

**CONTRIBUTION DES COMPOSANTES AU PROJET DE STRUCTURATION DE  
L'UNIVERSITE CLAUDE BERNARD LYON 1 EN POLE DE FORMATION ET DE  
RECHERCHE (PFR)**

**Ce document expose les enjeux et l'intérêt d'un projet d'organisation de l'Université Claude Bernard Lyon 1 en trois Pôles de Formations et de Recherche. Il sera une contribution à un projet plus global qui sera décrit sous la forme d'un document d'orientation stratégique pour la création d'une nouvelle université. Ce document est soumis aux 16 composantes de l'université pour leur permettre de se positionner sur cette nouvelle organisation, et contribuer au projet global d'établissement. Un retour est attendu pour le mercredi 10 janvier au plus tard.**

**DECEMBRE 2023**

## 1. LE CONTEXTE

L'Université Claude Bernard Lyon 1 (UCBL) est une université reconnue à l'échelle nationale et internationale pour la qualité de ses activités de formation, de recherche et d'innovation. Elle est membre de l'association UDICE, association qui regroupe les 10 universités de recherche intensive françaises.

L'UCBL affiche des résultats et des indicateurs en constante progression, notamment en termes de qualité d'accueil et de taux de réussite des étudiants, de recherche de pointe et de production de valeur pour le monde socio-économique. Elle est ainsi la première université française dans le domaine de l'innovation (critère dépôt de brevets).

L'ensemble de la communauté universitaire de l'UCBL, dans ses différents domaines disciplinaires, contribue à cette performance académique. Les sciences, la santé, les technologies et l'ingénierie, les sciences du sport, les sciences de l'éducation et, sur un périmètre plus restreint, les sciences humaines et sociales, disciplines représentées à l'UCBL, font de l'établissement une université pluridisciplinaire.

L'UCBL est un acteur majeur du site lyonnais avec près d'un tiers des étudiants du site. Elle se positionne à un excellent niveau international dans de nombreux domaines scientifiques, et tisse des partenariats multiples et solides avec presque toutes les institutions locales et nationales. Avec ses 48 UMR partagées, l'UCBL est en partenariat fort avec tous les organismes nationaux de recherche (ONR) présents à Lyon, dont le CNRS, l'INSERM, l'INRAE, l'INRIA, l'IFPEN et l'ANSES.

Première université de santé hors Île-de-France, l'UCBL est étroitement liée aux Hospices Civils de Lyon (HCL), qui constituent le CHU du site, ainsi qu'à d'autres établissements de recherche hospitalière comme le Centre Léon Bérard ou le Centre Hospitalier le Vinatier. Les approches pluridisciplinaires des de la santé sont particulièrement présentes, illustrées par le programme Excellence ShapeMed@Lyon.

Dans domaine de l'ingénierie, l'UCBL se distingue par sa collaboration étroite avec les écoles d'ingénieurs de la région. Ce partenariat se manifeste à travers le partage de pas moins d'une quinzaine d'unités de recherche, comprenant presque toutes les UMR CNRS, avec un engagement fort pour contribuer à une stratégie partagée dans ce domaine. Cette collaboration s'étend également à la totalité des écoles doctorales. Au-delà de ces partenariats en recherche, l'UCBL met en œuvre, conjointement avec les écoles d'ingénieurs partenaires, une offre de formation riche conçue pour répondre aux exigences et aux défis actuels du secteur.

Le secteur des sciences de l'UCBL se distingue par une collaboration étroite avec l'École Normale Supérieure (ENS) de Lyon et d'autres institutions telles que VetAgroSup. Cette synergie inter-établissements permet à l'UCBL de jouer un rôle central dans le paysage éducatif et scientifique de la région Lyon-Saint-Étienne. Les partenariats établis avec ces institutions de premier plan témoignent de l'engagement de l'UCBL à favoriser l'excellence en matière de recherche et d'enseignement dans les sciences.

Ces partenariats en formation comme en recherche et ces structures partagées avec presque tous les établissements du site illustrent la position pivot de l'UCBL au sein du site lyonnais. Ils contribuent à une dynamique scientifique vigoureuse, caractérisée par des échanges disciplinaires et interdisciplinaires, des projets de recherche innovants et des programmes d'enseignement de haut niveau.

Cependant, bien que l'UCBL jouisse de nombreux atouts et d'un ancrage local solide qui lui permettent de contribuer activement au développement scientifique, technologique et économique du site lyonnais, elle se trouve face au défi de s'adapter continuellement à l'évolution du paysage de l'enseignement supérieur et de la recherche en France et dans le monde. Pionnière dans la mise œuvre de l'autonomie des universités dans le cadre de la loi relative aux libertés et responsabilités des universités (LRU), elle a été un des premiers établissements à passer au régime des responsabilités et compétences élargies (RCE). Ces initiatives démontrent sa volonté de se positionner à l'avant-garde de l'innovation institutionnelle qui a permis aux établissements d'être plus agiles et de développer leur

politique en lien avec une plus grande capacité décisionnelle, vertueuse en termes de moyen supplémentaires. Cependant, l'échec de la candidature à l'Initiative d'Excellence (IDEX) a marqué un ralentissement dans ce processus d'adaptation et de transformation, contraignant l'université à réviser sa stratégie de développement.

Dans le même temps, d'autres sites universitaires français ont progressé significativement dans leur transformation institutionnelle. Ils ont réussi à s'adapter aux contraintes et aux enjeux contemporains par des réorganisations internes et des regroupements stratégiques. Ces évolutions leurs ont permis de formuler et de mettre en œuvre des stratégies académiques spécifiques et ambitieuses. Cette capacité accrue à s'adapter et à innover confère à ces institutions une plus grande compétitivité sur la scène académique nationale et internationale.

La dernière évaluation du Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (HCERES) a mis en lumière les performances de l'UCBL tant dans le domaine de la formation que de la recherche. Toutefois, cette évaluation a également relevé certains obstacles à une pleine réalisation de son potentiel, notamment une structuration en de multiples entités et une visibilité insuffisante de l'identité de l'établissement. Ces défis sont désormais d'autant plus cruciaux à relever dans le contexte des orientations récentes du gouvernement français sur l'avenir et l'organisation de l'ESR, la place des universités de recherche intensive cheffe de file de leur site, telles qu'exprimées dans le discours du président de la République du 7 décembre 2023.

Face à ce constat, l'UCBL se trouve à la croisée des chemins à un moment où la différenciation des établissements est de plus en plus attendue et reconnue, à un moment où le rôle de chaque acteur dans l'organisation d'un site doit être précisé (ONR agence de programme et université cheffe de file) et à un moment où la simplification souhaitée par la ministre doit donner plus de temps consacré aux activités académiques. Pour répondre à ces enjeux et continuer à maintenir son rôle de leader dans le domaine de l'ESR, l'UCBL doit construire et déployer une stratégie qui repose sur l'ensemble de ses forces, et qui les mettent en synergie en associant ses partenaires stratégiques. Cela implique une réévaluation de sa stratégie actuelle, une exploration de nouveaux modes d'organisation et fonctionnement, de nouveaux partenariats, et une réflexion sur la manière dont elle peut redéfinir et revitaliser ses activités académiques. En adoptant une vision prospective et en embrassant le changement, l'UCBL peut non seulement relever les défis actuels mais aussi tracer la voie vers un avenir prospère et influent dans le domaine de l'enseignement supérieur et de la recherche.

Au regard de ces enjeux stratégiques, il est impératif pour l'UCBL de se repositionner et d'évoluer afin de s'aligner pleinement avec la dynamique nationale. Il est essentiel que l'université entreprenne une réorganisation pour renforcer la synergie entre ses diverses composantes. Dans cette optique, il est proposé de mettre en œuvre une nouvelle structuration interne au sein de l'UCBL, pouvant aboutir à la création d'un nouvel établissement doté du statut d'établissement public expérimental (EPE). Cette initiative vise à renforcer de manière significative la visibilité globale de l'université, tout en intensifiant les collaborations entre ses différentes composantes et l'écosystème local, incluant les écoles et autres universités. Cette démarche stratégique doit permettre à l'UCBL, à l'instar des principaux pôles universitaires français, de forger et de mettre en œuvre une stratégie académique à la fois plus ambitieuse et mieux intégrée.

Ce projet de transformation est une étape décisive vers l'autonomie renforcée et l'excellence académique, alignant l'UCBL avec les exigences et les opportunités de l'ESR contemporain. Un tel projet doit permettre :

- d'améliorer la qualité de formation pour les étudiants ;
- de soutenir les enseignants-chercheurs et chercheurs dans la production et la diffusion des connaissances.

Le projet est une démarche collective et fédératrice au sein de l'UCBL mais implique aussi tous les acteurs du site – universités, écoles, organismes nationaux de recherche (ONR), établissements de santé, collectivités – dans le but de partager une ambition commune, mieux servir nos missions

académiques, et de répondre plus efficacement aux besoins de la société et du territoire, tout en contribuant à rehausser l'image et la visibilité de notre site sur les scènes nationale et internationale.

## 2. ORGANISATION EN POLE DE FORMATION ET DE RECHERCHE

La réflexion initiée lors du projet IDEX, ainsi que les discussions approfondies menées ces deux dernières années avec les différentes composantes et l'ensemble des acteurs de l'UCBL (étudiants et personnels), ont clairement mis en évidence l'intérêt et la pertinence d'une organisation structurée en Pôles de Formation et de Recherche (PFR). Ces PFR, caractérisés par une taille équilibrée et une masse critique suffisante, sont conçus pour accéder à une plus grande autonomie et doivent être le berceau d'une simplification pour mieux servir les missions académiques. Regroupant diverses entités telles que les facultés, départements, instituts et écoles internes de l'UCBL, les PFR sont au cœur de la mise en œuvre de la politique de formation, de recherche et d'innovation de l'université. Leur action doit s'inscrire dans la stratégie globale de l'UCBL, à laquelle ils contribuent, en définissant les grandes orientations et en agissant avec agilité et efficacité.

Leur participation active à la stratégie globale de l'établissement reposera sur des contrats pluriannuels d'objectifs, de moyens et de performance (COMP-PFR), soutenus par des financements significatifs en lien avec le COMP établissement. Pour construire et déployer efficacement leur stratégie académique intégrée en matière de formation, de recherche et d'innovation, les PFR se doteraient de structures de gouvernance spécifiques, incluant un conseil et des commissions recherche et formation, garantissant une représentation étendue des personnels et des étudiants.

Dans le cadre de cette nouvelle organisation et en appliquant les principes de déconcentration et de décentralisation, il est proposé de confier aux PFR de nombreuses compétences qui relèvent actuellement du Conseil Académique. En ce sens les unités de recherche auraient un rattachement principal à un PFR. Les PFR seraient impliqués dans le processus décisionnel et contribuent à la simplification de la gestion de l'établissement, en vertu des responsabilités qui leur seraient conférées et de l'application approfondie du principe de subsidiarité. Les PFR s'appuieraient sur leurs différentes entités internes pour renforcer les synergies, intensifier les collaborations, et définir leur stratégie académique.

Les PFR sont sous la direction d'un directeur désigné selon une procédure reflétant les compétences étendues des PFR et leur intégration dans la gouvernance de l'établissement. Les directeurs des PFR participent en effet au directoire qui est l'instance de pilotage quotidien de l'établissement présidé par le président de l'université. Le directoire assure le bon fonctionnement et la coordination des actions de l'établissement et celles des PFR. Il veille à ce que les décisions prises soient en adéquation avec les objectifs des axes stratégiques. Il sera le lieu de discussion des COMP-PFR. Le directoire sera pensé pour s'articuler à un Conseil Stratégique de la Recherche et de l'innovation, qui associera les représentants des ONR et des membres associés partenaires.

Au sein de l'UCBL et de ses 16 composantes actuelles, il est envisagé de créer trois PFR, chacun ayant une orientation académique spécifique et étroitement liée aux établissements partenaires. Ces partenariats seraient fondés sur des forces scientifiques complémentaires dans chacun de ces domaines, assurant ainsi une approche cohérente et synergique de l'enseignement et de la recherche au sein de l'UCBL.

**Le PFR « Sciences formelles, de la nature et de la vie »** regrouperait toutes les composantes liées aux sciences fondamentales et biologiques (UFR Biosciences, faculté des Sciences, OSUL, ISFA, INSPE) représentant plus de 10000 étudiants et 1100 personnels. Ces composantes reconnues pour leur excellence tant en recherche qu'en formation, ont développé pour la plupart avec l'Ecole normale supérieure (ENS) de Lyon des programmes co-accrédités de formation niveau Master. Ce pôle serait aussi lien étroit avec l'ENS en partageant de nombreuses unités de recherche où les forces des ONR (CNRS, INRAE, INRIA) sont importantes. Sur ce périmètre, une structuration en « Graduate School » (ensemble de masters, d'équipes de recherche et d'écoles doctorales), pourrait intensifier les

collaborations académiques et constituer une organisation favorisant une stratégie partagée et une meilleure coordination des actions.

**Le PFR « Ingénierie, technologie, société »** rassemblerait les cinq composantes d'ingénierie et de technologie de l'UCBL (IUT, Ecole Polytech, les départements Mécaniques, Génie des procédés et informatique). A ce PFR viendraient s'adosser des Ecoles d'ingénieurs associées comme l'Ecole CPE Lyon voire d'autres qui ont manifesté un intérêt pour rejoindre un nouvel établissement. Ce pôle, en lien avec les grands enjeux des transitions industrielles et sociales, rassemblerait les forces de l'UCBL actuellement dispersées en de multiples composantes au sein d'un seul et même ensemble. Avec des écoles d'ingénieur associées, cette partie de l'EPE représenterait la première force en ingénierie et technologie de la région, avec plus de 12 000 étudiants. Cette organisation en PFR faciliterait le dialogue avec les autres écoles d'ingénieur avec lesquelles de nombreux partenariats existent (INSA, ECL, ENTPE notamment) pour une plus grande cohérence et complémentarité entre établissements. L'ambition est de doter le site d'une stratégie unifiée dans ce domaine, éventuellement élaborée au sein d'une instance commune dédiée, et possiblement une seule et grande « Graduate School » d'ingénierie.

**Le PFR « Santé et Sport »** serait quant à lui centré sur la personne humaine avec toutes les composantes du secteur de la santé (facultés de médecine, pharmacie, odontologie, secteur paramédical) et l'UFR STAPS. Avec près de 25 000 étudiants et 1 000 personnels, ce PFR représenterait l'une des toutes premières forces scientifiques françaises dans ce domaine et aurait pour ambition de construire un modèle unique d'intégration et de gouvernance partagée CHU-Université en lien étroit avec l'INSERM et d'autres établissements de santé (Centre Léon Bérard, Centre Hospitalier le Vinatier). Il s'agit, à travers ce projet de pôle, de répondre aux enjeux nationaux d'une recherche biomédicale plus performante, décloisonnée, en mettant en synergie toutes les forces et les spécificités des partenaires locaux et nationaux. Cette structuration dans le domaine de la santé entre une université, un CHU et l'INSERM a pour objectif de mieux articuler tous les aspects de la recherche translationnelle, de la recherche fondamentale à la recherche clinique, avec tous les enjeux sur les outils de la recherche en santé (grands équipements, données de santé, CRB, cohortes, etc.) et finalement accélérer les innovations au bénéfice des patients.

Cette transformation en PFR vise à forger une université plus agile, dotée de champs disciplinaires clairement définis, plus visibles et mieux structurés, au profit tant de la communauté universitaire que d'une image de marque plus forte et plus claire. La nouvelle organisation permettrait à l'UCBL de s'aligner de manière plus efficace avec ses partenaires essentiels, notamment les ONR, ainsi que les universités et écoles du site. Cette synergie renforcée favoriserait l'élaboration d'une stratégie académique partagée à l'échelle du site.

Dans ce modèle, les instances centrales de la nouvelle université joueraient un rôle clé dans l'articulation des PFR entre eux et avec d'autres composantes, notamment les établissements-composantes, dans le cadre d'une stratégie globale de l'établissement. Elles assureraient également le développement des collaborations et partenariats académiques et institutionnels avec d'autres acteurs du site. Les ONR, en tant que partenaires majeurs, seraient pleinement intégrés dans ce schéma organisationnel, avec une représentation spécifique au sein des instances décisionnelles. La mise en place « Graduate School » communes avec les établissements partenaires faciliterait par ailleurs la création d'une stratégie intégrée en matière de formation et de recherche, regroupant masters, écoles doctorales et équipes de recherche. Ces « Graduate School » renforceraient les liens entre les PFR et les établissements partenaires du site dans des domaines correspondants à leurs expertises, tels que l'ENS pour les sciences et les SHS, ou l'INSA et l'ECL pour l'ingénierie et la technologie. Ces « Graduate School », avec des moyens dédiés et dans le prolongement des actions SFRI, auraient pour but de renforcer le dynamisme des établissements et leurs activités de formation et de recherche, augmentant ainsi l'attractivité et la performance académique.

L'objectif de développer la pluridisciplinarité et la transdisciplinarité, s'appuyant sur une recherche disciplinaire d'excellence, est également au cœur de cette réorganisation en PFR. En accord avec les

priorités de la stratégie France 2030, il est envisagé de créer des instituts transdisciplinaires pour aborder les grands enjeux sociétaux, mobilisant ainsi les forces académiques du site organisées en PFR, établissement-composantes ou établissements partenaires. L'Institut transdisciplinaire en santé du programme ExcellenCES ShapeMed@Lyon, impliquant largement les partenaires académiques et socio-économiques, en est un exemple concret, utilisant l'approche « One Health » pour développer des programmes innovants en santé. Ces approches transdisciplinaires s'étendront à d'autres enjeux majeurs, constituant le cœur de la structuration académique de la nouvelle université.

Les relations internationales représentent un autre domaine stratégique, où une collaboration renforcée pourrait accroître le rayonnement des établissements et des ONR, développer des partenariats de qualité et offrir des opportunités uniques à leurs étudiants et chercheurs à l'international.

Cette organisation en un faible nombre de grandes facultés avec des partenaires associés a déjà été adoptée par des universités comme Paris Cité, Sorbonne Université et l'université Paris-Saclay. C'est un modèle éprouvé, impliquant des acteurs variés dans une organisation en « Graduate School » en instituts thématiques pluridisciplinaires qui peut servir de référence à la présente démarche.

### **3. CONTRIBUTION DES COMPOSANTES A LA REFLEXION SUR LA STRUCTURATION EN PFR**

La structuration de l'UCBL en trois grands PFR bénéficiant d'une grande autonomie par rapport aux composantes actuelles doit être définie de manière précise et dans un objectif de simplification et d'agilité. Dans la continuité des nombreux échanges qui ont eu lieu pour coconstruire une proposition, les 16 composantes de l'université sont sollicitées pour préciser les objectifs, les missions et les principes de fonctionnements de leur PFR de rattachement.

Le présent document a pour objet de lancer une seconde phase des travaux portant sur :

- leurs ambitions académiques ;
- leurs apports à la stratégie globale ;
- leur fonctionnement

#### **3.1. ELEMENTS DE CADRAGE SUR L'ORGANISATION ET LES COMPETENCES DES PFR**

Les instances centrales de l'EPE pourraient être organisées de la manière suivante :

- un conseil d'administration ;
- un conseil d'établissement ;
- une instance collégiale exécutive et d'arbitrage de l'établissement sous la forme d'un directoire
- une assemblée académique, instance consultative et décisionnaire en formation restreinte sur les questions individuelles.

Structures constitutives de l'université et disposant par subsidiarité d'une forte autonomie, les PFR regrouperaient en leur sein des entités internes sans personnalité morale (facultés, départements, instituts, écoles internes, etc.) et exerceraient des compétences dans les domaines suivants, dans le cadre d'orientations stratégiques décidées à l'échelle de l'EPE :

- la formation initiale y compris par alternance ;
- la formation tout au long de la vie (FTLV) ;
- la formation à la recherche ;

- la production et la diffusion des connaissances avec des unités de recherche rattachées
- la valorisation des résultats de la recherche et de l'innovation ;
- l'insertion professionnelle.

Les PFR étant 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 leurs sont attribués, la répartition des moyens humains et financiers sur leur périmètre, les sujets suivants pourraient entre autres relever de la compétence du conseil de pôle :

- participation à l'élaboration du contrat d'objectifs et de moyens du PFR ;
- proposition de création / suppression des structures de recherche ;
- décision de création / suppression / regroupement des composantes (UFR, etc.) ;
- décision d'inscription des étudiants ;
- proposition des capacités d'accueil ;
- proposition du calendrier des formations ;
- proposition des diplômes d'établissement ;
- proposition des demandes d'accréditation des formations ;
- validation des modalités d'examen ;
- décision des tarifs de la formation continue ;
- décision de répartition et gestion des moyens récurrents (fonctionnement et investissement) qui leurs sont attribués entre les UFR / instituts / écoles ;
- notification du budget des laboratoires qui lui sont rattachés de manière principale (répartition arrêtée par le niveau central) ;
- l'élaboration de la proposition des campagnes d'emplois au regard de la stratégie académique du PFR
- gestion des questions individuelles relatives aux délégations, CRCT, mises à disposition, professeurs invités, etc. ;
- proposition du montant de l'intéressement au titre de la formation continue.

Les pôles seraient dirigés par un directeur, représentant du pôle auprès des instances de l'établissement, assisté d'une équipe de direction dont *a minima* un directeur administratif, un directeur adjoint en charge de la formation et un directeur adjoint en charge de la recherche.

### 3.2. AMBITIONS ACADEMIQUES DES POLES

S'agissant des orientations académiques des futurs pôles et de leur trajectoire, les groupes de travail (GT) par pôle devront permettre de décrire comment les futurs PFR vont contribuer à cette stratégie.

Sur la formation, chaque GT devra ainsi préciser :

- les objectifs, le positionnement national et international du pôle ;
- les indicateurs de résultats ;
- les caractéristiques des formations rattachées au pôle : offre de formation en matière de diplômes et les effectifs, analyse des flux étudiants et des taux de réussite, modalités de recrutement des étudiants, conditions d'étude et qualité des cursus, devenir professionnel des diplômés ;

- les actions liées à l'orientation, au recrutement, à l'accueil et à l'insertion professionnelle ;
- la politique d'initiation à la recherche ;
- la stratégie de développement de la formation professionnelle (formation continue et tout au long de la vie) et la politique de relations avec les entreprises ;
- l'internationalisation des diplômes : mobilité internationale étudiante entrante et sortante ; double diplomation, etc. ;
- les enseignements transversaux et d'ouverture proposés par le pôle.
- les interactions avec les autres pôles et les autres établissements.

Sur la recherche, chaque GT devra détailler :

- les objectifs, le positionnement national / international du PFR ;
- les indicateurs de résultats et d'impacts ;
- la liste des laboratoires et des plateformes rattachés au PFR ;
- la politique d'attractivité et d'accompagnement des personnels afin d'attirer les talents ;
- la valorisation des résultats de la recherche en matière de publications et de transfert ;
- la politique en termes de formation doctorale ;
- les axes de recherche et les projets structurants ;
- les interactions avec les autres pôles (laboratoires, instituts thématiques, etc.) et les autres établissements du site.

### 3.3. APPORT DES POLES A LA STRATEGIE GLOBALE

Compte tenu de ce qui précède, il est demandé aux composantes de préciser plus spécifiquement l'apport attendu de la création des PFR sur les sujets suivants :

- amélioration de la performance de leurs activités académiques ;
- amélioration de l'accueil et de la réussite des étudiants ;
- simplification des procédures dans la gestion des ressources humaines et financières ;
- relations avec la gouvernance de l'établissement et contribution à la définition d'une stratégie globale en prenant en compte les liens avec les autres PFR et la présence d'éventuels d'établissements-composantes ou associés ;
- renforcement de la cohérence et des complémentarités dans leurs domaines disciplinaires des formations et de la recherche ;
- contribution à l'attractivité et à la visibilité de l'établissement et de sa marque.

### 3.4. FONCTIONNEMENT DES PFR

Sans aborder la composition précise et les attributions des instances de gouvernance des PFR qui feront l'objet d'un chantier spécifique, il est demandé aux composantes de réfléchir aux modalités de fonctionnement de leur PFR sur les points suivants :

- principes de représentation des entités au sein du conseil de PFR ;
- relations entre les composantes et le pôle ;



- modalités de suivi et d'évaluation des activités du pôle ;
- compétences administratives pouvant exercées au niveau du pôle (y compris s'agissant de compétences actuellement dévolues aux composantes).

### 3.5. ANALYSE SWOT

Il est demandé à chaque composante de réaliser une analyse SWOT (en proposant a minima trois items par case) permettant d'identifier les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces induites par la création d'un PFR.

	FORCES	FAIBLESSES
FACTEURS INTERNES		
FACTEURS EXTERNES	OPPORTUNITES	MENACES