

# « UNIVERSITÉ DE LYON : PROJET 2020-2030 », LA CONSTRUCTION DE L'ÉTABLISSEMENT-CIBLE

## PROJET POUR L'ÉTABLISSEMENT-CIBLE OCTOBRE 2018

Ce document présente la vision du projet de construction d'un établissement-cible telle qu'élaborée et proposée par les directions des établissements fondateurs : l'université Claude Bernard Lyon 1, l'université Jean Moulin Lyon 3, l'université Jean Monnet Saint-Étienne, l'INSA Lyon et l'ENS de Lyon.

Le document comporte trois sections. La première section rappelle l'ambition portée par cet établissement et l'enjeu général du projet. La deuxième section propose des principes de gouvernance et d'organisation, formulés dans le contexte de l'IDEXLYON et des ordonnances, permettant ensuite la rédaction de statuts et la mise en place de l'établissement en janvier 2020. La troisième et dernière section présente les prochaines étapes : échanges avec les communautés et grands jalons du projet.

NB. Toutes les fonctions mentionnées dans le présent document concernent potentiellement les femmes et les hommes.

# SOMMAIRE

<b>1. PREAMBULE : DIAGNOSTIC ET AMBITION DU PROJET.....</b>	<b>3</b>
<b>2. UN MODELE INNOVANT DE GOUVERNANCE À LA HAUTEUR DE L'AMBITION DU PROJET .....</b>	<b>6</b>
<b>2.1. LES PRINCIPES FONDAMENTAUX</b>	
<b>2.2. LA GOUVERNANCE</b>	
2.2.1. LA GOUVERNANCE CENTRALE	
2.2.2. LES PÔLES	
2.2.3. UNE STRUCTURATION POUR PORTER L'AMBITION POUR LE PREMIER CYCLE	
<b>3. LES ETAPES DE CONSTRUCTION DU PROJET .....</b>	<b>12</b>
<b>3.1. LA TRAJECTOIRE INSTITUTIONNELLE</b>	
<b>3.2. LA TRAJECTOIRE DE CONSTRUCTION ORGANISATIONNELLE</b>	
<b>3.3. LA TRAJECTOIRE ACADÉMIQUE</b>	

# 1. PREAMBULE : DIAGNOSTIC ET AMBITION DU PROJET

Plusieurs années de collaboration toujours plus étroite entre établissements du site de Lyon – Saint-Étienne ont permis le partage d'un diagnostic, la formulation d'un projet ambitieux, et l'identification d'engagements partagés.

Ces travaux conduisent à repenser la situation institutionnelle actuelle pour mieux répondre aux besoins de l'enseignement supérieur et de la recherche de notre site et de notre pays. Il s'agit également de mieux servir les étudiants, les communautés de chercheurs et d'enseignants-chercheurs et les personnels, ainsi que de mieux répondre aux attentes de notre société et de notre territoire.

Les éléments de diagnostic sont pour partie communs à l'ESR français, et pour partie propres au territoire de Lyon – Saint-Étienne :

- Le constat d'une mutation en profondeur du système d'enseignement supérieur, qui s'accompagne à la fois d'une compétition internationale plus intense et d'une demande sociétale plus forte en formation, en recherche et en innovation.
- L'existence d'une fragmentation qui nuit à l'efficacité de l'ESR, à sa visibilité à l'international et à sa compétitivité. Le rayonnement international des établissements français n'est pas à la hauteur de la qualité de leur recherche et de leur formation. À terme, cela bride leurs possibilités de développement.
- Des besoins de formation qui ont considérablement évolué, notamment en premier cycle. Il convient de proposer des modèles pédagogiques qui tiennent compte des besoins individuels des étudiants, pour les préparer, dans leur diversité, à une société et à un monde du travail mobiles et rapidement changeants.
- L'opportunité aujourd'hui donnée de contribuer à l'émergence d'établissements rénovés, affichant une forte ambition en recherche tout comme en matière de réussite étudiante. De tels établissements sont un atout considérable pour les territoires dans lesquels ils sont implantés. Lyon – Saint-Étienne est parmi les régions les plus dynamiques, avec une importante activité d'innovation. Un ESR régional plus agile, plus compétitif et plus visible est indispensable pour soutenir ce développement dans la durée.
- La complémentarité des établissements engagés dans le projet, qui peuvent constituer des forces importantes, depuis les sciences de la santé jusqu'aux sciences humaines et sociales, en passant par les sciences fondamentales et l'ingénierie. L'intérêt scientifique et académique de ces complémentarités a pu être éprouvé, notamment par les nombreux succès enregistrés et tout aussi nombreuses collaborations engagées dans le cadre des projets PIA.

Les missions du nouvel établissement dont nous posons ici les bases seront celles d'une université de recherche intensive, ancrée dans le service public, ne reniant en rien les attentes sociétales et territoriales notamment concernant l'accueil et l'orientation des étudiants.

Nos missions sont la production de connaissances avec une recherche au meilleur niveau international, la diffusion de ces connaissances au service de la société, la formation d'étudiants conformément à leurs aspirations et aux attentes de la société en matière de compétences, de responsabilité citoyenne, de promotion sociale.

À ce titre, le nouvel établissement fait résolument siennes un ensemble de valeurs : la liberté académique et la rigueur intellectuelle qui fondent toute recherche, l'autonomie et la liberté de penser auxquelles nous voulons former nos étudiants, l'égalité et le respect de chacun qui doivent constituer le fondement des relations de travail.

## CES MISSIONS S'ACCOMPAGNENT D'ENGAGEMENTS SPECIFIQUES :

- **Accroître la qualité académique.** L'établissement s'engage à reprendre pleinement à son compte les ambitions d'une université intensive en recherche d'ambition internationale. Cette université est également portée par son attachement à la liberté de penser et animée par une éthique de la responsabilité sociale et sociétale. En unissant les forces des établissements fondateurs et en proposant une organisation plus efficace et plus agile, cet établissement doit permettre une recherche au meilleur niveau international, une offre de formation de qualité, des relations partenariales facilitées. Cela implique notamment une visibilité et une performance accrue sur les trois aspects qui contribuent à une recherche d'excellence : attractivité du site pour les personnels, niveau des ressources financières, qualité des infrastructures. Le nouvel établissement doit permettre un progrès sur chacun de ces trois aspects.
- **Renforcer la réussite étudiante** en répondant aux attentes exprimées par les étudiants, les entreprises et les employeurs, et la société dans son ensemble. En réponse à cet enjeu national, l'établissement construira une offre de formation ouverte à une diversité de parcours de réussite. Ainsi, il s'engage à (i) renforcer le développement de formations professionnalisantes en 3 ans ; (ii) créer des parcours de licence académiques modulaires (avec des disciplines majeures et mineures, permettant de proposer découvertes et orientations), afin d'aider les étudiants dans la construction de projets d'études longues ou courtes conduisant à l'emploi ; (iii) renforcer avec de multiples passerelles le développement des talents engagés dans des études longues et spécialisées.
- **Construire un établissement juste et respectueux de tous.** La qualité des établissements d'enseignement supérieur est faite avant tout par la qualité des personnes qui y travaillent. Le nouvel établissement croit en sa capacité à transformer nos forces respectives en force d'action collective et à permettre à chacun, étudiants, personnels, partenaires de bénéficier de notre force nouvelle. Il s'appuiera sur un modèle qui saura protéger les équilibres, valoriser les coopérations et le dialogue, diffuser la connaissance et les innovations et promouvoir les compétences et expertises de ses personnels dans un environnement de travail respectueux des valeurs d'équité, d'unité et de solidarité.

**Contribuer au développement global à l'échelle du site.** L'établissement s'inscrit résolument dans son territoire et veut répondre à ses besoins, comme à ceux du pays. Cela suppose d'une part de développer les liens avec les partenaires socio-économiques, en contribuant au développement général du site et en étant attentif par exemple aux besoins de formation exprimés par les différents employeurs. Cela suppose d'autre part de concevoir notre politique de formation et de recherche en complémentarité avec l'ensemble des institutions d'enseignement supérieur et de recherche du site. Si la compétition est inévitable à l'échelle internationale, à l'échelle du site de Lyon – Saint-Étienne, c'est la collaboration et la coopération qui seront les axes de notre développement. L'établissement inscrira ses pas dans l'histoire de la coopération de site.

- **Promouvoir l'esprit européen** à travers à une université pleinement mobilisée sur les partenariats de recherche et la mobilité européenne de ses étudiants et qui prendra ainsi toute sa part dans le développement de l'espace européen de l'enseignement supérieur et de la recherche.

**L'aboutissement d'un tel projet reposera sur les forces et atouts des cinq établissements fondateurs et demandera plusieurs années pour s'inscrire dans la durée.**

Dans le contexte de la labellisation IDEX et du dialogue avec les tutelles, une première étape du travail a été consacrée à la construction institutionnelle. Il s'agissait de poser la charpente autour de laquelle pourront se construire et se développer l'ensemble des missions du nouvel établissement, au niveau d'ambition et avec les engagements que nous venons de rappeler.

Ce travail de construction bénéficie d'un contexte national favorable autour d'une ordonnance qui permet d'expérimenter des organisations nouvelles, plus légères, plus souples, plus orientée vers le service attendu par les parties prenantes ; de nos étudiants et chercheurs à nos partenaires.

**Le présent document s'inscrit dans cette étape et propose les bases institutionnelles qui permettront la création effective de l'établissement en 2020, point de départ pour un projet ambitieux et partagé, avec une impulsion qui porte dans le temps une transformation nécessaire et productive.**

## 2. UN MODELE INNOVANT DE GOUVERNANCE A LA HAUTEUR DE L'AMBITION DU PROJET

### 2.1. LES PRINCIPES FONDAMENTAUX

**Le nouvel établissement est un établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPCSCP) de type nouveau**, dérogatoire, placé directement sous la tutelle du Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (MESRI), qui lui attribue ses moyens dans le cadre d'un dialogue contractuel pluriannuel.

**Pour servir l'ambition d'excellence académique qui lui est fixée, cet établissement repose sur un juste équilibre entre deux impératifs.** D'une part, l'autonomie de ses composantes (pôles) dans leurs missions académiques, gage d'agilité et de souplesse, est indispensable pour respecter le mode de fonctionnement naturel de l'enseignement supérieur et de la recherche, appuyé sur l'expertise de ses personnels. D'autre part, la gouvernance centrale de l'établissement doit avoir une capacité stratégique forte et être la garante de la cohérence des orientations, du projet de l'établissement et de la qualité de ses activités.

**Ce principe explique la caractéristique principale de ce nouvel établissement : son organisation en grands pôles de formation et de recherche, dotés d'une importante autonomie, et contribuant à la visibilité et l'attractivité internationale de l'établissement.** Porteurs chacun d'un projet académique articulant formation, recherche et innovation, ces pôles contribuent à la stratégie globale de l'établissement. Ils sont à leur création constitués d'UFR, instituts, écoles avec leur offre de formation, et laboratoires de recherche.

Un rouage majeur de la relation entre l'établissement et les pôles sont les contrats d'objectifs et de moyens (COM), qui formalisent les dialogues stratégiques et permettent de mettre en cohérence le projet de chaque pôle et la stratégie de l'établissement dans son ensemble.

L'établissement veillera au développement de la pluridisciplinarité. En particulier, deux ou plusieurs pôles peuvent animer des initiatives ou projets positionnés sur des thématiques transversales à fort enjeu sociétal (santé, environnement, numérique, etc.).

**Dans le cadre de l'ambition portée pour le premier cycle et pour initier une structuration innovante de l'offre de formation de niveau Bac +3, deux structures seront mises en place dès 2020 :**

- Une École supérieure technologique pour répondre notamment à des parcours de formation professionnalisants à Bac +3,
- Un Collège universitaire rassemblant les formations transversales de premier cycle.

Dans le cadre de l'offre de formation de premier cycle de l'établissement, les formations sélectives et spécialisées sont portées directement par les pôles.

## 2.2. LA GOUVERNANCE

### 2.2.1. LA GOUVERNANCE CENTRALE

Les instances de la gouvernance centrale sont : un conseil d'administration, un comité d'orientation stratégique et un comité exécutif.

Ensemble, le conseil d'administration et le conseil d'orientation stratégique forment le congrès.

Un **comité exécutif (COMEX)** est garant de la collégialité de la gouvernance. Il est présidé par le président de l'établissement. Le COMEX comprend les vice-présidents, les directeurs de pôles ainsi que le responsable du site de Saint-Etienne et le directeur du Collège Universitaire de 1er Cycle. Il élabore avec les pôles les éléments relatifs à leur prospective académique, à leur développement, visant à l'élaboration annuelle des contrats d'objectifs et de moyens (COM) et à leur suivi. Il contribue au plan pluriannuel d'actions et de développement académique de l'établissement, soumis pour avis au comité d'orientation stratégique et pour approbation au conseil d'administration.

Composé pour partie d'élus et pour partie de personnalités désignées, le **conseil d'administration** est l'organe décisionnel qui valide la politique générale de l'établissement, ses choix et ses orientations stratégiques. Il adopte notamment les choix relatifs au budget et aux ressources humaines, et les moyens annuels attribués aux pôles, dans le respect des COM pluriannuels. Il se réunit 4 à 5 fois par an sous la présidence du président de l'établissement.

Le **comité d'orientation stratégique** est composé d'une dizaine de grandes personnalités scientifiques nationales ou internationales ou d'autres horizons, dont certaines désignées par des institutions partenaires. Il apporte à l'établissement une expérience et une vision externe ainsi qu'une expertise indépendante. Son président en est le porte-parole pour apporter expertise et appui au président de l'établissement pour la conduite et le suivi de la transformation, la conduite et le suivi des COM, la mise en place de la stratégie académique globale, avec une vision inspirée des meilleures pratiques internationales.

Réunis ensemble en congrès, le conseil d'administration et le comité d'orientation stratégique, statuent sur les orientations fondamentales et pluriannuelles de l'établissement.

Une **assemblée académique** assure une représentation large des communautés. Elle est composée de membres issus de chaque pôle, élus et/ou désignés par ces pôles. Elle formule des avis et recommandations sur la stratégie de recherche et formation de l'établissement, et joue un rôle de prospective. Elle arbitre différentes commissions et comités consultatifs, dont la commission « vie étudiante et vie des campus », la commission « personnel et affaires sociales » et la commission d'admission et affaires académiques qui valide les propositions de recrutement émises par les comités de sélection opérés par les pôles, au regard de la stratégie de recrutement et de la politique d'emplois définis par l'établissement.

Les instances représentatives du personnel (CT, CHSCT, CPE, ...) seront positionnées de manière à rechercher la plus grande déconcentration possible compatible avec les cadres statutaires et l'égalité de traitement des personnels au sein de l'établissement.

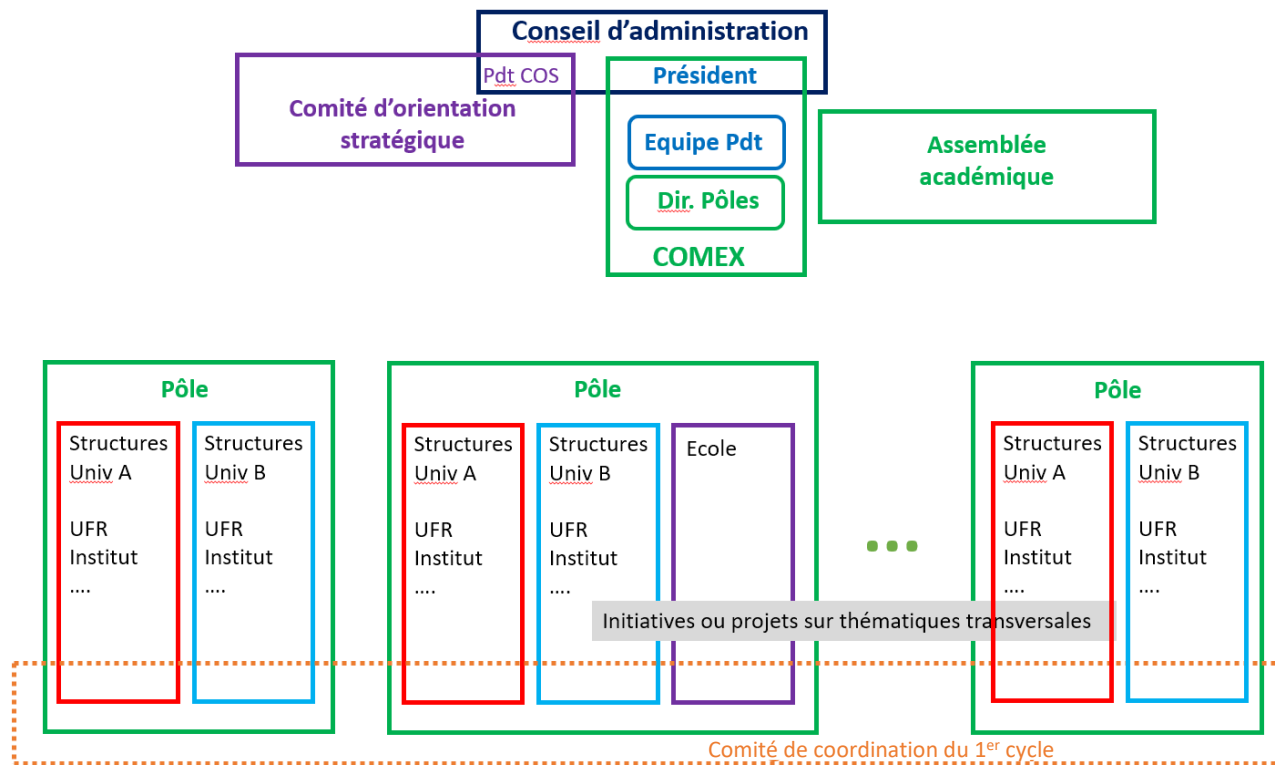


Figure 1. Établissement en 2020

## 2.2.2. LES PÔLES

**L'organisation en pôles est une caractéristique essentielle de l'établissement.** Constitués en 2020 selon une logique liée aux grands secteurs de formation et de recherche (et non sur une simple logique disciplinaire), ils pourront faire évoluer leur périmètre dans cette même logique. Ils sont constitués à leur création par le rassemblement de structures existantes (école, institut, UFR, laboratoires, etc.).

Les pôles sont responsables sur leurs missions académiques et opèrent leurs missions en autonomie, dans le cadre de la stratégie globale de l'établissement et de ses priorités.

Dans le cadre du contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens, les pôles sont décisionnels dans la répartition des moyens humains et financiers entre les structures internes du pôle, dans la stratégie et l'organisation académiques et opérationnelles, en formation comme en recherche. Chaque pôle a vocation à gérer les moyens récurrents, crédits de fonctionnement et d'investissement, et assure la responsabilité de la masse salariale des personnels qui lui sont rattachés.

Chaque pôle a un directeur qui a autorité sur l'ensemble du pôle. Il est entouré d'un comité de direction qui comporte a minima un directeur académique adjoint en charge de la recherche, un directeur académique adjoint en charge de la formation et un directeur administratif. Le pôle se dote d'une instance de type « conseil » représentative des acteurs du pôle, notamment sur les aspects formations et recherche.



À ce jour, les pôles préfigurateurs sont les suivants :

- Santé Humaine,
- Biosciences et sciences pharmaceutiques,
- Sciences et humanités,
- Ingénierie,
- Économie gestion management,
- Droit,
- Éducation,
- Sciences, Technologie et Société.

L'INSA et l'ENS font partie respectivement des pôles Ingénierie et Sciences et humanités. Dès 2020, ces écoles contribuent au projet académique de leur pôle, elles en assurent la gestion administrative et animent son développement académique en mobilisant leurs ressources, augmentées de celles issues des structures universitaires rattachées au pôle.

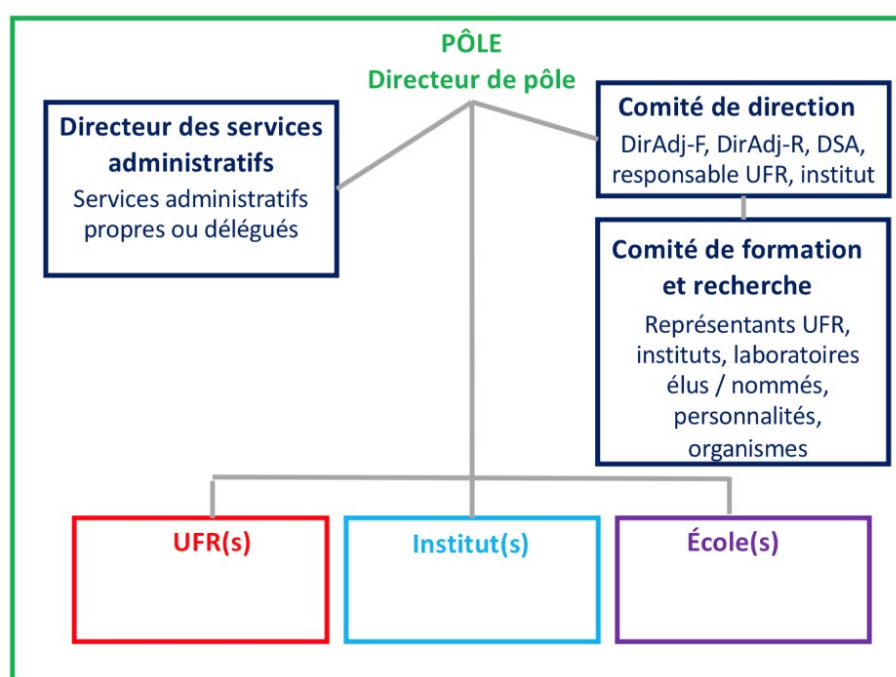


Figure 2. Organisation-type d'un pôle en 2020

### 2.2.3. UNE STRUCTURATION POUR PORTER L'AMBITION POUR LE PREMIER CYCLE

**La réussite de tous les étudiants qui entrent dans le système d'enseignement supérieur est l'objectif premier qui guide cette nouvelle proposition de structure de l'offre de premier cycle.**

Nous faisons en effet le constat que l'offre de formation actuelle échoue de fait à proposer à tous les étudiants des cycles adaptés qui les conduisent avec succès vers l'emploi et/ou la poursuite d'études. L'aspiration à l'élévation du niveau de formation et de qualification de la jeunesse et de de la société est légitime et constitue une chance et un défi pour notre pays. Sur le site Lyon-Saint-Etienne, l'établissement, aux côtés d'autres partenaires, entend jouer tout son rôle dans la relève de ce défi. Une réponse adaptée consiste à prendre en compte la diversité des publics et pour construire une offre de formation diversifiée et personnalisée. Nous proposerons ainsi des cycles encore plus diversifiés, une orientation qui rompt avec la sélection par l'échec, trop fréquente aujourd'hui, et un ensemble de pédagogies parmi les plus innovantes, adaptées aux objectifs de chaque parcours et de chaque étudiant. La question de la rémediation et donc celle de la construction de parcours adaptés permettant de sortir de la spirale de l'échec et de l'orientation par défaut sera un élément clé de notre politique de premier cycle.

Au sein de ce vaste projet qui ambitionne une rénovation en profondeur du premier cycle mettant l'étudiant et sa réussite au centre des enjeux, c'est donc un dispositif majeur qui se mettra en place dès la création de l'établissement expérimental. Un comité de coordination du 1er cycle sera constitué en tant qu'instance qui réunit toutes les structures impliquées dans les premiers cycles. Lieu d'échanges entre les différents cursus, son rôle sera de faciliter les coordinations et de promouvoir l'innovation pédagogique dans les premiers cycles. De plus, seront créées en 2020 une nouvelle école : « l'École supérieure technologique » et une nouvelle instance : « le Collège Universitaire de premier cycle ».

- **L'École supérieure technologique** incarne la mission première du pôle Science, Technologie et Société, dont l'offre de formation, se construit notamment à partir de l'offre portée par les IUT, avec pour objectif d'élargir progressivement le portefeuille de formation. Les IUT insérés dans ce pôle ont vocation à en être les moteurs. Cette nouvelle école a une vocation professionnelle à travers les formations qu'elle opère directement : les licences professionnelles spécialisées à bac + 3 et celles à vocation technologique et transversale à travers de nouvelles licences technologiques (transformation des DUT en licence technologique). Elle répondra ainsi de façon encore plus efficace aux demandes du marché du travail à bac +3, tout en conservant une capacité à la poursuite d'étude (master, écoles de commerce, ingénieurs, ...). L'école pourra en lien avec les autres pôles opérer des masters spécifiques pour une part limitée de ses flux.
- **Le Collège universitaire de premier cycle** est une structure transversale aux pôles dotée d'une direction, de moyens administratifs et d'un conseil pédagogique dont les membres sont désignés par les pôles. Cette structure via la présence de son directeur au COMEX est représentée dans la gouvernance centrale de l'établissement. Elle bénéficie d'un COM. Le conseil pédagogique du Collège de premier cycle supervise et coordonne le développement du portefeuille de formations vers la cible. Les enseignant-chercheurs ne sont pas affectés à cette structure, ils sont membres des pôles. Leur engagement dans le Collège universitaire de premier cycle se base sur le projet pédagogique, dans le cadre de la politique académique de l'établissement.

**Les pôles** opèrent directement et en leur sein les formations de premier cycle sélectives ou spécialisées.

L'objectif général est de faire évoluer l'offre de formation progressivement afin de construire un système global cohérent apte à répondre aux aspirations des étudiants et à une inscription engagée sur un territoire au service d'un écosystème, mais également aux enjeux qui sont ceux d'une université de rang mondial.

Le schéma ci-dessous décrit le modèle en 2020.

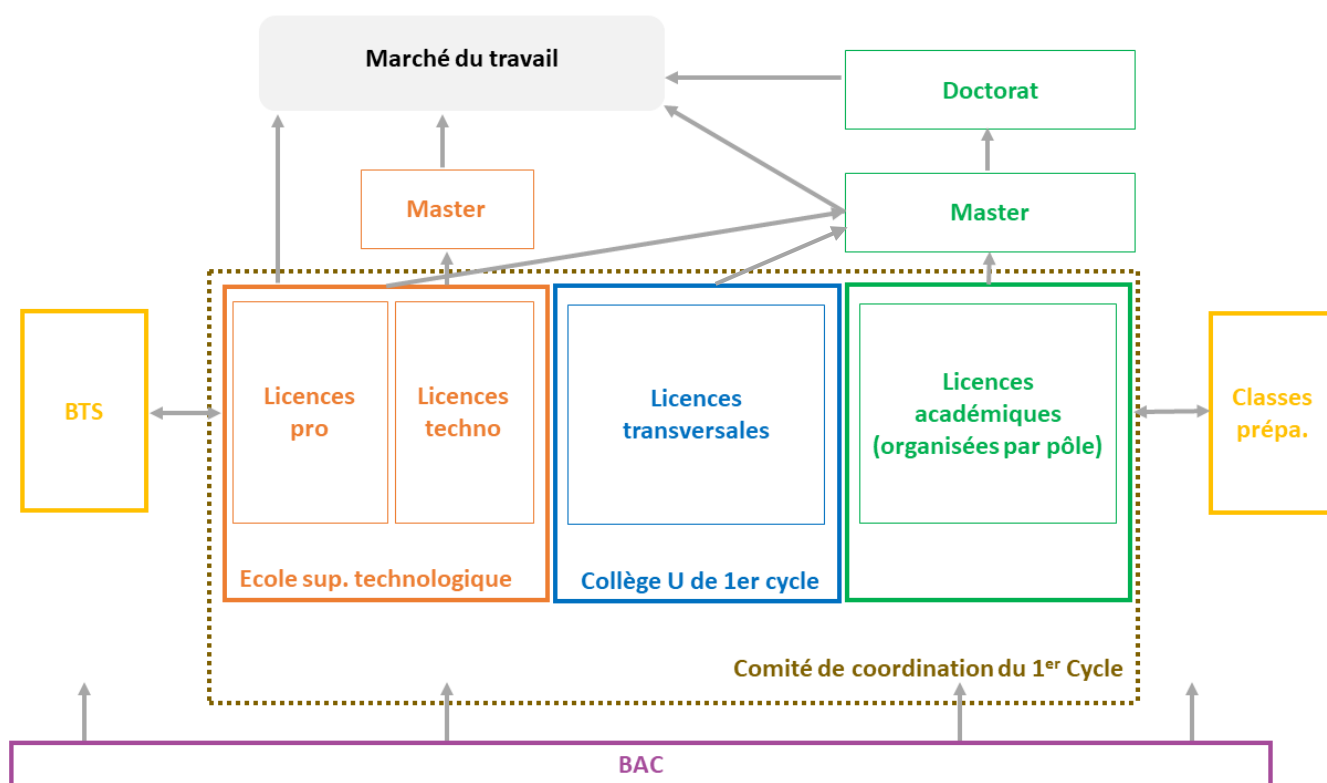


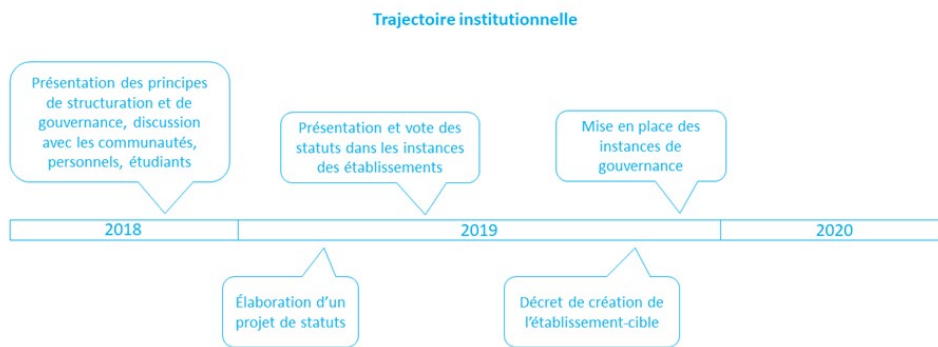
Figure 1. L'organisation en 2020

## 3. LES ETAPES DE CONSTRUCTION DU PROJET

Les étapes de construction du projet peuvent se lire selon trois trajectoires :

### 3.1 LA TRAJECTOIRE INSTITUTIONNELLE

Il s'agit de construire les bases juridiques et formelles de l'institution : identifier les structures internes, définir les compétences des différents niveaux de gouvernance et les processus de décisions, et décliner un projet de statut et de règlement intérieur. Cet ensemble de travaux doit nécessairement être finalisé pour le 1er janvier 2020, et suppose des phases de travail puis discussion avec la communauté.

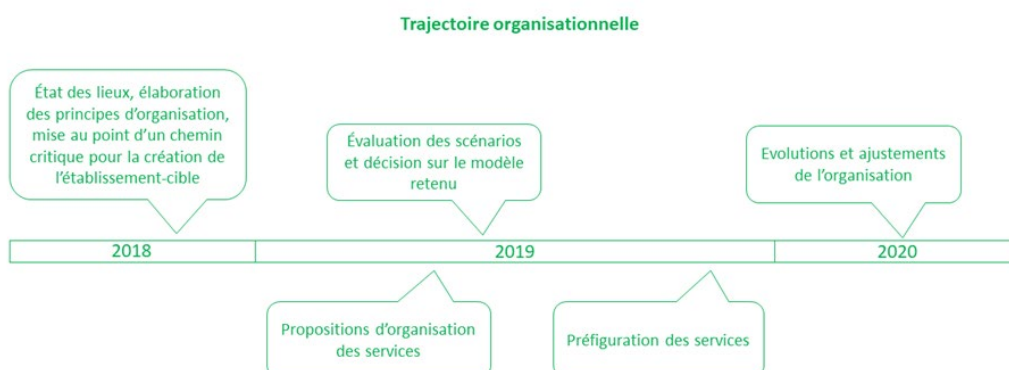


### 3.2 LA TRAJECTOIRE DE CONSTRUCTION ORGANISATIONNELLE

L'objectif est d'adapter l'organisation des services afin de donner chair à la nouvelle structuration. Cette construction se fera progressivement et accompagnera la constitution des pôles et l'organisation des campus et des sites.

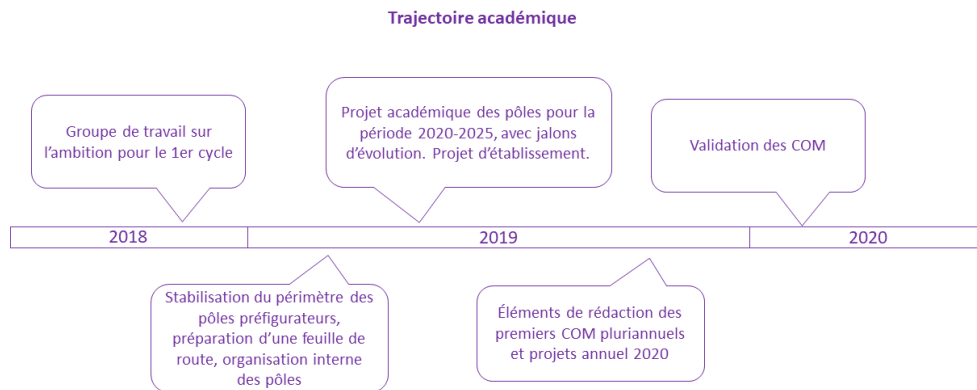
Les travaux seront conduits dans une double logique : permettre au nouvel établissement de fonctionner au 1er janvier 2020 et assurer le déploiement d'une nouvelle organisation cohérente avec l'ambition du projet, notamment sur les aspects de simplification administrative, d'agilité et de réactivité. Une attention particulière sera portée à la correcte articulation entre les services opérationnels des pôles, et les services de l'établissement dont la mission sera d'assurer pilotage, cohérence et coordination de l'ensemble (ex. pilotage financier, ressources humaines, patrimoine, etc.) ou animation de fonctions transversales (ex. communication, international, etc.). Ce schéma implique l'existence de liens fonctionnels et pas seulement hiérarchiques de directions centrales vers les directions des pôles.

Ce travail de construction repose sur la participation de l'ensemble des services. À la mise en place de l'établissement-cible, il s'agira de construire les liens fonctionnels nécessaires entre les services pour assurer le bon fonctionnement de l'établissement, cela n'affectant pas la localisation des services et des agents administratifs.



### 3.3 LA TRAJECTOIRE ACADEMIQUE

La construction de l'établissement est avant tout au service d'objectifs scientifiques et académiques. Ces derniers s'inscrivent dans une trajectoire qui est construite avec les personnels, les communautés d'enseignants, enseignants-chercheurs et chercheurs au fil de la construction du projet des pôles et du projet du nouvel établissement. Les COM seront les documents de référence ; ils seront conclus dès 2020 avec les pôles de formation et de recherche.



Le projet académique des pôles bénéficiera, en plus des moyens classiques, des moyens du projet IDEXLYON qui seront mobilisés au service de leur développement.

Le projet d'établissement-cible inscrit sa trajectoire telle que définie plus haut en lien avec celle de la politique de site qu'il contribuera à façonner. Il construira ainsi des coopérations sur toutes les dimensions de son activité académique avec les autres acteurs du site Lyon – Saint-Étienne au bénéfice du territoire et de ses partenaires socioéconomiques.

