
UNIVERSITÉ DE LYON 2020

Septembre 2019 - #1

DOCUMENT D'ORIENTATION STRATÉGIQUE POUR L'UNIVERSITÉ-CIBLE

Présentation
générale du projet



Lyon 1



UNIVERSITÉ LYON III
JEAN MOULIN



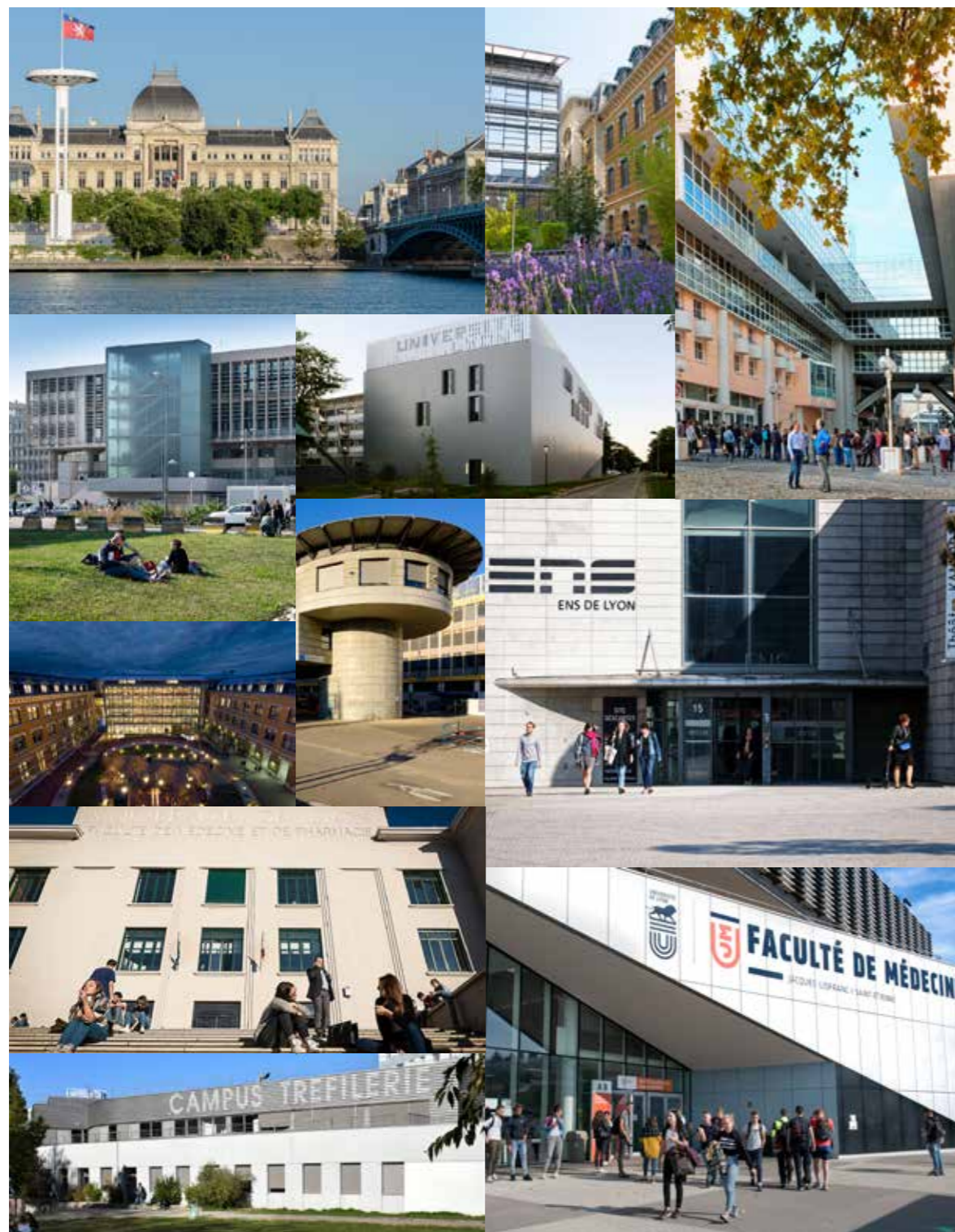
UNIVERSITÉ
JEAN MONNET
SAINT-ÉTIENNE



ENS DE LYON

DOCUMENT D'ORIENTATION STRATÉGIQUE
POUR L'UNIVERSITÉ-CIBLE

LIVRE #1
PRÉSENTATION
GÉNÉRALE DU PROJET



© photos : Droits Réservés établissements

PRÉAMBULE

Les établissements d'enseignement supérieur et de recherche de Lyon et Saint-Étienne travaillent depuis plus de dix ans au développement d'un site académique de premier plan. Plusieurs étapes ont été franchies, qui conduisent aujourd'hui, avec la labellisation IDEX, au projet ambitieux de création d'une université de recherche intensive de rang mondial, porteuse d'une offre de formation diversifiée.

Dans ce cadre, l'Université Claude Bernard Lyon 1 (Lyon 1), l'Université Jean Moulin Lyon 3 (Lyon 3), l'Université Jean Monnet Saint-Étienne (Saint-Étienne) et l'École normale supérieure de Lyon (ENS de Lyon) travaillent à l'émergence d'un nouvel établissement public expérimental dit "Université-Cible", qui prend appui sur le large potentiel de ses établissements fondateurs et sur les possibilités offertes par l'ordonnance de décembre 2018. Reposant sur un double ancrage territorial à Lyon et à Saint-Étienne, l'Université-Cible est placée directement sous la tutelle du ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation (MESRI).

Nourri par de nombreux groupes de travail ayant mobilisé plusieurs centaines de personnes au sein des quatre établissements fondateurs, ce document donne le sens de la construction politique, institutionnelle et académique du nouvel établissement. Il sera soumis à l'approbation des instances des quatre établissements fondateurs.

Le présent document décrit l'ambition du projet, rappelle le contexte et l'environnement dans lequel il s'inscrit, établit les principes d'organisation et de fonctionnement du nouvel établissement, et présente la trajectoire de sa mise en œuvre. Il pose les fondements pour des statuts qui seront présentés aux instances des établissements fondateurs en vue d'une création en 2020 (à noter que la rédaction des statuts pourrait entraîner des modifications pour des raisons juridiques à l'initiative des tutelles et comporter des dispositions particulières pour la période transitoire).

L'approbation du texte par les conseils d'administration constitue ainsi l'engagement formel nécessaire, préalable à l'élaboration des statuts du futur établissement.

Nota bene :

Toutes les fonctions mentionnées dans les trois livres du Document d'orientation stratégique concernent potentiellement les femmes et les hommes.

TABLE DES MATIERES

PRÉSENTATION GÉNÉRALE DU PROJET 3
 Préambule 5
 1^{re} partie
POTENTIEL ET AMBITION 9
 1.1 La raison d’être de l’Université-Cible 10
 1.1.1 Les enjeux de l’ESR en France et dans le monde 10
 1.1.2 Un potentiel exceptionnel 11
 1.1.3 Une opportunité unique 16
 1.2 Une ambition académique déclinée en orientations stratégiques 16
 1.3 Un établissement innovant 19
 1.4 Valeurs et engagements 20
 1.4.1 Des valeurs essentielles 20
 1.4.2 Des engagements pour tous 22
 2^e partie
STRUCTURE DE L’UNIVERSITÉ-CIBLE 25
 2.1 La gouvernance centrale de l’Université-Cible 26
 2.1.1 Le conseil d’administration (CA) 28
 2.1.2 Le comité exécutif (COMEX) 28
 2.1.3 L’assemblée académique 29
 2.2 Huit pôles de formation et de recherche 29
 2.2.1 Compétences et gouvernance des PFR 31
 2.2.2 Les pôles de formation et de recherche “hybrides” 32
 2.2.3 Rattachement des unités de recherche 33
 2.2.4 Affectation du personnel 34
 2.3 Écoles doctorales 34
 2.4 Un premier cycle tourné vers la réussite étudiante 35
 2.4.1 Des parcours adaptés à la diversité des profils 35
 2.4.2 La création de deux structures innovantes 36
 2.5 Les contrats d’objectifs et de moyens 38
 2.6 Le campus Université-Cible@Saint-Étienne 40
 2.7 Vie des campus - vie étudiante et des personnels 41
 3^e partie
ORGANISATION ADMINISTRATIVE 45
 3.1 Principes généraux 46
 3.1.1 Les missions effectuées en central 46
 3.1.2 Les missions effectuées au sein des PFR 47
 3.2 Dispositions administratives propres aux campus 47
 3.2.1 Principes généraux 47
 3.2.2 Une charte pour les campus 49
 4^e partie
TRAJECTOIRE DE CONSTRUCTION DE L’UNIVERSITÉ-CIBLE 51
 4.1 Les étapes pour construire l’Université-Cible 52
 4.2 L’organisation administrative de transition 54
 4.3 Grands jalons académiques 2021-2025 55
 4.4 Suivi et indicateurs 57
 Glossaire 59
 Liste des acronymes de pôles de formation et de recherche 62

1^{re} partie

POTENTIEL ET AMBITION

L'Université-Cible est un établissement public expérimental, au sens de l'ordonnance de décembre 2018¹. constitué à partir de l'Université Claude Bernard Lyon 1, de l'Université Jean Moulin Lyon 3, de l'Université Jean Monnet Saint-Étienne et de l'École normale supérieure de Lyon.

L'Université-Cible se positionne comme une université de recherche intensive, creuset de la production, de la transmission et de la valorisation des savoirs. Son ambition est d'être reconnue comme un acteur majeur de la société de la connaissance à l'international, en France et sur son territoire. Elle porte l'Initiative d'excellence (IDEX) du site, instrument essentiel de la réalisation de cette ambition, au bénéfice des étudiants, des personnels et des partenaires de l'établissement, ainsi que de la société dans son ensemble.

1.1 LA RAISON D'ÊTRE DE L'UNIVERSITÉ-CIBLE

Soucieuses de leur responsabilité à l'égard de la société, les gouvernances d'établissement, avec leurs tutelles, partenaires et communautés académiques, ont conçu leur projet en réponse à la fois aux grands enjeux concernant l'enseignement supérieur et la recherche (ESR) en France et dans le monde, et aux besoins spécifiques des partenaires du territoire Lyon Saint-Étienne.

S'appuyant sur les atouts du site, le projet d'Université-Cible saisit une opportunité unique de transformation, en réponse aux besoins de la société.

1.1.1 Les enjeux de l'ESR en France et dans le monde

Dans un monde en pleine mutation, les établissements d'enseignement supérieur ont un rôle essentiel à jouer pour préparer l'avenir professionnel de leurs étudiants, et contribuer à la création et au transfert de connaissances en prise avec les enjeux sociaux d'aujourd'hui. Il s'agit d'adapter les institutions aux évolutions du contexte global de l'enseignement supérieur et de la recherche (ESR) :

- Un accroissement de la compétitivité à l'échelle internationale, qui demande aux institutions toujours plus de visibilité ainsi qu'une organisation exigeante ;
- Des attentes nouvelles de la société à l'égard des universités, qui doivent contribuer explicitement à relever les défis sociétaux et à participer à l'enjeu du développement économique de leur pays, tout en faisant avancer les connaissances ;
- Une adaptation de l'organisation et du contenu des formations pour répondre aux besoins d'un monde en pleine évolution, grâce notamment à des parcours non linéaires et articulés aux résultats les plus récents de la recherche, dès les premières années de formation. Une partie des métiers d'aujourd'hui n'existeront plus demain, une partie des métiers de demain n'existent pas encore aujourd'hui. Les trajectoires professionnelles impliquent désormais une interaction plus fréquente avec la formation tout au long de la vie ;
- Une attention renouvelée au lien qu'ont les universités et les écoles avec leur territoire, en tant que vivier pour le monde socio-économique et facteur majeur d'attractivité, de flux de populations et de développement économique, social et culturel. Si certaines des missions de l'université se développent dans un référentiel international, l'ancrage territorial reste essentiel.

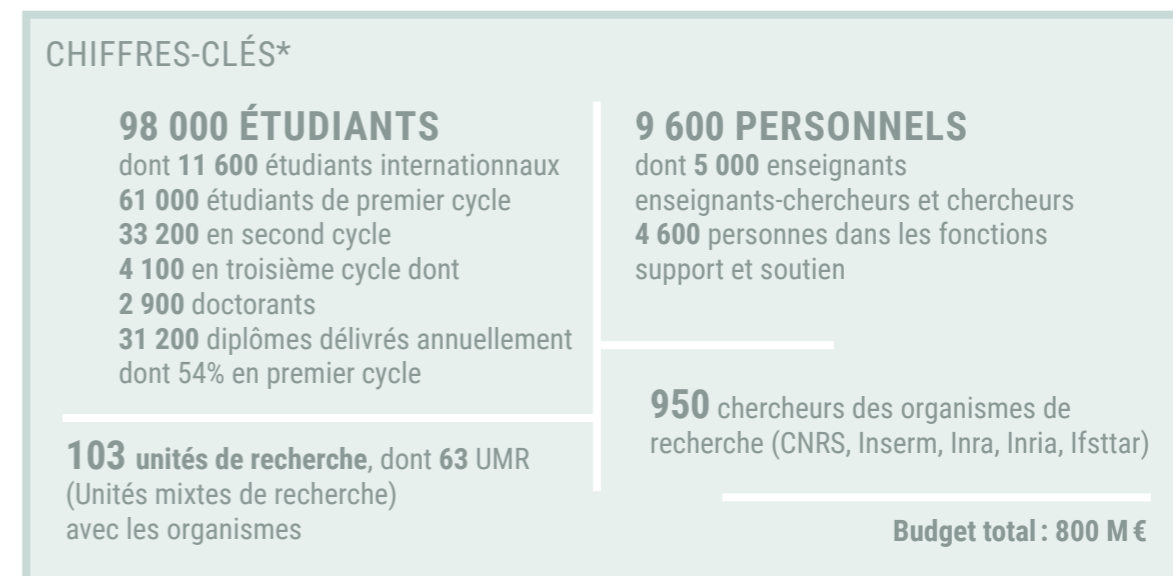
1 - JORF N°0288 du 13 décembre 2018

La région de Lyon Saint-Étienne, avec plus de deux millions d'habitants, est la deuxième aire urbaine de France en termes de population. Cela implique des besoins de formation extrêmement variés et une responsabilité particulière concernant la diversité, la mobilité sociale et la mixité.

Ce territoire se situe parmi les aires européennes les plus fortement innovantes d'après le European Innovation Scoreboard. Elle doit trouver dans ses institutions académiques les partenaires adéquats pour accompagner cette dynamique sur le long terme. Ailleurs en Europe et dans le monde, de tels bassins de population à fort développement économique s'appuient sur un système d'enseignement supérieur et de recherche comportant toujours au moins une université de rang mondial.

1.1.2 Un potentiel exceptionnel

Ensemble, les établissements fondateurs réunissent des atouts essentiels qui permettent de formuler une réponse novatrice aux enjeux exposés ci-dessus.



En matière de formation

Avec près de 100 000 étudiants à sa création, l'Université-Cible est naturellement un point de référence sur le territoire.

L'Université-Cible articule une diversité des modèles de formation (Institut universitaire de technologie [IUT], licences, DEUST, formations post-bac inscrites dans des cursus plus longs) avec un spectre disciplinaire très large. Elle dispose donc de tous les éléments pour repenser et construire un premier cycle qui répondra aux attentes et aux besoins des étudiants.

En deuxième cycle, l'Université-Cible s'appuie sur les formations reconnues de ses établissements fondateurs, depuis des parcours construits en étroite concertation avec les secteurs professionnels jusqu'à des formations tournées vers la recherche et l'enseignement. Ses formations offrent aux étudiants une forte ouverture à l'international, avec plus de 80 doubles diplômes sur les cinq continents,

*Base établissements U-C 2017-18

dont des masters Erasmus Mundus, et une soixantaine de programmes délocalisés dans une grande diversité de pays, permettant d'accueillir chaque année plus de 11 600 étudiants internationaux. Avec ses 2 900 étudiants en doctorat, l'Université-Cible présente dès sa création un important potentiel de formation au niveau doctoral, qui s'appuie sur les forces de ses laboratoires.

En recherche

Les établissements fondateurs et les organismes nationaux de recherche partenaires représentent ensemble le principal acteur de recherche publique de la région Lyon Saint-Étienne, avec 3 800 chercheurs et enseignants-chercheurs, travaillant au sein d'une centaine d'unités de recherche sur l'ensemble des champs du savoir. Ces unités ont contribué au succès du site dans les réponses aux appels d'offres du PIA: EUR, Instituts Convergences, Laboratoire d'excellence (<https://www.universite-lyon.fr/recherche/programmes-investissements-d-avenir/>), mais aussi les Equipex (RMN, IVTV, Manutech, Lili, Phénocan), Cohortes IHU (Opera, Cerveau et Santé Mentale, OFSEP), RHU (CirB-RNA, PERFUSE, BETPSY, DEPGYN, IDBIORIV, Marvelous), l'IRT Bioaster, l'ITE SuperGrid, etc.

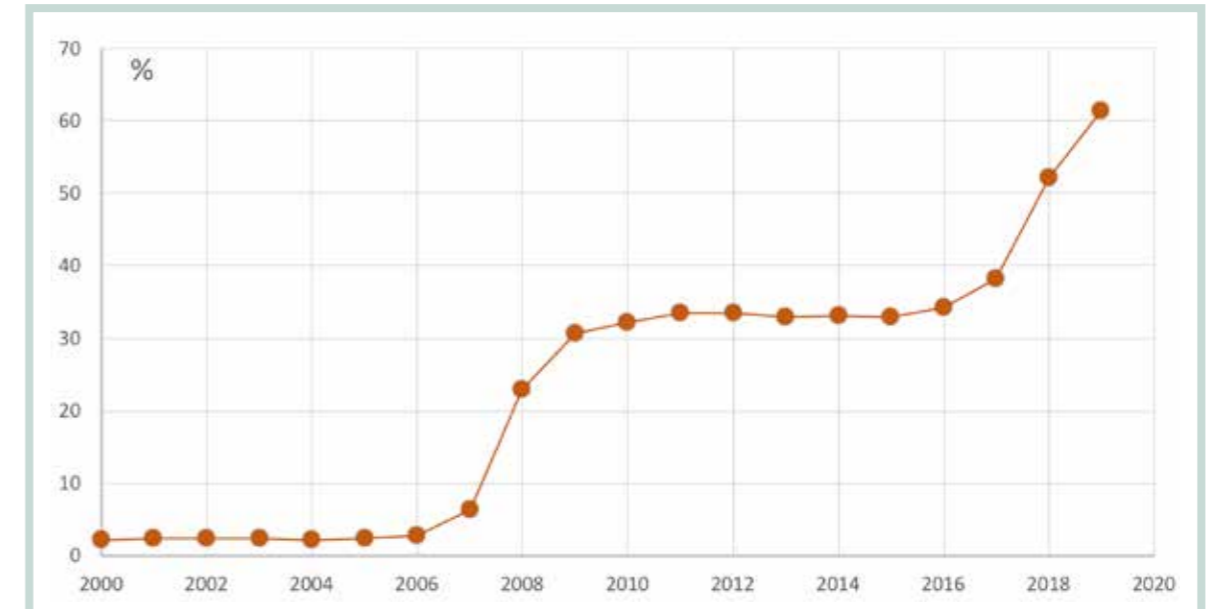
Le site est le premier partenaire du Centre national de la recherche scientifique (CNRS) et de l'Institut national de la santé et de la recherche médicale (Inserm), hors Île-de-France. Ce sont environ 2 200 personnels CNRS au sein de 77 structures de recherche, dont 57 UMR, qui participent aux progrès des connaissances dans tous les champs disciplinaires, avec une implication des chercheurs dans les enseignements.

Les 13 unités Inserm concourent à la reconnaissance internationale de la recherche en santé humaine avec un adossement très fort sur les disciplines fondamentales dans de nombreux domaines et une recherche translationnelle de haut niveau. Ces liens entre unités de recherche et institutions hospitalières (Centres hospitaliers universitaires [CHU] et centres de lutte contre le cancer [CLCC]) constituent une force reconnue du site. L'Institut national de recherche en informatique et en automatique (Inria) est présent sur le site avec 10 équipes projets, principalement dans les domaines d'applications correspondant aux forces du site tels que la santé, les télécommunications et l'environnement numérique. Dans le domaine des transports, deux unités mixtes sont partagées avec l'Institut français des sciences et technologies des transports, de l'aménagement et des réseaux (Ifsttar).

S'agissant de la santé humaine, les questions concernant la qualité alimentaire et plus généralement la santé de l'environnement et des écosystèmes, sont des axes de recherche partagés avec 10 unités Inra (Institut national de la recherche agronomique).

L'Université-Cible a des liens privilégiés avec l'IFPEN (IFP Énergies nouvelles) ainsi que les grands laboratoires de recherche de grands groupes industriels.

La recherche, fédérée à l'échelle de l'Université-Cible, développe sa visibilité internationale par une signature unique des publications, qui capitalise sur les dynamiques des dernières années. À la constitution de l'établissement, le taux de signature commune se rapprochera mécaniquement du taux théorique de 100%, cela impulsé par une politique d'incitation et de suivi actif de valorisation de la recherche (voir jalon correspondant en section 4).



Mentions de l'Université de Lyon dans les publications des enseignants-chercheurs et chercheurs des quatre établissements fondateurs (en % - source Web of Science en mars 2019)

Outre les nombreuses collaborations internationales au niveau des individus et des équipes de recherche, la recherche de l'Université-Cible peut s'appuyer sur plusieurs Unités mixtes internationales (UMI) et Laboratoires internationaux associés (LIA) en partenariat avec le CNRS, permettant des collaborations de recherche structurées à l'international avec le Brésil, le Canada, la Chine et le Japon.

L'Université-Cible fait de l'internationalisation un axe majeur de son développement qui traverse ses activités de formation, de recherche et de valorisation. Elle s'appuie sur les acquis de chacun des établissements fondateurs, mis en commun à travers l'IDEX et l'Alliance internationale. Fondée sur l'identification de cibles stratégiques de développement international sur cinq zones (Japon, Chine, Canada, Brésil, Europe), cette Alliance s'est traduite par la création de quatre antennes internationales dans une approche thématique, favorisant la pluridisciplinarité selon les champs de recherche définis sur le site (santé, environnement, sciences de l'ingénieur, mondes urbains, etc.).

Plusieurs des établissements fondateurs apparaissent d'ores et déjà dans les grands classements internationaux. Sur des disciplines telles que les mathématiques, le génie mécanique, la technologie médicale, les sciences de la terre ou la physique, l'Université-Cible se place au meilleur niveau mondial.



L'Université-Cible a vocation à se positionner dans le top 5 des établissements français dans les différents classements internationaux globaux, ainsi que dans les classements thématiques.

L'Université-Cible est un acteur de l'écosystème d'enseignement supérieur et de recherche, comme l'ont toujours été ses membres fondateurs. Ainsi, elle participe au sein de la Communauté d'universités et d'établissements (ComUE) à la coordination d'actions et de projets avec les autres établissements d'enseignement supérieur et de recherche. Elle souhaite renouveler cet engagement et établir avec ses partenaires des relations privilégiées sur des projets partagés.

L'engagement des partenaires territoriaux, économiques et institutionnels

Cet engagement compte parmi les atouts essentiels du site. Par son dynamisme économique, le site de Lyon Saint-Étienne est un lieu de développement idéal pour une grande université de recherche intensive, avec des secteurs particulièrement actifs comme la chimie verte, la santé humaine et animale, l'industrie pharmaceutique, l'industrie du futur, le numérique, les transports et la mobilité, les matériaux, le design, le textile, l'environnement et la ville durable. Dans ces secteurs, la volonté de l'Université-Cible est d'accroître la synergie entre la recherche académique et la recherche industrielle, en favorisant également l'entrepreneuriat (en s'appuyant notamment sur Beelys, qui est le premier pôle PEPITE de France).

Disposant de clusters d'entreprises et de pôles de compétitivité parmi les plus puissants de France dans plusieurs domaines (biosciences, chimie, numérique, énergie, transports, plasturgie), les deux métropoles de Lyon et Saint-Étienne promeuvent ensemble le label French Tech, notamment au service des start-up.

Les innovations dans l'ensemble des secteurs sont irriguées par les compétences reconnues en matière de design, de marketing et de management.

La Société d'accélération du transfert de technologies PULSALYS (SATT PULSALYS) en charge de l'accélération du transfert technologique, les instituts Carnot et les filiales de valorisation des établissements fondateurs jouent un rôle essentiel pour permettre aux résultats de la recherche de se déployer dans des innovations et projets de création d'entreprise.

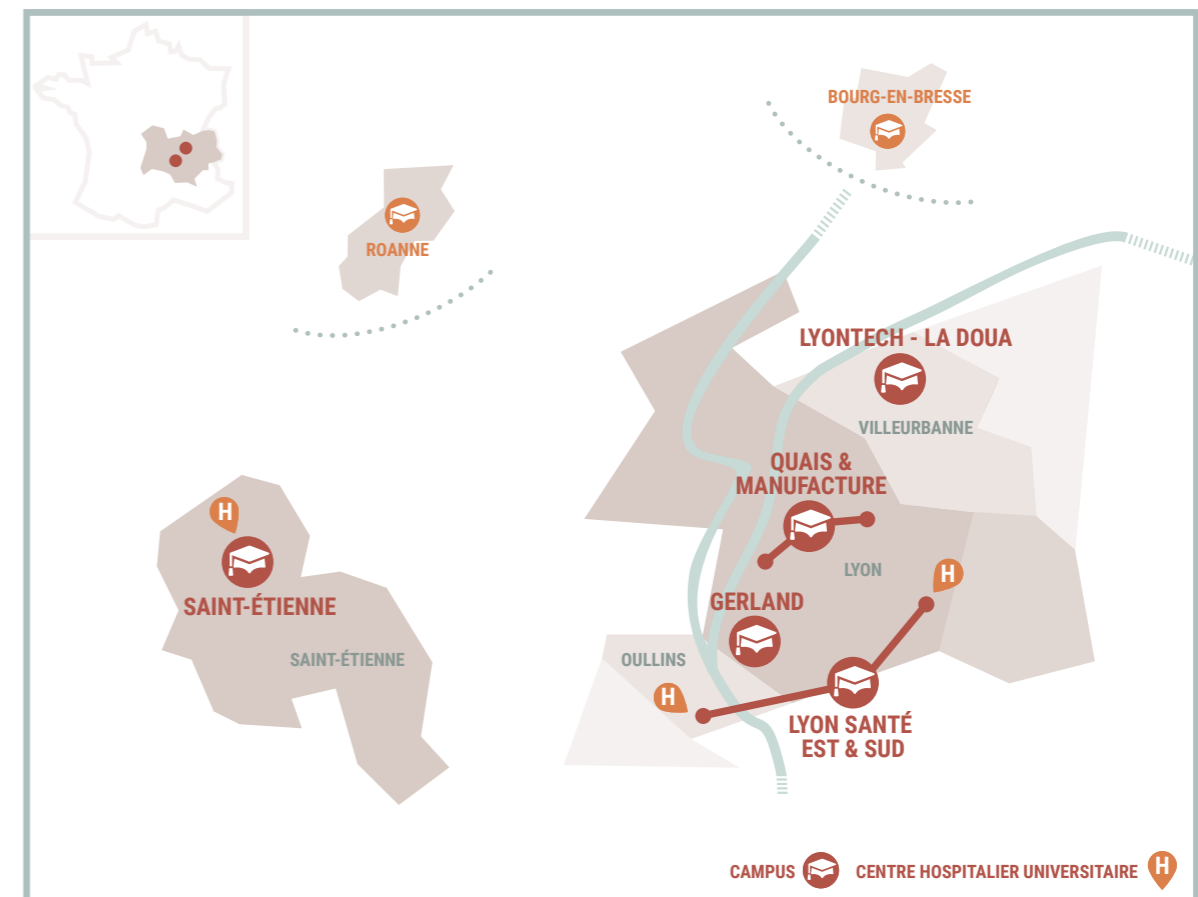
Les fondations

Enfin, l'existence de fondations à Lyon et à Saint-Étienne facilite l'articulation entre le monde économique et académique, notamment à travers des chaires d'entreprises, et permet d'aborder de façon conjointe les enjeux sociétaux et économiques pour construire des projets et soutenir financièrement les étudiants. Ce soutien des fondations contribue au positionnement du site comme leader en matière de sensibilisation et d'accompagnement à l'entrepreneuriat, se concrétisant par de nombreuses créations d'entreprises.

L'ancrage territorial

Outre les implantations principales à Lyon et à Saint-Étienne en cinq grands campus, l'Université-Cible assure un maillage territorial important avec ses localisations à Roanne et Bourg-en-Bresse.

LES CAMPUS DE L'UNIVERSITÉ-CIBLE



1.1.3 Une opportunité unique

Le contexte actuel constitue un moment particulièrement propice pour la mise en place d'un établissement nouveau :

- Les actions portées depuis plusieurs années à l'échelle du site dans le cadre du Programme d'Investissement d'Avenir ont renforcé les collaborations pédagogiques et scientifiques entre les établissements, et offrent des ressources indispensables à l'ambition du projet ;
- Le système ESR français connaît une évolution importante, accompagnée par la récente ordonnance du 13 décembre 2018, qui facilite l'hybridation des modèles portés par les universités et les écoles, tout en développant leurs atouts propres ;
- Une prise de conscience nationale des faiblesses structurelles de la France dans l'organisation et les résultats du système éducatif, à la fois scolaire et universitaire, ce qui nécessite de repenser nos modèles dans une culture de résultat ;
- Un soutien des organismes de recherche qui accompagnent cette tendance générale en développant une politique de site, déclinaison territoriale de leur stratégie nationale.

1.2 UNE AMBITION ACADÉMIQUE DÉCLINÉE EN ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

L'ambition de l'Université-Cible, université de recherche intensive de rang mondial, ancrée dans son territoire, doit s'articuler avec ces deux grands objectifs prioritaires :

- Renforcer la réussite étudiante en répondant aux attentes exprimées par les étudiants, les entreprises, les employeurs et la société dans son ensemble ;
- Accroître la production scientifique, la qualité et la visibilité de la recherche.

Elle se traduit :

- **En matière de recherche et d'innovation**, par le développement d'une recherche au cœur des disciplines et sur des enjeux transverses, qui vient irriguer aussi bien les milieux académiques que les milieux socio-économiques ;
- **En matière de formation doctorale**, par la constitution, à l'échelle internationale, d'un des centres français d'excellence pour la formation des docteurs ;
- **En matière de formation**, par de nouveaux modèles en premier cycle et par une hybridation des modèles des universités et des écoles permettant de tirer parti des atouts des différents systèmes, de promouvoir la réussite des étudiants, et d'établir les diplômes comme des références pour les étudiants et pour les employeurs.

La réalisation de cette ambition se traduit par un accroissement de la visibilité internationale, qui doit se refléter dans les classements mais aussi dans la densité et la qualité des partenariats internationaux. Ainsi, l'objectif général à 10 ans est de positionner l'Université-Cible parmi les cinq premières universités de recherche intensive françaises et de progresser dans le top 100 des premières universités mondiales, avec des spécificités lui assurant de se classer en tête dans plusieurs domaines.

L'ambition de se positionner au meilleur niveau de la recherche internationale repose sur le soutien aux thèmes qui font la renommée actuelle des établissements fondateurs. Il s'agit aussi de faire progresser des domaines à fort potentiel sur lesquels l'Université-Cible souhaite se positionner et atteindre le meilleur niveau d'expertise. C'est l'objet d'une stratégie à développer avec l'ensemble des acteurs, se concrétisant sur des actions de soutien et d'impulsion sur les domaines prioritaires. Cette stratégie sera construite en partenariat étroit avec les organismes de recherche (CNRS, Inserm, Inra, Inria), dans une déclinaison locale de leur stratégie nationale, avec les CHU pour la recherche clinique et avec les pôles de compétitivité pour les partenaires industriels. Par un pilotage central, les moyens obtenus dans les grands appels à projets nationaux et internationaux sont mis au service de cette ambition. La gouvernance s'appuiera sur les pôles, en sollicitant leur directeur adjoint en charge de la recherche, et également les chercheurs et enseignants-chercheurs de premier plan de l'établissement.

Dans plusieurs secteurs, un soutien est nécessaire pour le maintien et le développement des infrastructures de recherche, plateformes et grands équipements, dont certains sont déjà présents sur le site (laboratoire P4, centre commun de résonance magnétique nucléaire [RMN], numérisation de données en sciences humaines et sociales [SHS], imagerie, centre de calculs IN2P3). Un axe fort de la stratégie de l'Université-Cible sera de se doter d'autres équipements de niveau mondial dans ses domaines d'excellence. Une synergie avec les universités de recherche intensive européennes sera recherchée pour contribuer à une politique européenne de la recherche.

À l'international, l'Université-Cible est attentive à donner aux enseignants-chercheurs et chercheurs les moyens de développer les collaborations scientifiques dans les meilleures conditions et s'engage à favoriser la mobilité étudiante. Elle pourra notamment s'appuyer sur la mise en place de l'Université européenne ARQUS récemment labellisée et qui implique 6 autres institutions européennes en Allemagne, Autriche, Espagne, Italie, Lituanie, Norvège. De manière institutionnelle, elle développe une politique coordonnée sur des cibles stratégiques (Japon, Canada, Brésil, Chine, arc lémano-alpin), s'appuyant sur les outils d'attractivité détaillés en livre 2, section 10.

Ces ambitions, inhérentes au profil d'une université de recherche intensive, s'appuient sur une recherche disciplinaire de premier plan, qui alimente également des thèmes inter- et multidisciplinaires sur de grands défis scientifiques et de grands enjeux sociétaux, souvent de nature transverse. Ces thèmes, affichés à l'échelle de l'Université-Cible, permettent de promouvoir les synergies entre les pôles ainsi qu'entre formation et recherche et participent à la stratégie globale.

Ces thèmes transversaux, fondés sur les forces du site, sont amenés à évoluer en nature et en nombre. Ceux qui sont déjà identifiés sont brièvement présentés ci-dessous, d'autres devront naturellement émerger.

Santé globale, individu, technologie

Dans le domaine de la santé, les révolutions scientifiques et technologiques, les progrès dans la compréhension des aspects systémiques, à la fois humains et sociétaux, engendrent un essor de la médecine personnalisée, avec des évolutions d'une ampleur et d'un rythme sans précédent de notre système de soin, justifiant la coopération étroite entre les disciplines dans toute leur diversité. Les évolutions technologiques mobilisent des compétences présentes en ingénierie, en biomatériaux,

en biomécanique, en physique, en imagerie, en gestion des big data. Cette dynamique intègre les innovations d'usages traduisant une demande sociale croissante d'un nouveau rapport de chacun à sa santé, et au système de santé en général, incluant la gestion des risques dans ses aspects juridique, philosophique, managérial et économique. Sur tous ces sujets, l'Université-Cible dispose d'atouts qui lui permettent de se positionner rapidement comme l'un des établissements les plus dynamiques en Europe dans le secteur de la santé, sur un territoire qui compte des entreprises d'envergure mondiale, des centaines de petites et moyennes entreprises (PME), des pôles de compétitivité et des clusters sur les technologies médicales.

Environnement et société

Les défis environnementaux pressants demandent un effort conjugué pour comprendre les dynamiques environnementales et leurs fondements : complexité des interactions et des rétroactions entre la nature et les sociétés humaines, invention de solutions pratiques pour accompagner une transition responsable indispensable. Ces enjeux nécessitent des approches où les sciences fondamentales, les sciences de l'environnement, les sciences de la gestion et du risque, les sciences de l'Homme, l'économie durable, le droit de l'environnement doivent contribuer ensemble à une démarche proactive sur ces grands enjeux. Trois axes s'appuient sur les forces actuelles pour développer la contribution de l'Université-Cible dans ce domaine :

- L'urbain qui interroge le contexte métropolitain et l'artificialisation des territoires à toutes les échelles ;
- La gestion de l'eau et des bassins versants qui implique les collectivités et les grandes entreprises ;
- La préservation et l'usage de la biodiversité et des bioressources, dont la qualité/santé des écosystèmes et la production de ressources alimentaires.

Transitions numériques

Les transformations numériques touchent tous les domaines de l'organisation de nos sociétés, tous les métiers et pratiques professionnelles, et impactent considérablement nos modes de vie. Elles révolutionnent le domaine de la santé et notre système de soins. Elles sont également au centre de la plupart des programmes de recherche dans un large spectre de disciplines présentes dans les différents laboratoires du site, ouvrant de nombreuses perspectives d'avancées fondamentales, de partage de méthodes d'analyses ou de fouilles de données ou encore d'applications. Ce thème transversal fédère toutes les recherches en lien avec le numérique, que ce soit les développements technologiques, logiciels ou les questions posées dans les différents domaines d'application dans de nombreux enjeux sociétaux. Parmi les axes forts à développer : le numérique dans la production et le traitement d'images, l'internet des objets, la santé numérique, les questions éthiques et juridiques relatives aux données.

Matériaux éco-responsables, énergie, mobilités

La conception de nouveaux matériaux est à la base de sauts ou d'évolutions technologiques dans de très nombreux domaines d'applications, de l'énergie aux transports, en passant par la santé et l'environnement. Ces matériaux sont imaginés, conçus, fabriqués en intégrant à chaque étape du cycle de vie les questions scientifiques, technologiques, économiques, écologiques et humaines. Une approche globale, adressant les défis scientifiques dans une démarche d'économie circulaire sobre, respectueuse des matières premières, de l'environnement et de l'impact sociétal, est au cœur des travaux. Dans ces différents domaines d'application, la contribution des laboratoires de chimie est essentielle, ainsi que leur synergie avec le tissu industriel territorial.

1.3 UN ÉTABLISSEMENT INNOVANT

Comme de nombreuses universités de recherche intensive dans le monde, l'Université-Cible articule un cœur de recherche puissant avec des formations reconnues tournées vers des secteurs professionnels particuliers. Ainsi, elle se construit autour de huit pôles de formation et recherche (PFR) et de deux structures expérimentales dédiées au premier cycle, l'École universitaire de 1^{er} cycle (EU1C) et l'École supérieure de technologie (EST). Le modèle est pensé pour hybrider les spécificités et les atouts des universités et des écoles. Elle se dote d'une gouvernance centrale stratégique.

La gouvernance centrale

Elle définit et impulse la stratégie globale de l'Université-Cible. Elle est garante de la cohérence des orientations, de la trajectoire de l'établissement et de la mise en place des conditions assurant la qualité des activités. Elle alloue les moyens, veille au développement de la pluridisciplinarité, au soutien des grands projets et des initiatives transversales. Elle est garante d'un juste équilibre entre pilotage stratégique et principe de subsidiarité à tous les niveaux de l'établissement.

Les huit PFR

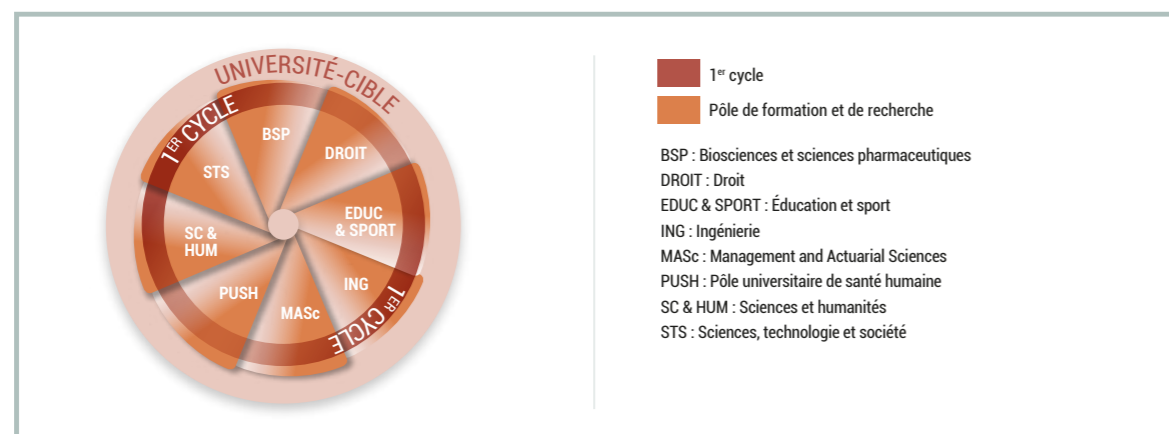
Huit pôles de formation et de recherche incarnent les activités de formation, de recherche et d'innovation. Ces pôles s'identifient d'abord par la lisibilité et la cohérence des cursus de formation et par le périmètre des unités de recherche qui leur sont associées. Dotés d'une autonomie, ils contribuent à la visibilité et l'attractivité internationales de l'Université-Cible. Les pôles opèrent leurs activités selon un contrat d'objectifs et de moyens (COM) qui précise le projet spécifique du pôle, ses orientations stratégiques, les objectifs de développement de l'Université-Cible et les ressources correspondantes.

L'École universitaire de 1^{er} cycle (EU1C) et l'École supérieure de technologie (EST)

Ces deux structures sont dédiées à la réussite étudiante en 1^{er} cycle et incarnent la mission de formation initiale et d'orientation des étudiants qui rejoignent l'enseignement supérieur. La vocation de ces écoles est de permettre aux étudiants de mieux s'orienter, avec des formations adaptées aux différents profils, aspirations et projets personnels et professionnels. Ces structures disposent de contrats d'objectifs et de moyens dédiés, qui incluent notamment les financements obtenus dans le cadre de l'appel à projets Nouveaux cursus à l'université (projet CURSUS+, Programme d'Investissements d'Avenir - PIA3).

L'établissement expérimental projeté a la volonté de s'adapter aux nouvelles attentes de ses chercheurs, de ses étudiants et de ses personnels. Ses objectifs de simplification, d'efficacité et de proximité des prises de décision vont de pair avec une responsabilisation de chacun, au service de l'ambition commune.

STRUCTURATION DE L'UNIVERSITÉ-CIBLE



1.4 VALEURS ET ENGAGEMENTS

Les établissements fondateurs sont mus par les valeurs intrinsèques du secteur public de l'ESR : liberté académique et rigueur intellectuelle, collégialité et responsabilité sociale.

Dans le cadre d'une expérimentation sans précédent au sein de l'ESR français, ces valeurs se traduisent par des gains en qualité de vie au travail pour l'ensemble des étudiants et acteurs de l'établissement. Ces engagements forts sont constitutifs du projet et de la trajectoire de l'Université-Cible.

1.4.1 Des valeurs essentielles

Liberté, esprit critique et rationalité

Université de recherche intensive, l'Université-Cible reprend à son compte des exigences académiques dont la pertinence contemporaine est avérée. Assumant sa responsabilité sociale, l'Université-Cible entend contribuer pleinement aux débats contemporains : affronter les enjeux mondiaux du changement climatique, de la montée des inégalités et des extrémismes, des changements entraînés par le développement de technologies numériques, des défis de la santé. Convaincue que la connaissance scientifique est une composante essentielle d'un débat public libre et éclairé, l'Université-Cible se veut un espace de formation à l'éthique et à la culture scientifique.

Collégialité et participation

La communauté de l'Université-Cible prend pour fondement les principes de collégialité et de débat, faisant de la représentation et de la participation de l'ensemble de ses personnels et étudiants une priorité. Cette collégialité s'applique à l'ensemble des instances de l'Université-Cible : instances centrales, instances des structures internes et établissement-composante. Elle ouvre sa gouvernance à l'ensemble de ses parties prenantes, s'inscrivant dans les meilleures pratiques internationales.

Ouverture, diversité et égalité

Persuadée qu'une université forte est une université qui s'attache à lutter contre toute forme de discrimination, l'Université-Cible placera la mixité et la diversité au cœur de son action. La promotion d'une égalité réelle entre les femmes et les hommes à tous les niveaux fait partie de ses priorités : recrutement, promotion, accès aux formations. Parce que la diversité est une source de créativité et d'excellence, l'Université-Cible est attentive à accueillir les publics étudiants dans leur diversité : genre, origine sociale, origine géographique. La question du handicap est également au centre des préoccupations de l'Université-Cible. Pour accompagner tous les publics vers la réussite, des procédures spécifiques sont mises en place au sein de chacun des pôles, en particulier pour améliorer l'accès aux plus hauts diplômes délivrés.

Développement durable et responsabilité

L'Université-Cible fait d'une démarche pionnière en matière de développement durable un facteur fort de son attractivité, auprès de ses partenaires, auprès du public étudiant mais aussi auprès des futurs enseignants, enseignants-chercheurs, chercheurs et personnels techniques et administratifs. Par sa recherche et son enseignement, l'Université-Cible propose des réponses et des solutions au changement climatique et soutient la transition énergétique et écologique de nos sociétés. S'appuyant sur les études et actions menées à l'échelle du site, l'Université-Cible développe une démarche d'amélioration continue, au service des étudiants, des personnels et de la société.

Des initiatives marquantes ont déjà été déployées par les établissements de l'Université-Cible : groupement d'achat autour de l'électricité verte, organisation de journées du développement durable avec les associations étudiantes, campagnes de sensibilisation aux éco-gestes, recrutement d'energy managers, etc.

Un suivi et une évaluation des actions menées et des initiatives à développer permettront d'accéder à une labellisation "Développement durable des établissements d'enseignement supérieur" (DD&RS) de l'Université-Cible.

La qualité de vie au travail au cœur du projet collectif de l'Université-Cible

Fondée sur une conscience forte que les personnels sont la clé de réussite de ses missions, l'Université-Cible offre un cadre pour un travail doté de sens et favorise l'épanouissement individuel. Elle assure de fortes marges d'autonomie et de responsabilité dans le travail. Au-delà de l'indispensable attention portée aux enjeux de sécurité et de santé au travail, l'Université-Cible se donne les moyens d'être exemplaire, notamment en matière de lutte contre les discriminations et d'accompagnement des personnels (voir livre 2 section 3).

1.4.2 Des engagements pour tous

Le projet d'Université-Cible est construit pour assurer une valeur ajoutée réelle pour tous ceux qui y étudient, enseignent, recherchent, travaillent.

Un établissement agile au quotidien, des missions claires et cohérentes

Avec des missions claires et des moyens bien identifiés, les PFR et les structures de premier cycle, l'Université-Cible construit un cadre de travail efficace et un contexte d'études plus cohérent et adapté aux différents profils. L'organisation administrative connaît une simplification progressive pour permettre à tous – étudiants, personnels académiques, personnels administratifs – un service amélioré, des procédures allégées pour une plus grande disponibilité sur le cœur de leurs activités. Raccourcir les circuits de décision, simplifier les procédures et appliquer chaque fois que nécessaire le principe de subsidiarité sont autant d'engagements de l'Université-Cible.

Des diplômes reconnus et valorisés par une démarche d'amélioration continue de la qualité des formations

Une valeur ajoutée essentielle de l'Université-Cible pour les étudiants est la reconnaissance des diplômes, qui conduit en particulier à de meilleurs débouchés et perspectives d'emploi. L'attention portée aux indicateurs de devenir professionnel des diplômés accompagne les efforts de l'Université-Cible pour assurer une reconnaissance accrue des diplômes et adapter sa carte de formation et ses méthodes pédagogiques. Le doctorat est le diplôme phare d'une université de recherche intensive. Les doctorants sont accompagnés pour une insertion professionnelle de qualité.

Une vie de campus dynamique

L'Université-Cible considère la vie de campus comme partie intégrante de l'expérience universitaire et de la formation informelle des étudiants, contribuant ainsi à leur réussite et leur épanouissement. Avec un soutien significatif aux associations et initiatives étudiantes, l'encouragement des pratiques culturelles et sportives, le développement des réseaux d'anciens, l'Université-Cible tire parti de sa diversité pour une vie de campus riche dans l'ensemble de ses implantations.

Une organisation renouvelée

L'ambition académique est servie par une organisation renouvelée. Avec les PFR, l'Université-Cible assure une meilleure valorisation du travail et des missions des structures qui œuvrent dans le domaine de la formation, de la recherche et du fonctionnement de l'établissement. Par l'addition des forces et atouts de ses établissements fondateurs, elle construit progressivement le cadre d'un mode de fonctionnement largement amélioré.

Au-delà du développement des relations internationales académiques, l'Université-Cible favorise l'internationalisation de ses services et procédures, au bénéfice des étudiants et personnels afin d'accroître son attractivité.

Au service de ses unités de recherche, elle sert notamment le développement international et, par ses actions, accroît la visibilité auprès des institutions européennes. Elle favorise la recherche partenariale et consolide les relations entreprises. Elle se donne les moyens financiers pour assurer une politique d'attractivité et de soutien aux jeunes chercheurs, une stratégie d'infrastructures et de plateformes adaptée à son ambition et des services à la recherche appropriés. De même, tous les enseignants-chercheurs nouvellement recrutés bénéficient d'une dotation d'environnement et d'un service allégé pendant une période suffisante pour installer leur activité académique. L'ensemble de ces actions permet de servir son ambition de contribuer à la recherche internationale au meilleur niveau. Au service de la formation, par une décentralisation des décisions confiées aux pôles, les équipes pédagogiques disposent d'un cadre de travail plus souple et réactif avec des circuits courts de décision.

La transformation numérique

C'est un enjeu majeur pour l'Université-Cible. Il lui appartient de contribuer à construire une stratégie numérique forte avec les acteurs socio-économiques et les collectivités, ainsi qu'une vision interne commune de la transformation pédagogique universitaire au bénéfice direct de ses communautés d'enseignants et d'étudiants. Les établissements fondateurs de l'Université-Cible disposent de fortes compétences dans ce domaine, autant d'atouts pour promouvoir cette stratégie ambitieuse en l'appuyant sur des dispositifs opérationnels innovants.

2^e partie

**STRUCTURE DE
L'UNIVERSITÉ-CIBLE**

La gouvernance centrale est d'un type nouveau, permis par l'ordonnance de décembre 2018. Elle porte la stratégie globale et l'identité de la marque. Elle est garante de la cohérence d'ensemble. À ce titre, elle définit des politiques générales et des chartes communes assurant une qualité harmonisée du fonctionnement et de la gestion au sein de l'Université-Cible. Dans le cadre du contrat pluriannuel d'établissement et des orientations stratégiques, elle met en place des dialogues stratégiques et de gestion avec les pôles de formation et de recherche, formalisés par des contrats d'objectifs et de moyens (COM) pluriannuels réajustés annuellement.

Le principe de subsidiarité, qui consiste à confier une responsabilité au niveau de gouvernance le plus approprié pour l'assumer, est au fondement de la relation entre la gouvernance centrale et les structures internes de l'Université-Cible. Il est le gage d'un pilotage stratégique efficient et d'une dynamique de développement partagée à tout niveau, dans le respect de l'autonomie des PFR, aussi bien dans les domaines académiques que dans le fonctionnement et la gestion des ressources qui leur sont affectées.

2.1 LA GOUVERNANCE CENTRALE DE L'UNIVERSITÉ-CIBLE

Les instances centrales de l'Université-Cible sont :

- Le conseil d'administration (CA), instance décisionnaire qui réunit deux conseils statutaires :
 - Le conseil de l'établissement (CE) ;
 - Le conseil d'orientation stratégique (COS) ;
- Le comité exécutif (COMEX), instance collégiale, exécutive et d'arbitrage ;
- Une assemblée académique, instance consultative et décisionnaire en formation restreinte sur les questions individuelles.

Le rôle de ces trois instances est décrit dans les paragraphes suivants, leur composition étant détaillée dans le livre 2, section 1.

L'Université-Cible est dotée d'un Bureau composé du président, des vice-présidents et du président de l'ENS de Lyon. Ce Bureau, qui se réunit de façon hebdomadaire, assiste le président dans la direction exécutive et le pilotage de l'université. Le directeur général des services y participe en tant qu'invité.

L'Université-Cible dispose en central d'un comité technique (CT), d'un comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), d'une commission paritaire d'établissement (CPE) et d'une commission consultative paritaire des agents non titulaires (CCPANT)². Pour le CHSCT et afin d'assurer une proximité, une organisation par pôles ou campus peut être déclinée.

Afin de resserrer les liens entre l'établissement-composante et la gouvernance de l'Université-Cible, le président de l'Université-Cible est membre de droit du conseil d'administration de l'ENS de Lyon,

2 - L'établissement-composante ENS conserve ses instances propres.

"établissement-composante" au sens de l'ordonnance, également représenté au sein du CA et du CE de l'Université-Cible.

Parties prenantes du développement de l'Université-Cible, les organismes de recherche (CNRS, Inserm, Inria, Inra, Ifsttar) et les CHU occupent une place privilégiée dans les instances centrales ou dans celles de certains PFR, et/ou au travers de leurs interactions avec le COMEX (cf. § 2.1.2).

Le président

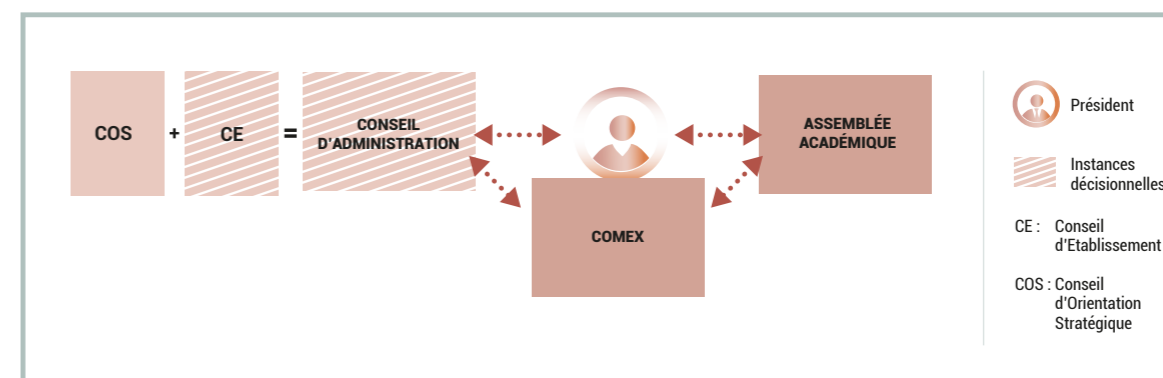
Il dirige l'Université-Cible en s'appuyant sur les conseils, commissions et comités internes de celle-ci. Il est élu par le CA de l'Université-Cible, qu'il préside et dont il exécute les délibérations. Au-delà de ses compétences statutaires et de son rôle d'arbitrage, le président a pour missions la représentation, le développement des partenariats et le pilotage de la politique institutionnelle de l'Université-Cible. À ce titre, il assure les relations avec les tutelles, les collectivités et les grands partenaires académiques et économiques en France et à l'international.

Le président est assisté d'un vice-président étudiant et d'une équipe restreinte de vice-présidents qu'il choisit, et qui couvre notamment les grands domaines suivants : affaires académiques, grands programmes, affaires internes, qualité et trajectoire de la transformation, partenariats et affaires internationales.

L'équipe présidentielle, le Bureau, et plus largement le COMEX, ont pour mission particulière d'assurer les conditions de réussite de l'Université-Cible. Ils sont garants du succès des étapes importantes dans la construction du projet et de la transformation de l'Université-Cible. À cette fin, la gouvernance centrale définit et suit les critères et indicateurs de résultat permettant de garantir la trajectoire de transformation (voir section 4).

La section 2 du livre 2 décrit en détail les attributions du président et de l'équipe présidentielle.

GOUVERNANCE CENTRALE DE L'UNIVERSITÉ-CIBLE



2.1.1 Le conseil d'administration (CA)

Le conseil d'administration est l'instance décisionnaire qui réunit deux conseils statutaires: le conseil d'établissement (CE) et le conseil d'orientation stratégique (COS). Le conseil d'administration et le conseil d'établissement sont décisionnaires sur leurs domaines de compétences respectifs.

Le CA est composé de 36 membres, pour moitié de membres élus et pour moitié de personnalités extérieures. Le nombre de membres du CA est augmenté d'une unité lorsque le président de l'Université-Cible n'en est pas membre à un autre titre. En cas d'égalité, le président a voix prépondérante.

Le CA se réunit trois ou quatre fois par an et est décisionnel sur les questions suivantes:

- Élection du président de l'Université-Cible;
- Adoption des modifications des statuts de l'Université-Cible;
- Adoption du règlement intérieur de l'Université-Cible;
- Approbation du contrat d'établissement;
- Approbation de la campagne d'emplois, du budget et du compte financier;
- Approbation des contrats d'objectifs et de moyens (COM) des structures internes;
- Approbation du rapport annuel d'activité de l'Université-Cible;
- Approbation des contrats d'association avec d'autres établissements partenaires sur le site;
- Intégration d'un établissement ou retrait d'un établissement-composante.

Le conseil d'établissement (CE)

Le CE est compétent sur des questions concernant les affaires générales de l'établissement. Présidé par le président de l'Université-Cible, il est composé de 26 membres, avec une majorité d'élus.

Le conseil d'orientation stratégique (COS)

Le COS apporte à l'établissement une expérience externe et une expertise indépendante. Il donne son avis et émet des recommandations sur les orientations stratégiques de l'Université-Cible et sa trajectoire de transformation. Il est composé de 10 membres externes à l'Université-Cible.

Le CE et le COS se réunissent chacun plusieurs fois par an, indépendamment du CA.

2.1.2 Le comité exécutif (COMEX)

Le COMEX, présidé par le président de l'Université-Cible, est l'instance exécutive de la gouvernance. Il est composé du président et de son équipe, des directeurs des PFR, du directeur de l'EU1C, du directeur du campus de Saint-Étienne, du directeur général des services (DGS) de l'Université-Cible.

Le COMEX incarne la direction collégiale de l'Université-Cible. Il met en œuvre la politique générale de l'établissement. Il participe à la réflexion et à la construction de la politique académique de l'Université-Cible et est garant de la mise en œuvre de sa stratégie et de sa trajectoire de développement. Par ses avis, il contribue à l'élaboration annuelle des contrats d'objectifs et de moyens et à leur suivi. En cela, il assiste le président dans la préparation des décisions stratégiques proposées au conseil d'établissement et au conseil d'administration. Il peut être sollicité dans le cadre de la procédure de résolution de conflit (cf. livre 2 section 8).

Dans le cadre d'un COMEX élargi, des réunions conjointes sont organisées une à deux fois par an avec les plus hautes instances des partenaires, sur des sujets à fort enjeu stratégique. Elles concernent en premier lieu les organismes de recherche partenaires étroitement associés à l'Université-Cible (CNRS, Inserm, Inra, Inria), les CHU et les partenaires socio-économiques. Elles sont l'occasion de construire avec eux une stratégie conjointe de site sur la politique académique globale, les perspectives de recrutements joints, le développement de projets conjoints, le soutien des plateformes, etc.

Par ses réunions régulières, le COMEX instruit les dossiers liés à l'activité globale de l'Université-Cible et notamment ceux qui concernent les interactions entre les pôles, le développement de l'EU1C, les liens entre campus et PFR, etc. Le COMEX, par ses avis, est impliqué dans la supervision des formations en tant que garant de la cohérence de l'offre globale de l'Université-Cible, notamment en limitant les redondances et en assurant l'équilibre territorial.

2.1.3 L'assemblée académique

Par sa composition, l'assemblée académique assure la représentation des pôles et de l'EU1C, ainsi que des secteurs disciplinaires de l'Université-Cible.

Elle est chargée de formuler des avis et recommandations sur la stratégie de recherche et formation de l'université et assure une mission de prospective et d'analyse. Elle est force de proposition dans le domaine de la vie étudiante et de la vie des campus.

L'assemblée académique se répartit en trois commissions: la commission des affaires académiques (qui comprend la section disciplinaire), la commission de la vie étudiante et des campus, la commission des affaires individuelles.

Elle se réunit au moins deux fois par an en formation plénière. Dans sa formation plénière, elle est présidée par le président de l'Université-Cible.

2.2 HUIT PÔLES DE FORMATION ET DE RECHERCHE

Les pôles de formation et de recherche (PFR) sont des structures constitutives de l'Université-Cible, regroupant en leur sein des entités internes sans personnalité morale (facultés, départements, instituts, écoles internes, regroupements de composantes) et, dans le cas du pôle Sciences et humanités, un établissement avec personnalité morale (établissement-composante).

Au sein de leur périmètre de compétence académique, les PFR ont notamment pour missions: la formation initiale y compris par alternance, la formation tout au long de la vie, la formation à la recherche, la production et la diffusion des connaissances, la valorisation des résultats de la recherche et de l'innovation, l'insertion professionnelle. Les PFR exercent ces missions dans le cadre d'une politique globale et d'orientations stratégiques décidées à l'échelle de l'Université-Cible, en lien avec l'établissement-composante.

Disposant par subsidiarité d'une autonomie, les PFR sont des acteurs essentiels de la stratégie globale de l'Université-Cible et contribuent à sa visibilité et à son attractivité internationale.

LES 8 PFR DE L'UNIVERSITÉ-CIBLE

Le détail des ambitions et du fonctionnement de chacun des PFR se trouve dans le livre 3.

Biosciences et sciences pharmaceutiques (BSP)

Le pôle regroupe l'UFR Biosciences Lyon, l'Institut des Sciences Pharmaceutiques et Biologiques de l'Université Lyon 1 et le département Biologie Saint-Étienne de l'Université Jean Monnet. Son projet scientifique combiné à une offre de formation à l'interface de la biologie, de la biochimie et de la pharmacie vise à en faire à l'horizon 2030 un centre de référence national du concept "One Health".

Droit

Le pôle, qui réunit les facultés de droit de Lyon 3 et de Saint-Étienne, forme, dès la mise en place de l'Université-Cible, son École de droit. Pluridisciplinaire dans sa composition, l'École de droit mène sur les deux campus, une activité exigeante et ambitieuse de formation et de recherche dans les grands champs disciplinaires suivants: droit, management des organisations sanitaires et sociales, relations internationales, francophonie, sécurité, défense, études stratégiques.

Éducation et Sport

Le pôle réunit l'UFR STAPS de Lyon 1 et les départements STAPS et Sciences de l'éducation de Saint-Étienne, l'ESPE de l'Académie de Lyon et l'ENS-IFE formant un ensemble tourné vers la formation des enseignants et les métiers de l'enseignement, d'éducateurs et de praticiens en charge de différents publics.

Ingénierie

Le pôle Ingénierie (School of Engineering) s'appuie sur des départements et une école interne de l'Université Lyon 1 et une faculté et une école interne de l'Université de Saint-Étienne pour offrir une formation couvrant les grands domaines de l'ingénierie, de l'informatique, offrant de multiples passerelles et intégrant la formation par alternance et tout au long de la vie.

La School of Engineering hybride les écoles, les masters existants et les laboratoires, au sein de Graduate Schools (GS) qui auront pour objectif d'assurer une reconnaissance académique nationale et internationale dans certains domaines de l'ingénierie particulièrement visibles où le site possède des forces particulièrement importantes au sein de ses laboratoires de recherche.

Management and Actuarial Sciences (MASc)

Le pôle de formation et de recherche MASc regroupe deux écoles universitaires de niveau international dans les domaines des sciences du management et de l'actuariat: l'ISFA, spécialisé dans les sciences de l'actuariat, et l'IAE de Saint-Étienne, ne formant à terme qu'une seule école de management déployée sur plusieurs sites.

Santé humaine (PUSH)

Le pôle universitaire Santé humaine est composé des trois UFR de médecine, de la maïeutique, de la faculté d'odontologie et de l'Institut des sciences et techniques de la réadaptation. Ce pôle se fixe comme objectifs le pilotage, l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie de la formation et la recherche dans les domaines de la santé humaine.

Sciences et Humanités

Porteur des disciplines socles du développement académique, le pôle Sciences & Humanités s'appuie sur l'ENS de Lyon, les départements et laboratoires de la Faculté des Sciences de Lyon 1, ceux de l'Observatoire des Sciences de l'Univers (École interne de Lyon 1), ceux des Facultés des Lettres et Civilisations, Langues et de Philosophie de Lyon 3 et ceux de l'université de Saint-Étienne. Il a pour centre de gravité les cycles post-licence de la formation universitaire.

Sciences, Technologie et Société (STS)

Le pôle regroupe les IUT des trois universités, le département Info-Com de Lyon 3 et le département Mécanique de Lyon 1. Il a pour socle les sciences et les technologies et se caractérise par un lien fort avec le monde professionnel. Il dispense des formations fondées sur une pédagogie de l'autonomie et développe une recherche technologique interdisciplinaire orientée vers l'innovation. Le pôle STS forme à l'emploi des étudiants aptes à appréhender les interactions de la technologie avec l'homme et la société.

Ces 8 pôles de formation et de recherche, tels que constitués initialement, pourront évoluer, au cours des différentes étapes de la construction de l'Université-Cible, pour développer une plus grande cohérence académique.

2.2.1 Compétences et gouvernance des PFR

Dans le cadre des politiques générales de l'Université-Cible, les PFR sont autonomes en ce qui concerne le recrutement des étudiants et des personnels, la maîtrise des cursus et des diplômes, la gestion de la formation et de la recherche, la gestion des locaux qui leur sont attribués, la répartition des moyens humains et financiers sur leur périmètre.

De ce fait, un pôle gère l'inscription des étudiants, les moyens récurrents, les crédits de fonctionnement et d'investissement, la masse salariale des personnels qui lui sont affectés et les dotations des laboratoires qui lui sont rattachés de manière principale (cf. section 2.2.3 ci-dessous). Cet ensemble est formalisé dans le cadre des contrats d'objectifs et de moyens (COM), que le PFR élabore dans un dialogue avec la présidence et le COMEX (cf. section 2.5 ci-dessous).

Les PFR élaborent et votent leurs statuts, qui sont approuvés par le CA de l'Université-Cible et, le cas échéant, celui de l'établissement-composante.

Le directeur du pôle

Les pôles sont dirigés par un directeur désigné par le président de l'Université-Cible, après appel à candidatures, échanges et propositions des pôles. Les dispositions particulières concernant le pôle Sciences et Humanités sont précisées en livre 2, section 7.

Le directeur de pôle est le représentant du pôle au sein du COMEX et auprès des instances de l'Université-Cible. Il est assisté d'une équipe de direction dont a minima un directeur des services, un directeur adjoint en charge de la formation et un directeur adjoint en charge de la recherche. Dans une phase de mise en place de l'Université-Cible, cette équipe de direction assure la représentation des entités constitutives du pôle.

Par délégation du président de l'Université-Cible, le directeur de pôle a autorité³ sur les personnels de l'Université-Cible qui sont affectés au pôle.

La gouvernance du pôle s'articule autour d'un conseil de pôle et d'un conseil de formation et recherche (CFR).

Le conseil de pôle

Instance représentative des acteurs du pôle, il est constitué de 20 à 40 membres à partir des catégories suivantes, en garantissant la représentation des principaux partenaires institutionnels, dont les organismes de recherche:

- Au maximum 55% de membres élus (enseignants-chercheurs, chercheurs, enseignants et assimilés), issus des structures internes au pôle;
- Au moins 25% de personnalités externes;

³ - Autorité (comme aujourd'hui dans les laboratoires, un directeur d'unité (DU) a autorité administrative sur le personnel de son unité, par exemple), et par délégation de l'employeur qui a autorité, in fine, sur ses personnels.

- De 10% à 20% d'étudiants;
- De 10% à 20% de personnels BIATSS (bibliothèques, ingénieurs, administratifs, techniciens, sociaux et de santé);
- Le cas échéant, des représentants d'autres pôles.

Il est décisionnaire sur le spectre des compétences qui lui sont dévolues dans le cadre de ses missions. En particulier, il répartit les moyens.

Le conseil de formation et recherche (CFR)

Le CFR a pour compétences les sujets académiques. Il est constitué de deux commissions : la commission formation et la commission recherche.

En formation restreinte, le CFR est compétent sur les affaires individuelles. Ses travaux s'inscrivent dans le cadre d'une charte qualité validée par les CA de l'Université-Cible et celui de l'ENS et d'une procédure centrale d'établissement (cf. livre 2 section 5).

Le CFR désigne ses représentants dans les commissions affaires académiques et vie étudiante et des campus de l'assemblée académique.

La commission recherche est constituée de :

- 30% à 70% d'enseignants-chercheurs, chercheurs, enseignants et personnels assimilés;
- 5% à 10% de doctorants;
- 5% à 10% de BIATSS;
- 20% à 50% d'extérieurs;
- Des représentants de la gouvernance du pôle et potentiellement d'autres PFR.

La commission formation est constituée de :

- 30% à 40% d'enseignants-chercheurs, chercheurs, enseignants et personnels assimilés;
- 30% à 40% d'étudiants;
- 10% à 15% de BIATSS;
- 10% à 15% d'extérieurs;
- Des représentants de la gouvernance du pôle et potentiellement d'autres PFR.

2.2.2 Un pôle de formation et de recherche "hybride" : le pôle Sciences et Humanités

Un pôle se construit en hybridant des modèles et pratiques issus du système universitaire et des écoles : le pôle Sciences et Humanités, qui s'appuie sur l'ENS de Lyon, avec les forces conjuguées des universités fondatrices.

L'ENS de Lyon, établissement-composante au sens de l'ordonnance, est pleinement intégré à l'Université-Cible et participe à sa gouvernance générale et au fonctionnement et développement de ses pôles.

Dès 2020, l'ENS anime le pôle dont elle fait partie et contribue à ses projets académiques. Elle contribue aussi à la structuration du pôle et assure sa gestion en mobilisant ses ressources augmentées de celles

issues des structures universitaires rattachées au pôle. Le COM du pôle comprend ainsi l'ensemble des moyens disponibles (subvention pour charges de service public [SCSP], moyens propres).

Ce PFR regroupe dans un système de gouvernance unifié les instances de l'établissement-composante et celles du pôle. Statutairement, le président de l'ENS de Lyon est le directeur du pôle Sciences et Humanités⁴.

L'établissement-composante reçoit directement sa SCSP du MESRI et collecte ses ressources propres.

En conformité avec la personnalité morale, il assure la responsabilité de gestion de l'ensemble de ses personnels. Il peut gérer par délégation, sous certaines conditions et dans la limite des possibilités réglementaires, les personnels placés par l'Université-Cible sous sa responsabilité et inversement.

L'établissement-composante et l'Université-Cible veillent à une bonne articulation de leurs administrations.

2.2.3 Rattachement des unités de recherche

L'Université-Cible est tutelle ou cotutelle de toutes les unités de recherche. L'établissement-composante est cotutelle de certaines unités de recherche⁵. À ce titre, il participe au dialogue de gestion avec les organismes.

Rattachement principal

Chaque unité de recherche a un rattachement principal à un pôle, qui assure sa gestion. Elle reçoit sa dotation de ce pôle, dans le cadre du COM de pôle. Le rattachement principal vaut pour la durée d'un contrat pluriannuel durant lequel le pôle s'engage à soutenir le laboratoire et le laboratoire s'engage à se conformer à la politique scientifique du pôle.

Rattachement(s) secondaire(s)

Un laboratoire peut avoir un ou plusieurs rattachements secondaires à d'autres pôles, dans la mesure où son activité scientifique contribue significativement à leur projet académique. Ce rattachement secondaire le rend éligible aux moyens du ou des pôle(s) correspondant(s).

Par ses rattachements, le laboratoire participe à la stratégie académique de l'Université-Cible. Les rattachements initiaux des laboratoires sont détaillés au livre 3, section 9.

Fonctionnement

Le PFR peut proposer la création ou la suppression de structures de recherche. Cette proposition est soumise avec un avis circonstancié aux instances centrales : au comité technique (CT) et à la commission des affaires académiques pour avis, au CA de l'Université-Cible pour décision, et, le cas échéant, au CA de l'établissement-composante.

⁴ - À noter : toute personne ayant vocation à enseigner et à conduire des activités de recherche peut être candidat à la présidence de l'ENS de Lyon.

⁵ - La tutelle et cotutelle des unités de recherche est établie sur la base des responsabilités d'employeurs et d'hébergeurs.

Le soutien est formalisé dans le cadre du contrat d'objectifs et de moyens (COM, cf. section 2.5 ci-dessous). Un dialogue de gestion est organisé annuellement au sein du ou des pôles de rattachement. Il réunit la direction du laboratoire, les responsables de la recherche des pôles concernés et, le cas échéant, les représentants des autres tutelles. Ce dialogue de gestion contribue à l'élaboration du COM du ou des pôles avec la gouvernance de l'Université-Cible et, le cas échéant, avec celle des autres tutelles.

Les pôles peuvent mettre en place des instances communes pour la gestion des unités de recherche relevant de leur domaine de compétences commun. Ces dispositions sont précisées dans les statuts des PFR et déclinées dans les COM. Un bilan de l'activité de l'unité de recherche à mi-parcours de contrat quinquennal est réalisé et présenté devant les instances de gouvernance concernées.

2.2.4 Affectation du personnel

Les personnels BIATSS dont les fonctions sont principalement dédiées aux activités de formation sont affectés au pôle qui opère l'offre de formation correspondante.

Les personnels BIATSS dont les fonctions sont principalement dédiées aux activités de recherche sont affectés au pôle de rattachement principal de leur unité de recherche. Le conseil de pôle approuve les profils et la répartition des personnels BIATSS sur les postes ouverts au recrutement au sein du pôle.

Initialement, l'affectation des enseignants et enseignants-chercheurs à un PFR est définie par la structure de formation à laquelle ils sont actuellement affectés et le fait que cette structure rejoint un pôle donné. À terme, les enseignants et enseignants-chercheurs ont vocation à être affectés au pôle délivrant l'offre de formation, hors 1^{er} cycle, dans laquelle ils œuvrent majoritairement.

En accord avec les organismes de recherche, les chercheurs exercent leur activité au sein du pôle de rattachement principal de leur unité de recherche. Par délégation de compétences, les personnels des établissements affectés à un pôle sont placés sous l'autorité du directeur de pôle.

L'Université-Cible garantit l'égalité de traitement des dossiers de tous les personnels. Chaque situation est examinée de manière individualisée.

2.3 ÉCOLES DOCTORALES

En tant qu'université de recherche intensive, l'Université-Cible met au cœur de sa politique la qualité de la formation doctorale et la reconnaissance internationale du diplôme de doctorat qu'elle délivre.

Tous les doctorants sont inscrits à l'Université-Cible, qui collecte les frais d'inscription. Les inscriptions pédagogiques seront portées par les écoles doctorales associées aux pôles de formation et de recherche.

Une réflexion est à engager sur le périmètre et la coordination des écoles doctorales actuelles, ainsi que sur leur articulation avec les pôles de formation et de recherche.

Un collège doctoral, espace commun de réflexion regroupant l'ensemble des écoles doctorales de l'Université-Cible, est chargé de coordonner la politique doctorale. Il contribue à la reconnaissance et à la valorisation du doctorat de l'Université-Cible, et assure des missions partagées de formation des doctorants (gestion des projets de recherche, valorisation des résultats, éthique et intégrité scientifique,

relations avec le monde socio-économique, entrepreneuriat, etc.), leur permettant de mieux appréhender les enjeux de la recherche et de se préparer à leur insertion professionnelle.

Le collège doctoral est animé par un directeur, qui est nommé par le président.

Chaque école doctorale est garante de l'application d'une politique doctorale qui porte une exigence académique élevée en termes de recrutement et de financement des doctorants, d'encadrement et de suivi des travaux de thèse, d'accompagnement des jeunes docteurs vers une évolution professionnelle de qualité et en adéquation avec leurs ambitions, tant dans le secteur académique que privé, en France et à l'international.

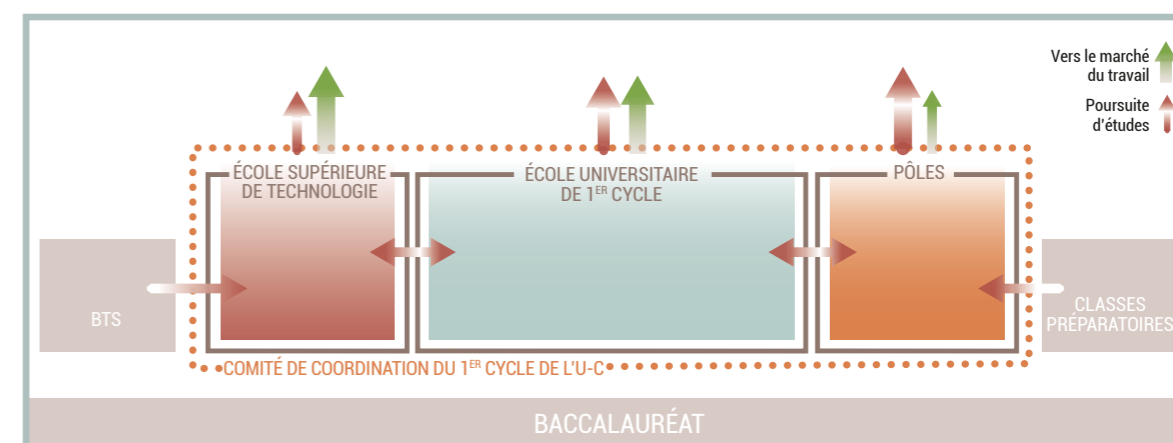
2.4 UN PREMIER CYCLE TOURNÉ VERS LA RÉUSSITE ÉTUDIANTE

L'organisation de l'Université-Cible intègre pleinement les priorités qui relèvent des missions de service public: accueil, orientation, professionnalisation et réussite des étudiants. Il s'agit d'adapter les cursus de premier cycle aux parcours antérieurs des étudiants, à leurs ambitions académiques et à leurs projets personnels, en associant l'apprentissage des connaissances et l'acquisition des compétences techniques et professionnelles.

Il s'agit aussi d'assurer et de développer les passerelles nécessaires entre les formations et entre les structures internes de l'établissement, pour répondre à des projets personnels qui se construisent progressivement après le baccalauréat.

Au sein des structures dédiées au premier cycle, cette orientation progressive et dynamique de l'étudiant est permise par l'organisation des cursus en disciplines majeures et mineures et par la mise en place d'une modularité disciplinaire et temporelle. Ces cursus modulaires sont construits en lien avec l'offre de formation existante.

LE PREMIER CYCLE DE L'UNIVERSITÉ-CIBLE



2.4.1 Des parcours adaptés à la diversité des profils

L'Université-Cible propose des parcours de formation de premier cycle diversifiés et personnalisés tant par leurs modalités d'accès, leurs contenus et méthodes pédagogiques que par leur finalité (technologique, générale ou spécialisée selon les secteurs professionnels) :

- Cours technologiques ou professionnels, tels que les diplômes universitaires de technologie (DUT) opérés par les IUT (dont l'évolution est envisagée à trois ans correspondant à 180 crédits ECTS [European Credits Transfer System]) ou les licences professionnalisantes qui pourront s'étendre à des formations accessibles dès la première année, adaptées et dimensionnées au marché de l'emploi ;
- Cours scientifiques généralistes du pôle Ingénierie donnant accès aux différentes spécialités d'ingénierie proposées par le pôle ;
- Cours de licence dont les modalités peuvent être très diverses : licences disciplinaires, licences pluridisciplinaires sous un format majeure/mineure, cursus pouvant être suivis à des rythmes variables, etc. ;
- Cours à forte exigence académique : préparation aux concours, cursus renforcés, bi-licences, parcours disciplinaires de haut niveau.

Les cursus bénéficient de la mise en place de multiples passerelles sur l'ensemble du premier cycle. La mission est d'amener les étudiants au meilleur de leur potentiel, que cela soit dans le projet d'une poursuite d'études en second ou troisième cycle ou d'une insertion professionnelle à bac +2 ou bac +3.

2.4.2 La création de deux structures innovantes

L'Université-Cible crée deux nouvelles structures expérimentales : l'École supérieure de technologie (EST) et l'École universitaire de 1^{er} cycle (EU1C). Elles disposent chacune d'un COM spécifique.

L'École supérieure de technologie (EST)

C'est une structure interne du pôle Sciences, technologie et société (livre 3). Elle porte des filières d'excellence de professionnalisation à bac + 3 avec un très fort taux d'insertion. Elle se construit principalement à partir de l'offre de formation portée par les IUT avec l'objectif d'élargir progressivement le portefeuille de formations, notamment par des licences professionnelles en trois ans. L'objectif premier est l'insertion professionnelle des étudiants à bac + 3 avec des possibilités de certifications à bac + 1 et bac + 2.

L'EST opère ainsi deux grands types de formations : des formations technologiques (transversales, orientées vers une famille de métiers) et des formations professionnelles (spécialisées, orientées vers un métier) sur un portefeuille refondé et élargi, en lien avec le marché du travail. Ces formations accueillent les étudiants sur la base de leurs projets professionnels, motivations et compétences spécifiques. L'alternance est une modalité pédagogique majeure.

L'EST dispose de sa gouvernance, de ses moyens et peut disposer d'une accréditation propre.

L'École universitaire de 1^{er} cycle (EU1C)

L'EU1C a une mission d'accueil, d'orientation, prenant en compte les besoins de remédiation, et de formation des nouveaux bacheliers sur une offre qui lui est spécifique et articulée avec les parcours de licence des PFR par des passerelles possibles au cours des trois années. Les bacheliers inscrits à l'EU1C en première année peuvent soit rejoindre, à différentes étapes, les parcours de licence des pôles, soit poursuivre leur cursus de licence au sein de l'EU1C, selon les formations et les niveaux de licence ouverts dans chaque PFR.

Les formations de l'EU1C proposent des mentions et des parcours basés sur la modularité, la transversalité, la pluridisciplinarité mais aussi des parcours spécialisés permettant des poursuites d'étude en lien avec l'offre de formation locale et nationale. Toutes les formations de licence sont opérées par des enseignants et enseignants-chercheurs qui restent affectés aux pôles de formation et de recherche. Cela signifie que les équipes pédagogiques conservent la pleine initiative sur les contenus, l'organisation et les évaluations des formations de licence.

L'EU1C est une structure de l'Université-Cible. Elle est pilotée par un directeur, nommé par le président de l'Université-Cible, membre du COMEX, et qui a autorité sur une administration propre. Il anime un conseil pédagogique dont les membres sont nommés par les PFR. Ce conseil pédagogique peut proposer des projets pédagogiques transverses aux disciplines et mène des actions innovantes en lien avec les PFR et les partenaires extérieurs. Il est assisté par des directeurs adjoints, dont un sur le campus de Saint-Étienne. Les étudiants concernés sont inscrits directement au sein de l'EU1C.

L'EU1C peut disposer, de la part de la tutelle, d'une accréditation propre de ses diplômes au titre de l'article 8 de l'ordonnance du 12 décembre 2018.

Les PFR contribuent au fonctionnement et au bon déroulement des missions et des activités de l'EU1C par leurs enseignants et enseignants-chercheurs. Ils déterminent la contribution de leurs enseignants et enseignants-chercheurs qui est inscrite de façon globale dans le COM des PFR. L'offre de formation de l'EU1C est construite par des équipes pédagogiques composées par des représentants des PFR et renforcées dès 2021.

Le conseil de l'EU1C est constitué d'au maximum 40 membres, à partir des catégories suivantes :

- 30% à 40% d'enseignants, enseignants-chercheurs et assimilés, élus et issus des pôles ;
- 30% à 40 % d'étudiants élus au sein de l'EU1C ;
- 10% à 15% de BIATSS ;
- 10% à 15% d'extérieurs ;
- Des représentants de la gouvernance du pôle et potentiellement d'autres PFR.

Ce conseil a le rôle de Commission de la Formation et de la Vie Universitaire (CFVU) à l'échelle de l'EU1C. Les modalités de contrôle des connaissances sont proposées par les pôles et votées par le conseil de l'EU1C.

La construction du cycle licence dans le cadre de la future accréditation (2022-2025) donnera l'occasion de préciser les formations qui seront effectivement opérées par l'EU1C et celles qui seront directement rattachées à un pôle.

Un comité de coordination du premier cycle

Le comité de coordination du premier cycle est animé par le directeur de l'EU1C. Il permet de donner une cohérence à l'ensemble de l'offre de formations de niveau bac + 3 de l'Université-Cible, qu'elle soit dans l'EST, dans l'EU1C ou dans les pôles. Il est notamment chargé de travailler sur les nécessaires passerelles entre cursus ainsi que sur les dispositifs d'orientation et de réussite des étudiants à l'échelle globale de l'établissement.

2.5 LES CONTRATS D'OBJECTIFS ET DE MOYENS

En tant qu'instrument global de la stratégie de l'Université-Cible, les COM en permettent un pilotage effectif, notamment dans les missions des pôles en recherche et innovation, formation et insertion professionnelle.

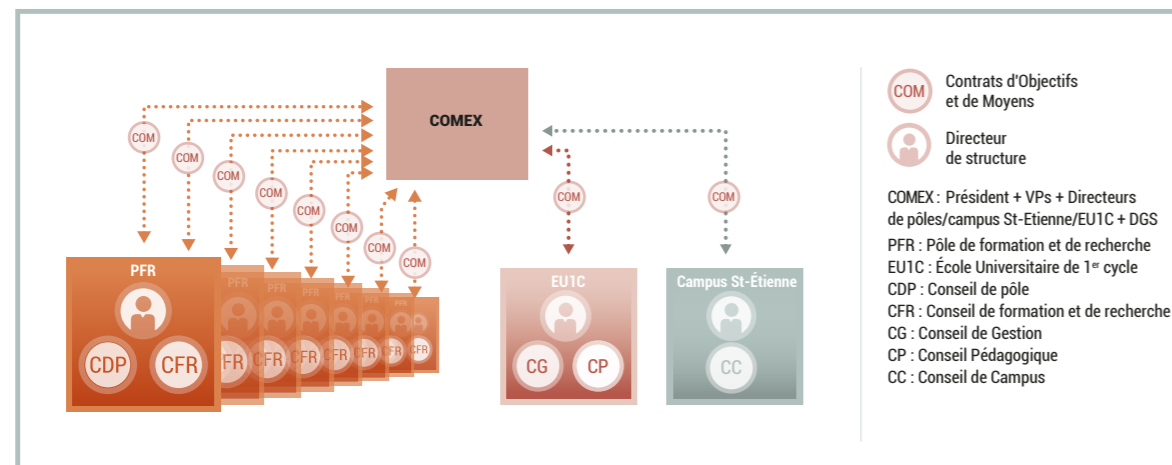
Ils s'inscrivent dans le cadre du dialogue stratégique et de gestion, formalisé entre, d'une part, les PFR, l'EU1C et le campus de Saint-Étienne et, d'autre part, l'Université-Cible.

Le COM est synchronisé avec le contrat pluriannuel de l'Université-Cible, afin de s'intégrer dans sa stratégie globale. Il est ajusté annuellement et fixe les objectifs opérationnels et les priorités stratégiques des PFR et des structures de l'Université-Cible, ainsi que les moyens nécessaires à leur réalisation et les indicateurs de suivi de la trajectoire.

Un dialogue annuel sur les aspects stratégiques du COM est réalisé avec le COS. Les grandes orientations sont communiquées aux structures qui les prennent en compte dans la construction de leur COM.

De façon analogue, l'Université-Cible définit des contrats de performance pour ses services.

ÉLABORATION DES CONTRATS D'OBJECTIFS ET DE MOYENS



Pour chaque PFR de l'Université-Cible, le COM est proposé par son directeur en dialogue avec le président de l'Université-Cible. Les propositions sont présentées pour avis au COMEX avant leur soumission et approbation par le conseil d'administration et, le cas échéant, par le conseil d'administration de l'établissement-composante.

Une évaluation à mi-parcours des volets pluriannuels des COM, notamment la partie trajectoire, est présentée au COS qui peut faire des recommandations.

Les COM comprennent :

- Une présentation des grands axes de la stratégie académique du PFR, ainsi que des objectifs, priorités et indicateurs de réussite concernant l'ensemble de l'activité : attractivité, formation, recherche, innovation, rayonnement, réussite des étudiants et insertion professionnelle, coopération et synergies avec d'autres composantes ;
- Les ressources financières attribuées de manière pluriannuelle : masse salariale et plafond d'emplois, investissement, fonctionnement ;
- Dans chacune de ces enveloppes, en cohérence avec la section 5 du livre 2 sur le fonctionnement de l'établissement-composante, la partie relevant de celui-ci est bien identifiée ;
- Les autres ressources de l'Université-Cible et, le cas échéant, celles de l'établissement-composante, mises à sa disposition et leurs modalités d'utilisation : locaux et moyens immobiliers, fonctions supports et structures communes, etc., ainsi que les services attendus de la part du niveau central ;
- Les ressources (RH et financières) consacrées aux thèmes transversaux et objets structurants.

La répartition des emplois au sein des structures de l'Université-Cible et l'approbation des profils des postes ouverts au recrutement sont les prérogatives du PFR concerné. Ces prérogatives s'exercent dans le cadre du respect de l'équilibre obligatoire de la masse salariale déléguée. Ce principe est un des critères de l'éligibilité de la campagne d'emplois de la structure concernée (campagne décrite dans le livre 2 section 5).

L'équilibre budgétaire s'apprécie sur toutes les charges liées à la masse salariale (glissement vieillissement technicité [GVT], promotions, etc.).

Le COM peut également intégrer des projets (par exemple, actions IDEX, formations innovantes, structures et initiatives transversales, laboratoires d'excellence - LabEx, etc.), dont le pilotage est confié par l'Université-Cible au PFR.

Des exemples de processus clés sont détaillés dans le livre 2 : le processus budgétaire en section 4 et le processus de recrutement et d'avancement des enseignants-chercheurs en section 5.

Les structures ont la charge de la répartition des ressources qui leur sont allouées dans ce cadre. Les directeurs des structures présentent un rapport annuel à la présidence pour discussion au COMEX, transmis au conseil d'administration.

2.6 LE CAMPUS UNIVERSITÉ-CIBLE@SAINT-ÉTIENNE

Saint-Étienne est un campus, au sens international du terme, qui permet de déployer les activités des huit pôles et de l'EU1C. Il développe sur son territoire une offre adaptée à ses missions territoriales, dans le cadre de l'Université-Cible. Il s'inscrit pleinement dans l'ambition de développement d'une université de recherche intensive et de contribution à la réussite étudiante.

Ce campus s'appuie sur :

- Une inscription pleine et entière dans la politique académique des pôles, au service du développement global de l'Université-Cible et au bénéfice du territoire ;
- La définition dès 2020 d'une trajectoire conduisant à une organisation-cible pôles/campus répondant à l'ambition de l'Université-Cible ;
- La définition de moyens spécifiques au fonctionnement du campus et complémentaires à ceux des COM des pôles ;
- Un positionnement comme un des contributeurs d'un premier cycle ambitieux.

L'organisation en campus à Saint-Étienne permet de prendre en compte les spécificités du territoire de Saint-Étienne et notamment :

- Un lien privilégié avec les entreprises et les collectivités locales ;
- La contribution majeure des formations de niveau master et des forces de recherche bien identifiées au développement économique territorial.

En termes de gouvernance, l'objectif est triple :

- Inscrire pleinement et indissociablement le développement du campus Université-Cible@Saint-Étienne dans la stratégie de l'Université-Cible ;
- Se doter d'une gouvernance politique locale et d'une organisation administrative articulée à celle de l'Université-Cible ;
- Une contractualisation (COM) pensée pour renforcer l'insertion du campus au sein de l'Université-Cible.

L'ambitieuse trajectoire de transformation et le niveau des standards internationaux visés par l'Université-Cible doivent également se décliner au niveau de sa politique à Saint-Étienne, matérialisée explicitement dans le COM de chaque PFR. Cette politique doit assurer, à travers les dotations identifiées dans les COM des PFR et la dotation du campus, les moyens de son développement académique, notamment par une capacité effective à développer des projets innovants, cohérents et complémentaires avec le site lyonnais.

L'ensemble des dotations (campus et PFR) assurant le fonctionnement et les activités académiques relevant du périmètre stéphanois doit être a minima équivalent à la dotation lors du démarrage de l'Université-Cible (sous réserve du maintien de la dotation État). Un bilan annuel est réalisé par l'équipe de direction du campus de Saint-Étienne et transmis à la présidence de l'Université-Cible qui en informe le COMEX.

En cas de besoin, des ajustements sont proposés par la présidence et le COMEX pour réaliser les objectifs initiaux visés.

À travers les huit PFR et la structure EU1C, se déploie sur le campus de Saint-Étienne une politique de développement partenarial au bénéfice du territoire, en lien avec les autres établissements stéphanois. Les collectivités territoriales sont des partenaires et des soutiens majeurs du campus.

Les relations avec le monde socio-économique sont renforcées, notamment à travers le développement de la Fondation dont le champ d'action restera identique en termes de soutien à la recherche, la pédagogie, l'insertion professionnelle et la vie étudiante sur son territoire.

Compte tenu de ses caractéristiques et d'une dimension territoriale évidente, le campus Université-Cible@Saint-Étienne, au sein de l'Université-Cible, dispose d'une organisation et de compétences particulières. Ce modèle de structuration est détaillé dans la section 6 du livre 2.

2.7 VIE DES CAMPUS - VIE ÉTUDIANTE ET DES PERSONNELS

La qualité du cadre de vie et de travail, pour les personnels comme pour les étudiants, est un élément important de la politique de l'Université-Cible. Pour les personnels, elle est source de bien-être professionnel et de bonne réalisation des missions, participant ainsi à la performance de l'établissement. Pour les étudiants, c'est un facteur important de réussite des études, d'égalité des chances et d'attractivité de l'établissement. L'Université-Cible souhaite donner une impulsion forte dans ce domaine par une organisation et une politique de campus ambitieuse permettant de mener et de coordonner toute une série d'actions au plus près des personnels et des étudiants, qui en seront également les acteurs.

Cette politique repose sur une organisation en cinq grands campus :

- LyonTech - La Doua ;
- Quais - Manufacture des Tabacs ;
- Lyon Santé Est & Sud ;
- Gerland / ENS ;
- Université-Cible@Saint-Étienne.

A ces cinq campus, s'ajoutent des antennes locales (Bourg-en-Bresse et Roanne) qui assurent le maillage territorial de l'Université-Cible et assurent une mission de proximité pour les activités académiques des pôles.

Outre les activités de formation et de recherche des pôles qui doivent être coordonnées à cette échelle, ces grands campus sont les lieux où s'élaborent et se pilotent les actions concernant les activités culturelles et sportives, la politique de sûreté et de sécurité, l'offre en santé, l'aménagement de lieux de rencontres et de détente, le développement d'une offre de services renforcée (bibliothèque, restauration, point d'information, etc.). Un axe prioritaire de cette politique est l'offre de soin envers les étudiants,

qui à terme bénéficieront d'un centre de santé universitaire prescripteur pour chacun des campus avec une offre de soins élargie (médecine générale et de spécialité), des actions de préventions et des cellules d'écoute incluant des psychologues et des addictologues. Une politique volontariste réunissant toutes les parties concernées a également pour objectif de mettre en place des dispositifs particuliers pour les étudiants et personnels en situation de fragilité (accompagnement social, suivi médical).

Un plan d'amélioration spécifiquement dédié à la vie étudiante permet à chaque étudiant d'accéder à un haut niveau de service offrant des conditions d'études de nature à favoriser non seulement la réussite académique mais également l'épanouissement personnel ainsi qu'une citoyenneté active. Un plan ambitieux est ainsi déployé pour soutenir le développement d'espaces dédiés aux étudiants et gérés par les étudiants eux-mêmes avec des horaires d'accès élargis voire continus et contribuant à l'offre de services (espaces de travail, espaces culturels et sportifs, espaces associatifs, pôle d'orientation). Chaque campus est ainsi doté d'une maison des étudiants assurant la diffusion de l'information sur les offres de services et sur les plans d'action. Le développement actif de l'emploi étudiant vient soutenir l'ensemble de la démarche. Des actions spécifiquement dédiées à l'accueil des étudiants internationaux sont déployées dans la continuité des dispositifs existants tel que le Students Welcome Desk.

Pour mener cette politique, chaque campus hors établissement-composante, est doté d'un directeur de campus nommé par la présidence de l'établissement, d'un comité de gestion et d'une organisation administrative (voir partie 3-2 du présent livre) et d'une commission de la vie étudiante et de campus où les personnels, les étudiants et les associations étudiantes sont largement représentés. La commission vie étudiante et de campus émet des avis et prend des décisions en matière de vie étudiante et vie des personnels à l'échelle des campus. Un chargé de mission étudiant (CME) est désigné sur chaque campus pour promouvoir la vie étudiante et coordonner les actions qui sont définies par la commission. Il anime le bureau de vie étudiante du campus dans le cadre de la maison des étudiants. Les directeurs de campus et les chargés de mission étudiants sont invités permanents à la commission vie étudiante et vie de campus de l'assemblée académique.

3^e partie

ORGANISATION ADMINISTRATIVE

3.1 PRINCIPES GÉNÉRAUX

La gouvernance de l'Université-Cible, telle que décrite ci-dessus, est conçue pour permettre une prise de décision efficace et assurer des processus délibératifs ouverts et transparents, avec des services décentralisés⁶ ou déconcentrés selon les cas.

Elle vise des modes d'organisation agiles et des procédures organisationnelles et administratives simplifiées.

L'organisation administrative se met en place progressivement jusqu'en 2025 avec des phases de transition décrites en partie 4.

L'organisation administrative est au service des missions de l'établissement et doit répondre aux besoins des utilisateurs (étudiants, personnels académiques ou administratifs...) en leur garantissant le meilleur niveau de service.

Dans un souci d'efficacité, les rôles et fonctions de l'administration sont distribués entre le niveau central, le niveau des structures de l'Université-Cible et le niveau des campus, suivant notamment un principe de subsidiarité.

Pour assurer la cohérence et l'efficacité de l'action administrative, sont en outre appliqués les principes suivants :

- Spécialisation / décentralisation / déconcentration des niveaux de gestion : chaque niveau exerce un bloc de compétences spécifiques, complémentaires voire exclusives lorsque la nature de l'action le justifie ; À ce titre, les PFR et l'EU1C disposent de services administratifs propres.
- Diversité dans l'organisation des pôles, adaptée à la configuration des structures académiques et permettant un mode de fonctionnement souple ;
- Coordination entre les différents niveaux afin d'assurer la cohérence, l'efficacité et la transversalité de l'action administrative : il est ainsi possible de dissocier le niveau décisionnel et le niveau opérationnel, un pôle pouvant disposer d'un pouvoir de décision dans un domaine donné et en confier l'exécution à un service hors du pôle ;
- Mise en place d'une démarche qualité.

3.1.1 Les missions effectuées en central

Le niveau central a pour objectif de :

- Garantir la régularité, la qualité, la bonne marche et la cohérence des activités de l'établissement, en complémentarité avec l'action des structures de l'Université-Cible et des campus qui auront les responsabilités de droit commun en matière de gestion ;
- Contribuer à la préparation budgétaire et élaborer le compte financier ;
- Agréger les données et assurer le suivi des ressources de l'établissement ;
- Définir un dispositif de maîtrise des risques (notamment définition et suivi du déploiement du contrôle interne comptable et du contrôle interne budgétaire) ;
- Agir en tant que centre de ressources et d'expertise pour les structures de l'Université-Cible ;
- Impulser des initiatives transverses et coordonner leur mise en œuvre avec les pôles.

6 - Un service déconcentré est sous l'autorité hiérarchique du central ; un service décentralisé est sous l'autorité hiérarchique du pôle.

3.1.2 Les missions effectuées au sein des PFR

Disposant d'une subsidiarité en matière de gestion, les pôles de l'Université-Cible ont notamment pour mission de :

- Gérer des fonctions de soutien et de support du PFR. Les missions administratives des pôles concernent l'admission des étudiants, la gestion des cursus et des diplômes, le recrutement des personnels, la gestion de la recherche et de ses projets, ainsi que tous les actes liés au fonctionnement des structures internes des PFR ;
- Décliner les politiques générales et processus définis en central ;
- Assurer la mise en œuvre des COM et le reporting vers le niveau central.

La mise en place de cette organisation suivra des rythmes différents suivant les pôles. Le pôle comportant un établissement-composante dispose déjà d'une infrastructure administrative et a vocation à servir de référence pour l'organisation fonctionnelle des autres pôles.

3.2 DISPOSITIONS ADMINISTRATIVES PROPRES AUX CAMPUS

L'Université-Cible est l'héritière du patrimoine immobilier des trois universités (Lyon 1, Lyon 3 et Saint-Étienne). L'ENS de Lyon garde la responsabilité directe et la gestion totale de son patrimoine immobilier. Le total représente 900 000 m² de bâti, sur les sites lyonnais, stéphanois et les sites distants de Roanne et Bourg-en-Bresse.

Les campus peuvent également disposer d'infrastructures qui hébergent actuellement des services délocalisés.

Les campus permettent de prendre en charge les missions de vie étudiante et d'assurer les activités qui ont vocation à être au plus près des étudiants et personnels. Pour définir ces missions positionnées au niveau des campus, la proximité et la géographie sont des facteurs essentiels.

Pour les sites distants, le campus promeut des formations et des activités de recherche en lien avec les acteurs et partenaires locaux.

3.2.1 Principes généraux

Les grands campus géographiques sont : LyonTech La Doua, les Quais et la Manufacture des tabacs, Rockefeller & Lyon Sud et Gerland / ENS, ainsi que le campus Université-Cible@Saint-Étienne, qui bénéficie d'une organisation spécifique (cf. livre 2 section 6).

LE TABLEAU CI-DESSOUS DÉCRIT LA LOCALISATION DES PFR PAR CAMPUS

PFR Grand Campus	SC & HUM	ING	STS	BSP	DROIT	ÉDUC & SPORT	MASc	PUSH
Gerland / ENS	●			●		●	●	
Université-Cible@ Saint-Étienne	●	●	●	●	●	●	●	●
LyonTech La Doua	●	●	●	●		●		
Rockefeller & LyonSud				●				●
Quais & Manufacture	●		●		●		●	

Au plus près des usagers et des chercheurs, les campus offrent les services de proximité: soutien aux missions des PFR (formation, recherche, etc.), gestion d'infrastructures mutualisées (voiries, réseaux, espaces verts, etc.), développement de la vie étudiante, amélioration des conditions de travail et de sécurité.

Les cinq grands campus disposent de directions et de moyens adaptés à leur fonctionnement propre. Sur le périmètre des universités, les responsables de campus sont nommés par le président de l'Université-Cible.

Les services administratifs déconcentrés sont placés sous l'autorité du responsable de campus et d'un cadre administratif, rattaché au directeur général des services.

Sur chacun des campus, sont mis en place **un comité de gestion de campus et une commission de la vie étudiante et des campus** (présentée dans le livre 2 section 1).

Le Campus LyonTech - La Doua disposant déjà de services communs aux différents établissements, les responsables de ces services (Service inter universitaire des activités physiques et sportives [SIUAPS], Centre inter-établissement pour les services réseaux [CISR], Service interuniversitaire Domaine de La Doua [SIDD]) ont leurs propres règles de nomination.

3.2.2 Une charte pour les campus

Une charte de campus décrit les procédures communes et les engagements mutuels des PFR et des administrations déconcentrées.

Cette charte définit:

- La qualité du service à rendre, le respect des délais définis pour chaque processus, la fiabilité des données produites;
- Les modalités de suivi de cette charte, dans une logique d'amélioration continue.

Une conférence "Campus"

Une conférence campus régulière est instituée, réunissant les responsables de campus et le COMEX. Cette conférence a pour but à la fois de faire le bilan du fonctionnement en cours et d'examiner les priorités de gestion à court et moyen terme. Ainsi, les orientations et les choix stratégiques sont régulièrement réfléchis, évalués et ajustés en cohérence avec l'évolution des compétences acquises par les PFR, dans le cadre du principe de subsidiarité, de continuité de service et d'autonomie.

4^e partie

**TRAJECTOIRE DE CONSTRUCTION
DE L'UNIVERSITÉ-CIBLE**

4.1 LES ÉTAPES POUR CONSTRUIRE L'UNIVERSITÉ-CIBLE

La création de l'établissement expérimental est préparée selon deux grandes étapes en 2019 :

- En octobre 2019, présentation du Document d'orientation stratégique aux instances des établissements fondateurs et vote des conseils d'administration ;
- En novembre et décembre 2019, présentation du projet devant le jury IDEX et vote des statuts de l'Université-Cible par les quatre conseils d'administration.

À compter de la création juridique de l'Université-Cible au premier semestre 2020, le processus de construction se déroule en deux phases : après une première phase consacrée à la mise en place de l'Université-Cible en 2020, une seconde phase, à partir de 2021, permet une transformation progressive pour aboutir au modèle cible.

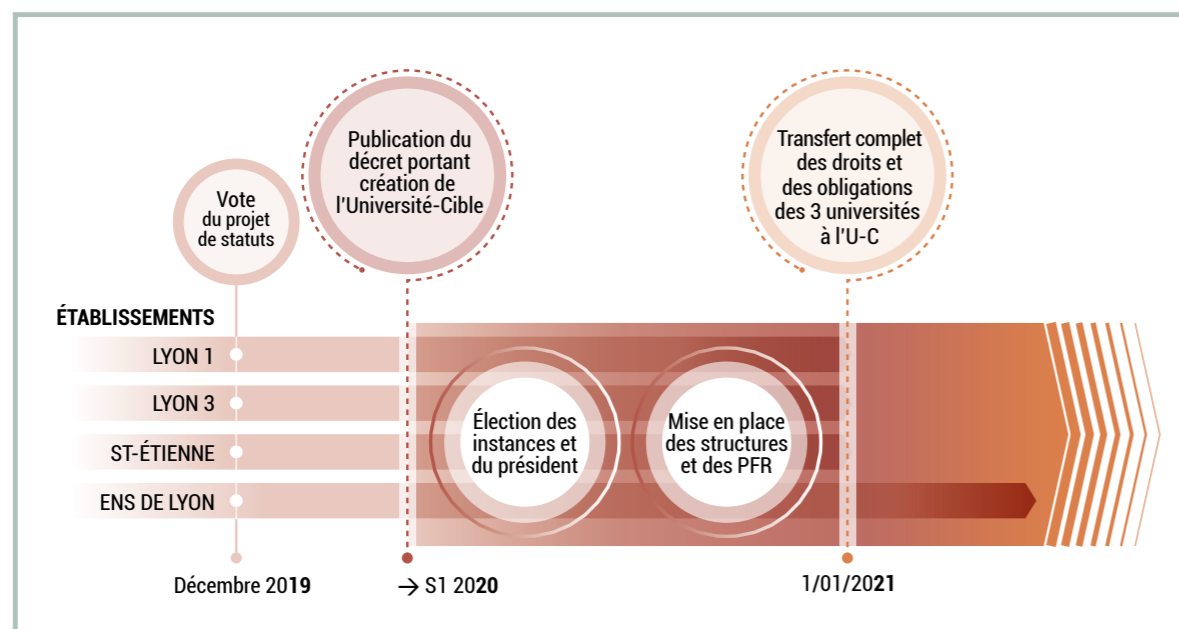
La phase de mise en place en 2020

La mise en place de toutes les instances de l'Université-Cible se déroule en 2020, avec le maintien des quatre établissements fondateurs.

Les statuts confient aux instances de l'Université-Cible la compétence sur les décisions exécutoires au 1^{er} janvier 2021. Le budget prévisionnel 2021, qui se prépare en 2020, est ainsi du ressort des nouvelles instances.

Une administration provisoire organise les élections et l'installation des instances.

ÉTAPES DE LA CRÉATION DE L'UNIVERSITÉ-CIBLE - 2019-2021



Une fois les instances centrales de l'Université-Cible installées, elles travaillent en concertation avec les établissements fondateurs.

Les chantiers suivants, sans être exhaustifs, constituent des priorités :

- Préfiguration des instances des PFR, en concertation avec les acteurs de ceux-ci ;
- Organisation des concertations en vue du projet quinquennal de l'Université-Cible ;
- Préparation de l'exercice budgétaire 2021 ;
- Préparation de la campagne d'emploi 2021 ;
- Préparation des COM des PFR ;
- Mise en place des nouvelles structures de 1^{er} cycle, EU1C et EST ;
- Élaboration de la nouvelle carte de formation en vue de l'accréditation.

Parmi les chantiers importants de cette phase de construction figure l'élaboration, dès 2020, d'une stratégie offensive de communication qui sera déployée en 2020-2021 pour assurer la meilleure visibilité académique possible de l'Université-Cible. Cela implique notamment :

- Une publicité explicite sur l'ensemble des postes ouverts au recrutement, affichant l'ambition de l'Université-Cible, dès la campagne emploi 2020 ;
- Un affichage fort des critères de recrutement : expérience internationale, limitations des recrutements endogènes, définition de postes PU portant sur un projet académique d'envergure,...
- L'élaboration d'un système de marque complet Université-Cible ;
- Un affichage de l'Université-Cible dans les grands classements globaux (ARWU, CWTS Leiden, THE, QS) pour une meilleure visibilité internationale de l'établissement ;
- Des événements spécifiques et attractifs à destination des étudiants, pour le développement du sentiment d'appartenance : salons de recrutement, événements de rentrée, salons professionnels, activités sportives et culturelles, cérémonies de remise de diplômes, etc. ;
- La communication et diffusion de la nouvelle carte de formation, effective en 2022.

Ce travail général sur la marque et le sentiment d'appartenance s'accompagne d'un effort spécifique sur la signature scientifique.

Les COM comportent des objectifs, s'appuyant sur un suivi fin par laboratoire et une politique active de promotion de la marque ainsi que des mesures incitatives inscrites.

Les statuts prévoient le transfert complet et définitif des droits et obligations des trois universités au 1^{er} janvier 2021. L'ENS de Lyon rejoint l'Université-Cible en tant qu'établissement-composante.

La phase de transition à partir de 2021

À partir du 1^{er} janvier 2021, l'Université-Cible est pleinement opérationnelle. Elle signe son contrat quinquennal avec l'État.

Elle présente son projet devant le jury international IDEX en vue d'une pérennisation de sa labellisation.

4.2 L'ORGANISATION ADMINISTRATIVE DE TRANSITION

L'organisation administrative cible telle que décrite en partie 3 est mise en place progressivement, avec un transfert de compétences et d'attributions des administrations centrales aux pôles.

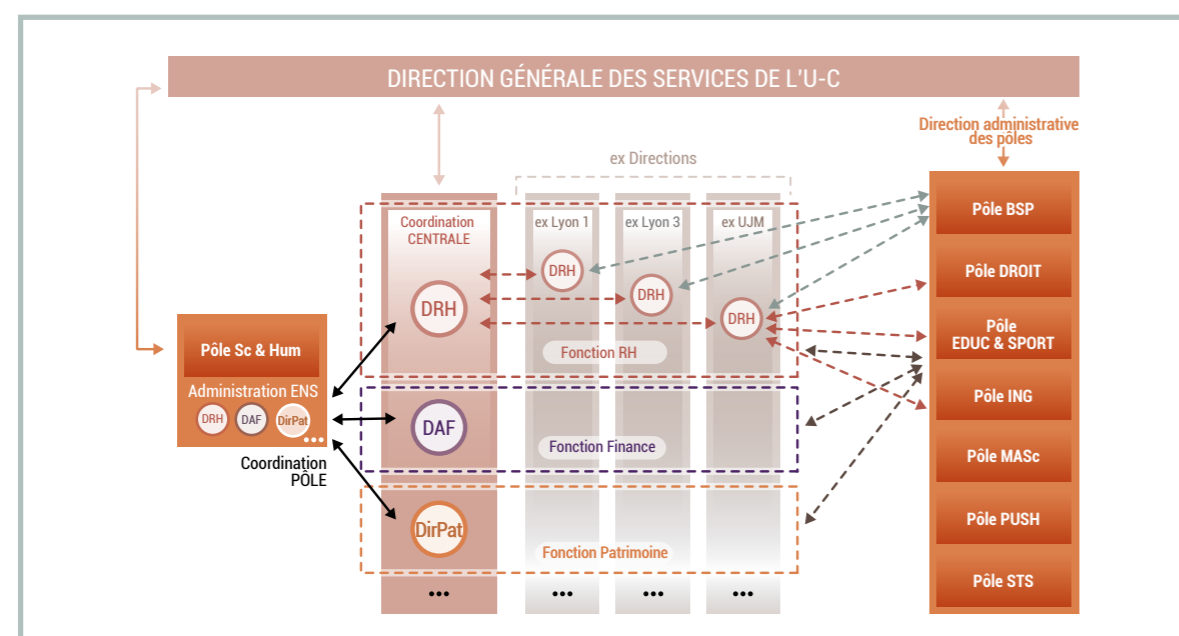
En 2020, les directions et services centraux des trois universités et les personnels BIATSS qui y sont affectés continuent d'assurer leurs missions actuelles, tout en préparant la période de transformation à la cible. Les services administratifs travaillent à converger sur les grands processus clés.

Des cellules de coordination administrative assurent le relais entre les pôles et les administrations centrales des trois universités, comme l'illustre le schéma ci-dessous.

Cette organisation a pour mission de :

- Permettre le démarrage du nouvel établissement dans de bonnes conditions le 1^{er} janvier 2021, ainsi que le déploiement de son projet administratif ;
- Veiller à la continuité du service en 2021 ;
- Définir les processus conformément aux exigences de qualité et aux principes du présent document ;
- Veiller à la mise en œuvre de l'accompagnement des personnels.

ORGANISATION ADMINISTRATIVE DE TRANSITION



La transformation qui s'étend sur la période 2021-2025 implique la mise en place de nouvelles directions destinées à accompagner le processus de transformation d'organisation.

À cet effet, deux directions stratégiques sont mises en place dès 2021 :

- Une première direction prend en charge la modernisation, la qualité et l'évaluation, en particulier le suivi des COM. Elle a pour mission d'accompagner les transformations organisationnelles des structures internes de l'Université-Cible, notamment le renforcement des services opérationnels rattachés aux PFR ;
- Une deuxième direction est consacrée au suivi des partenariats, qu'il s'agisse des partenaires institutionnels, territoriaux ou socio-économiques. Elle veille à l'ancrage de l'établissement au sein de son territoire, de ses différents réseaux, porte les actions de lobbying et assure le suivi des projets.

Se met également en place l'organisation des services de proximité, qu'ils soient des relais des services centraux ou des PFR (cf. partie 3.2 relative aux campus).

Sous l'impulsion et l'autorité de la gouvernance, l'organisation centrale tend vers un pilotage stratégique à l'échelle de l'établissement. Parallèlement, la décentralisation progressive des services administratifs s'organise au service des missions académiques des PFR. Cette mise en place commence dès 2021 et s'inscrit dans une trajectoire définie dans les COM des PFR.

La phase de transition est l'occasion de travailler sur le modèle économique, à même de soutenir la transformation par un abondement de sa dotation budgétaire par l'État et un soutien des collectivités territoriales des actions prioritaires.

Le nouveau modèle économique vise l'amélioration des revenus de la recherche et de la formation, notamment par le développement d'une nouvelle politique de partenariats avec les organisations professionnelles (branches, clusters, etc.), de développement des services aux entreprises, des structures de financements ad hoc et de la promotion de la formation continue développée par les PFR.

4.3 GRANDS JALONS ACADÉMIQUES 2021-2025

L'ensemble du projet est au service d'une ambition académique qui doit commencer à se réaliser dès la création de l'Université-Cible.

Quelques jalons essentiels de cette trajectoire académique sont indiqués ci-dessous. Ils concernent en particulier la définition d'une nouvelle offre de formation qui tire parti de la nouvelle structuration académique et l'élaboration de projets scientifiques à l'échelle de chaque PFR. La politique de ressources humaines et de plateformes est un instrument clé de réalisation de cette ambition, également marquée par des jalons forts d'ici 2025.

Enfin, la présentation des réalisations au jury IDEX, de même que l'application de la politique de signature scientifique représentent deux marqueurs de succès du projet.

2020-2021

- Mise en place des premiers COM ;
- Identification pôle par pôle des caractéristiques différentielles entre les formations de premier cycle proposées par l'EU1C et celles proposées au sein de chacun des pôles ;
- Mise en place de la charte de qualité sur les procédures de recrutement d'enseignants-chercheurs ;
- Validation des modalités de reconnaissance de l'investissement pédagogique, particulièrement au sein de l'EU1C et de l'EST ;
- Création de l'EU1C dès 2020, et implication de l'EU1C dès 2021 dans la discussion sur la carte de formation en vue de la prochaine accréditation ;
- Refonte de la carte des écoles doctorales en cohérence avec la structure de l'Université-Cible et réactualisation de la charte doctorale ;
- Confirmation du label européen HRS4R à l'échelle de l'Université-Cible.

2021-2022

- Dépôt d'une nouvelle carte de formation (pour mise en œuvre en 2022), dont EST et EU1C
- Accréditation de la nouvelle carte de formation ;
- Présentation des réalisations de l'Université-Cible au jury IDEX en vue de la pérennisation ;
- Avec les organismes de recherche, mise en place d'une politique de recrutement de type tenure-track et poursuite d'une politique de soutien à l'emploi des jeunes talents ;
- Consolidation des COM sur la base des projets académiques des PFR précisant les ambitions en recherche, valorisation et formation ;
- Développement d'une politique de soutien aux plateformes et aux équipements, pour un environnement de recherche de niveau mondial ;
- Au moins 95% de publications appliquant la charte de signature des publications ;
- Début de la première vague de décentralisation des services, qui se poursuit jusqu'en 2025, selon des dispositions stipulées dans les COM des pôles.

2023-2025

- Dès 2023, lancement des échanges pour la construction de la carte de formation 2026-2030, puis dépôt de la nouvelle carte de formation ;
- Accréditation des diplômes de l'EU1C ;
- Tous les pôles se sont dotés de modalités de fonctionnement et d'organisation mises au service d'un projet scientifique et académique cohérent sur leur périmètre et en phase avec les ambitions d'une université de recherche ;
- Évaluation à mi-contrat de la trajectoire de l'Université-Cible, de ses structures et des COM.

4.4 SUIVI ET INDICATEURS

Les cinq premières années de construction de l'Université-Cible permettent une transformation en profondeur, inscrite dans une trajectoire marquée par des étapes claires. Dans ce contexte, la création d'un système d'information décisionnel efficace représente un enjeu fondamental pour l'Université-Cible, lui permettant de piloter sa stratégie et de mettre à disposition de chaque entité les informations nécessaires à la réalisation de ses objectifs.

En termes de services et d'organisation administrative, il s'agit de mettre en place les indicateurs pertinents permettant de mesurer les résultats à tous les niveaux, central et PFR. Il s'agit également de déployer les procédures qualité, là encore à tous les niveaux, permettant d'atteindre les meilleurs niveaux d'efficacité et de qualité du service rendu. En s'appuyant sur des pratiques déjà bien avancées sur le site, une place importante sera donnée à la co-construction des indicateurs, leur définition partagée et le recueil de données qualifiées et non contestables.

À cette fin, une organisation est mise en place pour suivre la transformation et en faire un reporting efficace aux instances concernées. La présidence, pour la stratégie globale, le COMEX, pour le suivi opérationnel, et le COS, pour le suivi de la trajectoire de transformation, peuvent ainsi être alimentés par un système de données et d'indicateurs fiables et pertinents.

Le conseil d'administration de l'Université-Cible approuve annuellement un rapport sur l'évolution de la trajectoire de transformation. Il est compétent pour prendre toute mesure corrective nécessaire à son bon déroulement.

À titre d'exemple, les indicateurs suivants montrent comment peut se faire le suivi de cette transformation. Ces indicateurs sont également à la base de l'élaboration des COM des structures internes de l'Université-Cible au regard de leurs spécificités.

1. Indicateurs formation

- Suivi des parcours et réussite étudiante (taux de réussite, attractivité des formations) ;
- Nombre et pourcentage d'étudiants faisant un stage de plus de deux mois dans les formations ;
- Évaluation de la qualité des formations par les étudiants (évaluation des enseignements) ;
- Insertion professionnelle (suivi de cohortes à 6, 12 et 36 mois) ;
- Nombre de diplômés, enquête de satisfaction auprès des employeurs des nouveaux diplômés ;
- Diversité (boursiers, origine géographique, genre) ;
- Développement de la formation continue et de l'alternance (nombre d'apprentis, chiffre d'affaires) ;
- Internationalisation des formations (taux de mobilité internationale entrante et sortante).

2. Indicateurs recherche

- Évolution des classements (Academic Ranking of World Universities, Quacquarelli Symonds [QS], Times Higher Education);
- Nombre de publications et citations (10% des plus citées, HiCi);
- Part de co-publications internationales;
- Distinctions et prix (European Research Council [ERC], Institut universitaire de France [IUF], etc.);
- Nombre et montant des projets internationaux (européens) et nationaux (Agence nationale de la recherche [ANR], Fonds unique interministériel [FUI], etc.);
- Recherche partenariale (nombre, volumes et géographie des contrats), répartition par type d'entreprise;
- Création de start-up issues de la recherche (nombre, vitalité);
- Brevets et licences.

3. Indicateurs RH

- Attractivité en matière de recrutement international;
- Taux de recrutement exogène;
- Baromètre social;
- Parité dans les recrutements.

4. Indicateurs de qualité de l'organisation

- Simplification de l'organisation (rapport annuel);
- Durée, fluidité des procédures (suivi d'indicateurs et convergence sur les meilleures pratiques);
- Indicateurs sur l'utilisation des moyens (efficience) dont masse salariale (benchmark interne et externe);
- Qualité des services (enquêtes de satisfaction régulières).

5. Indicateurs de vie de campus et vie d'établissement

- Enquête de satisfaction des étudiants sur les conditions d'études, d'hébergement, de vie quotidienne et d'animation sportive et culturelle;
- Enquête de satisfaction des personnels sur la vie de campus (culturelle, sportive, ...);
- Enquête sur le sentiment d'appartenance (alumni, etc.).

Glossaire

A

ANR Agence nationale de la recherche
ARS Agence régionale de santé

B

BIATSS Personnels des bibliothèques, ingénieurs, administratifs, techniques, sociaux et santé

C

CA Conseil d'administration
CAVé Conseil académique de la vie étudiante
CCPANT Commission consultative paritaire des agents non titulaires
CE Conseil d'établissement
CFR Conseil de la formation et de la recherche
CFRR Conseil de formation, de recherche de regroupement
CFVU Commission de la formation et de la vie universitaire
CHSCT Comité hygiène, sécurité et conditions de travail
CHU Centre hospitalier universitaire
CIFRE Conventions industrielles de formation par la recherche
CISR Centre inter-établissement pour les services réseaux
CLCC Centre de lutte contre le cancer
CNRS Centre National de la Recherche Scientifique
CoDir Comité de direction
COM Contrat d'objectifs et de moyens
COMEX Comité exécutif
ComUE Communautés d'universités et d'établissements
COS Comité d'orientation stratégique
CPE Commission paritaire d'établissement
CPGE Classes préparatoires aux grandes écoles
CPME Confédération des petites et moyennes entreprises
CRCT Congé pour recherches ou conversion thématique
CRBSP Comité de recherche biomédicale et santé publique
CT Comité technique

D

DD&RS Label développement durable et responsabilité sociétale
DEUST Diplôme d'études universitaires scientifiques et techniques
DGS Direction générale des services ou directeur général des services
DRCl Département de la recherche clinique et de l'innovation
DU Diplôme universitaire
DUT Diplôme universitaire de technologie

E

ECTSEuropean Credit Transfer Scale
 ERC.....European Research Council
 ESPE.....École supérieure du professorat et de l'éducation
 ESR.....Enseignement supérieur et recherche
 EST.....École supérieure de technologie
 ETIEntreprise de taille intermédiaire
 EU1CEcole universitaire de 1^{er} cycle
 EURÉcole universitaire de recherche

F

FR.....Fédération de recherche
 FTLV.....Formation tout au long de la vie
 FUI.....Fonds unique interministériel

G

GSGraduate School
 GSTGroupe de suivi de la transformation
 GT.....Groupe de travail
 GVTGlissement, vieillesse, technicité

H

HDRHabilitation à diriger des recherches

I

IAEInstitut d'administration des entreprises
 IDEX.....Initiative d'excellence
 IFÉInstitut français de l'éducation
 IFPENIFP Énergies nouvelles
 IFSI.....Institut de formation en soins infirmiers
 IFSTTAR.....Institut Français des Sciences et Technologies des Transports, de l'aménagement et des Réseaux
 INRA.....Institut National de la Recherche Agronomique
 INRIAInstitut National de Recherche en Informatique et en Automatique
 INSERM.....Institut National de la Santé et de la Recherche Médicale
 ISFAInstitut de Sciences Financière et d'Assurance
 ISPBInstitut des Sciences Pharmaceutiques et Biologiques
 IUFInstitut Universitaire de France
 IUTInstitut universitaire de technologie

L

LabEx.....Laboratoire d'excellence
 LIALaboratoire international associé

M

MEDEF.....Mouvement des entreprises de France
 MEN.....Ministère de l'Éducation Nationale
 MESRIMinistère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation

P

PFR.....Pôle de formation et de recherche
 PIAProgramme investissements d'avenir
 PMEPetites et moyennes entreprises

R

RH.....Ressources humaines
 RMN.....Résonance magnétique nucléaire

S

SATTSociété d'accélération du transfert de technologies
 SFR.....Structure fédérative de recherche
 SHSSciences humaines et sociales
 SIDD.....Service interuniversitaire domaine de La Doua
 SIUAPSService interuniversitaire des activités physiques et sportives
 SCSPSubvention pour charge de service public
 STAPSSciences et techniques des activités physiques et sportives

U

UFRUnité de formation et de recherche
 UE.....Unités d'enseignement
 UMIUnité mixte internationale
 UMR.....Unité mixte de recherche

Liste des acronymes de pôles de formation et de recherche

BSPBiosciences et sciences pharmaceutiques
PUSHPôle Universitaire de Santé Humaine
MAScManagement and Actuarial Sciences/
Management et sciences actuarielles
STSSciences, technologie et société

