



— université
— lumière
— LYON 2

RAPPORT D'AUTOÉVALUATION

DE L'UNIVERSITÉ LUMIÈRE LYON 2

CONTRAT
2016-2020

Table des matières

Table des matières	2
Domaine 1 : Le positionnement et la stratégie institutionnels de l'établissement	4
1-1 Analyse du positionnement institutionnel.....	4
1-2 La stratégie institutionnelle	5
Domaine 2 : La gouvernance et le pilotage de l'établissement	8
2-1 Une organisation interne opérationnelle.....	8
2-2 Une gouvernance favorisant la participation.....	9
2-3 Une politique de la qualité au service du déploiement de la stratégie	10
2-4 Une communication en appui de la politique stratégique	11
2-5 Le développement d'outils et d'actions pour favoriser une analyse prospective dans l'établissement	13
2-6 Des dialogues de gestion indispensables au pilotage de l'établissement	14
2-7 La politique de ressources humaines.....	16
2-8 La structuration de la politique financière	19
2-9 Les campus, l'organisation logistique et la stratégie immobilière.....	20
Domaine 3 - La recherche et la formation	22
3-1 La politique de recherche.....	22
3-2 Le doctorat et la formation doctorale.....	27
3-3 La politique de formation.....	29
3-4 Le lien formation-recherche dans les cursus et la politique de recrutement.....	34
3-5 La documentation	35
Domaine 4 : La réussite des étudiants	37
4-1 Le soutien aux étudiants pour un parcours universitaire et professionnel réussi.....	37
4-2 Une politique de vie étudiante active	39
4-3 La participation des étudiants à la gouvernance	42
Domaine 5 : Valorisation, diffusion des savoirs et médiation scientifique	44
5-1 La valorisation de la recherche	44
5-2 La diffusion, l'enrichissement du patrimoine et le développement de la culture scientifique et technique.....	46
Domaine 6 : Les politiques européenne et internationales	49

Méthodologie

En vue d'établir le rapport d'évaluation, une méthodologie participative avait été envisagée. Cependant, la crise sanitaire du Covid-19 qui a généré une charge importante et une fatigue réelle des équipes, a beaucoup limité les possibilités de travail en ateliers. Un autre facteur a fortement influé la méthodologie : la prolongation des mandats en lien avec la crise sanitaire puis la période d'administration provisoire.

Pour autant, le travail mené sous le pilotage de la Direction générale des services, s'est appuyé sur des échanges en réunion des directeurs des services centraux. Ils ont en effet été de façon prioritaire mobilisés pour produire les éléments d'analyse présentés. La synthèse des données recueillies a ensuite fait l'objet d'un échange avec les responsables administratifs et financiers des composantes, ainsi qu'avec les directeurs d'UFR et de laboratoires (conseil des directeurs de composantes). Enfin, il a fait l'objet de discussions en Comité Technique puis en Conseil d'Administration.

Par ailleurs, une grande partie des éléments stratégiques sont issus du projet d'établissement et ont fait l'objet d'un travail participatif important. Antérieur à la crise sanitaire, le projet d'établissement a été débattu en instances ; ses déclinaisons et sa mise en œuvre ont été engagées lors de séminaires transversaux et dans chaque structure (services et composantes), associant ainsi personnels et étudiants.

Domaine 1 : Le positionnement et la stratégie institutionnels de l'établissement

1-1 Analyse du positionnement institutionnel

Le positionnement national et les missions de l'université

L'Université Lumière Lyon 2 est née en 1973 de la scission des universités lyonnaises. Parmi les Universités de SHS françaises, elle a la spécificité de couvrir un très large spectre de disciplines : Arts, lettres, langues, Sciences humaines et sociales, mais aussi Droit, économie, gestion, Sciences, technologie, santé (notamment avec l'informatique, la psychologie et les sciences cognitives). L'Université embrasse l'ensemble de ses missions en s'appuyant sur cette diversité et en tirant pleinement partie de la pluridisciplinarité qui la caractérise. Elle articule ses différentes missions en leur accordant une égale importance et une égale valeur. Formation, recherche, innovation se nourrissent les unes les autres et sont à la fois ancrées dans l'environnement local et ouvertes à l'international.

Dans le cadre de ses missions d'enseignement supérieur, l'Université Lumière Lyon 2 accueille 29000 étudiants, en BUT, Licence, Master et Doctorat. Avec une offre de formation variée, s'adressant à tous les publics, elle conjugue ouverture et réussite du plus grand nombre. Elle propose des cursus favorisant l'articulation formation-recherche, la pluridisciplinarité et l'internationalisation des parcours. Elle s'attache également à développer l'alternance, en DUT, licence et master au bénéfice de la professionnalisation des formations, du renforcement des liens avec les acteurs socio-économiques et des conditions d'études. La formation tout au long de la vie est également l'une de ses priorités, qu'il s'agisse de permettre l'accès aux études supérieures par le DAEU, de permettre les évolutions professionnelles individuelles ou la formation et la montée en compétences dans les collectifs de travail, ou encore de participer aux formations syndicales et prudhommales.

Les missions de recherche de l'Université Lumière Lyon 2 prennent appui sur 32 laboratoires (UMR et UR) et 8 fédérations de recherche, couvrant l'ensemble de ses domaines disciplinaires. L'université fait le choix de garantir à l'ensemble de ses unités de recherche une stabilité de financement grâce à une dotation régulière, tout en encourageant la participation aux appels à projets nationaux et internationaux par des dispositifs incitatifs et un accompagnement au montage et au suivi des projets. Elle soutient les démarches de science ouverte. Elle encourage les approches et projets pluridisciplinaires par ses appels à projets internes et la constitution de pôles de spécialité thématiques dont l'un des enjeux est de créer ou de renforcer des réseaux pluridisciplinaires au sein de l'établissement.

L'Université Lumière Lyon 2 s'attache aussi à développer la « troisième mission » de l'université, mission de médiation scientifique et d'innovation, à l'interface avec la société et son environnement. Elle propose ainsi des enseignements et activités pédagogiques permettant de former les étudiants à la médiation et de les impliquer dans des actions partenariales, elle mène de nombreuses actions de diffusion et de médiation scientifique, elle s'inscrit dans de nombreux projets de recherche participative ou recherche action, en lien étroit avec les enjeux de société contemporains et les demandes qui lui sont adressées par les acteurs socio-économiques et culturels comme par les collectivités territoriales. Implantée au cœur de la Métropole de Lyon, avec deux campus principaux (Berges du Rhône et Porte des Alpes) et trois sites complémentaires (Rachais, Ecully et Le Vinatier) l'Université Lumière Lyon 2 noue ainsi des partenariats privilégiés avec les acteurs locaux mais aussi régionaux.

L'ouverture européenne et internationale est un enjeu majeur pour l'université. Elle encourage ainsi la mobilité des étudiants via des échanges d'études et de stages en Europe et à travers le monde entier. Elle a également mis en place de nombreux doubles diplômes avec des institutions académiques étrangères et porte des activités de recherche internationales. L'Université Lumière Lyon 2 entretient aujourd'hui plus de 660 accords de coopération avec plus de 400 établissements dans une soixantaine de pays.

Le positionnement sur le site

L'Université Lumière Lyon 2 fait partie des membres de la COMUE Université de Lyon. Elle est impliquée dans les actions et dispositifs de la COMUE, contribue aux initiatives communes et bénéficie des services ainsi mutualisés. Par ailleurs, des coopérations sont nouées plus spécifiquement, tant

dans le domaine de la formation que de la recherche, avec certains des établissements du site, tant en raison des points communs entre établissements qu'en raison de leur complémentarité.

L'Université Lumière Lyon 2 présente un certain nombre de domaines disciplinaires communs avec l'Université Jean Moulin Lyon 3 : les deux proposent ainsi des formations en droit, en histoire, en géographie, en sciences de gestion, en lettres, en langues... Dans de très nombreux cas ces formations sont d'ailleurs co-accréditées, et parfois même mutualisées. Cependant, les approches et les projets de formations sont parfois distincts. Dans le domaine de la recherche, quelques unités sont en tutelle conjointe. D'autres disciplines ou champs disciplinaires sont en revanche spécifiques à l'Université Lumière Lyon 2. Il en va ainsi de la sociologie, de l'anthropologie, de l'archéologie, des arts du spectacle, de la musicologie, de la psychologie, de l'ergonomie, du tourisme ou encore de certaines langues rares, qui font l'objet d'un soutien spécifique de la part de l'établissement.

L'établissement partage également certains domaines de formations et de recherche avec l'Université Jean Monnet de Saint-Etienne et, dans une moindre mesure, avec l'Université Claude Bernard Lyon 1. Elle a également des liens étroits avec certaines écoles : l'ENS de Lyon dans les domaines des Arts, lettres, langues et SHS, Sciences Po Lyon en science politique, l'ENTPE en urbanisme, mais aussi les écoles d'art et de culture (ENSATT, CNSMD...). Sur le site, les enseignants-chercheurs des différents établissements se retrouvent pour partie dans les mêmes unités de recherche multitutelles (UMR ou UR), ce qui favorise également les projets de formations communs, notamment au niveau master et évidemment pour les écoles doctorales.

La grande diversité des établissements et leurs complémentarités ont formé, de longue date, ce socle de coopérations très riches sur le site. Le projet Idex, adopté en 2016 par les établissements, avait pour ambition de mieux structurer ce paysage académique, de lui donner plus de lisibilité et de visibilité, tant au niveau national qu'international. L'éviction de l'Université Lumière Lyon 2 du projet d'Université cible s'est accompagnée de la rupture de certains partenariats, a freiné certaines coopérations et n'a pas permis de penser ensemble le projet d'accréditation. L'Université Lumière Lyon 2 a malgré tout continué à défendre la poursuite de collaborations scientifiques et de co-accréditations, au profit de dynamiques académiques communes.

1-2 La stratégie institutionnelle

Une stratégie en cohérence avec les priorités de l'établissement

Tout au long du contrat, l'Université Lumière Lyon 2 a développé une stratégie en cohérence avec son positionnement institutionnel et les valeurs qu'elle porte. Elle a fait en sorte de porter ses missions et de se donner les moyens de les assumer en lien avec ses priorités :

- Dans le domaine de la formation, elle a continué à soutenir l'ensemble de ses disciplines, y compris les petites disciplines, et à promouvoir la pluridisciplinarité. Elle a développé les partenariats internationaux et réintroduit le plurilinguisme dans ses formations de licence. Elle a soutenu la réussite du plus grand nombre à travers des dispositifs d'accompagnement et de remédiation, et en se donnant les moyens de cette ambition à travers la réponse à divers appels à projets (ORE, NCU). Les orientations retenues pour la nouvelle accréditation permettent de soutenir ses ambitions et de concilier exigence académique et réussite étudiante.
- Dans le domaine de la recherche, l'université a soutenu ses unités de recherche en renforçant substantiellement la dotation des laboratoires, en développant un modèle transparent d'allocation des moyens et en accompagnant efficacement les chercheurs dans le montage de projets. Elle a multiplié par deux le nombre de CRCT locaux pour donner la possibilité à davantage de collègues de retrouver le temps nécessaire à mener à bien leurs recherches. Elle a également mis en place des démarches de science ouverte et de valorisation de la recherche. Elle a fortement soutenu la jeune recherche à travers l'accompagnement des doctorants et de leurs initiatives.
- L'université a encouragé la médiation scientifique et le développement de la recherche participative à travers des appels à projets internes, le soutien au développement et à la création de chaires partenariales, la création de pôles de spécialité conçus à l'interface entre des démarches pluridisciplinaires innovantes et des enjeux de société. Elle a contribué à la création d'un réseau international d'universités engagées dans des démarches de services à la collectivité (RéUNIS). Elle a plus récemment répondu et contribué à plusieurs réponses à l'AMI "Sciences avec et pour la société".

- Dans le domaine des relations européennes et internationales, elle a mis en place une stratégie internationale pour la formation et la recherche, dont les orientations sont adoptées chaque année en instance. Elle a engagé une démarche de consolidation de ses partenariats et, en vue de renforcer son attractivité et la qualité de l'accueil, s'est mobilisée pour proposer des dispositifs originaux et obtenir la labélisation "Bienvenue en France".
- En vue de soutenir ses missions, l'université a également eu une stratégie d'amélioration des conditions d'études et de travail. Pour les étudiants, cela passe par l'accent mis sur la vie étudiante et la mise en place de services sociaux et médicaux à leur attention. Cela passe aussi par une implication forte de l'université dans la lutte contre la précarité, en lien avec différents acteurs du territoire. L'action sociale a également été renforcée pour les personnels. Pour l'ensemble de la communauté, cette attention aux conditions d'études et de travail est également passée par une politique inclusive à l'égard des personnes en situation de handicap et par une vigilance accrue et des dispositifs spécifiques pour lutter contre les discriminations et le harcèlement. C'est enfin à l'amélioration de la vie sur les campus que l'établissement s'est employé avec des actions de rénovation, d'aménagement des espaces intérieurs et extérieurs, d'équipement numérique, de création de lieux de travail en autonomie et d'espaces de convivialité, mais également avec des projets d'envergure de transformation des campus inscrits dans une démarche de transition écologique.
- Les missions d'enseignement supérieur, de recherche et d'innovation reposent avant tout sur les personnels, BIATSS comme enseignants et enseignants-chercheurs, qui font l'université. C'est la raison pour laquelle, pendant le contrat, l'université a fait en sorte de recruter de nouveaux personnels afin de renforcer son potentiel et d'améliorer la qualité du service. Elle s'est également attachée à réduire la précarité pour garantir de meilleures conditions de travail et pour favoriser la stabilisation des équipes. Un effort conséquent a aussi été porté sur la formation des personnels afin d'accompagner toutes et tous dans la réalisation de leurs activités et dans leur progression de carrière. Enfin, en conformité avec nos valeurs, une attention soutenue a été portée aux enjeux d'égalité entre les hommes et les femmes (recrutements, promotions, formation, accompagnement dans les projets professionnels). Le Label HRS4R vient aussi attester l'attention portée aux conditions de recrutement et de travail à l'université.

Pour mener cette stratégie, l'Université a su développer des partenariats forts à différents niveaux et avec plusieurs types d'acteurs. Durant le contrat, elle s'est attachée à consolider ses liens avec les acteurs du territoire (collectivités territoriales, acteurs socio-économiques et culturels) afin de relever le défi d'une inscription forte au cœur de la société, au bénéfice des étudiants, de la formation tout au long de la vie, du développement des recherches participatives...

Sur le plan académique, elle a poursuivi ses coopérations sur le site mais a aussi choisi de s'impliquer dans des réseaux nationaux et internationaux permettant le partage d'expériences, l'élaboration de projets partagés et le soutien à une vision partagée de l'université. Il en va ainsi de la participation de l'université à l'Alliance des universités de recherche et de formation (AUREF) dès 2016. Ces collaborations ont permis de porter et de faire entendre des positions communes. Elles ont permis aussi de porter des réponses coordonnées à des appels à projets comme le projet Hype-13 présenté dans le cadre de l'AAP Hybridation en 2020. Le travail en réseau permet de structurer des partenariats forts fondés sur des conceptions communes de nos missions. Cela a été le cas pour les démarches de Sciences avec et pour la société, avec des réponses concertées avec les universités de Rennes 2 et de Strasbourg pour l'AMI SAPS, et avec une charte construite avec les universités francophones du réseau RéUNIS.

Une stratégie adaptée et réaffirmée face aux évolutions du site

Les évolutions du site et des projets du site depuis 2016 ont amené l'Université Lumière Lyon 2 à adapter son positionnement stratégique à plusieurs reprises. L'engagement dans le projet Idex en 2016 a été intensément préparé, par des réunions, assemblées générales des personnels et débats en instances. Cette démarche a permis une large approbation de la participation au consortium et au projet d'université cible, fondée sur une analyse concertée des avantages de ce projet et de la manière dont il convenait de le poursuivre. La présidence a ainsi pu porter un mandat clair dans le cadre de la construction de l'Idex.

Lorsque le périmètre du projet d'université cible a été resserré à quelques établissements, dont l'Université Lumière Lyon 2 ne faisait pas partie, la présidence a également pu s'appuyer sur un vote obtenu à une très large majorité en Conseil d'administration pour demander la réintégration de l'université. Après plusieurs tentatives en ce sens, il a été décidé de conduire une stratégie alliant

différenciation et coopération. Il s'agissait à la fois de faire valoir les points forts de l'établissement, de mieux les cultiver et de les mettre en avant pour mieux se positionner sur le site par rapport à l'université cible en construction et, dans le même temps, de réitérer l'attachement de l'université aux collaborations avec les établissements du site et de faire reposer les partenariats sur les complémentarités que les spécificités de l'Université Lumière Lyon 2 permettaient d'alimenter. C'est dans ce cadre qu'a été fait le choix d'adopter un nouveau projet d'établissement en 2019.

L'arrêt de l'Idex en octobre 2020 laisse le site dans une situation de fragilité, avec des tentations fortes de repli sur soi pour certains établissements, une impréparation collective pour le prochain contrat et une relative désorganisation. Des discussions sont actuellement en cours pour définir les missions et compétences qui seront à l'avenir celles de la coordination de site. Dans ce contexte, l'Université Lumière Lyon 2 plaide fortement pour le maintien et le renforcement des coopérations pédagogiques et scientifiques qui font la force du site ainsi que pour le maintien d'une structure de coordination dotées de services mutualisés capables de porter des projets partagés, entre autres dans le domaine de la formation. Ainsi, si l'arrêt de l'Idex pose aujourd'hui la question de la coordination et des coopérations sur le site d'une nouvelle manière, le projet d'établissement reste un support décisif pour l'affirmation des valeurs de l'établissement et de son positionnement stratégique.

L'adoption du projet d'établissement et ses déclinaisons

C'est en février 2019, que l'université a adopté en Conseil d'administration un projet d'établissement. Cela lui a permis d'affirmer son attachement aux principes de service public, de rappeler son exigence de qualité et son ambition académique au service du développement de l'esprit critique, de la formation intellectuelle, du progrès des connaissances et de la compréhension de notre société. Le projet d'établissement rappelle que l'université associe étroitement enseignement et recherche, œuvrant à la qualité des formations, à la diffusion et au partage des savoirs scientifiques. Elle affirme le rôle des savoirs, de la culture et de l'ouverture à autrui dans le développement de chacun. Elle garantit la liberté d'expression de tous les acteurs de la communauté universitaire et leur participation à la vie démocratique de l'établissement.

Le projet d'établissement souligne également que l'Université Lumière Lyon 2 assume ses missions dans le cadre de multiples partenariats, socio-économiques et académiques. Il établit notamment que, dans le cadre des coopérations académiques de site, l'Université Lumière Lyon 2 mobilise tous les atouts, notamment humains, qui sont les siens en tant qu'acteur autonome et acteur de référence de la recherche et de la formation en Sciences Humaines et Sociales et participe activement à la construction de projets partagés en vue de soutenir une recherche de qualité, rendre le meilleur service aux usagers et donner toute sa place à l'enseignement supérieur et à la recherche dans les dynamiques socio-économiques et les transformations de la société. Le projet d'établissement entend donc préciser ce qui caractérise l'établissement, fait la spécificité de ses formations et de ses activités scientifiques, et ainsi donner à l'université les moyens, par l'identification des complémentarités et des projets communs, de mieux coopérer avec l'ensemble des établissements du site.

Le projet d'établissement précise les grandes orientations des activités de l'université et établit ses axes de développement pour les années à venir. Il s'agit de la positionner dans son environnement, de mettre en évidence ses acquis, ses caractéristiques, son ambition et ses atouts. Il s'agit aussi de préciser les principes et les objectifs de l'action de l'université pour développer les pratiques, les outils, les modalités de travail et d'organisation qui permettent de les servir au mieux. L'enjeu est, pour toutes et tous - étudiants, enseignants, chercheurs, personnels de bibliothèque, ingénieurs, administratifs, techniciens, personnels sociaux et de santé, de disposer d'un cap commun et, pour l'établissement dans son ensemble, de se donner les moyens de ses ambitions.

Le projet d'établissement a été l'objet d'un travail collaboratif pour favoriser son partage, son appropriation et sa déclinaison opérationnelle. Document de portée générale, il se prolonge au travers de documents qui structurent plus en détail les activités ou les choix stratégiques : définition annuelle des objectifs dans le cadre du débat d'orientations budgétaires, politique de stratégie internationale... Il permet pour chacune des activités d'avoir une feuille de route priorisée et qui fait sens pour l'ensemble des acteurs de la communauté. Cela se traduit en particulier par l'élaboration d'un plan d'action organisé dans une revue de projets.

La mobilisation autour des orientations du projet d'établissement a permis déjà de traduire cette stratégie en actions de diverses manières. Il en va ainsi de la mise en place progressive des pôles de spécialités, de la création de la chaire Tralim autour des transitions alimentaires ou encore de la

création de RCHRH, le magazine de la recherche. Toutefois, c'est principalement au cours du prochain contrat que le projet pourra pleinement être déployé.

Les valeurs et orientations stratégiques de l'établissement sont également traduites au sein de politiques opérationnelles spécifiques et suivies : schéma directeur du handicap, politique de lutte contre les discriminations et les violences sexistes et sexuelles, rapport et plan d'action égalité homme-femme, plan d'action HRS4R.

Les avancées de l'université pour le déploiement de la stratégie se traduisent par le renforcement du travail partenarial avec les acteurs du territoire (comme le comité de pilotage du Campus Porte des Alpes), par la réalisation annuelle d'un bilan d'activité qui illustre largement les actions menées, la mise en place de pôles de spécialité, la création d'un CFA Lyon 2, la création du Service Universitaire de Santé (SSU)...

L'université a mis en place une démarche prospective et un plan pluriannuel d'investissement rigoureux permettant de piloter l'établissement en cohérence avec les axes stratégiques tout en garantissant la soutenabilité financière des projets.

La formalisation et le partage de la stratégie de l'établissement apportent un positionnement fort pour l'établissement, donnent un sens et une cohérence aux actions menées. Cependant, le partage et les échanges pour favoriser l'appropriation nécessitent du temps et une forte mobilisation. Ils nécessitent aussi une exigence et une rigueur au niveau du pilotage qui a impliqué une mise à niveau importante. La faible dotation en moyen (notamment postes d'enseignants) au regard des charges ne laisse pas la marge de manœuvre financière suffisante pour couvrir tous les besoins. Cela peut générer des frustrations et représenter un frein à l'engagement des personnels comme des usagers.

Domaine 2 : La gouvernance et le pilotage de l'établissement

2-1 Une organisation interne opérationnelle

Vers une organisation du travail plus transversale

Les principales directions sont aujourd'hui organisées par grandes missions ou domaines d'activité : formation et vie étudiante, recherche et études doctorales, action culturelle et diffusion des savoirs, immobilier, systèmes d'information... Cette structuration fait sens au regard des périmètres opérationnels et des métiers impliqués. Les différentes composantes - instituts, UFR, laboratoires - s'adressent aux services et directions selon l'objet de leur sollicitation.

Cependant, à l'occasion des débats en instances (CT et CHSCT notamment) et du travail collaboratif autour du projet d'établissement, il est apparu que le travail transversal entre les services, les composantes, les laboratoires, devait être plus et mieux développé. De premières pistes pour renforcer la transversalité ont été envisagées. Toutefois, les projets de séminaires ou ateliers collaboratifs qui ont émergé des débats et groupes de travail entre 2018 et 2019 n'ont pas pu encore se tenir du fait de la crise sanitaire.

Depuis plusieurs années déjà, les services sont mobilisés pour travailler de façon plus transversale et pour parvenir à renforcer le soutien des services centraux aux composantes et laboratoires. Cependant, cet effort reste à accentuer et le champ des process à couvrir reste encore important.

Certains outils et démarches mis en place récemment permettent d'améliorer le partage d'informations et la gestion partagée des dossiers. On peut citer par exemple :

- La gestion et le suivi des services enseignants qui s'est fait en parallèle à la mise en place de l'outil OSE, qui permet de clarifier les attributions de chacun ;
- Le projet en cours pour la mise en œuvre d'un outil de gestion sur le suivi des conventions, que ce soit les conventions de recherche, de formations, de partenariats, etc. ;
- Le travail en cours pour fluidifier les modalités d'échanges d'information et de coopération entre services et composantes.

Une organisation pensée pour améliorer la qualité du service rendu

La prise en compte des usagers et des utilisateurs va aussi dans le sens du renforcement d'une logique de projet et de démarche qualité. Elle invite aussi à renforcer la transversalité pour améliorer la qualité du service rendu. Cette dimension constitue un point fort du projet d'établissement. Plusieurs démarches et actions ont été entreprises en ce sens, comme par exemple :

- La mise en œuvre d'un bureau des étudiants internationaux sur le campus Porte des Alpes ;

- L'élargissement des horaires de la bibliothèque universitaire Chevreul ;
- L'adaptation des horaires du service de santé universitaire ;
- La création d'un comité fonctionnel des utilisateurs pour le futur Learning Centre.

Il est cependant nécessaire de poursuivre dans cette voie, en particulier en s'attachant à :

- Renforcer l'accessibilité aux informations et aux services ;
- Améliorer l'accessibilité (physique, par le renouvellement de la signalétique, virtuelle par la refonte du site internet) ;
- Faciliter l'information par une meilleure orientation vers les bons interlocuteurs ;
- Renforcer la proximité entre les services et les bénéficiaires, y compris par le biais de groupes de travail réunissant les services porteurs et les bénéficiaires, qu'ils soient usagers ou personnels ;
- Renforcer la qualité du service rendu, en travaillant sur les résultats d'enquêtes menées auprès des bénéficiaires pour connaître les besoins et les attentes.

2-2 Une gouvernance favorisant la participation

L'université, dans son projet d'établissement, a réaffirmé son attachement à un fonctionnement démocratique et collégial, reposant sur la participation, le débat et la transparence. Ce fonctionnement démocratique est au cœur de la culture de l'établissement et permet à toutes et tous de s'impliquer dans la vie de l'université et de contribuer à la définition de ses stratégies. Il est également au fondement de la définition d'un projet partagé donnant sens à l'investissement de chacun dans les activités de l'université.

Organisation des instances

Au-delà des obligations légales, l'établissement s'est attaché à établir les conditions d'un débat informé et serein dans les instances. Cela passe par :

- La mise en place systématique de réunions préparatoires aux instances, réunissant les différentes listes de personnels et d'étudiants et permettant d'établir l'ordre du jour de manière concertée ;
- La mise en œuvre d'une planification des instances semestrielle pour permettre à la fois de prévoir le passage en conseils des différents dossiers, notamment lorsque le dossier doit passer dans plusieurs instances, mais également pour les élus de pouvoir s'organiser très en amont afin de prendre part aux réunions ;
- Lorsque des sujets le nécessitent, ils peuvent faire l'objet de réunions spécifiques en amont des instances afin d'associer dès que possible les élus à la préparation du dossier et des délibérations qui seront proposées en instances ;
- L'organisation de temps d'échanges sur des points d'ordre du jour thématiques présentés pour discussion, qu'il s'agisse de sujets qui seront soumis au vote lors de la séance suivante ou bien d'enjeux plus stratégiques qui donneront lieu lors de séances ultérieures à des déclinaisons sur des points plus précis.

Outre les conseils décisionnels, l'Université Lumière Lyon 2 a mis en place différentes instances consultatives qui permettent d'impliquer les étudiants et personnels sur des enjeux particuliers. Ainsi, par exemple, un comité des relations internationales (CORI), a été créé. Instance consultative, le CORI œuvre à l'élaboration de la politique internationale de l'Université, à la définition de zones prioritaires pour les mobilités, l'optimisation de programmes internationaux existants, la création de nouveaux, et les modalités pédagogiques pour l'accueil des étudiants en mobilité mais également pour les étudiants partant en mobilité. Convoqué et présidé par le Vice-président en charge des relations internationales, il est géré par la Direction des relations internationales et réuni, outre les Vice-présidents en charge de la formation, de la recherche, des partenariats, la Directrice Générale des Services (DGS), le Vice-président étudiant en charge de la vie étudiante et des représentants de chacune des composantes (directeur du CIEF, responsable ou correspondant RI de chaque composante). Cette instance consultative doit permettre de garantir l'implication de la communauté de l'établissement mais également des partenaires extérieurs ; elle se réunit 4 fois par an.

On doit relever, dans le fonctionnement des instances, quelques difficultés qui constituent autant de points à améliorer :

- Le nombre élevé d'instances représente une charge de travail lourde pour certains services (temps de préparation des dossiers, temps d'établissement des procès-verbaux et délibérations...). L'allègement de certaines procédures peut constituer une réponse à cet enjeu (par exemple, la simplification des procès-verbaux).
- Le fonctionnement de certaines instances est remis en cause, notamment en fins de mandats, faute de quorum, donc de mobilisation des élus. La meilleure organisation des désistements entre membres d'une même liste peut permettre d'organiser une rotation des charges. La durée des instances doit sans doute également être revue, posant la question de l'équilibre entre le temps laissé au débat et la nécessité de limiter les échanges en séance pour maintenir la participation sur le long terme.
- Il importe encore de renforcer le travail mené en amont des instances sur des sujets plus stratégiques ou techniques et donc difficiles à appréhender dans la durée d'une séance.
- Il serait souhaitable de mieux associer les partenaires extérieurs aux instances, au-delà des obligations réglementaires, pour apporter des éclairages sur certains sujets et ainsi permettre aux élus de disposer d'éléments utiles pour la prise de décision.

Un dialogue social régulier

En dehors des instances, les acteurs du dialogue social (personnels comme étudiants) sont réunis régulièrement afin d'échanger sur les éléments stratégiques comme sur le fonctionnement quotidien de l'établissement. La Présidente et la Directrice Générale des Services (DGS) organisent tous les deux mois une réunion avec les organisations syndicales des personnels (réunions interrompues pendant la période de crise sanitaire). Depuis un an, à l'occasion du premier confinement, la Vice-présidente formation a mis en place des rendez-vous réguliers (toutes les semaines puis toutes les deux semaines) avec les élus étudiants de la CFVU. Ces temps d'échanges, particulièrement utiles pour tous, seront maintenus dans le cadre du prochain contrat.

Lorsque des dossiers complexes sont présentés en Comité Technique ou en CHSCT, un temps d'échange préalable ou un groupe de travail associant les organisations représentatives est organisé. Cela a été par exemple le cas pour les mesures mises en place durant la crise sanitaire mais aussi pour le déploiement du télétravail. Dans ce cas, les encadrants ont aussi été associés aux travaux.

Des temps d'échanges associant l'ensemble de la communauté

Outre les débats dans les instances réglementaires, diverses réunions sont organisées pour favoriser l'association des acteurs de l'établissements (personnels, usagers) aux processus de décision. Ces assemblées générales sont notamment retenues pour des enjeux sur lesquels il importe d'informer très largement personnels et étudiants, de recueillir la diversité des positions qui ont cours dans la communauté, mais aussi de permettre le débat et la construction d'une position partagée.

Sur la durée du dernier contrat, ce sont différentes thématiques qui ont ainsi fait l'objet d'assemblées générales associant les personnels ou les personnels et usagers :

- 2016-2020 : projet Idex et devenir du site
- 2018-2019 : projet d'établissement
- 2020 - 2021 : accréditation
- 2020 : discussion autour du projet de Loi de Programmation Pluriannuelle de la Recherche
- 2019 - 2020 : présentation du projet de Learning centre « La Ruche »

2-3 Une politique de la qualité au service du déploiement de la stratégie

L'établissement a souhaité développer une démarche qualité pour avoir la capacité d'analyser les actions et de mettre en place les correctifs nécessaires. Pour cela, il est nécessaire d'avoir des outils efficaces et de travailler sur la fiabilité des données. Dans cet objectif, différents projets importants

ont été portés au niveau des ressources humaines et des relations internationales par exemple ; d'autres sont en cours, notamment pour la formation continue.

L'établissement souhaite développer cette politique à un niveau plus global. Aussi, un travail sur les indicateurs stratégiques a été initié, qui viendra alimenter le programme annuel de performance de l'établissement.

Durant ce contrat, certaines initiatives ont permis d'améliorer la qualité au service de nos activités :

- Le Service Commun de Documentation (SCD) a engagé une démarche qualité en participant au dispositif de la Charte Marianne et en se basant sur l'enquête LIBQUAL. Le suivi des indicateurs mis en place permet au SCD d'ajuster son action ;
- L'accueil : un travail a été engagé en menant des entretiens dans l'objectif d'améliorer la qualité de notre accueil, qu'il soit physique, téléphonique ou numérique ;
- La Vie étudiante : le service évalue régulièrement les dispositifs mis en place et ajuste les propositions de services et d'activités en effectuant régulièrement des enquêtes auprès des usagers ;
- Des enquêtes régulières sont menées auprès des usagers comme celle sur les conditions de vie des étudiants dont l'analyse est une source importante pour mieux évaluer nos actions.

2-4 Une communication en appui de la politique stratégique

Mieux identifier et mieux faire connaître l'université et ses actions

Au début du contrat, en 2016, la nouvelle équipe présidentielle a souhaité porter une réflexion sur l'identité de l'établissement, son image à l'extérieur, et également sur le sentiment d'appartenance qui pouvait exister, ou non, chez les personnels et les étudiants. Cette réflexion était également issue de l'évaluation HCERES qui, dès 2015, soulignait la nécessité de développer la communication interne. Ce travail autour de l'identité de l'Université Lumière Lyon 2, son image en interne et en externe, s'est développé autour de plusieurs axes :

- Identité visuelle ;
- Identité numérique ;
- Communication interne : mieux informer, mieux échanger ;
- Communication externe : informer, valoriser.

Tout au long du mandat, la stratégie a été de développer de nouveaux modes de communication, de proposer de nouvelles modalités d'échanges mais également de revoir totalement les supports de communication, aussi bien papiers que numériques, ainsi que leurs cibles.

Cette démarche s'est traduite en objectifs opérationnels :

- Trouver une identité qui représente l'ensemble de la communauté ;
- Améliorer nos supports numériques et faciliter la diffusion de l'information ;
- En lien avec les services concernés, proposer des supports de communication thématiques et ciblés ;
- Développer la communication vers nos partenaires ;
- Développer le travail en transversal avec l'ensemble des structures de l'université sur la communication interne et externe.

Renforcer l'identité

La première étape, pour renforcer cette identité, a été de travailler à son visuel, c'est-à-dire à faire évoluer le logo de l'établissement, pour qu'il soit plus représentatif de son identité :

- Consultation des personnels et étudiants sur les valeurs portées par l'établissement : diversité, égalité, solidarité, humanisme, ouverture, dynamisme, engagement citoyen...
- Réflexion sur la couleur pour produire une identité visuelle plus lisible que la précédente et facilement repérable ;
- Forme du logo : à partir des éléments précédents, il a été dessiné pour représenter l'ouverture et le rayonnement de l'Université.

Le nouveau logo est paru en novembre 2018, accompagné par le renouvellement de l'ensemble de la charte graphique. Il a ensuite été décliné et adapté aux différentes structures et composantes. Afin de susciter l'adhésion de l'ensemble de la communauté à l'identité Lumière Lyon 2, une boutique éphémère a eu lieu à trois reprises (en 2018 et 2019), pour proposer des vêtements et objets aux couleurs de l'université. Cet événement a rencontré un grand succès.

La deuxième étape de cette démarche consistait en un projet de très grande ampleur qui a abouti en février 2020 à la refonte des sites internet (site public et les intranets dédiés aux étudiants et aux personnels). Les anciens, qui existaient depuis plus de 10 ans, étaient obsolètes, aussi bien dans l'arborescence de leur construction, que dans leur fonctionnalité et leur accessibilité. Les nouveaux sites répondent aux critères établis à partir d'enquêtes et d'échanges avec les utilisateurs :

- Ergonomie plus adaptée ;
- Arborescence simplifiée ;
- Facilité d'accès aux informations prioritaires mais aussi aux différentes ressources, aussi bien en interne que pour un public extérieur.

Ce travail a été décliné pour les sites de toutes les composantes, et des unités de recherche.

Renforcer la diffusion de l'information

Au travers des échanges qui ont eu lieu sur la question de l'identité de l'établissement, et comme le soulignait le rapport HCERES de 2015, il était devenu nécessaire d'améliorer la diffusion de l'information, que ce soit en direction des étudiants, des personnels, des partenaires ou du grand public. Un travail conséquent a été entrepris en ce sens depuis 2016. Par ailleurs, la crise sanitaire a permis d'accélérer la prise en main de la communication par les sites, mais également de découvrir un usage plus régulier de la diffusion générale comme moyen de transmission d'information. Elle a aussi été l'occasion de mettre en œuvre de nouvelles manières d'échanger et d'informer grâce aux outils numériques.

En communication interne, différents supports ont été créés ou améliorés durant ce contrat :

- o Création d'une newsletter mensuelle à destination des étudiants ;
- o Lettre aux personnels ;
- o Création d'une Lettre hebdomadaire de la DRH à destination de l'ensemble des personnels ;
- o Dredline : créée en 2015 à destination des enseignants-chercheurs ;
- o Elargissement de la diffusion générale aux organisations représentatives par le biais d'un « droit de communication » mensuel, diffusé à l'ensemble de la communauté ;
- o Documentation formation et vie étudiante : plaquettes de présentation des diplômes, livret des associations, plaquette des dispositifs d'aides sociales, livret pour la mission handicap, plaquettes sur la santé, livret « devenir étudiant », dépliant pour l'orientation sur les campus, supports développés dans chaque composante ;
- o Documentation pour les relations internationales : livrets sur les aides financières, les accords existants et les mobilités Erasmus, fascicules sur le programme Minerve, plaquette sur la mobilité doctorale.

Par ailleurs, des événements ont été repensés pour mieux accueillir les étudiants (période d'intégration, cafés de la Maison des étudiants, etc.), et pour valoriser les personnels : accueil annuel des nouveaux collègues, cérémonie des départs à la retraite, rentrée (pas trop solennelle).

En communication externe, outre la refonte du site internet, une vraie démarche de communication a été initiée en direction des partenaires, pour présenter et valoriser les missions, les activités et les initiatives innovantes de l'université. Ainsi, le rapport annuel d'activités est diffusé depuis 2018 aux partenaires institutionnels et socio-économiques. Depuis 2019, le projet d'établissement est également transmis aux partenaires de l'université. Enfin, en 2021 a été lancé le nouveau magazine de la recherche, RCHRCH, trimestriel, diffusé à nos partenaires avec une version numérique enrichie par rapport à la version papier.

Une analyse des actions pour continuer le développement de la communication

Le travail autour de l'identité graphique de l'établissement, l'amélioration des modes de communication en direction de la communauté, la refonte des sites et l'amélioration, pour le grand

public, de l'accès à nos formations et notre recherche constituent une amélioration nette de nos modes de communication.

Quelques points restent néanmoins à améliorer :

- Nouveaux sites pas encore parfaitement maîtrisés ;
- Supports papier à destination des étudiants :
 - o Déterminer des lieux ressources où mettre la documentation à disposition ;
 - o S'assurer du relais dans les composantes des informations sur les aides sociales, la santé notamment.
- Association des usagers à la communication qui leur est destinée, avec des enquêtes mais également des réunions plus régulières avec les représentants étudiants ;
- Structuration d'un réseau des référents communication des composantes, laboratoires et services pour travailler plus en lien et s'appuyer aussi sur leur expertise et leur connaissance du terrain ;
- Reprise et renforcement du réseau des anciens étudiants ;
- Communication à destination des partenaires : renforcer la communication *via* l'organisation d'événements de valorisation et de médiation qui leur sont ouverts, dès que la crise sanitaire le permettra.

Pour atteindre ces objectifs, la Direction de la communication, renforcée depuis deux ans par une personne chargée des relations presse, devra repenser la répartition des missions entre les agents et définir des procédures pour répondre aux différentes sollicitations (demande de création d'affiches, de logo, de page internet) qui seront disponibles pour la communauté.

Enfin, pour mieux appréhender les attentes et les besoins, il serait nécessaire de relancer une enquête interne auprès des usagers et des personnels pour mieux connaître leurs usages de nos sites, mais également leurs attentes en matière d'information et d'utilisation des supports de communication.

2-5 Le développement d'outils et d'actions pour favoriser une analyse prospective dans l'établissement

L'établissement s'est engagé dans plusieurs démarches visant à renforcer et améliorer sa capacité de pilotage et d'analyse prospective, pour garantir la soutenabilité des engagements de l'établissement liés d'une part à ses activités de recherche et de formation et d'autre part à la mise en œuvre de son programme pluriannuel d'investissement. Il a pris en compte pour cela les observations formulées dans les précédentes évaluations mais aussi par la Cour des Comptes.

Des objectifs clairement affirmés

Les objectifs fixés en 2016 ont été enrichis durant le contrat pour tenir compte des besoins constatés pour le pilotage et l'analyse prospective. Insuffisamment développés dans l'établissement, les méthodes et les outils de pilotage devaient en effet être considérablement renforcés :

- Définition commune du périmètre du PPI aux seuls projets engagés ;
- Instauration d'une pratique de validation systématique en CA pour chaque mise à jour du PPI, après transmission des impacts projetés en matière de trésorerie et de niveau du fonds de roulement disponible ;
- Projection du fonds de roulement de manière pluriannuelle ;
- Mise en place de schémas directeurs pour l'immobilier et les systèmes d'information pour répondre au besoin de pilotage annuel ;
- Construction d'un tableau de bord avec les indicateurs de gouvernance.

Une organisation et des outils qui ont évolués

L'organisation a évolué pour permettre de suivre au plus près les parcours de formation, le pilotage des ressources humaines, de la masse salariale, le contrôle de gestion, la mise à niveau et le développement des systèmes d'information et des outils numériques, la mise en œuvre des projets immobiliers :

- Service Accompagnement aux métiers de la Scolarité (SAMS) de la DFVE :
 - o Coordination de la modélisation des parcours de formation dans l'outil de scolarité APOGEE ;
 - o Gestion des projets liés aux services numérique de scolarité (déploiement de nouveaux services comme E-candidat, ADE campus, évolution de certaines fonctions), en lien avec la Direction des systèmes d'information (DSI) ;
 - o Assurer l'évolution des services en lien avec les attentes des composantes dans le cadre de l'exercice de leurs missions et assurer ainsi un meilleur pilotage interne.
- Développement d'outils plus performants et interfacés entre eux : mise en place de l'outil OSE qui est interfacé avec Apogée pour mieux suivre le coût de l'offre de formation et donc le pilotage des services enseignants. Ces outils sont partagés avec les composantes.
- Elaboration d'un Schéma directeur des systèmes d'information et du numérique dans le cadre d'une démarche participative menée entre 2019 et 2021.
- Etablissement et suivi d'un PPI permettant une vision et une anticipation pluriannuelle des dépenses et du fond de roulements disponible.
- Le travail du service du SESAP a été centré sur la formation, la vie étudiante et les enquêtes pour renforcer notre expertise dans ces domaines.
- Du côté de la DRHAS :
 - o Pilotage de la masse salariale : désormais intégré à la DRHAS au sein d'un service qui gère les outils RH ;
 - o Travail sur les métiers, les postes et la mise en place d'une cartographie des emplois.

Ainsi, le pilotage RH dans son ensemble est partie prenante des projets de développement de la prospective RH et de la GPEC. La meilleure connaissance apportée par ces évolutions a permis de produire des données comme le taux d'encadrement par composantes et sections CNU, ce qui est indispensable dans les travaux menés dans le cadre des dialogues de gestion et de l'accréditation des formations.

Un bilan encourageant mais des points à améliorer

La construction d'outils budgétaires et comptables permettant la projection pluriannuelle, tenant compte des contraintes de l'ordonnateur (financement des dépenses incompressibles liées à l'activité) avec une présentation en instance est un réel progrès. La connaissance transversale apportée par le contrôleur de gestion à la DAF, le pilotage de la masse salariale et le pilotage de la scolarité permettent de mieux anticiper les besoins.

L'université a progressé au niveau des outils et de sa structuration pour favoriser une connaissance pluriannuelle qui permet de piloter, faire des choix et de prioriser. Cependant, il reste à progresser sur certains points :

- Anticiper pour mieux intégrer par exemple le coût de fonctionnement des projets immobiliers, les impacts métiers des projets informatiques ;
- Améliorer l'utilisation des outils, et en acquérir de nouveaux (SIRH intégré en cours d'acquisition) ;
- Renforcer la culture interne autour des outils de pilotage pour les utiliser plus régulièrement.

2-6 Des dialogues de gestion indispensables au pilotage de l'établissement

L'Université Lumière Lyon 2 compte de très nombreux services et composantes de formation entre lesquels le dialogue et les échanges doivent être permanents. Par ailleurs, la direction de l'établissement repose sur des principes de subsidiarité et de démocratie, principes qui ne peuvent se concevoir sans une communication transparente et ouverte. Le pilotage de l'établissement et la mise en œuvre de sa stratégie ainsi que les réalisations opérationnelles rendent indispensables les dialogues de gestion avec les composantes et services. Ces dialogues doivent permettre de prendre en compte le déploiement de la politique de l'établissement mais aussi de prioriser et valider les projets issus des composantes.

L'amélioration de l'organisation des dialogues de gestion

Le dialogue avec les composantes s'effectue à plusieurs niveaux. Tout au long de l'année à un niveau opérationnel et technique au sein des réunions avec les responsables administratifs et financiers des composantes ou des gestionnaires de laboratoires. Ce niveau concerne également les réseaux métiers : utilisateurs SIFAC, gestionnaires des heures d'enseignements, gestionnaires de scolarités.... Enfin, il intègre une contribution aux projets transversaux. Le second niveau toujours tout au long de l'année est collectif et stratégique : il se traduit par les réunions du Conseil des Directeurs de Composantes. Les sujets qui sont soumis aux votes des instances y sont notamment discutés. Le troisième niveau moins thématique, se situe dans le cadre du dialogue annuel de gestion qui associe la composante, la gouvernance et les services centraux notamment DRHAS et DAF.

Le dialogue de gestion annuel est instauré entre la direction et les principales entités de l'établissement, articulant stratégie, objectifs, moyens de fonctionnement, ressources humaines et investissements. L'établissement diffuse en amont les éléments de pilotage stratégique (document d'orientations budgétaires) et indicateurs budgétaires, RH (comme le taux d'encadrement) afin de baser les échanges sur une analyse et des orientations partagées.

Les dialogues de gestion à l'Université Lumière Lyon 2 s'inscrivent au sein d'un calendrier budgétaire qui débute en avril avec le Débat d'orientation budgétaire et se termine en novembre-décembre avec le vote du budget. Cette période permet les échanges avec les différents acteurs et au sein des différentes instances (Comité technique, Conseil d'administration, Conseil académique, Conseil des directeurs de composantes) mais surtout d'échanges approfondis avec les composantes.

Une attention particulière a été portée sur les dialogues avec les laboratoires de recherche. Le dialogue avec les unités de recherche a été instauré avec la Direction de la recherche et des écoles doctorales (DRED), la Direction de l'immobilier (DIMMO) et la DSI depuis 2016. Chaque année, les unités transmettent pour la mi-juin leurs besoins prévisionnels pour l'année suivante en matière d'équipement informatique et d'immobilier. Ces informations permettent à la DIMMO et à la DSI de définir leur plan de charge et d'élaborer leur budget prévisionnel pour l'année à venir. En parallèle, les unités doivent transmettre à la DRED leurs besoins RH et financiers.

Enfin, lors des dialogues de gestion entre la Présidence et les UFR ou instituts, les directeurs des unités de recherche sont conviés dans l'objectif de renforcer les liens formation-recherche, et notamment de s'assurer de la bonne articulation de ces deux dimensions dans les demandes de postes d'enseignants-chercheurs.

Des démarches complémentaires

En plus des dialogues de gestion, depuis 2019, sont mis en place des échanges en lien avec le débat d'orientation budgétaire pour permettre d'exprimer les projets de l'année. C'est la volonté d'une plus grande concertation sur les sujets transversaux numériques, logistiques, travaux....

Par ailleurs, plusieurs rencontres au cours de l'année entre la DAF et les différents centres financiers permettent de faire un suivi de l'exécution budgétaire. Des requêtes de suivi d'exécution sont communiquées mensuellement par le service du budget et permettent l'échange à travers une vision partagée. Le dispositif proposé s'améliore d'une année sur l'autre, par exemple, pour la construction du Budget initial (BI) 2021 : amélioration de la méthodologie en mode projet (formalisation, notes FAQ), et par conséquent du travail transversal entre les services centraux (réunions préparatoires et répétées avec DIMMO, DSI, DRH).

La contribution aux projets transversaux est effective. Par exemple le déploiement de l'outil OSE a fait l'objet de nombreux dialogues avec les composantes pour convenir du process, du paramétrage, du calendrier de déploiement, etc., des groupes de travail associant composantes et laboratoires ont été mis en place lors du diagnostic pour la labellisation HRS4R.

Une structuration qui progresse en permanence

L'association des acteurs est aujourd'hui intégrée dans les process et au niveau du pilotage des projets. Les dialogues de gestion présentent un temps de dialogue et de pilotage important et incontournable. Pour améliorer la qualité de ces processus, il convient encore de :

- Parvenir à renforcer la dimension stratégique des dialogues de gestion en les articulant davantage avec le document d'orientations budgétaires ;

- Fluidifier la transmission des informations entre services et composantes tout au long de la préparation du budget ;
- Renforcer le travail collaboratif sur les indicateurs et les analyses afin de s'assurer d'une lecture partagée des données et de la situation budgétaire ;
- Développer une approche analytique pour améliorer les éléments du dialogue entre l'université et les composantes. Le pilotage en sera renforcé.

2-7 La politique de ressources humaines

Au fil des années, l'université a fait en sorte de se doter d'une direction des ressources humaines centralisée, transversale aux composantes et services de l'établissement. Cette formule institutionnelle paraissait plus cohérente avec les objectifs dont l'établissement souhaitait se doter concernant ses personnels et qui nécessitaient des moyens et une professionnalisation croissante : renforcement global des équipes via une politique RH volontariste, en lien avec l'évolution des compétences nécessaires et l'augmentation du nombre d'étudiants pris en charge ; montée en expertise et en technicité sur le cœur de métier (sécurisation et optimisation de la gestion des paies et des carrières ; gestion et pilotage d'une masse salariale) ; développement d'accompagnements individuels et collectifs auprès de personnels ou d'équipes en mal être et dont les modalités d'organisation et les conditions de travail devaient faire l'objet d'une attention accrue ; meilleur suivi des risques professionnels, notamment les risques psycho-sociaux (RPS) ; développement important de la formation professionnelle des agents tant enseignants que BIATSS en vue de favoriser le développement des compétences et la capacité des agents à s'adapter à des publics changeants comme à des outils et des contextes de travail nouveaux ; développement de l'action sociale, en particulier en direction des petits salaires, personnels précaires ou en difficulté, etc.

Le renforcement et la professionnalisation de la Direction des ressources humaines et de l'action sociale a également été envisagé comme une façon d'améliorer le dialogue social interne à l'établissement, via un meilleur suivi des questions débattues en instances (CT, CHSCT, CA-R, CAC-R en particulier), une simplification des circuits d'échange avec les représentants des personnels, un meilleur pilotage des espaces de travail ou de réflexion conjoints avec ces derniers (groupes de travail, réunions syndicats/gouvernance, etc.).

Une politique RH alignée avec les enjeux définis

Le renforcement des effectifs a été conséquent entre 2016 et 2020. Concernant les BIATSS, il avait pour objectif de répondre à un élargissement et à une modernisation des missions : développement des outils informatiques et numériques ; restauration et mise à niveau du patrimoine immobilier et mobilier ; amélioration du suivi et de l'accompagnement des étudiants ; renforcement des moyens des laboratoires ; optimisation et développement de la formation continue, etc. Concernant les enseignants et enseignants-chercheurs, le renforcement des effectifs visait en particulier un objectif de renforcement du taux d'encadrement de disciplines particulièrement sous-dotées ainsi qu'un rééquilibrage des postes contractuels (ATER, CDU) afin de mieux insérer les doctorants et jeunes docteurs. Il s'inscrivait également dans un objectif de renforcement des moyens pérennes de la recherche.

Au niveau de la DRH, cette politique volontariste s'est appuyée sur la consolidation du pôle BIATSS et la constitution dès 2015 d'un pôle recrutement, qui a permis la professionnalisation des acteurs du recrutement. Tous les postes des personnels BIATSS (hors vacations et contrats étudiants) sont recrutés par ce pôle. L'équipe est formée au recrutement, à son organisation et à la prise en charge des entretiens de recrutement. Le pôle est chargé de l'analyse du besoin en recrutement et en compétence. Les niveaux de recrutement correspondent à la cartographie des emplois qui a été validée par les instances de l'établissement.

Le pôle enseignants au sein de la DRHAS a été renforcé. Cela a permis une meilleure prise en compte des contraintes réglementaires dans la gestion des services, anticipant les observations de la Cour des comptes (mise en place du logiciel OSE...). Cela a également permis d'améliorer le recrutement, la

rémunération et l'insertion des enseignants vacataires. Ce renforcement a encore permis une amélioration de l'interface avec les composantes (d'enseignement et de recherche) dans le cadre des dialogues annuels de gestion ainsi qu'un meilleur accompagnement des élus du CAC restreint en charge de l'examen de l'ensemble des procédures de recrutement et de promotion des enseignants chercheurs. Chaque année, une formation est organisée à destination de tous les présidents de comité de sélection afin de les informer sur la réglementation et de les sensibiliser aux respects des règles de déontologie et d'égalité de traitement.

La DRHAS a veillé à se doter d'outils d'analyse et de pilotage visant à mieux appréhender les dispositifs et objectifs en matière de lutte contre la précarité, les discriminations et en faveur de l'égalité femme-homme : amélioration du bilan social ; mise en place d'une cellule d'écoute et d'accompagnement (intégrant un dispositif d'alerte discrimination/harcèlement) ; mis en place d'un rapport de situation comparée et d'un plan d'action égalité ; développement des formations sur ces questions auprès des personnels, en particulier auprès des responsables hiérarchiques et des recruteurs (pôle recrutement, présidents des COS...)

Le renforcement des politiques RH

Le renforcement des compétences des personnels de l'établissement s'est traduit par un élargissement budgétaire et thématique de l'offre de formation à destination des personnels. L'accentuation est particulièrement marquée pour les enseignants. Elle s'est traduite par la mise en place d'un parcours de formation destiné aux nouveaux enseignants (EC et second degré) récemment élargi aux doctorants vacataires. Elle s'est également traduite par la création d'un Service de pédagogie du supérieur (SPS) destiné à mettre à disposition des enseignants un accompagnement pédagogique, notamment autour des nouveaux services et outils numériques. Ainsi, depuis 2016 le service formation de la DRHAS et le SPS ont collaboré à la mise en place de nombreux parcours de formation accessibles à toutes les catégories d'enseignants : « classe inversée », « concevoir un enseignement à distance », « hybridation pédagogique », « concevoir un enseignement audiovisuel », « motiver les étudiants », « alignement pédagogique » ... Les enseignants et enseignants-chercheurs peuvent en outre solliciter des formations personnalisées selon leur besoin du moment.

Concernant les personnels BIATSS, des parcours de formation ont été créés pour favoriser l'intégration des nouveaux personnels et pour faciliter leur prise de poste. Ainsi, il existe un parcours de management pour les nouveaux encadrants, un parcours pour les nouveaux gestionnaires de scolarité, financiers, RH et de laboratoires. Un dispositif de tutorat a également été mis en place pour certains postes (comme les Responsables administratifs et financiers des composantes). De plus, il est proposé depuis 2016 et chaque année, des échanges de pratiques managériales entre personnels encadrants et échanges de pratiques professionnelles pour les assistants de direction. En 2020 a également été lancée la démarche de co-développement pour les RAF de composante en vue de faciliter une meilleure collaboration entre les composantes et aider à la réalisation des missions.

Cette politique de renforcement des équipes et de leurs compétences est allée de pair avec une action visant à **mieux décliner les promotions au sein de l'établissement et encourager les personnels à y postuler**. Un effort a été fait en central comme en composante pour une meilleure information des personnels. Pour les enseignants-chercheurs, les congés recherche (CRCT) comme les congés formation (CPP) ont été renforcés avec une priorité mise sur les maîtres de conférences en vue de favoriser les habilitations à diriger des recherches et les évolutions vers le corps professoral. Pour les enseignants du second degré, les dispositifs permettant de bénéficier d'un temps consacré à la finalisation d'une thèse ont également été renforcés.

Cette politique est également allée de pair avec un **meilleur accompagnement des équipes** : recrutement d'une conseillère en évolution professionnelle ; mise en place d'un schéma directeur du handicap ; développement des supports, temps et espaces de communication et de dialogue pour renforcer la transparence et le partage sur la politique RH (lettre hebdomadaire de la DRHAS, groupes de travail...) ; création d'une cellule d'écoute et d'accompagnement et d'une cellule d'alerte

discrimination / harcèlement ; mise en place d'un plan de prévention des risques professionnels intégrant les RPS. Ainsi 112 entretiens ont été réalisés en 6 mois avec 62 personnes accompagnées, BIATSS et enseignants. En 2019, 103 personnes ont été accompagnées avec 165 entretiens menés. Les travaux menés dans ce cadre ont largement associé les membres du CHSCT, notamment lors de la mise en place d'une cellule d'écoute et d'accompagnement pour traiter et prévenir les situations de difficulté au travail, harcèlement et discriminations ou dans le cadre du bilan annuel d'un ensemble de dispositifs (cellule d'écoute, mis en place du télétravail et du travail à distance pendant la crise sanitaire, etc.).

Rattachée à la DRHAS (pour lui assurer un appui et inscrire ses missions dans la politique générale en faveur du personnel), **l'action sociale est venue renforcer ces dispositifs** de deux façons différentes. D'abord en élargissant l'offre de services culturels et sportifs à destination des personnels. Parmi les dispositifs proposés, une crèche financièrement soutenue par l'établissement accessible aux personnels comme aux étudiants mérite d'être soulignée. Ensuite, en renforçant les aides et accompagnements susceptibles d'être proposés aux personnels précaires ou en difficultés. Parmi les dispositifs nombreux, il faut souligner le recrutement d'une assistante sociale spécialement dédiée aux personnels et susceptibles de les accompagner en cas de difficulté ou encore la mise à disposition de logement d'urgence aux personnels, femmes notamment, victimes de violence et devant être rapidement mis en sécurité.

L'amplification de ces accompagnements a elle-même été rendue possible par une professionnalisation accrue de la DRHAS. Le socle de la gestion RH a été renforcé en se dotant des outils de GRH solides (organisation de la DRHAS, cartographie des emplois, évolution du SIRH avec passage en gestion intégrée et mise en œuvre du module SIHAM de pré-liquidation ; mise en place de OSE pour la gestion des services enseignants) et surtout en accentuant la capacité de pilotage avec la création du service pilotage des outils et de la masse salariale qui est au cœur des décisions RH. Des outils ont ainsi pu être mis en place pour renforcer une gestion prévisionnelle.

Des sujets qui restent à travailler et à améliorer

De nombreuses évolutions ont été menées ces dernières années pour professionnaliser et moderniser la gestion RH, en l'adaptant notamment aux nouvelles exigences : modernisation des outils, prise en charge des risques psycho-sociaux, accent sur les questions d'égalité, aspiration des agents à la montée en compétence et à sa reconnaissance, dé-précarisation, etc. Tous ces dispositifs restent à consolider et des progrès restent à faire pour que ces investissements portent pleinement leurs fruits. Il est nécessaire au cours de la prochaine période de dégager du temps et de l'énergie pour répondre à d'autres nécessités : décloisonnement des équipes ; meilleures connaissances des contraintes et spécificités du travail entre les différentes catégories du personnel ; amélioration de la communication interne ; promotion du travail en transversal ; développement du travail en mode projet ; meilleure agilité face aux contraintes, etc.

Quelques pistes sont déjà explorées dont par exemple le développement de l'échange de pratiques inter-disciplines pour les enseignants. Une réflexion est amorcée pour la mise en place de démarche CODEV pour les enseignants et responsables pédagogiques pour des échanges de pratiques à partir de 2021 et pour créer une synergie entre les différentes disciplines enseignées, croiser les pratiques pédagogiques et de recherche.

Il faudra poursuivre la modernisation et la simplification des outils de gestion afin de dégager du temps et de l'énergie à la réussite des ambitions stratégiques de l'établissement. Cela passe notamment par une meilleure efficacité des SIRH et un développement des processus de validation dématérialisés.

2-8 La structuration de la politique financière

La prospective financière au service de la stratégie de l'établissement

Suite à un passage tardif aux RCE, l'établissement a continué de professionnaliser sa gestion financière et comptable. La stratégie de l'établissement, construite avec les différents acteurs, est traduite budgétairement. La maîtrise du pilotage infra-annuel et pluriannuel est l'enjeu majeur pour mener à bien la politique de l'établissement. Tout en s'appuyant sur une méthode collaborative au sein de l'université, l'objectif est de garantir la soutenabilité des engagements de l'établissement liés d'une part à ses activités de recherche et de formation et d'autre part à la mise en œuvre de son programme pluriannuel d'investissement.

L'objectif d'améliorer la prospective financière vise à favoriser la maîtrise de la trajectoire financière de l'établissement via divers indicateurs et ratios financiers s'appliquant aux EPSCP. Il s'agit d'améliorer la qualité de la projection financière et de l'analyse pluriannuelle mais aussi de partager plus largement ce sujet pour une compréhension des enjeux par la communauté universitaire. La prise en compte d'une meilleure analyse des coûts doit également venir soutenir une politique active de développement des recettes. La redéfinition du périmètre du PPI (en fonction de la projection de la trésorerie et du niveau de fonds de roulement disponible) et la mise en œuvre d'outils infra-annuels et pluriannuels conjoints DAF-AC participent également au dispositif d'amélioration du pilotage.

Les améliorations au cours du contrat

Les transformations importantes opérées pendant le contrat permettent aujourd'hui de disposer de démarches et d'outils bien reconnus et identifiés au sein de l'établissement, d'une information partagée et d'outils de pilotage beaucoup plus performants :

- Les dialogues de gestion à l'Université Lumière Lyon 2 s'inscrivent au sein d'un calendrier budgétaire, suite au DOB, permettant les échanges avec les différents acteurs et au sein des différentes instances.
- De nombreuses rencontres en cours d'année entre la DAF et les différents centres financiers permettent de faire un suivi de l'exécution budgétaire.
- Les outils budgétaires et comptables permettent la projection pluriannuelle et le travail concerté avec les autres acteurs pour ajuster régulièrement les trajectoires pluriannuelles. Pour accompagner son effort de maîtrise d'exécution budgétaire, l'établissement s'est doté, lors du compte financier 2020, d'un outil permettant le suivi infra-annuel et automatisé des principaux agrégats comptables. L'établissement a également entrepris la construction d'outils de gestion avec notamment une première estimation des coûts de ses activités (méthodologie de comptabilité analytique établie par la DGEIP) et la création d'un outil d'aide à l'évaluation de l'équilibre financier de la formation continue. Enfin, les travaux initiés sur le contrôle interne budgétaire ont permis d'identifier les risques budgétaires majeurs de l'université et de poursuivre la formalisation des procédures.
- La Direction des Affaires Financière s'est réorganisée avec la création du service « pilotage et contrôle financier » en charge du contrôle de gestion et du contrôle interne budgétaire (CIB) dans le but de mieux accompagner la stratégie de l'établissement.

L'ensemble des acteurs est aujourd'hui pleinement associé à la construction du Budget initial, selon un calendrier fixé en amont et adopté en CA. L'intégration des travaux budgétaires et comptables dans la production de trajectoires pluriannuelles, tenant compte des contraintes opérationnelles et d'activité et de la traduction patrimoniale par l'agent comptable, permet une nette amélioration du pilotage financier de l'établissement.

Points d'attention et pistes d'amélioration

- Le risque de surdétermination des trajectoires financières sur la base de projets immobiliers non pleinement arrêtés (calendrier, montant final) doit être davantage maîtrisé. Le partage des éléments d'analyse va se poursuivre avec la structuration d'échanges infra-annuels avec les acteurs (via les comptes-rendus de gestion).
- L'intégration d'indicateurs de mesure de performance budgétaire (indicateurs et ratios de gestion budgétaire transposables d'un type d'entité à l'autre - service central, composante,

laboratoire) permettra d'objectiver la qualité de l'exécution financière et, donc, d'améliorer les dialogues budgétaires et infra annuels (lors des CRG).

- L'utilisation régulière des outils budgétaires et comptables, pour la projection pluriannuelle en lien avec les autres acteurs, permettra d'ajuster plus régulièrement les trajectoires financières pluriannuelles.
- Le développement d'une approche analytique permettra d'améliorer les éléments du dialogue entre l'université et ses composantes. Le pilotage budgétaire en sera renforcé.
- Enfin, l'appropriation par l'ensemble des acteurs des enjeux financiers et comptables de l'établissement, illustrés par des outils d'analyse et indicateurs partagés, favorisera un meilleur pilotage budgétaire, gage de la bonne mise en œuvre de la politique de l'établissement.

2-9 Les campus, l'organisation logistique et la stratégie immobilière

Les campus et l'organisation des activités

L'Université est implantée dans la Métropole de Lyon, avec deux campus principaux et trois implantations plus restreintes :

- Campus Berges du Rhône (BdR), Lyon 7e
- Campus Porte des Alpes (PdA), sur les communes de Bron et St Priest
- Site Rachais, Lyon 3e (à peu de distance de BdR)
- Site du Vinatier, Bron
- Site d'Ecully

Les services centraux sont principalement sur le campus Berges du Rhône, même si certains ont des entités sur les deux campus (DSI, DFVE), les composantes se répartissent principalement entre BdR et PdA, et les sites Rachais, Ecully et Vinatier accueillent chacun un département de formation, ainsi que le Musée des moulages pour le premier et un laboratoire (GATE) pour le deuxième.

L'organisation des activités sur les campus se fait selon différents critères :

- Répartition des enseignements pour éviter les changements de campus pour les étudiants et les enseignants ;
- Prise en compte de la disponibilité des locaux pour organiser les activités de façon réaliste ;
- Répartition des services en proximité avec les usagers ;
- Simplification des démarches et de l'accès aux services.

Un important travail a été réalisé pour réduire le fort déséquilibre entre les campus. Une réflexion est en cours pour développer des « antennes » afin de permettre aux étudiants du campus BdR d'avoir un accès plus facile au service de santé universitaire ou à la mission handicap qui se situent sur PdA et, inversement, pour permettre aux personnels du campus PdA d'avoir plus facilement accès aux services situés sur BdR. Dans la perspective de la fin du Plan Campus sur BdR prévue pour l'automne 2021, un travail est mené pour donner des axes stratégiques à la localisation des activités sur ce site. Enfin, dans le cadre du schéma directeur des systèmes d'information et du numérique, différents projets visent la dématérialisation de certaines procédures administratives pour simplifier les démarches depuis les différents sites.

Si les locaux de Berges du Rhône appellent un certain nombre de rénovation et d'adaptation aux besoins pédagogiques et scientifiques, ceux du campus Porte des Alpes, qui datent principalement du début des années 1970, sont dans un état de vétusté à certains égards inquiétant. Depuis plusieurs années, des projets ont été lancés pour faire évoluer le campus Porte des Alpes afin de renforcer son attractivité mais aussi son ancrage dans un environnement économique et social plus dynamique.

Une stratégie de modernisation et de transformation des campus au service des usagers

Au début du précédent contrat, seuls les travaux du Plan campus (dont la maîtrise d'œuvre relevait de l'UdL) et la finalisation des travaux du site Rachais étaient engagés. Un projet pour le campus Porte des Alpes, incluant un Learning centre, avait donné lieu à de premières enquêtes prospectives sans que le financement en soit pour autant assuré. Alors que les besoins de rénovation, de

modernisation, d'entretien et de construction de locaux étaient évidents, la faiblesse des projets pour les campus contrastait singulièrement avec le niveau de fonds de roulement particulièrement élevé de l'établissement.

Ainsi, tout au long du contrat, l'établissement s'est attaché à construire et mettre en place une politique ambitieuse pour ses campus. Il s'agit d'une politique d'entretien et d'amélioration progressive des locaux et de leur équipement, sur l'ensemble des sites. Il s'agit aussi d'une stratégie de transformation d'ensemble du campus Porte des Alpes comportant la création d'un Learning Centre (La Ruche), la construction de logements étudiants pilotée par le CROUS (650 lits), l'aménagement des espaces extérieurs et de la circulation sur le campus (corridor écologique et traverse verte permettant de relier le campus aux espaces verts voisins, voies cyclables, espaces de convivialité...)

Les orientations stratégiques reposent sur la volonté d'assurer la qualité des conditions de travail pour les étudiants et le personnel, dans un cadre respectueux des valeurs portées par l'établissement et exigeant en matière de transition écologique. L'un des axes forts dans ces orientations repose sur une valorisation de l'ensemble du patrimoine et d'équilibrage de l'attractivité des campus. Il s'agit encore d'adapter les locaux et le soutien logistique aux besoins des activités de recherche comme aux évolutions des méthodes pédagogiques et à l'augmentation du nombre d'étudiants. L'enjeu est de proposer un service de qualité pour l'ensemble des usagers. Enfin, la volonté de l'université est d'inscrire ses campus dans un environnement plus large : ils sont non seulement des lieux d'études mais aussi des lieux de vie, de diffusion des savoirs, de culture ouverts largement sur le territoire.

Les réalisations au cours du contrat

Sur les deux campus, un travail de rénovation progressif des salles a été mené, ainsi qu'un travail d'équipement des locaux avec des dispositifs informatiques et audio-vidéo dans les salles de cours comme dans de nouvelles salles de visio-conférence. Des tiers-lieux ont aussi été créés sur les deux principaux campus afin de favoriser le travail en autonomie dans des espaces de travail adaptés et de permettre le déploiement des innovations pédagogiques portées par les équipes. Un projet global pour améliorer la signalétique sur les campus a aussi été initié.

La politique en matière de transition écologique s'est traduite de façon concrète par un travail sur les consommations de fluides afin d'apporter les axes correctifs nécessaires, sur le développement d'énergies renouvelables, sur la mobilité (initiation d'un plan vélo), les déchets (installation de cendriers récupérateurs de mégots, marché des déchets réadapté avec un meilleur recyclage selon les filières), l'alimentation et la santé ... Mais aussi par une prise en compte systématique de cette question dans les projets (raccordement au chauffage urbain, généralisation de l'éclairage par leds, mise en place de panneaux photovoltaïques) et par la prise en compte d'éléments de développement durable dans les critères de notation de l'ensemble des marchés.

Les actions de rénovations sur le campus Berges du Rhône permettent notamment d'améliorer la mise en sécurité, l'accessibilité des locaux et la performance énergétique. Ce travail a été mené en lien avec les acteurs du site (Université de Lyon) pour renforcer la cohérence d'ensemble. Le campus Berges du Rhône a également pu bénéficier d'une rénovation progressive des salles. Une cour intérieure a été entièrement réaménagée, offrant de nouveaux espaces de convivialité. Une salle de plaidoirie a été créée pour répondre aux nouvelles pratiques pédagogiques.

Le campus Porte des Alpes, qui présente un potentiel important mais qui souffre d'éloignement et de vétusté, a fait l'objet, durant le contrat, de transformations conséquentes en faveur des actions de formations, de recherche et des actions de la vie étudiante. Des espaces adaptés aux activités et à la vie quotidienne sur le campus ont été mis en place (rénovation du centre de santé, espaces pour les associations étudiantes ...). D'autres actions sont déjà programmées. Le campus Porte des Alpes est au cœur des projets proposés pour le prochain CPER (destruction-reconstruction des bâtiments L et V) ou le plan de relance. Un travail d'ensemble a été mené pour penser un véritable aménagement du campus, avec la réalisation d'un plan guide qui permet de partager avec les partenaires (Etat, collectivités, CROUS, UdL) les grandes orientations du projet de transformation du campus. Les évolutions de ce campus sont établies dans le cadre d'un comité de pilotage intégrant les partenaires académiques et non académiques pour favoriser cette vision globale (création de logements, espaces verts, par exemple).

La prise en compte des enjeux stratégiques dans le pilotage

Les axes stratégiques se déclinent de différentes façons dans l'organisation et les manières de travailler :

- L'intégration d'un volet patrimoine dans le schéma directeur du handicap pour renforcer l'accessibilité ;
- Les projets développés correspondent à la stratégie en matière de transition énergétique et écologique tant au niveau des travaux que de la vie quotidienne sur les campus ;
- Une nouvelle organisation, créant la direction de l'immobilier, a permis de structurer l'action pour répondre aux ambitions en matière de logistique et immobilier. L'organisation de la direction de l'immobilier permet de suivre les contrats de maintenance préventifs et curatifs, les projets inscrits au PPI à hauteur de 63 M€ (hors plan de relance), ainsi que les demandes d'intervention internes à l'université ;
- Un travail sur l'amélioration des procédures et des outils de gestion pour un meilleur pilotage a été mené avec la mise en place d'indicateurs de suivi d'activité ;
- Pour les usagers, une simplification des procédures (par exemple dématérialisation des demandes de reprographie) a été engagée ;
- La connaissance du patrimoine bâti et non bâti s'est améliorée y compris grâce à un chantier de fiabilisation et d'intégration du patrimoine dans notre comptabilité ;
- Les constructions déjà réalisées (Musée des Moulages) ont initié une association plus forte des usagers. Celles en cours (comme le Learning centre) ont pris en compte une démarche d'association des utilisateurs dès la phase de conception ;
- Un schéma pluriannuel de stratégie immobilière a été adopté et présenté (avis favorable de la Préfecture).

Des points d'améliorations identifiés qui doivent être au cœur des actions à venir

La création de la direction de l'immobilier et le travail partenarial engagé est un atout pour mener à bien la stratégie de l'établissement. Cela a aussi été l'occasion d'engager un travail sur les compétences et les outils de pilotage. Les points d'amélioration identifiés sont les suivants :

- La complexité des projets doit impliquer encore un travail de structuration du pilotage notamment en cas de maîtrise d'œuvre déléguée ;
- Il manque encore un outil de ticketing centralisé et automatisé de suivi des demandes d'intervention ;
- La stratégie immobilière et sa déclinaison en objectifs est fortement corrélée à la marge de manœuvre budgétaire. L'Université doit rechercher des modalités de financement différentes pour les projets au-delà des partenariats déjà mis en place ;
- La question de la sécurité sur les campus, qui a déjà donné lieu à un premier groupe de travail, doit être reprise. Aucune solution satisfaisante n'a à ce jour été trouvée face aux intrusions, vols et dégradation qui ont lieu, notamment sur le campus Porte des Alpes (en particulier en soirée et le week-end).

Domaine 3 - La recherche et la formation

3-1 La politique de recherche

La stratégie définie par l'établissement est de mener une politique de recherche respectueuse de la diversité des disciplines et des domaines de recherche mais aussi des diverses façons de « faire de la recherche ». Elle s'est traduite par une position claire de défense des SHS au sein de la COMUE et par la volonté de restaurer une véritable Maison des sciences de l'homme (MSH) sur le site. Organisée de manière concertée, au sein des conseils et avec les directions des laboratoires, la répartition des moyens et des crédits a été retravaillée ainsi que le développement des services de support et d'accompagnement mutualisés. L'établissement s'est par ailleurs fortement impliqué dans le programme national PAUSE pour l'accueil en urgence d'universitaires en exil : entre 2017 et 2021, 5 enseignants-chercheurs, 1 post-doc et 1 doctorant ont été recrutés pour une durée d'un ou deux ans ce qui a représenté un gros effort sur le plan financier et humain.

Des objectifs ambitieux, liés au contexte du site :

- Renforcer les unités de recherche (création d'une UMR d'anthropologie d'envergure) et refondre la MSH : redéfinir ses missions et participer à l'élaboration de son nouveau projet, l'enjeu étant de favoriser à l'échelle du site l'incubation et le déploiement de projets pluridisciplinaires en SHS et à l'interface avec d'autres sciences mais aussi de mettre à disposition de l'ensemble des UR en SHS des services et des outils partagés ;
- Créer un pôle LLSHS sur le site avec l'université Lyon 3 ;
- Participer à la mise en place des collèges académiques, affirmer la place des SHS et leur force fédératrice dans les projets pluridisciplinaires ;
- Poursuivre le soutien aux fédérations de recherche et s'impliquer dans de nouvelles créations sur des thématiques fédératrices ;
- Maintenir la participation de l'établissement à des structures de recherche à l'échelle nationale (GIS, GIP et autres) et confirmer son implication dans les LABEX, Institut Convergence et Equipex dans le cadre d'une dynamique de site dont l'établissement est partie prenante (cf. définition des axes de recherche de l'IDEX 2) ;
- Développer le dialogue entre disciplines en encourageant des projets de recherche associant des chercheurs issus de différentes disciplines ;
- Augmenter de façon durable les moyens des unités de recherche qui doivent pouvoir compter sur un financement récurrent et prévisible suffisant pour permettre la prise en charge des activités régulières des doctorants et Enseignants-chercheurs ; repenser le système d'allocation des moyens avec des critères objectifs de répartition de l'enveloppe (dotations des unités, financements internes, aides spécifiques) ;
- Harmoniser les pratiques de gestion des conventions (frais de gestion, valorisation) en lien avec la convention de site ;
- Lancer des appels à projets internes non fléchés pour soutenir des projets qui ne s'inscrivent pas dans les axes prioritaires du site mais peuvent favoriser l'émergence de thématiques innovantes ;
- Libérer davantage de temps pour se consacrer aux activités scientifiques (CRCT) ;
- Encourager le dépôt de projets nationaux et internationaux ;
- Définir une politique d'éthique et d'intégrité scientifiques ;
- Fiabiliser la collecte de données bibliométriques ;
- Mettre au point une procédure de signature des publications en lien avec la COMUE.

La participation aux projets de site et à la structuration de réseaux

L'obtention de l'IDEX en février 2017 et la perspective de création d'une « université cible » se sont traduites par l'abandon du projet de création, sur le site, d'un pôle LLSHS Lyon2/Lyon 3. L'Université Lumière Lyon 2 a participé aux différentes réunions sur la future organisation du site (participation active aux réunions du groupe académique, qui regroupe les Vice-présidents recherche du site, intégration des enseignants-chercheurs Lyon 2 dans les collèges académiques).

La décision unilatérale d'exclure l'Université Lumière Lyon 2 du projet d'université cible (alors que l'établissement restait membre du consortium) a complexifié le positionnement de l'établissement en matière de recherche puisque la plupart des unités Lyon 2 ont pour co-tutelles d'autres établissements du site et que de nombreux objets du PIA, dont les LABEX, sont également multi établissements. Cette décision a également été préjudiciable aux unités de recherche qui se sont retrouvées prises entre des logiques parfois contradictoires.

Néanmoins, l'Université Lumière Lyon 2 a continué à participer à l'ensemble des actions de recherche développées sur le site (réponse à des appels à projets communs, participation aux réunions d'arbitrage des projets IDEX et régionaux) et a encouragé ses Enseignants-chercheurs à continuer à travailler avec les collègues des autres établissements plutôt que de se replier sur eux-mêmes. L'enjeu était aussi de défendre la place des SHS sur le site car celles-ci n'étaient que faiblement représentées dans les établissements qui constituaient l'université-cible (certaines disciplines telles que la sociologie, l'anthropologie, la psychologie, l'archéologie, la science politique n'existent qu'à Lyon 2). Cependant, certains AAP du PIA auxquels pouvaient répondre les uns mais pas les autres ont créé des tensions.

L'établissement a participé activement à l'élaboration du projet de Maison des sciences de l'homme, suite au passage en FRE (Formation de Recherche en Evolution) de l'ancien Institut des Sciences de l'Homme (ISH) en 2016. La Maison des Sciences de l'Homme Lyon-St Etienne a vu le jour au 1^{er} janvier

2018. Désormais, la MSH regroupe tous les laboratoires SHS du site soit 53 unités. Elle continue de proposer des ressources et des services mutualisés à ses membres. Elle est désormais bien structurée autour d'un comité de pilotage, un conseil scientifique et le conseil des directeurs d'unités. Elle a privilégié trois axes thématiques (environnement urbain, santé et société, sociétés et humanités numériques) et un axe transversal (genre). L'hôtel à projets est un véritable incubateur dont le rôle est d'identifier puis d'accompagner des projets innovants. L'Université Lumière Lyon 2 apporte un financement important à la MSH via les locaux (bureaux, salles de réunion, espaces de l'hôtel à projets), 3 ETP et une dotation annuelle. La MSH s'appuie également sur les fonds alloués par le CNRS et dans une moindre mesure par les autres tutelles. Depuis 2017, elle a été financée par l'IDEX à hauteur de 150k € par an ce qui lui a permis de lancer 3 appels à projets.

Dans l'intervalle, l'Université Lumière Lyon 2 a également intégré la FR Agorantic portée par l'université d'Avignon et a travaillé à la création de la SFR Relys (Recherche en éducation Lyon Saint-Etienne). En parallèle, l'établissement a continué à se positionner dans les réseaux nationaux, notamment *via* la participation à des groupements d'intérêt scientifique. L'établissement est actuellement partenaire de 11 groupements soit 4 de plus qu'en 2016 (Gis Gestes, Gis religions, Gis Real2 et Gis Atlas). Il a porté le projet de création du GIS Religions inauguré en 2018. Ce projet a été monté avec le CNRS et de nombreuses universités françaises. L'établissement a attribué un bureau et un ETP au GIS. Par ailleurs la convention avec le GIP CIERA a été rediscutée : un MCF de l'établissement est déchargé de 64 heures pour faire vivre le pôle lyonnais et un bureau a été mis à disposition du GIP.

Un positionnement en soutien aux unités de recherche

Concernant les unités, la Vice-présidence recherche a apporté son soutien aux restructurations et aux évolutions des 32 unités sous tutelle ou cotutelle Lyon 2. Elle a par exemple accompagné la restructuration de l'unité LADEC qui est passée du statut de FRE à celui d'EA suite au désengagement de l'ENS Lyon puis du CNRS. Elle a également soutenu l'émergence d'une équipe en psychologie du développement, le DIPHE. Ces 2 unités ont été évaluées favorablement par le HCERES en 2020 et sont devenues des UR à compter de 2021. L'établissement a également accompagné, avec les autres Vice-présidents du site, les unités dans la préparation du prochain contrat y compris par la mise à disposition de personnel temporaire.

Les rôles sont clairement définis entre la DRED et les unités : la direction de la recherche et des écoles doctorales met en œuvre la politique recherche de l'établissement et fait l'interface entre les unités et les services de l'établissement. Au cours du contrat, la DRED a été restructurée en Pôles et Services de manière à répondre au plus près aux besoins en services support des unités et de leurs membres (enseignants-chercheurs et doctorants).

L'établissement a continué, lors du contrat, à mettre des moyens humains dans les unités pour les fonctions de soutien à la recherche (à ce jour 39 ETP, 3 de plus qu'en 2016). Les missions des BIATSS affectés dans les unités de recherches vont de la gestion financière jusqu'à l'édition en passant par le recueil et l'analyse de sources archéologiques (un poste d'IGE en archéologie mutualisé entre deux unités a été créé en 2019).

En 2017, l'établissement a revu le modèle d'allocation des moyens aux unités. Un groupe de travail piloté par la Vice-présidente recherche et composé d'élus de la Commission Recherche et de directeurs d'unité (en respectant un équilibre entre UMR et EA et entre champs disciplinaires) a été réuni à plusieurs reprises. Le modèle adopté comporte une part fixe qui représente 75% du total et correspond à la prise en compte de l'effectif pondéré de chaque unité, et une part variable qui correspond à la prise en compte de critères incitatifs (nombre de soutenances d'HDR et de thèses, nombre de doctorants recrutés hors site, financés et en cotutelle, nombre de prix obtenus, montant des crédits ouverts hors dotation en fonction du nombre de contrats gérés par l'Université Lumière Lyon 2). La mise en œuvre de ce modèle a permis de déterminer la dotation théorique des unités pour 2018. A partir de ce calcul, il a été proposé de réduire « l'effet de choc » que représentait, pour le budget 2018, la mise en œuvre du modèle pour les unités dont la dotation diminuait de façon conséquente. Il a été décidé qu'aucune unité ne subirait une baisse de plus de 15%. Inversement, aucune unité n'a bénéficié d'une augmentation de sa dotation supérieure à 35%. Ce nouveau modèle parfaitement transparent a permis de prendre en compte l'évolution des effectifs des unités, la suppression de la notion de tutelle principale et la disparition de la note AERES.

Au niveau financier, l'établissement a continué de financer la recherche *via* des appels à projets internes (APPI) pour favoriser l'interdisciplinarité, la valorisation et la collaboration avec des acteurs

non académiques. Pour chaque édition, des appels blancs ont été maintenus, mais la commission recherche a également souhaité proposer des thématiques (notamment les thématiques des pôles de spécialité en 2020). L'établissement a également maintenu le dispositif de subventions pour manifestations scientifiques (SMS) pour soutenir l'organisation de manifestations scientifiques d'envergure. Enfin, l'établissement a créé le dispositif ASTRE pour aider à l'amorçage de projets. En outre, chaque année, lors du dialogue de gestion, les unités peuvent faire remonter leurs « besoins spécifiques », pour financer de l'investissement ou une aide ponctuelle en vacances.

L'établissement a travaillé sur l'éméritat en 2018 après la mise en place d'un groupe de travail qui a réuni des enseignants-chercheurs, un émérite et les Vice-présidents RH et Recherche. Le groupe de travail a décidé de mettre en place une charte de l'Enseignant-Chercheur émérite et de revoir le formulaire de demande d'éméritat. L'enjeu était de ne pas conditionner l'éméritat à l'encadrement de thèses. Désormais, le candidat doit transmettre un rapport d'activité pour justifier de sa demande et l'éméritat peut être accordé même si le demandeur a des activités de recherche sans encadrement de thèse. L'éméritat est accordé pour 3 ans, renouvelable une fois pour 3 ans, puis renouvelable par période de 2 ans.

Les missions en matière de bibliométrie sont développées avec pour objectif principal de contribuer à la visibilité de l'établissement en matière de produits et d'activités scientifiques. L'activité repose essentiellement sur le suivi de la production des unités sous tutelle de l'université à travers :

- la collecte et l'assemblage de données bibliographiques dans des bases de données ;
- la qualification et l'analyse de ces données ;
- la réponse aux enquêtes régulières (IPERU, classements internationaux) et demandes ponctuelles (fourniture d'informations ou d'indicateurs pour des besoins de pilotage de la recherche).

L'objectif est de rendre compte de la visibilité de la production des unités de recherche. Il s'agit également d'assurer une veille professionnelle sur les signatures et les sources d'information afin d'optimiser la collecte des données.

Une volonté de dialogue assumée

Tout au long du contrat, l'établissement a approfondi ses liens avec le CNRS, en participant notamment à tous les Dialogues d'Orientation et de Ressources (DOR) et de façon systématique aux réunions organisées par la DR7 pour discuter des arbitrages dans le cadre des dialogues de gestion. Ces réunions bi-annuelles se sont avérées très utiles car elles permettent de faire le point sur chaque unité avec l'ensemble des tutelles (moyens demandés et alloués, problématiques). Et donc d'avoir une vision partagée de chaque unité.

Au cours du contrat, la commission recherche est devenue un vrai lieu de discussion de la politique de la recherche. Dans sa composition, les partenaires principaux (CNRS, DRARI et Région) ont un représentant nommé, le choix des personnalités extérieures élues se fait en fonction des partenariats existants. La vice-présidence s'appuie sur une instance préparatoire pour établir les ordres du jour. A chaque commission, un projet de recherche est présenté (projet de création d'un groupement d'intérêt scientifique, projet d'envergure récemment financé, projet structurant, etc). La commission est également le lieu où ont été discutées les évolutions structurelles (réorganisation du doctorat, moyens alloués aux unités, etc.) ainsi que les projets de loi ou d'appels à projets (LPR, PIA, etc.). Conformément aux statuts de l'établissement, les élus répartissent chaque année les moyens alloués aux unités. Les différentes procédures mises en place pour le doctorat ont également été présentées et validées par les élus. La vice-présidence s'appuie également sur les élus pour évaluer les dispositifs de financement internes, classer les dossiers à faire remonter aux financeurs et mettre en place des groupes de travail thématiques.

Le nouveau format de la commission recherche a permis de développer la collégialité. En novembre 2018, la Vice-présidente a organisé un séminaire hors les murs d'une journée qui a rassemblé les élus de la Commission recherche, les directeurs d'unités et les directeurs d'écoles doctorales. Le titre de ce séminaire était « Quels enjeux pour la recherche en Sciences humaines et sociales sur le site de Lyon-Saint Etienne ? ». Des thématiques telles que la science ouverte et la valorisation de la recherche, la labellisation HRS4R, la promotion du doctorat et l'évaluation HCERES ont été traitées en session plénière et en ateliers.

En parallèle, la Vice-présidente recherche a mis en place la conférence des directeurs d'unités. Ce lieu, qui regroupe tous les directeurs d'unités sous tutelle Lyon 2, permet de transmettre aux directeurs les informations concernant l'évolution de la politique recherche à différentes échelles,

d'évoquer les problèmes liés à la politique de site et d'échanger sur différents sujets avec d'autres directions de l'établissement.

Une réorganisation de la DRED pour un meilleur soutien à la recherche

La réorganisation de la DRED a permis d'améliorer l'appui apporté aux unités. Ainsi la réorganisation du pôle financier, qui est devenu au cours de ce contrat le service support et d'appui aux gestionnaires pour les questions budgétaires et notamment le suivi des conventions, s'est révélée efficiente. En effet, le pôle développe et centralise le suivi budgétaire et financier des conventions gérées sur l'enveloppe recherche, que ce soit en dépenses ou en recettes. Cela permet de traiter de la globalité des questions recherche avec la DAF, de diminuer le nombre d'interlocuteurs et d'améliorer le suivi. Le pôle financier effectue également un suivi de l'enveloppe recherche (au niveau dotation et ressources propres). En parallèle la DRED a mis en place des réunions avec les gestionnaires depuis 2020.

Le renforcement du service projets et de la gestion des données de la recherche a été très bénéfique en termes d'appui aux unités de recherche et a permis de développer les services offerts. Le service a organisé des réunions de lancement de projets avec les lauréats de certains dispositifs de financement. Cela a permis de mieux accompagner les unités dans le montage de projets.

Le positionnement de l'établissement dans la gestion de projets auprès de l'ensemble de financeurs (COST, H2020), y compris les plus pointilleux en termes d'exécution budgétaire (FEDER), est bon avec désormais quelques dépôts en coordination de projets H2020. Les unités répondent également à une diversité d'appels à projets auprès de différents financeurs comme l'ANRS, le Collège de France, l'ADEME, d'autres ministères, etc. Contrairement aux projets déposés auprès de l'ANR et de l'Europe, l'établissement n'a pas la possibilité d'avoir une vision complète des projets déposés. Il ne connaît que les projets financés et gérés à Lyon 2 (entre 30 et 45 nouveaux projets financés par an sur la période).

Enfin, l'établissement a lancé un projet de déploiement d'une base de données Access ayant vocation à lister l'ensemble de ses partenariats. Cette base permettra d'améliorer le suivi et le référencement des conventions qui étaient auparavant effectués sur Filemaker et se limitaient aux seules conventions formalisées.

La progression des résultats aux appels à projets locaux et nationaux

Les enseignants-chercheurs de l'établissement ont répondu avec succès à plusieurs appels à projets de l'IDEXLyon. En 2018, l'établissement a obtenu 73 018 € au titre des collèges académiques et 32 300 € en 2019. Depuis 2018, une moyenne annuelle de 2 enseignants-chercheurs a obtenu un financement dans le cadre de l'appel Impulsion réservé aux nouveaux arrivants sur le site. Il est à noter que l'établissement a aussi reçu un financement « Fellowships » à hauteur de 709 281 € et un financement « Scientific Breakthrough » à hauteur de 900 000 €. Enfin les Enseignants-chercheurs de l'université ont obtenu des financements IDEX pour des opérations à l'international, l'organisation de colloques et dernièrement un financement de 50 000 € pour un appel COVID.

Au niveau régional, le nombre de dépôt à l'AAP Pack Ambition International, s'agissant des projets recherche, est en baisse (aucun en 2021). Le nombre de projets financés a oscillé entre 1 et 2 (le plus souvent) sans véritable tendance. Le nombre de projets déposés a été bon lors de la première année du dispositif Pack Ambition Recherche (10 dépôts et 3 financements) en 2017. Lors des éditions suivantes, du fait de la sélectivité accrue du dispositif et surtout de son orientation très défavorable aux SHS, ce nombre est allé diminuant ; il n'y a eu qu'un seul projet financé en 2018 et en 2019, aucun en 2020. Trois projets ont été déposés en 2021.

Par ailleurs, 29 projets ANR ont été financés de 2016 à 2020 (source : SIM ANR) et 54 si on étend la statistique aux projets hébergés (source : COHERIS). Le taux de succès est très important pour les projets ANR, en dépit d'un nombre de dépôts qui pourrait être plus important mais qui est néanmoins loin d'être négligeable même si les projets sont souvent portés par un nombre plus limité d'unités de recherche. L'établissement a participé aux 2 vagues de projet EUR (dans le cadre du PIA 3) : 2 projets ont été déposés en coordination pour la 1ère vague et 3 projets déposés comme coordinateur en vague 2. Ces projets n'ont malheureusement pas été retenus mais ont permis à des communautés thématiques de recherche de se structurer à l'échelle du site et à l'échelle de l'établissement (préfiguration des pôles de spécialité).

Les pistes de progression concernent tant les activités de recherche que le soutien à la recherche.

Certaines ont déjà été amorcées mais la plupart seront à développer dans le cadre du nouveau contrat.

- En août 2020, une référente à l'intégrité scientifique (professeure émérite, ancienne directrice d'unité) a été nommée. L'établissement ayant choisi de privilégier une approche collective des enjeux d'intégrité scientifique, la RIS s'est entourée d'un comité de 9 membres représentant différentes disciplines. A l'échelle nationale, elle s'investit aussi dans le réseau des RIS. Le rôle du comité est de prévenir les manquements à l'intégrité scientifique par des actions de sensibilisation et d'accompagner la communauté scientifique dans ses questionnements. Il est aussi de traiter les signalements de manquement à l'intégrité scientifique (un cas a été traité et un est en cours de traitement). Dans un contexte où les pratiques scientifiques sont légitimement interrogées et où les travaux académiques comme leurs résultats sont parfois rudement contestés, l'inscription de l'université dans une démarche d'intégrité scientifique doit permettre de construire sereinement les conditions d'un rapport de confiance de la société envers la recherche ;

- Concernant le développement de la recherche sur projet, il faudra mettre en œuvre une politique plus proactive d'incitation à répondre à des AAP ambitieux (MSCA, ERC), renforcer l'effet de levier des appels internes vers des appels de plus grande envergure et revoir le dispositif ASTRE jusqu'à présent peu sollicité ;

- Il conviendra également de définir une politique de frais de gestion avec une répartition claire entre les UMR/UR et la DRED qui prenne en compte l'augmentation annoncée des frais de gestion versés par l'ANR dans le cadre de la LPR. Ces frais de gestion permettront à l'établissement de poursuivre une politique pro-active en matière de recherche en injectant des moyens supplémentaires dans le recrutement de personnels d'appui à la recherche (personnel administratif mais aussi ingénieurs), dans l'équipement de certaines unités qui développent une recherche à dimension expérimentale ou s'investissent dans les humanités numériques, ou encore dans la valorisation des projets ;

- Il faudra en outre renforcer les outils de suivi des conventions de recherche (mise en place de la base Access, logiciel de suivi des conventions dans le cadre du SDSIN), et mieux communiquer autour de la recherche en faisant connaître les laboratoires et les travaux qui y sont menés, les enseignants-chercheurs, les doctorants, etc. L'établissement réfléchit en outre à l'élaboration d'une cartographie de la recherche.

3-2 Le doctorat et la formation doctorale

Le doctorat est délivré depuis 2016 par la COMUE, Université de Lyon. Les doctorants sont inscrits dans les établissements, qui ont le rôle « d'opérateurs » du doctorat de l'université de Lyon. Ils sont rattachés à une école doctorale (ED), les 17 ED du site étant regroupées dans un collège doctoral de site, créé en 2009. La COMUE a un service des études doctorales, qui vient en appui aux établissements opérateurs (logiciel de suivi de l'inscription pédagogique, portage d'un collège doctoral, suivi de l'insertion des docteurs, gestion de la formation transversale, etc.). Pour faciliter la réorganisation du doctorat sur le site, l'UdL a mis des moyens humains dans les établissements (un agent ASI positionné à la DRED et responsable de la scolarité du doctorat au sein de la direction, fait le lien avec l'UdL et répond aux enquêtes). Cette réorganisation n'a modifié qu'à la marge le rôle des établissements opérateurs puisqu'ils sont toujours en charge de la scolarité du doctorat, de l'inscription pédagogique et administrative jusqu'à la délivrance du diplôme.

L'Université Lumière Lyon 2 compte de nombreux doctorants (près de 1000) et entend, par le soutien qu'elle leur apporte, et par les formations et l'accompagnement qu'elle leur propose, contribuer activement au dynamisme et à la vitalité scientifiques en SHS. L'établissement délivre également l'habilitation à diriger des recherches dans les différentes disciplines représentées dans l'établissement (une quinzaine d'HDR soutenues par an par des enseignants-chercheurs de l'établissement ou des candidats externes qui choisissent un enseignant-chercheur Lyon 2 comme garant).

Evolutions de l'organisation du doctorat et nouvelles initiatives en direction des doctorants

Pendant ce contrat, plusieurs procédures ont été formalisées et validées en commission recherche (règles d'agrément, de changement de directeur de thèse, de césure, d'abandon, de soutenance et de composition des jurys). Par ailleurs, l'établissement est resté établissement référent pour les 3 écoles doctorales qu'il portait avant 2016 (3LA, ScSo et EPIC). A ce titre, de nombreuses réunions ont été organisées avec les directions pour partager de bonnes pratiques, formaliser des procédures et discuter de la mise en œuvre de l'arrêté de mai 2016, notamment des nouvelles prérogatives des écoles doctorales : taux d'encadrement, mise en place des comités de suivi individuel (CSI) via un formulaire commun. Récemment, sur fond de grandes incertitudes liées au positionnement de la formation doctorale dans le cadre des discussions sur l'université cible, la vice-présidence a organisé un groupe de travail (en parallèle de celui organisé par l'UdL) avec les directeurs d'ED et les responsables Lyon 2 du doctorat pour discuter du positionnement du doctorat et d'une éventuelle réorganisation des écoles doctorales.

Pour se conformer au circuit d'inscription du doctorat adopté sur le site, la DRED a centralisé à partir de l'année 2018-2019 l'inscription pédagogique du doctorat (auparavant l'inscription était dispersée entre les secrétariats d'UFR et la DRED). L'objectif de cette centralisation était d'harmoniser le circuit d'inscription au niveau de l'établissement, de diminuer le nombre d'interlocuteurs, de renforcer la place de l'école doctorale dans le processus d'inscription, de faciliter le suivi des doctorants et la remontée de données pour les enquêtes du Ministère (SIREDO, évaluation HCERES...). Pour faciliter cette réorganisation, l'établissement a créé un poste supplémentaire de gestionnaire de scolarité, sans diminuer les etp dans les UFR.

Tout au long du contrat, l'établissement a conforté sa politique de financement du doctorat en recrutant chaque année 31 CDU sur budget établissement (chaque ED gère la phase de sélection). Il a continué à proposer un accompagnement individualisé pour aider les doctorants dans la recherche d'un financement (notamment sur projets de recherche et dans le cadre de conventions CIFRE). On note d'ailleurs une augmentation des thèses CIFRE (12 contrats CIFRE signés en 2016 et 18 en 2019), ce qui montre que les liens entre la formation doctorale et le monde socio-économique se développent. En outre, les financements sur projets de recherche (dont quelques projets financés par la région) ont doublé, passant de 3 en 2016 à 6 en 2020.

Les enseignants-chercheurs de l'université ont continué à s'impliquer activement dans la formation doctorale et l'établissement a également initié de nouvelles actions de formation à l'attention des doctorants :

- Le SCD de l'Université Lumière Lyon 2 participe, avec le SCD de l'Université Lyon 3 et la Bibliothèque Diderot Lyon (BDL) à la formation doctorale en proposant, depuis 2017 des formations transversales intégrées au catalogue de formations doctorales de l'UdL (6 sessions organisées par an). Ces formations sont suivies par les doctorants de 5 écoles doctorales de l'établissement.
- En 2018-2019, l'Université tous âge (UTA) a noué un partenariat avec trois écoles doctorales (ScSo, 3LA, EPIC) pour participer à la formation des doctorants en leur proposant d'intervenir, sous la supervision d'un enseignant-chercheur du site, dans l'un de ses cycles de conférences et ainsi de s'exercer à la diffusion de leurs recherches auprès du grand public devant un auditoire exigeant (l'intervention est validée dans le cadre de la formation disciplinaire). Le but était d'initier les doctorants à la diffusion des savoirs universitaires mais aussi de montrer à un public non spécialiste ce qu'est la recherche universitaire en sciences humaines et sociales, à travers la présentation de la « jeune recherche ». En parallèle, ce dispositif offre aux doctorants la possibilité de suivre gratuitement des cycles de conférences UTA réalisés par des universitaires (participation également validée dans le cadre de la formation transversale).

L'établissement travaille en partenariat avec les écoles doctorales à faciliter l'intégration des doctorants dans leur formation et les accompagne dans leur réussite et dans leur poursuite de carrière en leur faisant connaître les différents débouchés de la thèse. Depuis 2018, il soutient les doctorants qui souhaitent bénéficier d'un accompagnement dans leurs premières expériences d'enseignement en les intégrant au cursus de formation destiné aux nouveaux MCF. L'établissement appuie également les doctorants qui veulent effectuer des vacations d'enseignement (ils peuvent également être recrutés en qualité d'agent temporaire vacataire à condition d'effectuer un maximum de 96 HETD). Il informe les doctorants en CDU sur les différentes activités complémentaires qu'ils peuvent choisir d'effectuer pendant leur contrat et assure un suivi de ces activités.

De nouveaux défis et de nouvelles actions à entreprendre

Différents points de vigilance sont à relever et de nouvelles actions devront être engagées pour améliorer l'organisation du doctorat et les conditions de réalisation de la thèse :

- Si le nombre de thèses financées a augmenté grâce à la diversification des types de contrats, on note, sur la période, une disparition des financements doctoraux directement alloués par la région suite à un changement de politique en la matière qui défavorise nettement les SHS. L'établissement doit poursuivre son action pour diversifier les sources de financement du doctorat et en particulier continuer son effort pour intégrer des contrats doctoraux dans les projets de recherche déposés, notamment à l'ANR.
- Il faudra également procéder à la refonte des règlements intérieurs des ED suite au transfert de compétences de la COMUE vers les établissements d'inscription.
- Pour le suivi des doctorants, il importera également de travailler à la mise en place du portfolio, à la poursuite de l'amélioration des pratiques concernant les comités de suivi de thèse et à la formation des encadrants.
- Un autre chantier est celui de la mise en place, à titre expérimental dans certaines mentions de doctorat, de thèses en VAE.

Pour le prochain contrat, les établissements habilités à délivrer le doctorat vont demander à être co-accrédités pour les écoles doctorales dont ils sont parties prenantes. L'Université Lumière Lyon 2 demande à être co-accréditée pour les 7 écoles doctorales dont ses enseignants-chercheurs sont membres et qui intègrent toutes les disciplines couvertes par l'établissement. L'établissement défend par ailleurs le maintien d'un collège doctoral de site avec des services mutualisés qui restent encore à définir. Le maintien de ces services est indispensable pour préserver une offre de formations transversales cohérente, riche et diversifiée pour l'ensemble des doctorants, mais aussi pour réaliser des enquêtes d'insertion régulières.

3-3 La politique de formation

Durant le contrat, l'université a mis en œuvre l'offre de formation initialement prévue, en y apportant cependant quelques ajustements, à la fois pour des raisons de soutenabilité financière et pour mieux adapter cette offre à la stratégie des équipes pédagogiques et des composantes, en lien avec celle de l'établissement. L'accent a aussi été mis sur la formation professionnelle (formation en alternance et formation continue), en conformité avec cette stratégie et avec la volonté de l'université de mieux s'inscrire dans son environnement, en lien avec les acteurs du territoire. L'établissement s'est attaché à assurer une plus grande lisibilité de ses formations et s'est notamment inscrit dans une démarche qualité pour l'ensemble de ses formations. Il s'est doté d'outils de pilotage et procède à des évaluations qualitatives et quantitatives de ses formations.

Une offre de formation initiale ajustée durant le contrat

Les maquettes initialement votées dans les instances sont rapidement apparues trop "consommatrices" d'heures au regard du budget de l'établissement. Ainsi, des modifications y ont été apportées, plus spécifiquement pour le niveau master, dès le début du mandat de la nouvelle équipe présidentielle au printemps 2016. En 2018 à nouveau, l'établissement a demandé aux composantes de revoir à la baisse plusieurs maquettes afin d'en limiter le coût (réduction du nombre d'options ouvertes dans certaines formations, recherche d'une plus grande mutualisation entre les cours...). Une réduction d'environ 2 000 heures a ainsi dû être opérée sur l'ensemble de l'offre de formation.

Par ailleurs, selon le modèle retenu, les diplômés n'étaient pas dotés à la maquette mais en fonction du nombre d'étudiants (H/E). Il en résultait que certains enseignements devaient fermer dans le cas où le nombre d'inscrits diminuait. Pour garantir la stabilité de l'offre de formation et respecter les projets pédagogiques, il a été décidé en 2018 d'accorder une dotation stable à l'ensemble des mentions (la seule variable étant le nombre de groupes de TD à ouvrir). Ainsi, les moyens pédagogiques alloués aux formations sont soclés avec des variations estimées annuellement au regard des inscriptions réalisées à l'automne. Il conviendra pour le prochain contrat de mettre en place dès la première année des modalités transparentes et précises pour cette allocation.

L'université s'est attachée, dès 2016, à réintroduire la possibilité pour les étudiants de suivre plusieurs langues durant leur cursus. Elle a également fait en sorte de permettre des évolutions de maquettes au cours du contrat, pour répondre aux évolutions des besoins et des enjeux pédagogiques. L'analyse de ces besoins a notamment pu être menée dans les conseils de perfectionnement qui ont été mis en place, permettant d'associer équipes pédagogiques, étudiants et représentants du monde socio-économiques à la réflexion sur les formations. Pour accompagner les équipes pédagogiques dans leurs réflexions, les enquêtes sur l'insertion professionnelle et les poursuites d'études sont aussi régulièrement diffusées aux responsables de formation par le Service d'Etudes et d'Analyse statistiques (SESAP) et ces données sont également disponibles sur le site internet de l'établissement. De même, les résultats des enquêtes sur les conditions d'études sont transmis à chaque composante, afin qu'elle puisse ajuster le contenu de ses formations, le cas échéant. Les modifications de maquettes ont fait l'objet d'un processus de validation établi selon un cadre défini (passage en réunion des conseils, transmission aux services de la Direction de la formation et de la vie étudiante pour instruction, échanges complémentaires entre composantes et services de la DFVE, arbitrage de la gouvernance et passage en CFVU).

Enfin, des évolutions des formations ont été opérées en lien avec des projets et des réformes intervenus en cours de contrat. L'université Lumière Lyon 2 a ainsi participé aux projets autour de la loi de 2018 relative à l'orientation et la réussite des étudiants (ORE) en particulier en créant un parcours de remédiation (CLEFS pour l'université) et en renforçant ses années préparatoires (en musique, arabe, puis chinois). Dans le cadre de la réponse à l'appel à projets Nouveaux Cursus à l'Université (NCU), un projet d'envergure a vu le jour au sein de la Faculté de droit Julie-Victoire Daubié, autour de la personnalisation des parcours et de la modularisation de l'offre de formation. Enfin, dans le cadre des nouvelles modalités d'accès aux études de santé mises en œuvre à la rentrée 2020, l'Institut de psychologie a coconstruit avec l'Université Lyon 1, un parcours de licence avec option accès santé (LAS).

L'ensemble de ces modifications apportées en cours de contrat a donné lieu à examen et discussion dans les instances. A l'issue d'un vote préalable au sein des conseils de composantes, les propositions d'évolution/création des formations sont présentées par les responsables pédagogiques lors des réunions de la CFVU afin que les élus puissent leur poser toute question sur leur projet.

Une stratégie de développement de la formation en alternance et de la formation continue

L'établissement a souhaité mettre l'accent sur la formation professionnelle et sur la formation tout au long de la vie pour permettre les évolutions professionnelles. Une vice-présidence déléguée à la formation en alternance et à la formation continue a été créée. Ces missions, en lien avec l'inscription de l'université dans son environnement social et économique, ont été réaffirmées dans le projet d'établissement.

Ceci s'est concrétisé institutionnellement par la modification des statuts et la création du CFA Lyon2 en octobre 2019, rendu possible avec la réforme de la formation professionnelle de 2018. Le Service Commun de Formation Continue (SCFC) a aussi participé à la réalisation de 65 fiches mentions (110 parcours), fiches internes intermédiaires locales RNCP (avant 2017), et de 27 fiches nationales via le dispositif master Chain. Celui-ci s'est achevé en novembre 2019. 2 DU ont été enregistrés en 2020 au répertoire spécifique. Par ailleurs, le SCFC a conduit une démarche de sensibilisation et d'accompagnement des enseignants-chercheurs pour développer l'alternance et en particulier l'apprentissage. Pour développer la formation continue, elle a renforcé ses relations avec le monde socio-économique et notamment les branches professionnelles et les OPCO. Conjointement, le SCFC et le SCUIO IP développent une base de données entreprise dans le cadre d'une politique systématique de communication avec le monde socio-économique qui à ce jour enregistre près de 800 partenaires. Ce sont, depuis 2019, 6 formations qui se sont ouvertes à l'alternance et 2 formations qui ont été créées en alternance. Une vingtaine de Masters devrait ouvrir à l'alternance avec la nouvelle accréditation. Pour s'assurer que l'évolution ou la création de diplômes soient en lien avec les besoins de l'environnement socio-économique, les responsables de formations sont amenés à présenter des notes d'opportunités confirmant le soutien des branches professionnelles et/ou partenaires du monde socio-économique ou institutionnels dans leur projet. Le SCFC organise des ateliers depuis 2018 : approche par compétences, impact de l'alternance sur les dispositifs pédagogiques, accompagnement à la prise en main de la matrice budgétaire. Près de 90 EC ont participé aux ateliers APC entre 2018 et 2020 et toutes les nouvelles formations ou formations initiales ouvrant à l'alternance font l'objet d'une analyse pour évaluer la soutenabilité financière

S'agissant du pilotage des actions de formation continue et des ressources, un audit des activités de FC au sein de l'université a été réalisé au printemps 2018 associant largement les composantes et le

SCFC. Une nouvelle répartition des missions entre le SCFC et les composantes sur leur volet FC est en cours de déploiement. Par ailleurs, une réflexion sur une déconcentration / décentralisation de certaines activités avec les composantes développant la formation professionnelle est également en cours. L'audit a aussi préconisé de se doter d'un outil de pilotage de la Formation continue et de l'alternance. FCA Manager est aujourd'hui en cours de déploiement.

De plus, l'établissement s'est inscrit dans une démarche d'amélioration continue pour l'obtention de la certification Qualiopi. Dans le cadre de la LRU, de la GBCP et de la réforme de la formation professionnelle qui imposent aux établissements une comptabilité analytique, l'établissement mène une réflexion et développe ses outils d'analyse et de suivi de l'activité en particulier sur la formation professionnelle. Elle s'est déjà traduite par la construction d'une matrice budgétaire en coût complet pour analyser la soutenabilité de ses formations. Cette matrice est en cours d'expérimentation.

L'autoévaluation et les évolutions prévues pour la prochaine accréditation

Le travail sur l'autoévaluation des formations a été mené dans le cadre d'échanges avec les responsables pédagogiques, les directions des composantes et le vice-président délégué à l'évaluation des formations. Ce travail a également fait l'objet de présentations dans les instances. Cette méthode basée sur des échanges avec les responsables de diplômes a permis de mettre en avant les logiques d'organisation de chacune de nos formations, mais permet difficilement de rendre compte d'une caractéristique essentielle des formations de notre université, la forte intégration et intrication de toutes les formations au sein de l'établissement, à tous les niveaux de formation. L'Université Lumière Lyon 2 a en effet depuis longtemps encouragé la pluridisciplinarité tant au niveau de la recherche que de la pédagogie. La prochaine offre de formation s'appuiera à nouveau sur cette force que représente la pluridisciplinarité et s'emploiera à la systématiser. La complexité d'organisation d'une telle architecture est indéniable, mais ce sont ces passerelles et ces échanges qui fondent l'une des spécificités de l'Université Lumière Lyon 2. L'offre de formation proposée sera cohérente et intégrée, et insistera sur les échanges et la transversalité plutôt que sur les distinctions et les frontières disciplinaires.

La précédente accréditation a été marquée, en particulier au niveau licence, par un cadre pédagogique très rigide imposant des maquettes au format identique dans l'ensemble des disciplines. Le constat a été fait que cela ne répondait pas à la diversité des besoins, des méthodes et des pratiques pédagogiques dans les différentes formations de l'université. Le choix a ainsi été fait, pour la prochaine accréditation, de donner beaucoup plus de souplesse aux équipes enseignantes afin de leur permettre de concevoir, dans un cadre général partagé, des formats pédagogiques et un déroulement des cursus adaptés aux spécificités de leurs domaines.

Dans le même esprit, l'université souhaite permettre la personnalisation des parcours et donner ainsi plus de latitude aux étudiants dans la définition de leur cursus et de son déroulement. Si la taille de l'établissement et les contraintes logistiques qui s'imposent à lui ne permettent pas d'envisager une formation "à la carte" comportant des modules librement choisis au sein d'une mention et dans des unités complémentaires, le modèle retenu offre des choix de spécialisation et d'enseignements complémentaires dès la licence. Cette individualisation des parcours repose aussi sur la possibilité de réaliser la licence en quatre ans, ou bien de suivre simultanément deux cursus avec des aménagements spécifiques.

D'autres perspectives d'amélioration ont été pensées pour la future offre de formation : l'approche par compétences sera développée, l'initiation à la recherche dès la licence et dans tous les masters sera mieux intégrée dans les programmes de formation, ainsi que les pratiques numériques disciplinaires, qui seront également consolidées dans les nouvelles maquettes. L'enseignement des langues et en langues, dans le souci de favoriser le plurilinguisme et d'encourager la mobilité étudiante, sera également fortement soutenu.

Une organisation, des services et des outils pour améliorer les activités de formation

En 2016, le Service Pédagogie du Supérieur (SPS) a été créé afin d'accompagner les enseignants dans leurs pratiques pédagogiques, leur formation et leurs projets pédagogiques innovants. Le Service de Pédagogie du Supérieur a contribué à la mise en place et à l'animation du plan de formation des

nouveaux MCF et proposé des ateliers et formations à l'ensemble des enseignants et doctorants. Il accompagne les enseignants à la demande : prise en main des outils numériques, questions pédagogiques, projets pédagogiques. La généralisation de l'enseignement à distance due à la crise sanitaire a suscité une activité intense de production de tutoriels, d'assistance aux enseignants et d'aide à la production de ressources, pour le contrôle des connaissances tout particulièrement.

L'établissement a développé ses infrastructures informatiques et des salles d'innovation pédagogiques qui ont fait l'objet d'un vaste plan d'investissement. La DSI a vu également ses effectifs renforcés afin de répondre aux enjeux du développement du numérique dans les usages de l'établissement. La plateforme MOODLE mise en place depuis 2013 est la plateforme pédagogique de référence de l'établissement afin d'assurer le lien entre les enseignants et les étudiants. Son infrastructure a été rénovée et de nouveaux équipements et services ouverts : le système Ubcast a été déployé dans tous les amphithéâtres pour permettre la diffusion en direct et en différé des enseignements, BigBlueButton et Microsoft Teams ont été déployés. Les équipes de la DSI prennent en charge les aspects techniques de ces outils alors que le Service de pédagogie du supérieur assure la formation et l'accompagnement des enseignants. Des groupes de travail réunissant la DSI, le SPS et des enseignants sont organisés régulièrement afin de mettre en adéquation les attentes des enseignants-chercheurs et les évolutions techniques.

La numérisation des activités de la formation et l'enrichissement du système d'information de la scolarité a nécessité en 2018, la création d'un service dédié à la scolarité et au système d'information (SAMS), service de référence sur l'ensemble des outils de scolarité. Il prend également en charge la mise en place de processus et de documentations autour des activités de la scolarité.

Les 4 dernières années ont vu le déploiement d'une multitude projets autour de la scolarité, avec le souci d'une interopérabilité entre les applications et un service tourné vers l'utilisateur. Les équipes du SAMS en lien avec la DSI ont pu enrichir le système d'information avec le déploiement d'outils spécifiques à chaque métier de la formation et aux différentes opérations de scolarité :

- Déploiement de OSE (application pour l'Organisation des Services d'Enseignement, qui permet le calcul et la mise en paiement des heures d'enseignements, intégré au système d'information de l'établissement et en particulier à l'outil Apogée). Le calcul des charges d'enseignement est donc fiabilisé, permettant un pilotage performant de l'offre de formation et un suivi analytique.
- Déploiement de FCA Manager (outil dédié à la gestion de l'activité de la formation continue et l'alternance).
- Déploiement de MoveOn depuis 2020, afin de disposer d'un outil de suivi du public international. L'intégration de MoveOn dans le système d'information permet un suivi précis des populations sortante et entrante et d'améliorer le service rendu.
- Déploiement de Ksup et refonte des sites internet de l'établissement en 2020 : cela a permis de rendre plus lisible nos diplômes et notre offre de formation initiale et continue.
- Déploiement d'ADE depuis 2017 au sein de l'ensemble des composantes d'enseignement afin d'offrir aux usagers (étudiants et enseignants) un affichage numérique et instantané de l'ensemble des emplois du temps,
- Déploiement d'eCandidat depuis 2017 pour permettre aux étudiants de déposer en ligne un dossier 100% numérique pour les candidatures aux différentes formations, ce qui simplifie leurs démarches. L'outil est aussi très apprécié des équipes administratives et pédagogiques car il simplifie la procédure et permet un gain de temps pour le traitement des dossiers.
- Déploiement de PJweb en 2020 : la chaîne d'inscription de l'établissement se déroulait majoritairement sur site avec des dossiers papier. Depuis juillet 2020 et au regard de la crise sanitaire, la chaîne d'inscription est à 100% dématérialisée grâce à la mise en place de l'outil PJ web qui permet le dépôt des pièces en ligne.
- Déploiement de Job Teaser : cette plateforme dématérialisée permet aux étudiants de retrouver sur une même interface des offres de stages, d'emplois et de jobs étudiants, des fiches entreprise pour présenter les structures et leurs méthodes de recrutement, des vidéos métier, des conseils et invitations aux événements liés à leur insertion professionnelle, conçus par Lyon 2 et les entreprises présentes sur JobTeaser. Cette plateforme permet également aux acteurs économiques et culturels de diffuser gratuitement leurs offres aux étudiants de l'université et de renforcer ainsi leur visibilité.

Les pistes d'amélioration identifiées

Le travail sur le pilotage et la soutenabilité de l'offre de formation enclenché au cours du contrat doit être poursuivi. L'Université a d'ores et déjà renforcé sa capacité de pilotage et d'anticipation en :

- Organisant la structuration et l'interfaçage des outils. Ce travail qui a démarré a pris une dimension plus stratégique dans le cadre d'un schéma directeur de l'informatique et du numérique ;
- Structurant les services pour renforcer la capacité de pilotage notamment en matière RH et de contrôle de gestion ;
- Organisant des temps d'échanges et de décision pour prendre en compte les évolutions, prendre les mesures correctives et anticiper les évolutions notamment via les dialogues de gestion avec les directions et les composantes ;
- Renforçant sa communication, le partage des données et la transparence ;
- Mettant en place un suivi d'indicateurs stratégiques ;
- Organisant un échange régulier avec les représentants des étudiants.

Ces actions doivent être prolongées. En particulier, la politique mise en place pour le système d'information de la formation sera suivie par une fiabilisation des données, ainsi qu'un renforcement des liens entre les différentes briques du système d'information. L'objectif à terme est une simplification de la saisie de données de qualité en intégrant les différents métiers de l'université. Il est nécessaire de poursuivre la mise en place d'un fonctionnement interconnecté pour développer un écosystème cohérent.

En vue de mieux accompagner les enseignants, différentes actions doivent encore être menées ou renforcées :

- La période de crise sanitaire constitue à la fois une chance et un risque pour l'innovation pédagogique. Elle a permis la diffusion rapide de nouvelles pratiques d'enseignement et la mise à disposition d'équipements qui ont ouvert de nouveaux possibles. Cependant, ces nouvelles pratiques ont été construites dans l'urgence. Certains enseignants ont pu se sentir découragés face à la mise en œuvre de nouvelles pratiques pédagogiques. Un travail important devra être mené pour en faire le bilan. A partir de ses conclusions, l'établissement devra mettre en place et construire un plan d'action en s'appuyant sur les meilleures expériences.
- L'accompagnement renforcé des enseignants-chercheurs pour favoriser le développement des modalités pédagogiques de type hybrides, FOAD répondant notamment à la situation de crise sanitaire, au besoin du marché et à la réforme de la formation professionnelle dans la sécurisation des parcours professionnels. En appui de cet accompagnement, l'établissement poursuivra le développement de salles d'innovations pédagogiques, pour permettre l'expérimentation de nouvelles formes d'enseignement adaptées à tous ses publics.
- La poursuite de l'accompagnement des enseignants-chercheurs sur l'Approche Par Compétences, la modularisation des parcours et l'ouverture de nos formations à l'alternance.

Pour la formation professionnelle, d'autres actions et démarches sont également prévues :

- Pour développer ses relations avec les partenaires socio-économiques, l'établissement doit se doter à terme d'un outil CRM (outil marketing) pour la relation partenariale qui permettra de qualifier ses relations et d'aller plus loin que dans la simple gestion de base d'une base de données.
- Pour rendre lisible et visible l'offre de FTLV, il est indispensable de continuer à référencer et enregistrer les diplômes au Répertoire National des Certifications Professionnelles (RNCP) et au Répertoire Spécifique (RS).
- La réforme de la Formation professionnelle a été une réelle opportunité pour le développement de l'alternance et en particulier l'apprentissage. L'université doit poursuivre le développement de ses formations en alternance. Un travail conséquent est encore à mener sur les blocs de compétences.

- Le déploiement opérationnel de FCA Manager doit se poursuivre et il convient d'initier une comptabilité analytique (travail commun SCFC et direction des affaires financières) et de conduire une démarche commune en généralisant les outils mis en place.
- L'absence d'outil de suivi des conventions de l'offre de formation pour l'ensemble des services de l'établissement est problématique pour assurer un pilotage et un suivi optimal. Un travail a été engagé sur ce sujet, piloté par la DAJIM.
- L'établissement doit poursuivre le déploiement de ses outils de pilotage pour développer son approche en comptabilité analytique ainsi que la réflexion sur la répartition des rôles et responsabilités entre SCFC et composantes sur le périmètre de la formation continue.

3-4 Le lien formation-recherche dans les cursus et la politique de recrutement

Le renforcement des synergies formation-recherche

L'articulation entre activités pédagogiques et activités scientifiques constitue l'une des spécificités et des richesses de notre établissement. Ce lien est une évidence au niveau du doctorat. Il est également tissé de longue date en master, avec des diplômes adossés aux laboratoires et de nombreux stages effectués par nos étudiants dans nos unités. Mais c'est aussi dès la licence que ce lien fait la valeur de nos cursus, l'enjeu étant d'offrir une formation par la recherche à tous les étudiants.

La connaissance des travaux les plus récents dans nos domaines de spécialité, la maîtrise d'outils et de méthodes d'enquête, la capacité à mener une analyse critique des matériaux et des données collectées constituent des compétences irremplaçables dans le parcours de nos étudiants et dans leur vie professionnelle future, quelles que soient leurs perspectives de poursuite d'études. Ces atouts pour les étudiants en formation initiale le sont également pour les stagiaires de la formation continue et de la formation tout au long de la vie. Notre université s'est engagée à ce que les stagiaires de la FC et les employeurs qui sollicitent nos services de formation TLV aient la garantie d'y trouver une formation exigeante nourrie par la recherche.

Les liens entre les mentions de Licence et de Master et la recherche (fondamentale et appliquée) sont d'ores et déjà bien établis. La richesse et la spécificité des différents mentions et parcours renvoient aux axes de recherche des unités auxquelles sont rattachés les enseignants-chercheurs. La création des pôles de spécialité, au croisement de la recherche et de la formation, doit permettre de développer les approches interdisciplinaires autour de thématiques ou d'objets communs. Au-delà des maquettes de formation, différentes initiatives menées au cours du contrat ont visé à renforcer cette articulation enseignement-recherche, à renforcer la formation par la recherche et à la recherche, à développer les compétences dans le domaine de la médiation scientifique :

- Les étudiants ont été invités à assister ou à participer à des journées d'études ou des colloques
- Certains laboratoires ont organisé des ateliers avec des étudiants de L3 et master ;
- Les stages dans les unités de recherche ont été développés en master, et parfois même en 3e année de licence ;
- L'accroissement du budget de fonctionnement des composantes a permis de développer les chantiers, les enquêtes et stages de terrain ;
- Le Musée des moulages a offert un laboratoire de qualité pour des activités de médiation scientifique et culturelle dans le cadre de certaines formations.

Les liens formation-recherche passent aussi par les nombreux travaux de recherche (notamment recherche action) menés sur l'enseignement et les pratiques pédagogiques dans l'enseignement supérieur. On peut citer à titre d'exemple les recherches menées au laboratoire ECP (Education, Culture, Politique) mais aussi à l'IUT sur la question de la formation en alternance ou encore au CFMI sur la formation des musiciens intervenants.

A travers le programme MINERVE (licence internationale), l'établissement a également essayé de créer des synergies à l'international entre formation et recherche par l'organisation de journées d'études : journées d'études en 2017 sur la thématique « Juristes en Europe : quelles formations, quelles évolutions, quel avenir ? » et en 2019 autour du thème « Pour un espace européen des savoirs. Expériences et perspectives » à l'occasion des 25 ans de MINERVE. Les ateliers sur des thématiques comme « Enseigner les langues pour les sciences humaines et sociales : un défi didactique » ; « Voyage vers l'ailleurs, voyage dans et vers la culture de l'autre » ; « Le réseau MATILDA et l'enseignement du genre » ; « Circulations, mobilités, échanges entre Est et Ouest de l'Europe », ont attiré plus d'une trentaine de chercheurs français et internationaux.

Les événements liant la formation et la recherche sont difficiles à organiser, car les attentes des deux publics ne sont pas les mêmes. Les rencontres MINERVE pourront peut-être être élargies à d'autres formats. La DRI teste actuellement des échanges internationaux avec des universités partenaires où les chercheurs et les étudiants réfléchissent et travaillent ensemble sur un projet assorti d'une expérience de terrain (mobilité internationale).

Par ailleurs, il apparaît que la place de la recherche dans les formations de l'université est insuffisamment explicitée et mise en valeur. Il importera lors du prochain contrat de consolider cet atout, tant pour l'attractivité des formations que pour la valorisation des compétences acquises par les étudiants.

Un renforcement du lien formation-recherche à travers la politique de recrutement

La stratégie mise en œuvre lors de ce contrat pour le renouvellement ou la création de postes d'enseignant-chercheur a consisté à associer étroitement les besoins dans le domaine de l'enseignement et dans celui de la recherche. Si les taux d'encadrement ont été un indicateur important pour les arbitrages de la campagne d'emploi, ils ont systématiquement été associés à l'examen des besoins scientifiques, des spécialités de recherche en jeu pour les laboratoires, des enjeux d'encadrement doctoral.

L'objectif est donc de mener une politique d'emploi concertée entre les composantes de formation et les unités de recherche, fondée sur une définition commune des priorités en matière de recrutement:

- Un travail collaboratif est demandé, pour la définition des besoins comme pour la rédaction des fiches de poste, entre les UFR ou instituts et les unités de recherche ;
- Le dialogue de gestion est désormais utilisé comme un outil de politique RH en matière de recherche (création par exemple d'un poste d'EC pour conforter la place de l'établissement dans une unité multi-tutelles ou pour renforcer une discipline rare) et de formation. Les directeurs d'unités de recherche sont depuis 2017 invités à participer aux dialogues de gestion des composantes de formation ;
- De façon systématique, la présentation des campagnes d'emploi en instance affiche le rattachement à une composante et celui à un laboratoire afin que les élus puissent se prononcer sur les deux volets.

Ces nouvelles manières de préparer la campagne d'emploi ont nécessité des adaptations et n'ont pas toujours été évidentes à adopter alors qu'une place prépondérante était auparavant donnée aux taux d'encadrement et aux enjeux d'enseignement. L'exercice nécessite parfois des régulations au sein des composantes ou des unités. Même si le fonctionnement mis en place est désormais bien intégré, certaines unités ont du mal à se saisir de cet outil pour développer une politique de recrutement propre et préfèrent laisser la définition du volet recherche des fiches de poste aux laboratoires. Certaines unités de recherche relèvent des domaines disciplinaires de plusieurs UFR ce qui complique parfois l'exercice.

On doit relever une autre difficulté qui réside dans la forte spécialisation de certains profils de recherche. Si l'université souhaite limiter l'endorecrutement et reste vigilante à la pluralité dans la composition des comités de sélection, les spécificités de certains profils rendent cet objectif parfois complexe à atteindre.

Cette stratégie d'association étroite des volets formation et recherche des campagnes d'emploi devra être poursuivie. Il sera sans doute nécessaire de continuer à communiquer régulièrement auprès des directeurs d'unités et d'UFR pour expliquer l'objectif et l'intérêt du dispositif pour l'établissement et pour les équipes.

3-5 La documentation

Pendant la période 2016-2020, les Bibliothèques Universitaires (BU) de Lyon 2 ont connu de profondes évolutions : confirmation de la place de la documentation électronique dans l'offre documentaire, multiplication des dispositifs de formation des usagers, développement de nouveaux services pour les chercheurs, modifications des espaces dans les deux BU, extension des horaires à la BU Chevreul. Le travail engagé repose sur plusieurs axes : une adaptation des services aux besoins des usagers, le renforcement de la collaboration avec les services et les enseignants, le développement de liens avec les partenaires.

Le souhait a été de développer des collections correspondant aux besoins des usagers en trouvant un équilibre entre support imprimé et documentation électronique. Un effort a été fait pour proposer aux usagers des formations aux compétences informationnelles adaptées à leur niveau d'étude et à leurs besoins. L'accès à la documentation devait progresser pour offrir aux usagers un accueil de qualité dans des espaces renouvelés. En lien avec la recherche enfin, la politique documentaire a évolué pour mieux valoriser la production scientifique de l'université.

Des actions en faveur d'une amélioration continue du service

Entre 2016 et 2020, le budget de documentation électronique a augmenté. Il a été mis en place un outil de découverte grâce auquel l'utilisateur recherche dans l'ensemble des collections, ce qui favorise la complémentarité entre les supports ; la participation à ezMESURE a permis de mieux connaître les usages de la documentation électronique et les besoins des usagers ; et l'évolution régulière du système intégré de gestion de bibliothèque (SIGB) assure aux bibliothécaires un outil de travail toujours performant et aux usagers un service de qualité.

L'offre documentaire a fortement évolué entre 2016 et 2020 : les périodiques sont désormais surtout électroniques, le nombre de livres électroniques a augmenté et l'usage de la documentation électronique, favorisée par l'outil de découverte, ne cesse de croître. Le travail de signalement et de désherbage des collections en vue du Learning Centre a amélioré la qualité de l'identification des collections dans le Sudoc.

Pour les L1, Méthodoc propose depuis septembre 2015 une formation hybride qui combine autoformation en ligne sur la plateforme de cours Moodle et séance en présence assurée par les enseignants de l'UE transversale de méthodologie documentaire. Les équipes du SCD assurent la formation des formateurs et la création des supports sur Moodle. Les relations avec les responsables de masters se sont développées pour proposer une formation adaptée à chaque cursus. Le dispositif des Ateliers Doc a été modifié pour toucher un public plus large. Des rendez-vous personnalisés ont été proposés aux chercheurs. Les dispositifs de formation ont évolué pour mieux répondre aux besoins des usagers. Méthodoc s'étend désormais à un plus grand nombre de portails. Le dispositif d'autoformation Accrodoc n'a pas été intégré à Moodle mais le sera au site web (travail en cours). Les interventions dans les cours de master augmentent et les Ateliers Doc ont un public et des domaines d'intervention élargis.

L'université a participé aux Plans Bibliothèques Ouvertes (PBO) pour la BU Chevreul. Les prêts et retours sur bornes (RFID mise en place avant 2016) se sont généralisés. Pour faciliter la réservation des espaces de travail en groupe, la solution Affluences a été adoptée fin 2016 et elle a permis de gérer un accès aux deux BU avec réservation obligatoire pendant la crise sanitaire.

- Ouverte en 2006, la BU Chevreul a été réaménagée en 2017 pour continuer d'offrir des espaces répondant aux besoins des usagers : après une enquête auprès des usagers et un groupe de travail interne, l'ouverture par l'université d'un PPI a permis la création d'un espace convivial au rez-de-chaussée, la relocalisation du bureau d'accueil, la création de salles de travail en groupe et le réaménagement de deux salles de formation. La BU Chevreul est désormais largement ouverte : 9h-22h du lundi au vendredi ; 10h-18h samedi et dimanche et 5 jours fériés. Le réaménagement de la BU Chevreul (printemps-été 2017, réouverture septembre 2017) en fait un espace incontournable sur le campus : la BU très fréquentée est désormais saturée.
- Pour le campus Porte des Alpes, le future learning centre donnera une dimension supplémentaire au travail engagé pour renforcer notre politique documentaire et les usages. La BU provisoire a ouvert en novembre 2020 dans l'attente de l'ouverture du Learning Centre
 - La Ruche.

L'enquête LibQUAL a été réalisée en 2016. En 2019, il a été décidé de créer une mission Enquêtes et une mission Animation culturelle. La mission Enquêtes a interrogé les usagers sur les travaux réalisés en 2017 à la BU Chevreul et a commencé en 2020 une enquête sur les collections. De septembre 2019 à mars 2021, la mission Animation culturelle a été très active, en liens étroits avec la mission Culture de l'université et avec la maison des étudiants.

Des ajustements envisagés ou en cours

- La capacité de travailler en transversal avec les autres services de l'université (DRED, DIMMO, SESAP, DRH, DSI) est un plus. Tout comme l'intégration au réseau des bibliothèques universitaires et la participation à des groupes de travail nationaux. Ces orientations déjà prises lors du contrat qui s'achève devront être renforcées.

- La commission documentaire au niveau du site n'est pas opérante et l'organisation d'une coopération parallèle de site entre BU est impossible en dehors de cette commission. Il sera nécessaire de parvenir à la mettre en place lors du prochain contrat.
- Il convient de poursuivre l'adaptation de l'offre documentaire aux enjeux de l'université (inflexion par rapport aux résultats de l'enquête sur les collections numériques et imprimées). La formation aux compétences informationnelles s'adapte aux évolutions du contexte pédagogique (développement massif des formations en ligne et en distanciel). Le travail sur la fiabilité des sources demeure essentiel (Cf. Fake news).
- Il importe enfin de renforcer les équipements sur Bron, ce qui devrait être le cas avec le learning centre. Dans l'attente, la BU provisoire sur Portes des Alpes permet un accueil et un service de qualité mais malheureusement certaines collections seront inaccessibles. Les travaux préparatoires à la mise en place opérationnelle du learning centre constituent l'enjeu majeur des prochaines années.

Domaine 4 : La réussite des étudiants

4-1 Le soutien aux étudiants pour un parcours universitaire et professionnel réussi

L'Université Lumière Lyon 2 est engagée dans une politique dynamique afin de favoriser la réussite de tous les étudiants. Que ce soit au sein du SCUIO-IP, de la Mission Handicap ou des composantes, chaque acteur de la communauté universitaire déploie ou renforce des actions permettant aux étudiants d'identifier les principales étapes, les démarches d'une orientation adaptée mais aussi d'être outillés pour la recherche d'un premier emploi. L'ensemble des actions s'élabore au regard des spécificités du bassin de l'emploi et se renforce grâce aux liens tissés avec les partenaires socio-économiques.

Informier, accompagner, favoriser l'orientation et l'insertion professionnelle des étudiants

Les actions déployées par l'établissement notamment grâce au SCUIO-IP démarrent avant même l'entrée à l'Université. En effet, il s'agit d'intervenir auprès des futurs bacheliers pour les informer sur les formations offertes par l'Université Lumière Lyon 2 et surtout faciliter la transition lycée-université.

Les dispositifs mis en place s'adressent ensuite aux étudiants en les accompagnant et en les conseillant à titre individuel ou collectif pour l'élaboration de stratégies de formation et de découverte du monde professionnel. Ainsi une préparation à l'insertion professionnelle est proposée via des formations aux techniques de recherche d'emploi, un accompagnement aux recherches de stages (enseignement Projet personnel et professionnel et atelier coaching).

La volonté d'être au plus près des étudiants pour les accompagner au mieux a conduit à la réalisation d'interventions auprès des différentes composantes : informer sur l'offre de service du SCUIO-IP, accompagner les équipes pédagogiques dans la réflexion sur l'Insertion Professionnelle et/ou l'Orientation des étudiants. En effet, l'ambition forte de l'Université Lumière Lyon 2 pour la réussite des étudiants repose sur l'articulation collaborative entre le SCUIO-IP et les composantes.

Les étudiants se voient proposer plusieurs actions comme :

- La possibilité de réaliser des stages de la L1 au M2, qui permettent également à l'étudiant de se professionnaliser et de jalonner son parcours d'expériences professionnelles venant individualiser sa trajectoire universitaire (Appui sur les outils : Career Center) ;
- En 2019, le SCUIO-IP, grâce au soutien de la Région Auvergne-Rhône-Alpes, a créé un serious game, Eternia, permettant d'introduire un accompagnement basé sur la connaissance de soi et l'engagement de l'étudiant dans l'exploration de son projet professionnel ;
- Une proposition d'ateliers dédiés à la connaissance de soi, au développement de son réseau, aux candidatures de master, au bilan de césure ;
- Le développement d'une culture entrepreneuriale portée par l'établissement à travers la nomination des Référents Innovation Créativité Entrepreneuriat (RICE) au sein des équipes pédagogiques des composantes, pour développer une offre de formation en lien avec l'incubateur de l'UDL et sensibiliser de nouveaux publics.

L'ensemble de ces actions a un impact certain et identifié sur l'accès au premier emploi et diminue incontestablement le risque de déclassement d'un jeune diplômé. D'autres initiatives comme notamment, le parrainage, ou le semestre Rebond, mis en place depuis quelques années au sein de l'Université Lumière Lyon 2, contribuent également à la réussite de nos étudiants. En complément, le dispositif propose un volet citoyen permettant aux étudiants d'aller à la rencontre d'acteurs extérieurs à l'université (collectivité, association, entreprise). Le « Rebond citoyen » constitue une porte d'entrée pour une citoyenneté plus inclusive et participative pour des jeunes désintéressés ou peu intégrés en L1.

Une organisation nouvelle depuis la mise en place de Parcoursup

S'agissant de la mise en œuvre du classement des candidatures sur Parcoursup, l'établissement délibère chaque année sur les attendus spécifiques pour chaque portail, mais également sur un cadrage général des modalités d'examens. Il guide le travail des commissions d'examens des vœux instaurées pour chaque formation. L'établissement a fait par ailleurs, le choix d'examiner l'ensemble des candidatures que les lycéens viennent de baccalauréat général, technologique ou professionnel.

Afin de prendre en compte la diversité des néo-entrants et sécuriser le passage à l'université, l'établissement a fait le choix de créer au sein du SCUIO-IP, un pôle de coordination des études. Ainsi, des coordinateurs se consacrent à l'accompagnement des étudiants pour favoriser leur réussite. Ils secondent les enseignants responsables, dans l'identification et l'accompagnement des étudiants fragilisés (605 entretiens individuels), en risque de décrochage ou en ré-orientation (274 étudiants / 547 fiches de suivi). Ils jouent donc un rôle d'interface entre les étudiants d'une part, les services, les équipes pédagogiques et les gestionnaires de scolarité. Le travail mis en place a été enrichi par le déploiement progressif du contrat pédagogique.

A partir de novembre 2018, le parcours Créer Lire Ecrire et Faire de la Science pour l'Université (CLEFS), expérimenté à l'université Lumière Lyon 2 dans le cadre des financements de la loi ORE, fournit un accompagnement renforcé pour prévenir décrochage, par la combinaison d'un système de tutorat, et d'un enseignement hybride spécifique.

Le développement de l'accompagnement des doctorants

La diversification de l'offre de formations doctorales doit permettre de valoriser les compétences acquises par les doctorants durant leurs années de thèse et favoriser leur insertion professionnelle. Avec l'arrêté sur le doctorat de mai 2016, l'orientation et l'insertion professionnelle des doctorants ont en effet pris une place beaucoup plus importante. Le doctorat est désormais considéré comme une expérience professionnelle à part entière. C'est pourquoi on ne parle plus d'insertion professionnelle mais de poursuite de carrière des jeunes docteurs.

Chaque année, une journée d'information consacrée au doctorat et à son financement est programmée à destination de l'ensemble des étudiants de Master afin de les aider dans leur orientation. Des doctorants et des jeunes docteurs participent à cette rencontre afin de partager leur expérience ce qui permet aux étudiants de se faire une idée beaucoup plus concrète de ce qui les attend. Les étudiants peuvent également solliciter - ce qu'ils font de plus en plus, un rendez-vous avec une conseillère carrière positionnée à la DRED, qui peut les aider à trouver un financement adapté à leur projet, les encadrants de thèse n'étant pas toujours au fait des possibilités qui existent en la matière. Afin de mieux les préparer à l'après-doctorat, la conseillère carrière offre en outre aux doctorants et aux jeunes docteurs un accompagnement individualisé dans la constitution de leur portfolio, *via* des ateliers dédiés proposés quel que soit le niveau d'avancée de leur thèse.

En parallèle, l'établissement participe aux actions menées par le pôle carrière et emploi du service doctoral de l'UDL. La mutualisation de la politique doctorale au niveau de la COMUE s'est en effet traduite par des initiatives concrètes dans le domaine de la poursuite de carrière des jeunes docteurs, en particulier par l'organisation de rencontres doctorants-entreprises qui ont pris différentes formes.

L'accompagnement des étudiants porteurs de handicap

L'Université Lumière Lyon 2 s'est dotée depuis 2015 d'un schéma directeur du handicap. Il a été renouvelé pour 3 ans en 2019 avec 4 axes stratégiques, pour faire de l'Université Lumière Lyon 2 une université inclusive, permettant la pleine réussite des étudiants en situation de handicap.

Ce schéma prévoit de faciliter l'accès à l'Université, d'accueillir, d'accompagner et de former les étudiants en situation de handicap. La Mission Handicap et le service de santé universitaire ont adapté leur organisation pour répondre à l'augmentation du nombre d'étudiants accueillis au sein de l'établissement (augmentation de 25% environ chaque année).

L'activité de la mission handicap a été amplifiée :

- + 69% du nombre d'étudiants en situation d'handicap accompagnés entre 2016/2017 et 2019/2020 ;
- + 50 % du nombre d'aménagements d'examens entre 2016/2017 et 2019/2020 et doublement du nombre d'aménagements d'études entre 2017/2018 et 2019/2020.

La principale faiblesse de cette organisation reste l'absence de locaux dédiés sur le campus Berges du Rhône.

4-2 Une politique de vie étudiante active

Depuis 2016, une forte volonté d'améliorer les conditions de vie des étudiants et la vie étudiante sur les campus a été portée par l'équipe présidentielle. Celle-ci s'est déployée à travers plusieurs objectifs:

- Soutenir les initiatives étudiantes et encourager l'engagement et la vie citoyenne sur les campus ;
- Améliorer les conditions de vie et de la santé des étudiants (notamment aide sociale, alimentation, accès aux soins, prise en compte de la santé mentale) en complémentarité de l'offre d'accompagnement social du CROUS ;
- Promouvoir les activités physique et sportives à travers un encadrement et des équipements de qualité ;
- Développer la vie culturelle et artistique qui participe à la formation intellectuelle des étudiants et contribue à ouvrir l'université à des pratiques et apprentissages diversifiées ainsi qu'à des publics extérieurs.

Cette volonté politique s'est traduite par une prise en compte particulière tout au long du mandat de la qualité des conditions d'étude et de vie étudiante. Les sujets autour de la vie étudiante et des conditions d'études au sens large ont été traités au sein des Commissions Formation Vie Universitaire et Recherche au même titre que les débats sur les maquettes de formation ou les sujets recherche. L'émergence du sujet vie étudiante comme un des facteurs clés de la réussite des étudiants a contribué à faciliter la mise en œuvre d'actions opérationnelles sur cette thématique et à renforcer la transversalité mais a aussi comme objectif de permettre à nos étudiants d'être des citoyens engagés et responsables.

Les objectifs concernent également les politiques d'accompagnement pour favoriser une pratique sportive (développement de l'offre, activités sportives en autonomie), renforcer le lien social via des activités proposées (café de la MDE) ou le développement des ateliers de pratique culturelle, préserver des créneaux pour faciliter la participation (banalisation du créneau 3 (12h-14h) du jeudi). Enfin, il s'agit de permettre à nos étudiants de s'inscrire dans un territoire en développant nos actions en lien avec les acteurs du territoire.

Des dispositifs majeurs développés au sein de l'établissement

La création d'un dispositif « engagement étudiant » s'est traduit par la mise en place d'une équipe d'enseignants en soutien du service vie étudiante pour accompagner les étudiants dans un travail de

mise à distance, d'analyse de leur engagement et de son impact sur l'acquisition de compétences (Valorisation sous forme d'un bonus pour le second semestre).

Le renfort de l'offre de services et d'accompagnement des associations étudiantes a eu un impact réel : structuration d'une équipe d'accueil et renforcement de l'équipe vie étudiante en charge du soutien des initiatives étudiantes, mise à disposition de salle et de matériels en soutien des initiatives étudiantes, révision de la charte d'agrément, révision de la charte de fonctionnement de la commission FSDIE.

La mise en place de dispositifs d'aides sociales pour les étudiants marque l'attachement de l'université à l'accompagnement des étudiants : création d'un poste d'assistante sociale, délibération instaurant la possibilité d'aides sociales pour les étudiants, création d'une commission aides sociales, convention de partenariat avec le CROUS, appel à projets pour mise en place d'une épicerie solidaire au sein de l'établissement, une convention avec Gaélis pour l'Agoraé, une convention avec le secours populaire pour l'accompagnement des étudiants les plus précaires, la mise en place d'un Budget participatif Etudiant (vote d'un règlement du budget participatif étudiant avec montant de 40 000 € affecté pour les budgets).

Un acte fort a été le passage du SUMPPS en Service de Santé Universitaire. Au printemps 2017, le projet a été lancé en lien avec les partenaires institutionnels avec un travail mené sur l'évolution des missions des agents et des travaux de mise aux normes des locaux. En novembre 2019, les missions du service ont évolué. Les missions de promotion et prévention de la santé ont été élargies aux actes de soins (prescriptions). Ainsi, l'offre de service propose depuis fin 2019, des consultations de médecine générale, de gynécologie, de soins infirmiers, de psychologie.

L'offre en matière de vie étudiante et de campus s'est considérablement améliorée depuis 5 ans mais ...

L'accompagnement social et sur la santé s'est beaucoup structuré et étoffé depuis 5 ans. Les besoins restent importants et il conviendra d'ajuster régulièrement le contenu et le volume de nos offres de services en fonction des besoins et en articulation avec les partenaires agissant sur les questions de précarité étudiante. Des difficultés persistent cependant en matière d'accompagnement social sur deux champs :

- L'accès au logement dans une métropole ou l'offre de résidences étudiantes est faible par rapport à la demande ;
- L'accompagnement d'une partie des étudiants internationaux qui arrivent avec un financement très insuffisant pour travailler dans des conditions satisfaisantes.

L'animation et les initiatives étudiantes se sont beaucoup développées au cours des 5 années. L'offre d'accompagnement des associations a gagné en professionnalisme et en offre de services à disposition des associations. Ce travail de long terme a permis de proposer une offre d'animation à distance durant la période de crise sanitaire entièrement co-construite et co-animée avec les associations étudiantes. Ainsi :

- Le dispositif « engagement étudiant » entre 2016/2017 et 2019/2020 a été en progression : augmentation de 68 % du nombre d'étudiants bonifiés ;
- Le renfort de l'offre de services et d'accompagnement des associations étudiantes est en progression également : doublement du nombre de dossiers mais une augmentation du montant total des aides de 8%, triplement du volume horaire de salles mises à disposition pour les initiatives étudiantes et augmentation de 40 % du nombre d'associations agréées par an ;
- La mise en place de dispositifs d'aides sociales pour les étudiants qui ont des résultats : baisse du nombre d'étudiants bénéficiant d'exonération ou d'un remboursement de frais d'inscription : divisé par 3, passage de 0 à 100 du nombre d'étudiants bénéficiant d'une aide sociale pour une année universitaire, augmentation de 35% des aides du CROUS pour les étudiants Lyon2 et 40 % du nombre de bénéficiaires. Pour le budget participatif étudiant, 89 projets ont été proposés, 817 personnes ont voté et 8 projets ont été effectivement réalisés.

La principale faiblesse reste la différence d'offre de services pour les initiatives étudiantes entre le campus de PDA et Berges du Rhône du fait du manque de place sur ce campus. Afin d'améliorer l'offre

proposée aux étudiants, le SSU sera relocalisé dans de nouveaux locaux d'ici 2024 et une recherche de locaux sur le campus Berge du Rhône est en cours.

L'Université a engagé une réflexion et un groupe de travail associant tous les partenaires associatifs et institutionnels pour mener une action globale et stratégique afin de lutter contre la précarité étudiante.

La pratique sportive en appui aux dispositifs déployés

Afin de répondre aux attentes des étudiants, un large panel d'activités physiques et sportives est proposé. Chaque année universitaire, l'offre est adaptée, avec une augmentation des activités bien-être et des sports de pleine nature et la fermeture des cours les moins fréquentés par les étudiants. Ainsi, l'offre sportive s'est étoffée et renouvelée pendant la période du contrat. Des projets innovants, comme le projet SERAC, ont été proposés aux étudiants et ont rencontré beaucoup de succès. L'ancrage de la pratique sportive dans le cursus universitaire des étudiants s'est renforcé.

Un travail de coopération et de transversalité a été engagé avec les composantes et avec la Direction de l'action culturelle et la Direction de la formation et la vie étudiante pour des actions conjointes. L'enjeu principal est d'augmenter le nombre d'étudiants accédant à la pratique sportive sur les deux campus.

Il a ainsi été proposé un accompagnement spécifique pour une pratique sportive sur mesure des étudiants :

- le suivi des sportifs de haut niveau (SHN) a fait l'objet d'un travail approfondi avec l'actualisation de la Charte des SHN et la mise en place d'un accompagnement individualisé ;
- un projet innovant a été développé pour aider les étudiants à gérer le stress et l'anxiété à l'approche des examens ;
- des cours de sport sont proposés aux étudiants de Licence 1 suivis dans le cadre du semestre rebond pour contribuer à une dynamique de réorientation.

La pratique sportive des étudiants en autonomie s'est développée avec l'ouverture des installations sportives universitaires sur des temps hors enseignement pour permettre une pratique libre de l'escalade, du tennis, de la musculation, de la danse et du futsal et le recrutement d'étudiants vacataires pour l'animation de ces créneaux.

L'amélioration des installations sportives universitaires (ISU) s'est traduite par la réception des travaux de rénovation du mur d'escalade en 2017, du studio de danse, des nouveaux pas de tir à l'arc et des nouveaux terrains de handball en 2019, la mise en service du nouveau stade synthétique en septembre 2019.

Le SUAPS poursuivra ses efforts pour adapter l'offre de formation aux attentes des étudiants. L'approche par compétence et l'accompagnement personnalisé seront des axes de travail approfondis et la présence du sport dans les enseignements optionnels transversaux pour les étudiants de licence dans les nouvelles maquettes apportera une ouverture et une meilleure intégration dans leur cursus.

Des activités culturelles en complément

Le service d'action artistique et culturelle (SAAC) contribue non seulement à animer un campus mais également à répondre aux enjeux d'innovations pédagogiques, de recherche, de maillage sur le territoire avec les autres partenaires culturels. Il assure l'accompagnement au montage de projets artistiques, la production ou l'accueil de différents spectacles au sein d'une salle de 430 places mais également en extérieur lors d'événements comme *Jazz à cours & Jardins*. Une soixantaine d'événements sont ainsi organisés chaque année, et ce dès la rentrée de septembre comme en 2019 avec « Lyon 2 hausse le son », où plus de 12 concerts et animations musicales ont été proposés aux étudiants sur 10 jours, sur les deux campus principaux.

L'équipe du service a été renforcée en 2019 avec le recrutement d'une assistante de projets culturels pour le développement et le suivi des projets ainsi que le recrutement d'étudiants comme

ambassadeurs culturels, qui ont pour mission de faire connaître les activités et les missions du service culturel et d'assurer l'accueil du public lors des événements.

Des ateliers de pratique culturelle sont proposés aux étudiants autour de la danse, de la photographie, de l'écriture, des pratiques musicales, cinématographiques et théâtrales. Le nombre et la nature des ateliers évoluent en fonction des demandes des étudiants.

Le créneau banalisé mis en place le jeudi entre 12h et 14h sur le campus PdA aurait pu permettre d'envisager un nouveau mode de consommation "flash" de pratiques ou événements culturels, avec des actions courtes, mais la crise sanitaire n'a pas permis d'en voir les effets concrets.

Enfin, pour renforcer l'affirmation de l'Université comme acteur culturel à part entière dans la cité, la consolidation des partenariats se traduit par la participation de l'université à une dizaine d'événements culturels métropolitains par an, comme la biennale de la danse de Lyon, ou le Festival Rendez-vous Bron Numérique.

4-3 La participation des étudiants à la gouvernance

Dans le cadre de ses statuts (approuvés en CA du 27/4/2018, modifiés le 20/09/2019), l'Université Lumière Lyon 2 affirme son attachement aux valeurs de service public et déploie ses activités au bénéfice de tous les usagers et de la société dans son ensemble. Dans ce cadre, elle attache une importance particulière à la participation des étudiants à sa gouvernance.

Le souhait d'une participation à la vie démocratique et à la gouvernance de l'établissement de la part des étudiants est un marqueur fort de la volonté politique de l'université. Ce souhait a été confirmé dans le cadre du projet d'établissement voté en février 2019. Dans ce document, l'établissement affirme qu'il souhaite « encourager l'engagement et la vie citoyenne sur les campus pour faire de l'université un espace de participation et de débats impliquant les étudiants dans la vie de l'institution ».

En effet, il est estimé qu'une participation active des étudiants aux décisions prises par l'établissement relatives notamment aux conditions d'études, d'examen et de vie à l'université ne peut qu'avoir un effet bénéfique pour la réussite de tous. La prise de responsabilités par l'étudiant dans la vie institutionnelle de l'Université Lumière Lyon 2 constitue un élément formateur, complémentaire à la scolarité et participe au dynamisme de l'établissement. L'étudiant doit avoir la possibilité d'aller plus loin que son rôle d'usager du service public et de s'investir au sein de son université

L'amélioration des modalités de participation

L'ambition a été de développer la participation des élus étudiants dans les instances, de les associer et de les intégrer ainsi à la prise de décision.

Concrètement, il s'agit :

- d'assurer une meilleure présence des élus étudiants dans les diverses instances, notamment en modifiant la composition du CA et du CAC, en accroissant la représentation des élus étudiants;
- de développer la présence des élus étudiants dans les conseils de composantes ;
- d'associer les usagers pour rendre un service adapté aux besoins.

Plusieurs décisions ont été prises pour renforcer cette participation :

- La refonte des statuts de l'université a augmenté le nombre de représentants étudiants au sein du CA et du CAC ;
- parce que la citoyenneté universitaire est nécessaire à la démocratie de l'université et à son fonctionnement, la CFVU du 9 juin 2017 a voté une Charte de l'élus étudiant afin de ne pas pénaliser mais d'encourager ceux qui s'engagent dans la vie institutionnelle de notre université (cadre général d'aménagements des études), avec un possible soutien financier de l'établissement aux organisations étudiantes représentatives souhaitant mettre en œuvre

des actions de formation, et des espaces d'affichage dédiés aux organisations étudiantes dans toutes les composantes ;

- L'envoi d'un calendrier des instances par semestre, afin de permettre aux étudiants de planifier leur présence en tant que membres élus.

En fonction de l'actualité de la vie de notre établissement, des échanges entre les représentants élus des organisations syndicales et la gouvernance avaient été initiés de manière informelle depuis quelques années. A l'occasion de la crise sanitaire, ces rencontres ont été fixées de manière régulière à raison d'une réunion tous les 15 jours entre des représentants étudiants de la CFVU et la Vice-présidente, accompagnée de la Directrice Générale des services adjointe en charge de la Formation.

En dehors des temps d'échange formels, la gouvernance s'est attachée à rencontrer les organisations syndicales étudiantes quand elles en exprimaient la demande. Une écoute attentive a conduit à faire avancer les demandes, comme par exemple l'ajustement des dispositifs d'aide au numérique, une meilleure prise en compte des étudiants salariés ou des étudiants en fracture numérique pendant la période de crise sanitaire (demande des dispenses d'assiduité en cours d'année facilitée).

Les Vice-présidents étudiants (VPE)

Les Vice-présidents étudiants sont élus au sein du CAC (Vice-président étudiant du CAC) et du CA (Vice-président du CA chargé des relations avec les étudiants) pour un mandat de 2 ans.

Dans le cadre de la charte de l'élève étudiant, votée en CFVU en 2017, les rôles des VPE ont été définis : ils peuvent notamment être élus membres du bureau de la gouvernance, lors des séances duquel sont évoqués les sujets ayant trait à la vie de l'université, ou y être invité en fonction de l'ordre du jour, dans le respect des statuts de l'Université. Ils assurent un lien privilégié entre les étudiants et les services administratifs de l'université sur les missions qui leur sont dévolues par l'université. Le VPE du CA siège de droit à la représentation permanente du CA, tout comme le VPE du CAC l'est pour la représentation permanente de la CFVU. Le VPE du CAC co-préside par ailleurs les sous commissions CVEC aides sociales et projets initiatives étudiantes conjointement avec la Vice-Présidente chargée de la formation et de la vie étudiante. Enfin, ils sont également membres d'un certain nombre de commissions thématiques.

Dans le cadre de la charte, afin de pouvoir accomplir pleinement leurs missions, les Vice-Présidents Étudiants bénéficient des accès aux bâtiments de l'Université nécessaires à l'exercice de leurs attributions, d'un téléphone portable et d'un ordinateur portable professionnels, de cartes de visite, et d'un bureau le cas échéant partagé, équipé d'une imprimante.

Les Vice-présidents Étudiants bénéficient également d'une prise en charge de leurs frais de déplacement entre les campus universitaires pour les besoins de l'exercice de leur mandat. L'université prend également à sa charge l'adhésion à la Conférence des Étudiants Vice-Présidents d'Université dans la limite de 2 adhésions par an ainsi que Les frais de déplacement et de participation des deux Vice-Présidents étudiants aux colloques de la CEVPU.

Un bilan mitigé

Ces éléments représentent un terreau favorable pour que les étudiants s'investissent dans la gouvernance de notre université. La gouvernance tient à toujours les associer aux décisions prises, dans le cadre des instances et a mis en place des actions de communication diversifiées pour les associer au mieux.

Les étudiants de notre université sont connus pour leur forte implication dans les débats qui traversent notre société et leur grande conscience citoyenne. Beaucoup d'entre eux ont intégré le dispositif engagement étudiant, même si l'établissement a fait le choix de ne pas valoriser les mandats électifs dans ce cadre.

Malgré tout cela, l'impulsion souhaitée afin d'augmenter la participation des étudiants à la gouvernance n'a pas abouti aux résultats escomptés. Leur mandat de 2 ans est assez court, et ils peinent à s'y investir pleinement du fait de leurs emplois du temps, pour certains de leurs activités professionnelles parallèles à leurs études.

Il a été ainsi constaté une forte absence des élus étudiants en conseils, notamment en CFVU et ce malgré le vote de la charte de l'élève étudiant en 2017. Si leur participation était correcte en début de mandat, au fil des mois, leur absence a augmenté alors que des sujets d'importance y étaient traités,

et malgré le fait que les dates des conseils et des commissions sont choisies, dans la mesure du possible, en adéquation avec le calendrier universitaire, prenant notamment en compte les périodes d'examens et d'interruption de cours afin de permettre aux élus étudiants d'y siéger régulièrement. On peut reconnaître que le nombre d'instances mais aussi de commissions/groupes de travail est assez dense et permet difficilement aux élus étudiants de pouvoir s'y investir dans la durée. De même, les sujets traités parfois techniques (juridique, financier etc ...) ne sont pas toujours accessibles.

La conséquence de cela est que certaines instances ont pu se tenir, avec regret, sans représentants étudiants. D'autres ont fait l'objet de mouvement étudiant et de blocages, notamment dans le cadre de la mise en application des dispositifs liés à la Loi « Orientation et Réussite des étudiants » de mars 2018. Par ailleurs, certaines organisations syndicales ont pu parfois remettre en cause le fonctionnement des instances, estimant que l'expression des élus étudiants n'étaient pas assez reconnues ou que leurs poids dans le résultat ne leur permettaient pas de faire évoluer les dossiers traités.

Avec le nouveau mandat qui démarre pour les élus étudiants, comme pour les VPE, une nouvelle communication et un partage de la charte de l'élève étudiant sont en cours.

La question d'une plus grande participation étudiante dans la gouvernance est un objectif qui reste d'actualité pour les années à venir. Les leviers pour l'améliorer ne sont pas simples à mettre en œuvre mais une meilleure communication, plus ciblée pourrait permettre de la développer.

Domaine 5 : Valorisation, diffusion des savoirs et médiation scientifique

5-1 La valorisation de la recherche

Si la question de la valorisation et de la médiation était peu abordée dans le contrat 2016-2020, en-dehors de la question des Presses Universitaires de Lyon (PUL), elle a en revanche été mise en avant dans le cadre du projet d'établissement, qui prévoit de définir un modèle de valorisation en SHS à destination de publics non académiques et a engagé l'établissement dans une démarche ambitieuse de science ouverte visant à partager les résultats et les données de la recherche avec l'ensemble de la communauté académique. Parallèlement un effort d'accompagnement des unités de recherche et des chercheurs dans ce type de démarches a été entrepris.

L'un des premiers objectifs est de proposer d'autres modèles de valorisation de la recherche en SHS et de mettre en avant la responsabilité sociétale de nos disciplines qui peuvent contribuer à l'innovation sociale dans de nombreux domaines, notamment par le développement des services à la collectivité. L'objectif est aussi de :

- Réfléchir aux enjeux scientifiques de la recherche partenariale et de la valorisation et les renforcer en rendant nos domaines d'expertise plus visibles à l'extérieur ;
- Identifier les secteurs où des partenariats avec le monde socio-économique et culturel peuvent être noués ou consolidés en se dotant de structures transversales (de type chaires ou instituts) ;
- Soutenir les projets de recherche comportant un volet valorisation ;
- Mettre à disposition, en les rendant accessibles à tous grâce à différents outils, les résultats de la recherche dans une démarche de science ouverte.

Afin de tenir ces objectifs, l'établissement a recruté une chargée de partenariat et de valorisation de la recherche avec pour missions principales de définir, proposer et mettre en œuvre la stratégie d'établissement en matière de valorisation des activités de recherche et d'assurer l'interface entre les unités de recherche et le monde socio-économique et culturel. Ainsi, un travail transversal de promotion des activités des chercheurs (qui se base sur les rapports d'évaluation des unités de recherche) a été lancé et s'est concrétisé par des actions de diffusion et par la réédition du livret de la recherche (1er semestre 2021). Ce poste a également permis de renforcer les liens avec la SATT. Depuis 2019, le détail des modalités de valorisation des projets APPI constitue un critère de sélection des projets, même si la valorisation reste toujours insuffisamment développée par les porteurs.

En 2021, une vice-présidence Sciences et société a été créée afin d'assurer un portage politique et stratégique du développement de ces démarches visant à faire des « sciences avec et pour la société ».

Liens avec la SATT Pulsalys, incubateur et accélérateur d'innovations Deep Tech de Lyon & St Etienne :

L'université Lumière Lyon 2 a renforcé ses liens et échanges durant ce contrat avec la SATT Pulsalys, notamment par la création du réseau des CoValo. Les liens se traduisent par :

- pour chaque laboratoire, identification d'un correspondant de la valorisation qui permet de faire le lien avec la SATT, de communiquer autour de l'offre de Pulsalys mais aussi de partager des expériences ;
- Organisation de réunions régulières avec la SATT ;
- Accompagnement de plusieurs projets d'unités Lumière Lyon 2 :
 - o Start-up Lab'N'Biz
 - o Jeu de société Serious games Kosmopolit ;
 - o Des licences et logiciels ;
- Ateliers de la SATT sur différentes thématique (Brevet, propriété intellectuelle hors brevet, entrepreneuriat) pour les enseignants-chercheurs et doctorants ;

Par ailleurs, un doctorant de Lumière Lyon 2 a été lauréat du programme Jeunes chercheurs de PULSALYS puis primé au concours i-PhD. Enfin, des enseignants-chercheurs Lyon 2 ont répondu avec succès à un appel SHS lancé par la SATT, financé par l'IDEX.

Stratégie partenariale

La stratégie partenariale initiée en 2010 avec le lancement de la chaire entrepreneuriat en ESS (17 partenaires) s'est poursuivie durant ce contrat par des actions tant dans le domaine de la formation que de la recherche participative. Ainsi, en 2021 abouti un projet de chaire partenariale, TrALIM (Transitions Alimentaires) initié en 2018, co-portée avec l'Institut Paul Bocuse autour des questions de transitions alimentaires. L'objectif de ces chaires est de favoriser les interactions entre l'université et les acteurs du monde socio-économique autour de thématiques bien définies et de montrer l'apport des SHS à des questions de société.

Par ailleurs, depuis le début de 2020, la DRED a créé une base de données des partenariats recherche de l'université, pour en réaliser une cartographie :

- Type de partenaires (TPE, PME, grandes entreprises, collectivités, structures de santé, structures culturelles etc.) ;
- situation géographique (local, régional, national, international) ;
- thématiques concernées, etc.

Cet outil doit permettre d'identifier les partenariats recherche qui pourraient être formalisés et d'améliorer la visibilité des partenariats existants.

Science ouverte

L'intérêt de notre établissement pour l'accès libre n'est pas nouveau et le plan national pour la science ouverte de 2018 nous a permis de s'engager plus avant dans cette démarche.

Différents services travaillent sur cette thématique :

- au niveau du service commun de documentation :
 - o Participation à l'Open Access Week (OAW), au groupe OA/SO (Open Access /Science Ouverte) de l'UdL, et organise des journées d'étude sur ce thème ;
 - o Participation au comité pour la Science Ouverte (COSO), au groupe de travail Science ouverte (GTSO) de Couperin (sous-groupe Etudes et données) et au groupe de travail ORCID (Open Research and Contributor ID) ;
 - o Depuis 2016, diffusion des thèses via Thèses en ligne (TEL), et alimentation d'un serveur pour la diffusion sur l'intranet (formalisation d'un projet de récupération des thèses électroniques à partir de 2001) ;
 - o Travail avec l'UDL sur le nouveau circuit des thèses ;
 - o Création du portail HAL Lyon 2 en 2018 : création de collections personnalisées de laboratoires, dépôt et diffusion des mémoires de master via DUMAS (Dépôt Universitaire de Mémoires Après Soutenance) ;
 - o Recrutement d'un IGE contractuel pour travailler sur l'édition électronique de revues ;
 - o Sensibilisation et formation des chercheurs à la logique de l'accès ouvert, à l'utilisation de HAL et au développement de Plans de gestions de données ;

- Création d'un poste IGE contractuel mixte entre le SCD et la DRED sur la gestion des données de la recherche pour développer des plans de gestion de données, et ainsi répondre aux exigences des grandes agences de financement ;
- Au niveau de la DRED : recrutement de contractuels assurant la saisie rétrospective des données dans HAL.

Le travail effectué conjointement par le SCD et la DRED sur la création du portail HAL a porté ses fruits puisque l'on constate une augmentation nette des dépôts dans l'outil HAL, en espérant que cela se poursuive au fil de l'eau. Sur la question des Plans de gestions de données, les premiers dépôts ont été effectués en 2020, en lien avec les obligations nationales liées à la Science ouverte.

L'établissement participe également au projet REPÈRES, qui a été lauréat en 2020 du Fonds national pour la science ouverte (FNSO). Par ailleurs, un conventionnement est en cours pour la création avec Lyon 3 et la MSH d'un pôle éditorial Lyon-Saint-Etienne consacré à l'édition électronique. Enfin, pour illustrer l'importance portée par l'équipe présidentielle à la science ouverte, il faut préciser que la Vice-présidente chargée de la recherche est membre du réseau des référents pour la science ouverte créé récemment par la CPU.

Des points à développer

Les différents recrutements ont permis de renforcer les équipes de la DRED et du SCD. Mais les disciplines SHS ont encore des difficultés pour trouver des voies de valorisation qui leur soient propres. Mesurer l'impact des projets en SHS s'avère par ailleurs une entreprise compliquée.

Des dispositifs restent à améliorer ou à développer pour mieux valoriser les travaux de nos chercheurs :

- Développer davantage les relations avec les unités de recherche ;
- Concernant la science ouverte, il faut noter la fragilité du support RH pour le projet « Données de la recherche », qui dépendra en partie de la mise en place de la GED ;
- Avec le retour de la diplomation du doctorat dans les établissements d'inscription, il faudra probablement revoir à nouveau le circuit de diffusion des thèses ;
- Mettre en place une stratégie de détection des projets avec un fort potentiel de valorisation
- Développer les partenariats SHS / Sciences exactes (faire émerger, en favorisant la pluri- et l'interdisciplinarité, des questionnements transversaux aux Sciences humaines et sociales mais aussi à l'interface des Sciences du vivant, des Sciences expérimentales et de l'Ingénierie).

Par ailleurs, une réflexion est en cours pour la création d'une fondation afin de développer le mécénat et la politique partenariale de l'université.

Ces actions permettront de proposer d'autres modèles de valorisation propres aux disciplines des SHS. L'enjeu est de stimuler les unités de recherche pour qu'elles valorisent mieux leurs activités lors du prochain quinquennal, en proposant par exemple davantage de projets dans le cadre du Salon Innovative SHS.

5-2 La diffusion, l'enrichissement du patrimoine et le développement de la culture scientifique et technique

En tant qu'université de Sciences Humaines et Sociales, l'Université Lumière Lyon 2 a un rôle tout particulier à jouer dans la société : celui du développement de l'esprit critique, de la compréhension et de l'intelligence de nos sociétés, de l'accompagnement des acteurs sociaux, économiques et culturels dans l'appréhension des phénomènes sociaux. L'Université doit également assumer sa mission de diffusion et de médiation, s'engager dans des démarches de science collaborative ou participative ouvertes sur la société et de co-construction des savoirs. L'Université a souhaité structurer le travail sur les périmètres de la culture artistique, muséale et scientifique mais aussi de la valorisation de la recherche. C'est un axe fort du projet d'établissement. La volonté est également de créer des partenariats avec le territoire.

Des actions symboliques de cette orientation

L'émergence des dynamiques de diffusion des savoirs, en initiant et confortant des expérimentations scientifiques, des rencontres entre chercheurs et communauté universitaire, publics scolaires, grand public et partenaires académiques et culturels, la société civile est un objectif important. Le travail mené en ce sens cherchait à susciter l'implication en des initiatives croisées d'enseignants/chercheurs, doctorants, masterants à la programmation et à l'animation d'actions, d'événements de médiation scientifique en parallèle à des colloques, à des journées d'études, à des projets pédagogiques. C'est ainsi par exemple que le CFMI est reconnu et propose des actions sur l'ensemble de la Région Auvergne-Rhône-Alpes.

Quelques exemples d'actions et de partenariats :

- Master classes conçues au croisement entre Recherche et Création artistique, dans l'objectif de faire se rencontrer chercheurs, artistes et publics et inviter à s'interroger sur des questionnements en résonance avec la société ;
- Accueil de festivals et de tables rondes avec des partenaires extérieurs :
 - o *Interférences* et les films documentaires proposés par l'association Scènes publiques ;
 - o *Ecrans mixtes* et le cinéma engagé ;
 - o Théâtres des Célestins de Lyon (Hors les murs), TNP de Villeurbanne (Les Résonnances), Théâtre La Renaissance d'Oullins (Avant-propos)
- Accueil d'expositions :
 - o *30 ans de la Chute du mur de Berlin*, avec le CHRD
 - o *Biennale d'Art contemporain, Veduta* avec le MAC de Lyon.
- Développement de partenariat :
 - o UdL avec Pop'Sciences, Boutique des Sciences ;
 - o Métropole de Lyon lors des Journées Européennes du Patrimoine ;
 - o Biennale de Lyon (Danse et Art contemporain).

La valorisation des recherches, des travaux auprès du grand public passe également par les médias (presse écrite, radio), à l'exemple de l'adhésion au média en ligne *The Conversation* en décembre 2019, ou des publications postées sur le portail Pop'Sciences de l'UdL ou par l'offre de cycles de conférences de l'UTA, dont le programme est désormais validé par la Commission recherche pour valoriser les travaux pluridisciplinaires de Lyon 2, en lien avec l'actualité de la recherche.

Presses universitaires de Lyon

Les Presses universitaires de Lyon (PUL) publient, depuis 1976, des ouvrages de sciences humaines et sociales. Suite à une réorganisation interne à l'établissement, les PUL sont devenues un service de la DRED en 2018. Des moyens humains ont été accordés pour renforcer l'équipe (division du poste de responsable scientifique entre un poste de responsable éditoriale et un poste de responsable scientifique avec décharge dans le référentiel enseignant, passage du poste de graphiste à 100%.

En parallèle de ces moyens humains accordés pour développer la production des PUL, les rôles du comité éditorial, présidé par la Présidente de l'Université, du comité de lecture et du comité des directeurs de collection ont été clarifiés. La composition de ces comités a été remaniée avec des règles d'appartenance claires (par exemple, un membre du comité de lecture ne peut pas être directeur de collection), et un élargissement pour que l'ensemble des disciplines de l'établissement soient représentées.

Par ailleurs, l'établissement a développé sa stratégie numérique puisque depuis fin 2019, les ouvrages des PUL sont diffusés sur la plate-forme OpenEdition Books. Plus de 200 titres sont ainsi proposés au format numérique, notamment en sociologie, études de genre, littérature et histoire. Tous les ouvrages sont en accès libre au format HTML dès parution ainsi qu'en vente sur une sélection de librairies en ligne (Amazon, Elibraire, etc.).

Pour développer la visibilité des PUL au sein de l'université, une solution serait de créer une librairie et un espace de rencontres ouvert sur l'université et de nouer de nouveaux partenariats (UTA, MOM, MUMO). Pour développer la visibilité des PUL à l'extérieur, il conviendra de développer des partenariats locaux ou nationaux avec des institutions culturelles (Villa Gillet, Manufacture d'idées, Musée des Beaux-Arts de Lyon, Musée des confluences, etc.) ainsi que les relations avec la presse tant régionale que nationale.

Université Tous Ages (UTA)

Depuis 2016, le programme de l'UTA a été recentré sur les disciplines scientifiques de l'Université, et son organisation a été pensée pour favoriser l'implication des enseignants et enseignants-chercheurs dans son offre de conférences et de cours. L'objectif est désormais de s'ouvrir à un public plus jeune en faisant évoluer les modalités pédagogiques et en diversifiant l'offre de conférences et de cours. Il faudra également développer les partenariats pour compléter les actions mise en place. Le travail du comité scientifique, mis en place en 2020, doit permettre de consolider l'offre de l'UTA et d'initier de nouvelles orientations en fonction des axes prioritaires de l'Université.

Les points de vigilance pour l'UTA sont la promotion de sa programmation auprès d'un large public et la résolution des problématiques de locaux.

Des réussites et des progrès

Sur la durée de ce contrat, différentes actions représentent de véritables réussites en matière de diffusion des savoirs, mais certains progrès restent à accomplir.

Quelques exemples de réussites :

- Alimentation de rubriques ciblées publiées sur le site web de l'Université Lumière Lyon 2 (articles, portraits) et relais de ces publications via les réseaux sociaux, à l'exemple du projet de Colorimétrie de la galerie médiévale du MuMo ou de celui « Regards sur » la crise sanitaire (post premier confinement du printemps 2020) ;
- Publication d'un magazine dédié à la valorisation des travaux scientifiques et des équipes de chercheurs : « RchRch », qui a pour ambition de partager les savoirs et les connaissances en train de s'élaborer dans les 32 laboratoires de recherche de l'université, de décrypter le monde qui nous entoure et de rendre la recherche et ses résultats accessibles à toutes et tous. Il rappelle ainsi, au fil des pages, à quel point les Sciences humaines et sociales, dans leur très grande diversité, sont indispensables à la pensée humaine et à l'intelligence des sociétés.
- Emergence des Pôles de spécialité structurés autour de thématiques en lien avec des enjeux de société majeurs : ces groupes interdisciplinaires d'enseignants-chercheurs annoncés dans le projet d'établissement, se coordonnent dans une démarche transversale entre formation et recherche, dans le but de décloisonner les champs scientifiques étudiés au-delà des projets propres aux laboratoires ou aux Instituts et UFR.
- Réouverture du Musée des Moulages (MuMo) en 2019 qui propose une exposition permanente et des activités pédagogiques ou scientifiques.
- Les moyens mis au service de la maison d'édition de l'établissement vont permettre sur le long terme de poursuivre sa professionnalisation.

Contrairement aux sciences exactes, pour lesquelles la culture scientifique participe depuis de très nombreuses années à faire valoir la Recherche par la transmission et la sensibilisation du grand public, ou pour susciter le soutien financier du tissu économique et des acteurs institutionnels, en SHS la démarche est bien plus novatrice et s'inscrit dans une prise de conscience récente des chercheurs en vue de dépasser les périmètres disciplinaires en des regards croisés, d'inciter à ouvrir les travaux scientifiques à leur appropriation par la société, de développer des démarches de co-construction des savoirs.

La perspective d'une nouvelle organisation structurelle des services concourant à ces missions de diffusion des savoirs et de médiation scientifique en les regroupant en une nouvelle direction dédiée (Projet d'établissement de juin 2019) vient donner une perspective supplémentaire. Il en est de même avec le nouvel élan donné par les Pôles de spécialités.

Domaine 6 : Les politiques européenne et internationales

L'adoption d'une stratégie internationale approuvée annuellement

Au mois de mars 2017, le Conseil d'administration a doté notre établissement d'une stratégie internationale, combinant dimensions formation et recherche. Elle souligne la nécessité d'insérer notre établissement dans les réseaux internationaux, de fournir à nos étudiants une gamme élargie de destinations de mobilité et de double diplomation, de promouvoir la mobilité de nos enseignants-chercheurs, et de poursuivre le travail entamé d'amélioration de l'accueil des étudiants internationaux. L'Université Lumière Lyon 2 bénéficiait d'ores et déjà d'une certaine visibilité à l'international. L'enjeu était donc de capitaliser sur l'existant, de le consolider mais aussi de le développer afin d'accroître le rayonnement et l'attractivité de l'établissement au-delà de nos frontières. Il était aussi de dépasser une juxtaposition de partenariats très disparates pour mettre en place une stratégie d'ensemble plus construite et plus efficace.

Une attention particulière est portée, dans cette stratégie, au programme international MINERVE, au développement de la mobilité doctorale et à l'intégration de nos unités de recherche dans la réponse à des projets internationaux ainsi que la promotion de la mobilité de nos personnels BIATSS. Pour la partie « recherche » de la politique internationale (projets et mobilité enseignante et doctorale), et à la différence de la partie formation, il a été décidé de ne pas cibler d'aires géographiques, car cela est difficilement compatible avec la logique des laboratoires qui ont souvent des politiques internationales propres à leurs disciplines. La stratégie vise donc à accroître la visibilité internationale de la recherche et à soutenir la levée de fonds.

Enfin, il faut souligner que cette stratégie se veut globale en ce qu'elle comprend tous les acteurs de l'établissement, et vise tout particulièrement à créer plus de liens entre la DRI, la DRED et le CIEF (Centre International d'Etudes Françaises).

Les objectifs de l'établissement

Les objectifs que s'est fixé l'établissement dans le précédent contrat et dans son projet d'établissement dans le domaine des relations européennes et internationales sont nombreux et ambitieux :

- Accompagnement des enseignants-chercheurs dans le montage de projets de recherche européens, soutien à l'organisation de colloques internationaux, implication dans des LIA et développement de l'inscription de l'université dans des partenariats et réseaux internationaux;
- Augmentation du nombre de thèses en cotutelles ou qui peuvent prétendre au label européen du doctorat ;
- Développement de la mobilité des doctorants vers des régions non-partenaires de la région ;
- Simplification de l'inscription à Lyon 2 de doctorants étrangers ;
- Amélioration de la qualité de l'accueil des étudiant.es et professeur.es invité.es ;
- Engagement dans le processus de labellisation ;
- Renforcement des liens entre services pour une meilleure coordination des actions ;
- Accentuer l'internationalisation de l'établissement, pour partie, mais pas seulement, par l'accroissement des mobilités ;
- Priorisation géographique des relations internationales sur des aires géographiques ciblées ;
- L'internationalisation des parcours de formation, de la licence au doctorat.

Les réalisations concourant à la consolidation des relations européennes et internationales pendant le contrat

De nombreuses actions et initiatives ont permis de conforter la stratégie internationale pendant le contrat qui s'achève. La stratégie a été soutenue tout au long du contrat afin d'obtenir des financements externes pour soutenir les projets et mobilités en partenariat avec, à titre d'exemple, la Roumanie, la Serbie, la Bosnie... A compter de 2018, l'établissement s'est lancé dans la démarche de labellisation HRS4R qui évalue les pratiques dans le domaine de la recherche en matière de recrutement et de conditions de travail des chercheurs, la labellisation Bienvenue en France et la labellisation ECHE.

La politique de plurilinguisme a été développée avec un renforcement du dispositif MINERVE mais aussi la possibilité ouverte à tous les étudiants de licence de suivre deux langues pendant tout leur cursus.

Le Bureau des étudiants internationaux - International student office a été lancé en janvier 2020 sur le campus Porte des Alpes. Une équipe multilingue offre un service d'accueil administratif intégré (visa, assurance maladie, logement etc.), une intégration culturelle des étudiants internationaux (binômes avec des étudiants français), des excursions, des tandems linguistiques et une intégration académique (mentoring et ateliers), un soutien aux étudiants très fragilisés par le confinement. Le rapprochement avec le Students Welcome Desk et l'espace ULYS de l'UdL a été important.

Fin 2018, le pôle international recherche a été créé au sein de la DRED avec pour mission de cartographier l'activité de recherche de l'établissement, mais aussi d'améliorer l'accompagnement des doctorants et enseignants-chercheurs dans leur mobilité, d'être un point d'entrée pour les doctorants internationaux et d'améliorer le suivi des cotutelles et codirections internationales de thèse. Concernant les cotutelles de thèses, un gros travail de remise à plat a été effectué. Des procédures claires ont été établies et la convention type a été revue pour correspondre aux évolutions induites par l'arrêté de 2016. Pour faciliter le traitement, cette convention type a été traduite dans différentes langues.

Une nouvelle impulsion a été donnée pour la sensibilisation et l'aide au montage de projets internationaux avec les autres établissements du site, en complément de la veille sur les différents appels diffusés *via* la DREDline. La DRED peut désormais offrir un accompagnement personnalisé aux équipes sur des appels spécifiques et a aussi aidé au montage de projets H2020 en coordination (création d'un poste d'ingénieur en charge du montage de projet spécialisé sur les projets européens de recherche).

Des résultats significatifs

- Le renforcement du Service Projets et Partenariats, qui était l'un des axes de la stratégie internationale, a eu pour effet une meilleure prise en charge des projets des enseignants-chercheurs et une amélioration du taux de réussite de nos projets.
- Le nombre d'accords de diplôme en partenariat international (DPI) est resté stable pour l'Europe et il y a eu une augmentation des double-diplômes à l'international (+45%).
- Les cinq dernières années ont permis d'augmenter de +7% la mobilité sortante. Cette croissance est portée par les stages (+220%), la mobilité en formation baisse en revanche de -22%. Au niveau des DPI nous affichons une baisse des sortants de -18% (surtout à cause de la baisse de -29% pour l'Europe car le développement des accords monde ont permis une augmentation de +8%). Au niveau des entrants la baisse est moins prononcée : -7% (+77% monde et -27% EU). Les chiffres sur l'Europe peuvent s'expliquer par la perte de l'accréditation UFA pour 2 de nos cursus avec l'Allemagne en 2018. Les bons chiffres dans les DPI monde peuvent s'expliquer par la forte augmentation des accords (nous avons en 2020 plus d'accords DPI monde qu'en Europe).
- Les chiffres de la licence Internationale MINERVE qui a fêté ses 25 ans en 2019 sont extrêmement encourageants, et viennent à nouveau conforter la stratégie déployée pour soutenir et surtout consolider un programme qui est unique dans le paysage universitaire français.
- Le développement de cours spécifiques à destination des étudiants entrants rencontre un vif succès car ces cours répondent à une demande ciblée et spécifique de cette population. Ils permettent une meilleure intégration en France et une valorisation du statut d'étudiant étranger. Par ailleurs, un label spécifique a été créé, le CELC Lumière (Certificat d'Etudes de Langues et Cultures), qui permet à des étudiants entrants en échange d'être mieux guidés dans le choix des cours et allie apprentissage du français et cours en anglais et en français.
- Le Bureau des Etudiants Internationaux est un grand succès et a vu dans sa première année de fonctionnement et par temps de confinement (à partir du mois de mars 2020) plus de 1000 étudiants utiliser ses services.

- L'effort de communication (site internet, lettre aux personnels, promotion lors des journées d'accueil des nouveaux personnels) a porté ses fruits. Entre 2016 et 2019, on note une augmentation de plus de 240% du nombre de mobilités du personnel.
- Le travail mené par le pôle international de la DRED a permis de réduire considérablement les délais d'instruction des co-tutelles et a entraîné une hausse notable du nombre de thèses en cotutelle qui est passé de 6.21% (2015/16) à 8.50% (2019/20).
- Dans la période sous revue, neuf projets H2020 ont été déposés en moyenne chaque année et 4 projets ont été financés, dont un financement Marie Curie. Par ailleurs, un COST, des financements FEDER, et d'autres DG de la Commission européenne ont été obtenus, ce qui a permis de diversifier les sources de financements de projets. L'établissement s'est inscrit en outre dans les dispositifs d'incitation créés au niveau du site (Elan-ERC) et a obtenu un financement pour monter un réseau de chargés de projets en SHS (COOP-AURA-SHS) pour échanger sur les spécificités de la réponse des SHS aux appels à projets internationaux.
- L'université s'est également appuyée sur le Collegium de Lyon (IEA) pour accueillir de nombreux chercheurs étrangers. Sur la période, le nombre de chercheurs accueillis dans des unités rattachées à l'Université Lumière Lyon 2 est passé de 4 en 2015-2016 à 9 en 2019-2020 (avec un seuil de 10 par an en 2017-2018 et 2018-2019). 45% des chercheurs du Collegium sont dans des unités Lyon 2. Pour 2021, un système de co-financement des chercheurs par le Collegium et l'établissement a été instauré pour l'accueil de deux chercheurs.

Des ajustements et des améliorations à engager

Les indicateurs quantitatifs sont relativement stables ou en progression et de nombreuses initiatives ont été impulsées. Toutefois quelques faiblesses demeurent auxquelles différentes réponses peuvent être apportées :

- Pour répondre à la baisse de l'attractivité au niveau européen (que ce soit en formation ou au niveau doctoral), plusieurs leviers peuvent être actionnés. Du point de vue de la communication, les double-diplômes, MINERVE et d'autres activités internationales sont encore très peu visibles au niveau national et international. Un travail sur des ressources plus interactives, modules de préparation à la mobilité internationale, des vidéos d'alumni et d'enseignants-chercheurs rendront les formations, de la licence au doctorat, plus visibles et attractives. Du point de vue du format des mobilités, nous avons engagé un travail sur des mobilités plus courtes afin de les rendre plus compatibles avec le rythme des études dans les pays partenaires et économiquement plus attractives.
- Il faut aussi continuer à accompagner l'internationalisation de la recherche tant sur le volet du montage de projets que sur la mobilité, notamment par le financement de bourses de mobilité, la création d'un appel à projets ou de contrats doctoraux privilégiant la dimension internationale, ou encore le fléchage de moyens sur l'accueil de doctorants et de chercheurs étrangers, en privilégiant le cas échéant certaines zones géographiques.

On peut observer que globalement la stratégie a produit des effets positifs - toutes les zones ont vu une augmentation du nombre d'accords et de financements extérieurs pour soutenir nos activités. De plus, on peut légitimement nourrir des espoirs quant à la prochaine campagne d'appels européens, où seront déposés de nouveaux projets (MIC, partenariat stratégique, renforcement des capacités, etc.) impliquant des partenaires en Bosnie, Russie, Ukraine et Burkina Faso, ainsi que les pays des Balkans. La question se posera, pour les prochains ajustements du document stratégique, de savoir s'il convient de maintenir les mêmes priorités géographiques, ou, dans certains cas, de considérer que l'impulsion voulue a été donnée, et qu'il est temps de se tourner vers d'autres priorités.

