre conscience de la nécessité de corriger les dérives, à opérer un *aggiornamento* dans l'administration de l'établissement et à se mettre en situation d'accéder aux RCE, même si ce fut en ultime recours. De surcroît, le choix de faire appel à des compétences professionnelles extérieures pour piloter les services majeurs de l'établissement s'est avéré judicieux et a contribué à introduire de nouvelles méthodes de management qui professionnalisent et dynamisent la gestion de l'établissement.

⁶¹ La DSI compte désormais 46 personnes au lieu de 55 en effectifs cumulés. Elle a permis en outre une réorganisation en 4 pôles fonctionnels : ressources humaines, infrastructures, support, études.

⁶² Par exemple, la greffe pour implanter Graal en recherche a fait l'objet d'un rejet.

Conclusion

L'Université Lumière Lyon 2 a connu dans les années récentes des difficultés majeures concernant notamment sa gouvernance, mais consécutives aussi aux contraintes liées à la loi du passage aux RCE et à la nécessité d'imposer aux composantes de l'établissement, facultés/UFR et unités de recherche un pilotage ferme afin de rendre plus visible une véritable stratégie. Les décisions et initiatives du « centre » n'ont pas toujours été bien comprises ni acceptées par une partie de la communauté qui a vu dans les mesures prises le seul souci de mettre un budget en équilibre. Une information insuffisante et une communication parfois déficiente ont entretenu un climat de malaise, teinté souvent d'inquiétude sur l'avenir d'où sont nées et se sont développées incompréhensions, réticences à accepter les changements, résistances, parfois systématiques à la politique de l'équipe présidentielle, dans un contexte de surcroît en pleine mutation.

Les choses ne sont cependant pas figées et la situation a déjà beaucoup évolué. Cela est dû en grande partie à une équipe de grande qualité mobilisée autour d'un président contesté par certains, mais déterminé, et qui a pris la mesure des difficultés. La mise en ordre accélérée des finances de l'établissement, si elle est justifiée par la mise en place tardive de la réforme et le souci de la mise aux normes ne dérange pas seulement. Elle peut aussi décourager, et le souci légitime de faire du rétablissement des finances une priorité doit aussi être interprété comme le signe d'une volonté d'aller de l'avant. L'organisation de services centraux efficaces est une réalité dans des domaines aussi variés que la recherche, la formation ou les relations internationales et bien sûr le pôle financier ; cela implique aussi un patient travail d'explication à l'intention des composantes dont les exigences d'autonomie se conciliaient mal jusque là avec la nécessaire affirmation d'une politique d'établissement.

Il s'agit là d'enjeux d'importance d'autant que le contexte extérieur est en pleine évolution. Le rapprochement avec l'université jumelle de l'Université Lumière Lyon 2 est inéluctable à terme ; il est déjà acté dans le domaine de la recherche avec l'existence des multi-tutelles, systématique quand il s'agit des formations dépendant du CNRS. Il est encore à construire pour les équipes d'accueil. Il doit naturellement s'imposer dans le domaine de la formation, dans les disciplines qui évoluent en parallèle ou peuvent être mises progressivement en cohérence, permettant ainsi un enrichissement mutuel. Enfin, la mutualisation de certains services de logistique ou de soutien, dans des domaines aussi variés que le patrimoine, la culture, la communication ou la valorisation permettra de gagner en efficacité et sera certainement porteuse d'initiatives nouvelles.

La mise en place récente de la Comue est, et c'est peut-être un paradoxe, souvent considérée comme une opportunité. Son organisation confédérale est aussi une garantie de l'autonomie des universités et des établissements qui la composent et auxquels elle ne prétend pas se substituer. Mais la nouvelle structure ne sera utile et efficace que si elle se dote des moyens et des outils lui permettant de rationaliser le fonctionnement et la gestion de certaines activités et de permettre une meilleure visibilité nationale et internationale du site lyonnais. Déjà, son activité s'est révélée précieuse, pour l'Université Lumière Lyon 2, dans le domaine de la recherche et tout particulièrement du fonctionnement des écoles doctorales avec la mise en place du collège doctoral qui en assure la gestion et dicte les bonnes pratiques. Mais son rôle doit encore se préciser en ce qui concerne la représentation du site au niveau international, au plan de la recherche, pour sa valorisation bien sûr, et de ce point de vue le rattachement du Collegium est une excellente chose, mais aussi pour l'organisation des échanges et la signature des conventions de collaboration avec les pays des grandes aires géographiques et culturelles concernées, ensemble de domaines dans lesquels l'ULL2 est fortement impliqué. La Comue est aussi appelée à devenir le partenaire privilégié, sinon unique, des collectivités publiques locales, voire du ministère en ce qui concerne les questions d'aménagement et de gestion du patrimoine. Cela implique une redéfinition des compétences et il sera alors urgent de préciser la part de chacun et les rôles respectifs de ses services et de leur correspondant dans l'établissement. Mais, dans ce domaine particulier, la Comue est aussi une chance pour l'Université Lumière Lyon 2, dans la mesure où la solidarité de ses partenaires peut lui permettre de hâter la réalisation des projets d'aménagement de son campus de la Porte des Alpes.

L'Université Lumière Lyon 2 dispose d'immenses atouts, une population étudiante nombreuse, un potentiel recherche qui la situe au premier rang des établissements des régions dans le domaine des SHS, des services et un personnel compétents et déterminés à aller de l'avant. L'équipe présidentielle a pris la mesure des difficultés ; elle est lucide sur l'étroitesse de sa marge de manœuvre, et surtout consciente de l'importance des enjeux. Il devient nécessaire que l'établissement retrouve un climat apaisé, que les plaies internes se referment et que les querelles idéologiques s'effacent devant la nécessité d'un débat de fond qui concerne tout le monde parce qu'il engage l'avenir de tous. La grande majorité ne comprendrait d'ailleurs pas qu'il en soit autrement parce qu'il subsiste chez bon nombre de ces personnels un fort sentiment d'appartenance à cet établissement et une forte revendication de son identité. Dans un contexte économique difficile, devant le nécessaire respect des contraintes budgétaires et la parfois

mal comprise mise en place d'outils de pilotage permettant une gestion efficace des ressources de l'établissement, les décisions sont parfois difficiles à prendre et l'impopularité guette ceux qui s'engagent. Il leur appartient de faire partager, dans un débat ouvert, leurs convictions et surtout de faire comprendre que l'inertie serait la pire des choses.

I – Points forts

- Prise de conscience des difficultés et volonté de remise en ordre avec d'indéniables réussites s'appuyant sur un encadrement administratif de haut niveau ;
- Richesse du potentiel recherche, au cœur d'un dispositif de multi-tutelles qui permet au site d'occuper une place de premier plan au niveau national dans le domaine des SHS ;
- Démarches concrètes de professionnalisation et d'internationalisation des formations et d'innovation pédagogique ;
- Politique culturelle et une vie associative qui renforcent le sentiment d'appartenance et contribue au rayonnement de l'établissement ;
- Soutien des partenaires universitaires et institutionnels notamment sur les opérations immobilières ;
- Qualité de la politique partenariale et de la relation avec les secteurs socio-économiques.

II – Points faibles

- Difficulté à faire partager les choix politiques, en partie en raison d'une communication qui peine à « percoler » dans l'établissement en raison de cloisonnements excessifs et de relais insuffisants ;
- Faible adhésion des équipes de recherche à une politique scientifique de l'établissement ;
- Faiblesse ou absence d'outils de pilotage performants dans certains volets du SI ;
- Faible investissement institutionnel des étudiants dont l'accompagnement demeure insuffisant ;

III – Recommandations

- Poursuivre et concrétiser les processus de rapprochement avec l'Université Lyon 3 et faire émerger au sein du site de l'Université de Lyon un fort pôle de SHS ;
- Mettre en place les contrats d'objectifs et de moyens avec les composantes, pour les mobiliser dans une ambition politique partagée ;
- Passer rapidement de la stratégie à l'action pour réhabiliter le site Porte des Alpes ;
- Co-construire avec les tutelles un système de gestion des équipes de recherche ;
- S'engager résolument dans le processus de mutualisation des moyens et des services dans le cadre de la Comue, avec notamment un souci d'harmonisation de l'offre de formation ;
- Utiliser les opportunités et les outils offerts par la Comue pour renforcer la visibilité de l'établissement au niveau européen et international.
- Améliorer l'impact de la recherche au plan international.

Liste des sigles

A

AAP	Appels à projets de recherche
AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
AIP	Appels internes à projets
ANR	Agence nationale de la recherche
ARC	Actions de recherche concertée

B

Biatss	Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
BQR	Bonus qualité recherche
BU	Bibliothèque universitaire

C

Campus PdA	Campus Porte des Alpes
C2I	Certificat informatique et internet
CA	Conseil d'administration
CEA	Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives
CFVU	Commission de la formation et de la vie universitaire
CHU	Centre hospitalo-universitaire
CIEF	Centre International d'Études Françaises
Clara	Cancéropôle Lyon, Auvergne, Rhône-Alpes
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
COM	Contrat d'objectifs et de moyens
Comue	Communauté d'universités et établissements
CPER	Contrat de projets État-région
CRI	Centre de ressources informatiques
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CT	Comité technique

D

DBF	Direction du budget et des finances
DGS	Direction générale des services
DSI	Direction des systèmes d'information
DRED	Direction de la recherche et des écoles doctorales
DRH	Direction des ressources humaines
DU	Diplôme universitaire
DUT	Diplôme universitaire de technologie

E

EA	Équipe d'accueil
EC	Enseignant chercheur
ED	École doctorale
ENS	École normale supérieure
ENSA	École nationale supérieure d'architecture
Equipex	Équipement d'excellence
Espé	École supérieure du professorat et de l'éducation
ERC	European Research Council
ESR	Enseignement supérieur et recherche
ETP	Équivalent temps plein

F

FLE	Français langue étrangère
FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes

G

GBCP	Gestion budgétaire et comptable publique
Graal	Gestion de la recherche, application concernant les activités des laboratoires
GRH	Gestion des ressources humaines

H

HCERES	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
HCL	Hospices civiles de Lyon
HCR	Haut comité à la recherche

I

Idex	Initiative d'excellence
IGAENR	Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche
ISH	Institut des sciences de l'homme (MSH qui rassemble des laboratoires de recherche implantés sur les sites de Lyon et de Saint-Etienne, et le CNRS)
ITA	(Personnels) Ingénieurs, technique et administratif
IUT	Institut universitaire de technologie

L

L	(LMD) Licence
L/L1/L2/L3	(LMD) Licence, licence 1re année, 2e année, 3e année
Labex	Laboratoire d'Excellence
LMD	Licence-master-doctorat
LRU	Loi relative aux libertés et responsabilités des universités

M

M	(LMD) Master
M/M1/M2	(LMD) Master, master 1re année, 2e année
MINERVE	Mobilité des Institutions d'Enseignement et de Recherche en Vue d'un Espace Éducatif Européen
MSH	Maison des sciences de l'homme
MOM	Maison de l'Orient et de la Méditerranée (Maison des Sciences de l'Homme - ULL2/CNRS)

N

NTE	Nouvelles technologies pour l'enseignement en ligne
-----	---

O

Onisep	Office national d'information sur les enseignements et les professions
--------	--

P

PCRD	Programme cadre de recherche et développement (programme européen)
PIB	Produit intérieur brut
PMCC	Partenariats extérieurs, médiation, culture et communication
PPE	Projet professionnel de l'étudiant
PPI	Programme pluriannuel d'investissement
Pres	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
PUL	Presses universitaires de Lyon
PUS	Presses universitaires de Saint-Etienne

R

R&D	Recherche et développement
RCE	Responsabilités et compétences élargies
RFID	<i>Radio frequency identification</i>
RFIEA	Réseau Français des Instituts d'Etudes Avancées
RH	Ressources humaines
RI	Relation internationales

S

SATT	Sociétés d'accélération du transfert de technologies
SCD	Service commun de documentation
SCUIO-IP	Service commun universitaire d'information, d'orientation et d'insertion professionnelle
SESAP	Service des études statistiques et d'aide au pilotage
SHS	Sciences humaines et sociales

Sifac Système d'information financier analytique et comptable
Siham Système d'information des ressources humaines dans une approche mutualisée
SRI Service des relations internationales

T

Tice Technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement

U

UdL Université de Lyon (Comue)
UFR Unité de formation et de recherche
ULL2 Université Lumière Lyon 2
UMR Unité mixte de recherche
UR Unité de recherche
USAC *University Studies Abroad Consortium*
UTA Université tous âges

V

VP Vice-président

Observations du directeur

UNIVERSITÉ
LUMIÈRE
LYON 2

PRESIDENCE

Observations de l'Université Lumière Lyon 2 au rapport de l'HCERES 2015

L'équipe présidentielle remercie le comité d'évaluation d'avoir pris en compte, dans la version finale de son rapport, la plupart des erreurs factuelles ou chiffres inexacts qui pouvaient exister dans la première version. Seules deux observations à caractère général semblent devoir être maintenues ici, car méritant d'être approfondies au cours du prochain contrat.

S'agissant de la vie étudiante :

Sans contester le fait que des efforts peuvent être réalisés pour mieux associer les étudiants, il pourrait être utile de préciser qu'ils ne sont, de leur côté, pas forcément très mobilisés. Ainsi, le taux d'absentéisme de la représentation étudiante est très important dans les instances, à la CFVU et plus encore au CAC, générant de vrais problèmes de quorum, alors même que ces instances traitent de questions majeures qui concernent directement leur vie et leur parcours à l'Université. De même, lors du renouvellement des conseils de composante, il est malheureusement courant de devoir organiser plusieurs fois les différents scrutins faute de candidats, et ce malgré les efforts entrepris par les composantes pour les mobiliser. Dernière illustration, il convient de citer leur absence quasi-totale lors des séances du CHS-CT en formation plénière malgré, encore une fois, de nombreuses sollicitations. De fait, à 6 mois de la fin de leur mandat, une organisation étudiante vient enfin de désigner son membre représentant, malgré d'incessants rappels depuis plus d'un an.

Pour autant, des locaux et du matériel sont mis à disposition des organisations représentatives pour leur permettre d'exercer correctement leur mandat. L'établissement aurait souhaité recevoir des conseils pour faire évoluer cette situation, à commencer par savoir s'il s'agit d'un problème endémique ou national.

S'agissant de la relation avec les composantes :

Le rapport met en exergue, en page 7, « un dialogue parfois difficile avec les composantes » : cette formulation est assurément valable pour la période antérieure au contrat finissant, et jusqu'en 2013 environ. Elle laisse cependant penser que les relations avec les composantes continuent à être difficiles, ce qui n'est pas conforme à la situation depuis 2014-2015. Ainsi, le conseil des Directeurs de composantes fonctionne bien et trouve aujourd'hui sa place dans l'organisation institutionnelle, un groupe de travail sur l'offre de formation associant tous les doyens et directeurs a été mis en place, et se réunit de façon hebdomadaire, avec un relais auprès des responsables pédagogiques ou administratifs, et constitue aujourd'hui une réalité qui a permis des avancées significatives, dans des échanges nourris et fructueux entre direction politique, services centraux et composantes. Ce travail collectif a permis une refonte considérable de l'offre de formation, avec un engagement de l'ensemble des composantes, et des résultats tangibles.

Présidence

Campus Berges du Rhône - 18 quai Claude Bernard – F69365 Lyon cedex 07

Téléphone : +33 (0)4 78 69 71 52 – Télécopie : +33 (0)4 78 69 76 75

presidence@univ-lyon2.fr – <http://univ-lyon2.fr>

UNIVERSITÉ
LUMIÈRE
LYON 2

PRESIDENCE

Au-delà de cette illustration, il convient de distinguer les discours qui peuvent être tenus en instances, et plus particulièrement au sein du Conseil d'administration. Les postures y sont parfois très politiques, voire politiciennes, en décalage avec le fonctionnement quotidien de l'Université, plus apaisé.

Plutôt qu'une affaire de dialogue avec les composantes, qui laisse entendre que ces dernières seraient des partenaires extérieurs à l'établissement, il semblerait plus pertinent, dans ce moment historique précis, d'évoquer avant tout la difficulté que l'on peut rencontrer au niveau central pour diffuser une culture de responsabilisation, et de communiquer sur les contraintes d'ordre juridique ou financier auprès de l'ensemble de la communauté universitaire. Cette difficulté est d'autant plus grande que certains conseils de composantes adoptent des positionnements politiques très tranchés. De façon générale, l'apprentissage de l'autonomie prévue par la loi n'est pas aisé et, assurément, demande du temps.

Lyon, le 7 octobre 2015

Jean-Luc MAYAUD,

Président de l'Université Lumière Lyon 2



Présidence

Campus Berges du Rhône - 18 quai Claude Bernard – F69365 Lyon cedex 07
Téléphone : +33 (0)4 78 69 71 52 – Télécopie : +33 (0)4 78 69 76 75
presidence@univ-lyon2.fr – <http://univ-lyon2.fr>

Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'Université Lumière Lyon 2 a eu lieu du 28 au 30 avril 2015. Le comité d'évaluation était présidé par Jean-Michel Roddaz, professeur d'histoire à l'Université de Bordeaux 3, ancien directeur du département SHS de l'agence nationale de la recherche (ANR) et ancien directeur de l'Institut Ausonius (UMR 5607).

Ont participé à l'évaluation :

- Christine Bouissou, maître de conférences en psychologie, vice-présidente CA, responsable de formation à l'Université de Paris 8 - Comue Paris Lumières ; ancienne chargée de mission et responsable de formation à l'IUFM de Champagne-Ardenne et à l'université de Paris 8 ;
- Ludwig Fesenmeier, professeur de linguistique à l'université d'Erlangen-Nürnberg, membre du conseil du département « Anglistik/Amerikanistik und Romanistik » et doyen responsable des études de la faculté de philosophie ;
- Adrien Hardel, étudiant en droit public, ancien élu au conseil d'administration (CA et CHSCT), ancien élu au conseil des études et de la vie universitaire (CEVU) et vice-doyen étudiant de l'UFR de droit et de science politique de l'Université de Reims Champagne-Ardenne ; chargé de mission à INTERCampus ; vice-président en charge de l'enseignement supérieur puis des relations extérieures pour INTERCampus ;
- Marie-Hélène Jeanneret-Crettez, professeur en sciences économiques, directrice du LIRAES (EA 4470), VP coordination de la formation SPC/Idex et directrice déléguée de l'Université Paris Cité de l'Université Paris Descartes, vice-doyenne chargée de la pédagogie de la faculté de droit ; ancienne chargée de mission réussite en licence et ancienne VP CEVU ;
- Stéphane Mottet, maître de conférences en économie à l'Université de Poitiers ; ancien vice-président du conseil d'administration en charge des finances et du patrimoine ; membre du laboratoire Centre de Recherche sur l'Intégration Economique et Financière (CRIEF) ;
- Patrick Pépin, éditorialiste ; co-directeur du diplôme universitaire "connaissance du journalisme" à l'Université de Pau et des Pays de l'Adour (UPPA), ancien président de la conférence nationale des métiers du journalisme ; ancien directeur général adjoint Radio France, ancien directeur général de l'Ecole supérieure de journalisme de Lille (ESJ) ;
- Luc Ziegler, ancien directeur général des services et secrétaire général de l'Université de Nancy 1 (Henri Poincaré) et trésorier du groupement international des secrétaires généraux d'universités francophones.

Françoise Dupont-Marillia, déléguée scientifique, et Loïc Gerbault, 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>