



HAL
open science

Université de Lorraine

Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

| Rapport d'évaluation d'un établissement. Université de Lorraine. 2017. hceres-02026210

HAL Id: hceres-02026210

<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026210>

Submitted on 20 Feb 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

HCERES

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

Evaluation des établissements
et de la coordination territoriale



Rapport d'évaluation de l'université de Lorraine

Campagne d'évaluation 2016-2017 (Vague C)

Rapport publié le 27/10/2017

HCERES

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

Evaluation des établissements
et de la coordination territoriale

Pour le HCERES,¹

Michel Cosnard, président

Au nom du comité d'experts,²

Michel Devillers, président du comité

En vertu du décret n°2014-1365 du 14 novembre 2014,

¹ Le président du HCERES "contresigne les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts et signés par leur président." (Article 8, alinéa 5)

² Les rapports d'évaluation "sont signés par le président du comité". (Article 11, alinéa 2)

Sommaire

Présentation	5
Contexte de l'évaluation	6
La stratégie et la gouvernance	7
I – Une vision structurée reposant sur une organisation matricielle audacieuse	7
II – Une gouvernance élargie, à l'origine d'une adhésion à la stratégie de l'établissement mais au prix d'une organisation interne très complexe	8
III – Une stratégie partagée avec le CHRU qui mériterait d'être mieux affirmée	10
IV – Une identité bien affirmée mais une communication à amplifier sur le volet recherche et à l'international	10
La recherche et la formation	13
I – La politique de recherche	13
1 ● Une recherche performante au sein d'un établissement de grande taille et pluridisciplinaire	13
2 ● Une subsidiarité en recherche qu'il convient de parachever	14
3 ● Une politique d'incitation à l'interdisciplinarité en place mais à renforcer	14
II – La politique de formation initiale et continue	15
1 ● Une politique de formation qui se développe dans un cadre pluridisciplinaire et multisites	15
2 ● Une stratégie de développement de la Formation Tout au Long de la Vie (FTLV) clairement affichée, mais encore à développer	17
III – Le lien entre recherche et formation	17
1 ● Les pôles scientifiques et les collégiums : une structuration capable de renforcer l'articulation recherche-formation malgré le risque de la fragiliser	17
2 ● Une politique doctorale à renforcer	18
IV – La documentation et l'édition	19
1 ● Une mutualisation de la documentation suite à la fusion à poursuivre	19
2 ● Une politique éditoriale inexistante	19
La réussite des étudiants	21
I – Les parcours des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle	21
1 ● Une organisation de proximité bien coordonnée et un suivi de l'insertion professionnelle très performant grâce à l'OVU	21
2 ● Une stratégie claire pour développer l'apprentissage	22
II – Une vie étudiante riche résultant d'une vice-présidence bien intégrée à l'équipe politique et d'une écoute soutenue des étudiants au sein des conseils	22
La valorisation et la culture scientifique	25
I – Un dispositif de valorisation efficient et opérationnel	25
II – Une politique culturelle riche et diversifiée dont le positionnement au cœur du projet d'établissement mériterait d'être affirmé	26

Les relations européennes et internationales	27
I – Des relations internationales riches mais insuffisamment structurées	27
II – Une mobilité internationale bien développée, qui mériterait d'être consolidée et intensifiée	28
Le pilotage	31
I - La prospective pluriannuelle, la programmation et le dialogue de gestion	31
1 ● Une grande compétence acquise dans la conception et la réalisation d'outils d'observation	31
2 ● Un dialogue de gestion clairement installé, en application du principe de subsidiarité, dont l'organisation gagnerait à être révisée	31
3 ● Un modèle économique robuste sur lequel peut se fonder efficacement la politique de l'établissement à condition qu'il s'élargisse à des outils prospectifs	31
4 ● Des dépenses de masse salariale bien observées, dont il conviendrait de mieux suivre la trajectoire	32
5 ● Le schéma d'orientation immobilier et d'aménagement : un outil propre à l'UL qui facilite la vision patrimoniale à moyen et long terme	32
II - La politique de la qualité et le système d'information	32
1 ● Des éléments essentiels dans la structuration du pilotage institutionnel	32
2 ● Des chantiers encore à venir	33
3 ● Une maîtrise certaine de la démarche qualité au sein de l'UL	33
III - Les grandes fonctions du pilotage	33
1 ● Une administration compétente et solide qui doit poursuivre sa tâche	33
2 ● Un énorme travail d'harmonisation des pratiques en matière de ressources humaines, qui doit encore être poursuivi	34
3 ● Une situation financière qui s'est largement améliorée mais à laquelle il faut toujours prêter beaucoup d'attention	34
4 ● Une politique du numérique forte épaulée par une direction opérationnelle performante à qui il reste encore des chantiers importants à traiter	35
5 ● En matière patrimoniale, une approche dynamique sur un sujet sensible	36
Conclusion	37
I – Les points forts	37
II – Les points faibles	38
III – Les recommandations	38
Liste des sigles	41
Observations du président	45
Organisation de l'évaluation	49

Présentation

Au carrefour de l'Europe, la région Grand Est, qui a résulté en janvier 2016 des fusions des anciennes régions Alsace, Lorraine et Champagne-Ardenne, présente des frontières avec l'Allemagne, la Belgique, le Luxembourg et la Suisse. La distribution sur le territoire des 185 700 étudiants inscrits dans l'enseignement supérieur en 2012-2013 recouvre 70 implantations, dont 16 en Alsace, 35 en Lorraine et 19 en Champagne-Ardenne. L'ancienne région Lorraine attire la majorité des étudiants de la région (40,6 % des inscrits en 2012-2013) qui sont répartis pour 65 % à Nancy et son agglomération et pour 27 % à Metz et son agglomération. L'ancienne région Lorraine compte 32 % d'étudiants boursiers, se classant ainsi au 7^e rang des régions les plus aidées³.

La stratégie régionale de l'innovation définie par la région Grand Est est déclinée selon des domaines d'activités stratégiques définis pour chacune des anciennes régions. Pour l'ancienne région Lorraine, ce sont :

- les matériaux du futur ;
- les technologies de la santé ;
- l'exploitation des ressources naturelles ;
- les processus industriels avancés.

L'Université de Lorraine (UL), pluridisciplinaire avec secteur santé et Ecole supérieure du professorat et de l'éducation (Espé), est née le 1^{er} janvier 2012⁴, après plusieurs étapes de rapprochements successifs : création de Nancy-Université en 2005 à partir des rapprochements des trois universités nancéennes, puis création du Pôle de recherche et d'enseignement supérieur (PRES) de l'université de Lorraine entre Nancy-Université et l'université Paul-Verlaine de Metz en 2009. L'UL est un grand établissement structuré autour de 9 collègiums qui ont pour vocation de coordonner 41 composantes de formation (20 unités de formation et de recherche (UFR), 8 Instituts universitaires de technologie (IUT)⁵, 11 écoles d'ingénieurs internes⁶, une Espé une MSH et un observatoire des sciences de l'univers (Osu)), et d'un autre côté autour de 10 pôles scientifiques, regroupant les 60 unités de recherche et 8 fédérations de recherche (Osu et MSH inclus). Ils ont vocation à coordonner les activités de formation et de recherche⁷.

À la rentrée 2015-2016, l'UL compte 56 794 étudiants (hors doctorat, auditeurs libres, certificats, institut de formation en soins infirmiers (IFSI), classes préparatoires aux grandes écoles), effectif qui a progressé de 8,5 % entre 2013 et 2015⁸. Parmi eux, 7 540 sont internationaux, issus de 137 nationalités⁹. Les effectifs se répartissent ainsi : Arts, lettres et langues (14,4 %) ; Droit, économie, gestion (21,2 %) ; Sciences humaines et sociales (12,1 %) ; Sciences, technologies, santé (52,2 %)¹⁰.

Au 1^{er} janvier 2016, l'UL disposait de 3 845 enseignants-chercheurs et enseignants et 2 993 personnels administratifs¹¹. Son budget 2015 s'est élevé à 582 M€ euros. L'UL dispose d'environ 870 000 m² de surface bâtie pour 250 bâtiments répartis sur 52 sites en Lorraine¹².

La stratégie de l'UL pour le contrat d'établissement 2012-2017 s'articulait autour de trois axes stratégiques majeurs déclinés en 8 sous axes et en 27 actions :

1. Faire dialoguer les savoirs pour innover en formation et en recherche.
2. Ensemble pour construire une université ambitieuse, efficiente et responsable.
3. Concilier excellence et proximité.

³ Source : note de l'Insee du 13/12/2011.

⁴ Décret n° 2011-1169 du 22 septembre 2011.

⁵ Épinal, Longwy, Metz, Moselle-Est, Nancy-Brabois, Nancy-Charlemagne, Saint-Dié des Vosges et Thionville-Yutz.

⁶ École européenne d'ingénieurs en génie des matériaux, école nationale supérieure d'agronomie et des industries alimentaires, école nationale supérieure d'électricité et de mécanique, école nationale supérieure de géologie, école nationale supérieure en génie des systèmes et de l'innovation, école nationale supérieure des industries chimiques, école nationale supérieure des mines de Nancy, école nationale supérieure des technologies et industries du bois, école supérieure des technologies de l'ingénieur de Nancy et Télécom Nancy, école nationale des ingénieurs de Metz.

⁷ Source : RAE.

⁸ Idem.

⁹ Source : UL, <http://www.univ-lorraine.fr/etudiant>.

¹⁰ Source : Académie de Nancy-Metz.

¹¹ Source : UL, chiffres clés 2016.

¹² RAE UL, p.164.

Dans le cadre du Programme d'investissements d'avenir 2 (PIA2), le projet I-Site « LUE » porté par l'UL a été labellisé en janvier 2016. Ce projet est centré sur l'ingénierie systémique et les sciences des matériaux, en partenariat avec les organismes de recherche (CNRS, Inria, Inra, Inserm et le CHU de Nancy) et les établissements AgroParisTech et GeorgiTech-Lorraine.

Le contrat de site lorrain 2013-2017 stipule enfin que l'UL est porteuse de la coordination territoriale en s'appuyant sur deux « lieux »¹³ complémentaires : le comité de coordination et d'orientation scientifique Lorrain (CCOSL) et le pôle lorrain d'enseignement supérieur (Ples) mis en place en 2013.

Contexte de l'évaluation

L'université de Lorraine met légitimement en avant le succès de la fusion encore récente entre quatre universités, incluant des écoles d'ingénieurs, des IUT, des UFR, le CHRU et une école supérieure du professorat et de l'éducation (Espé) ; il s'agit d'une étape majeure et complexe qui a permis de concrétiser la volonté ambitieuse de fédérer et structurer les ressources de chaque partenaire au sein d'un nouvel établissement. Cela pose immédiatement la question de son identité plurielle et de la manière de la faire vivre, ainsi que de la mutation du modèle universitaire à mettre en œuvre pour réussir cette transformation.

A cet égard, le précédent rapport d'évaluation de l'AERES¹⁴ concluait au fait que « le projet d'organisation de l'UL était ouvert à tous les avenir possibles, encore fallait-il en choisir un ». Il mentionnait plus particulièrement la nécessité pour l'établissement :

- de se doter d'outils de pilotage ;
- de faire émerger une direction lisible et cohérente ;
- de clarifier le rôle des pôles scientifiques et des collègiums ;
- de définir la subsidiarité en pratique ;
- de préciser le rôle du directoire ;
- d'asseoir l'originalité et la pertinence du conseil de la vie universitaire (CVU).

S'inspirant de ces conclusions et du rapport d'évaluation, le comité a souhaité accorder une attention particulière aux points suivants :

- le degré d'achèvement de l'installation des instances de l'université de Lorraine et le niveau de stabilisation de leur fonctionnement, et en particulier :
 - les compétences et le mode de fonctionnement du directoire et du sénat académique ;
 - la façon selon laquelle la subsidiarité est définie, formalisée et mise en pratique à l'égard des collègiums et des pôles scientifiques, dans sa double dimension d'animation et de définition de la stratégie ;
 - l'adéquation des processus d'allocation des moyens pour soutenir les choix stratégiques, et en particulier pour les postes d'enseignants-chercheurs ;
 - le degré d'autonomie que ces modalités de gouvernance engendrent au sein des pôles, collègiums et composantes ;
- la problématique des campus, en relation avec la stratégie de formation visant à combiner excellence et proximité dans le contexte de nombreux sites ;
- le degré d'appropriation de la démarche qualité et les modalités d'exploitation des données récoltées pour aider le pilotage et répondre aux choix stratégiques ;
- la façon avec laquelle le positionnement transfrontalier singulier de l'UL est converti en atout tant en formation qu'en recherche.

¹³ Cf. site MENESR.

¹⁴ AERES - Rapport d'évaluation de l'université de Lorraine, juillet 2012.

La stratégie et la gouvernance

I – Une vision structurée reposant sur une organisation matricielle audacieuse

Créée au 1^{er} janvier 2012 par la fusion des quatre universités préexistantes en Lorraine (Institut National Polytechnique, Université Poincaré Nancy 1, Université Nancy 2, Université Paul Verlaine de Metz), l'université de Lorraine, avec son statut de Grand Etablissement qui lui a permis de se doter d'une organisation singulière dans le système français, est la seule université française à réunir en son sein 10 UFR, 6 facultés, 11 écoles d'ingénieurs, 8 IUT, 5 autres instituts et une Espé¹⁵. Le processus de fusion, résultat d'une approche volontariste et de choix ambitieux effectués par les acteurs lorrains d'enseignement supérieur et de recherche depuis plus de 10 ans¹⁶, a été le catalyseur d'une dynamique spécifique qui a accéléré de multiples changements sur les plans de la formation et de la recherche, en mettant l'accent sur la pluridisciplinarité et l'animation d'une politique de site dont l'UL constitue le nœud central. L'établissement a mis à profit ce contexte particulier pour se construire une identité dans le cadre d'une vision transversale structurée, inscrite dans le cadre des trois grandes missions que sont la formation, la recherche et l'innovation. Cette identité se décline par rapport à trois dimensions, l'UL ambitionnant de constituer un modèle européen d'université pluridisciplinaire, entrepreneuriale et technologique, capable de répondre aux défis économiques et sociétaux du 21^e siècle¹⁷.

L'organisation matricielle en pôles scientifiques et collègius, permettant de traiter les problématiques de manière différenciée selon le champ d'action, apparaît comme un atout permettant de structurer et de dynamiser les forces d'un établissement pluridisciplinaire couvrant l'ensemble des besoins de la formation, de la recherche et de l'innovation, en lien avec le maillage territorial de la Région Grand Est. Même si des questions essentielles se posent en matière d'articulation formation-recherche et de définition ou clarification du concept de subsidiarité, ce mode d'organisation est apparemment stabilisé et n'est pas fondamentalement remis en question. L'établissement est conscient qu'il doit veiller à ce que des aspects cruciaux de sa stratégie ne soient pas freinés par ce schéma organisationnel et, en particulier, par la rigidité des périmètres actuels des collègius et pôles scientifiques.

Le comité a pu constater que la perception par les responsables et les personnels des avantages, inconvénients, risques et menaces induits par cette organisation était très variable d'une entité à une autre. Alors qu'au sein des SHS, la réorganisation interne conséquente menant à la création des collègius et des pôles scientifiques a permis de mieux porter la voix du secteur au sein de l'établissement, le regard sur les collègius est globalement très hétérogène ; cet échelon est considéré tantôt comme un obstacle dans la mesure où il empêche l'interaction directe entre les directeurs de composantes et l'équipe de direction, tantôt comme facilitateur dans son rôle de relais entre les composantes et les services centraux. Le rôle déterminant des collègius, lors de la création de l'UL, pour mettre les acteurs en confiance, aider au rapprochement des anciennes structures et œuvrer à l'équité de répartition interne des moyens est par ailleurs reconnu. Alors que le principe de subsidiarité produit des effets très vertueux, notamment en termes de responsabilisation des acteurs, de rapprochement du terrain et, le cas échéant, de simplification des procédures, le niveau d'appropriation de la subsidiarité par les structures de niveau intermédiaire, collègius et pôles, reste encore, à ce jour, fort hétérogène. A cet égard, les collègius sont parfois perçus comme garants de la prise en compte de spécificités locales, et d'une certaine souplesse organisationnelle qui permet de profiter d'opportunités. Le comité s'interroge notamment sur le fait que l'implication des directeurs de composantes au niveau de l'établissement des Contrats d'Objectifs et de Moyens (Com) s'avère très variable selon les collègius. Plus particulièrement, le malaise du collègium Interface, qui constitue le plus petit collègium en termes de nombre d'étudiants (3,3 % des effectifs totaux en 2015)¹⁸, et au sein duquel s'expriment des préoccupations spécifiques, est clairement affirmé et traduit le sentiment d'une perte d'identité résultant de l'incorporation dans un établissement de très grande taille.

Par ailleurs, le schéma organisationnel décrivant l'organisation de l'établissement comme étant « triangulaire et non hiérarchique ou pyramidale »¹⁹ laisse le comité dans une certaine perplexité. Il est indéniable que les différents interlocuteurs en ont chacun leur lecture et que des questions fondamentales se posent quant à ce qui,

¹⁵ RAE UL, p.8.

¹⁶ Création de Nancy-Université en 2005 à partir des rapprochements des trois universités nancéennes, puis création du PRES de l'université de Lorraine entre Nancy-Université et l'université Paul-Verlaine de Metz en 2009.

¹⁷ RAE UL, pp. 7-9.

¹⁸ RAE UL, Données de caractérisation, p.19.

¹⁹ Triangle formé de la présidence, des composantes de formation et de recherche et de l'ensemble pôles-collégius. Voir RAE UL, p.17.

dans ce schéma, relève de la théorie ou de la pratique. Ces questionnements concernent en particulier le fonctionnement des courroies de transmission que constituent le directoire, dont il sera question plus loin dans le texte, et la « Conférence des directeurs de composantes », qui n'est apparemment qu'un canal d'information. En outre, le positionnement fort et non équivoque des directions opérationnelles en appui direct de la présidence suscite localement des interrogations quant à la répartition de leurs prérogatives par rapport à celles des collègius et des pôles scientifiques.

II – Une gouvernance élargie, à l'origine d'une adhésion à la stratégie de l'établissement mais au prix d'une organisation interne très complexe

Créée sous le statut de « Grand Établissement », l'UL a réussi à tirer parti d'une certaine souplesse organisationnelle permettant de concilier la nécessaire construction d'une politique d'établissement avec la mise en œuvre d'une forte subsidiarité dans le cadre d'un établissement de grande taille. En effet, outre les instances classiques communes à toutes les universités (conseil d'administration, comité technique, comité d'hygiène, sécurité et conditions de travail, etc.), de nombreuses autres instances et structures internes ont été créées afin d'assurer la meilleure représentativité possible de la communauté universitaire (conseil de la formation, conseil de la vie universitaire, sénat académique, collègium, pôle scientifique, etc.). Dans le contexte de la construction du nouvel établissement et du rétablissement de la situation budgétaire (cf. Section Pilotage, III.3)²⁰, cette gouvernance a prouvé, à l'évidence, sa solidité et son efficacité. En revanche, en régime de croisière durant lequel il convient à présent de permettre à l'établissement de s'adapter à son environnement et de saisir des opportunités, le grand nombre de conseils, comités et commissions existant peut constituer un frein.

Il conviendrait de clarifier les prérogatives des structures de gouvernance intermédiaires comme le sénat académique qui regroupe l'ensemble des élus des CS, CF et CVU ainsi que 16 sénateurs élus, et qui est consulté sur les grandes orientations ainsi que sur les règles d'organisation et de fonctionnement. Il en est de même du directoire, regroupant l'ensemble de l'équipe politique, les directeurs de pôles scientifiques et de collègius, dont l'utilité n'apparaît pas réellement aux yeux de tous les responsables rencontrés : d'un côté, à l'article 6 du décret de création, les attributions du directoire apparaissent relativement floues quand, d'un autre côté, celles du sénat académique sont clairement définies mais d'application improbable vu le nombre d'élus y siégeant (plus de 150 élus).

Le sénat, conçu comme instance de réflexion transversale, lieu de décroisement de la formation et de la recherche, purement consultatif, s'avère inopérant dans son fonctionnement actuel ; le comité invite unanimement l'établissement à repenser le mode de fonctionnement de cet organe statutaire afin d'en utiliser pleinement le potentiel.

Dans le cadre d'un établissement pluridisciplinaire de grande taille comme l'est l'UL, et étant donné le principe de subsidiarité dont elle s'est dotée, le directoire mis en place est une instance de réflexion, de discussion et de débats très pertinente pour les échanges bilatéraux d'information entre l'équipe présidentielle et les directeurs de pôles et de collègius. Cette instance de concertation occupe une place cruciale dans l'organigramme de l'UL et a permis l'accompagnement du changement et l'élaboration des grands projets revêtant une dimension transversale. Il ressort des échanges que le comité a pu avoir avec de nombreux panels que le réel travail conjoint entre directeurs de pôles et de collègius y reste insuffisant et qu'il subsiste un grand flou dans l'image que les acteurs de terrain, et singulièrement certains responsables, se font des missions, prérogatives et compétences de cette instance, à laquelle de nombreux membres attribuent un pouvoir d'arbitrage et de décision qui dépasse la réalité. Ces aspects gagneraient donc à être clairement affirmés et précisés auprès de la communauté universitaire.

Concernant le Comité technique et le CHSCT, les représentants du personnel ont regretté que leur représentativité ait été divisée par quatre au lendemain de la fusion des quatre établissements en 2012. Si ce constat est réel étant donné la taille de l'établissement, il s'agit là de la conséquence d'une réglementation nationale qui échappe totalement à l'UL.

Les fonctions support et de soutien sont bien organisées pour accompagner la mise en œuvre de la stratégie et le pilotage de l'établissement. Si la place du secrétariat général auprès de la direction générale des services est claire et compréhensible, elle gagnerait sans doute en visibilité si elle devenait une direction générale des services adjointe. En revanche, la mission de la direction générale des services adjointe en charge des « grands projets » n'apparaît pas d'emblée compréhensible. Présentée comme "facilitatrice" entre différentes directions, elle mériterait d'être mieux positionnée en liaison avec les autres directions opérationnelles, sa raison d'être étant incontestable. Enfin, l'ampleur de l'activité, la complexité et l'impact de nouvelles réglementations soumettent l'agence comptable

²⁰ Après un dernier déficit constaté en 2012, les résultats consolidés sont positifs depuis 2013 et ont été confirmés par les deux derniers exercices (+4,3 M€ en 2015, +3,7 M€ en 2016).

et la direction du budget et des finances à une pression très forte qui justifie une attention toute particulière de la part de la direction de l'université.

S'agissant des fonctions de soutien rencontrées, il faut souligner le rôle de la Dapeq²¹. En mettant à disposition auprès des responsables un ensemble varié et partagé de données, elle participe de cette déclinaison et mise en cohérence interne de la stratégie de l'établissement.

Par ailleurs, à un niveau plus opérationnel, le regroupement des unités de recherche en pôles scientifiques semble constituer un lieu structurant de la politique scientifique apprécié des directeurs de structures concernés, en relation avec le Conseil scientifique et son vice-président. En revanche, le regroupement des UFR, écoles et Instituts au sein de collègiums recueille des avis partagés selon les domaines concernés. Si pour certains d'entre eux, ces regroupements ont été l'occasion de lancer, de façon proactive, une réflexion sur l'offre de formation et l'allocation des moyens qui en découle, pour d'autres, ces regroupements constituent davantage une façon de préserver les moyens sans volonté affichée d'entamer une réflexion pluridisciplinaire au sein ou auprès d'autres collègiums. Un point positif commun à l'ensemble des collègiums est incontestablement la définition de l'offre de formation au sein de chaque collègium.

Une analyse plus horizontale de la gouvernance concerne la liaison formation-recherche qui semble aujourd'hui encore à construire. En effet, cette liaison est à géométrie variable selon les domaines concernés : s'agissant du recueil des projets d'avis pour les promotions de grade des enseignants-chercheurs, les directeurs de composantes et d'unités de recherche sont directement sollicités par la présidence ; concernant les définitions de profils de postes, si les collègiums et les pôles communiquent ces profils à la présidence, les modalités selon lesquelles les pré-arbitrages sont rendus et le rôle joué par le directoire dans ce processus semblent devoir être clairement affirmés auprès de l'ensemble de la communauté des enseignants-chercheurs.

En définitive, il apparaît que collègiums et pôles, bien que reconnus dans leur existence comme structures intermédiaires de gouvernance entre les conseils centraux et ceux de composantes de formation et de recherche, doivent encore trouver leur place réelle sur le plan opérationnel, et certains plus que d'autres.

La taille et la dispersion géographique de l'UL sur des dizaines de sites ont poussé l'établissement à adopter une organisation interne qui le contraint à s'assurer régulièrement de la coordination de ses différentes structures internes : à cet égard, le choix délibéré de ne pas créer de services communs internes aux collègiums, ou au sein de la gouvernance au titre d'activités transverses aux composantes, qui aurait pu entraver une meilleure coordination des structures, s'est à plusieurs reprises révélé pertinent en termes de services rendus aux usagers. En parallèle, l'UL a entamé une réflexion sur la création de centres de coordination ayant vocation à réaliser des prestations pour d'autres composantes.

S'agissant des grandes orientations stratégiques en général, et en particulier de celles au carrefour de la formation et de la recherche, un sénat académique plus resserré pourrait permettre d'élaborer des propositions stratégiques. Le directoire, quant à lui, pourrait devenir un lieu d'arbitrage à qui serait donné davantage de transparence et de lisibilité en recourant à des débats plus formalisés de nature à garantir sa place dans la gouvernance de l'établissement (membres participant aux réunions, ordres du jour, relevés de décisions diffusés à la communauté universitaire, etc.).

Les lettres de cadrage budgétaire annuelles²² ainsi que le tableau des modalités de pilotage²³ décrivent quant à eux clairement le processus d'allocation des moyens. La validation de leur répartition est faite en conseil d'administration après des discussions préalables entre vice-présidents et collègiums/pôles scientifiques, passage devant l'équipe politique puis le directoire. Les collègiums/pôles scientifiques sont en principe les seuls interlocuteurs dans le processus d'allocation des moyens. Cependant, tant pour la gestion budgétaire que pour la gestion des ressources humaines, une fois les arbitrages rendus au sein du directoire, un processus descendant puis ascendant (en cas de désaccord) mieux formalisé pourrait clarifier le mode de prise de décision et ainsi éviter que dans certains cas les directeurs de composantes ne s'adressent directement à la présidence (campagne de promotion à l'avancement de grade des enseignants-chercheurs, par exemple) ou tantôt à leur collègium ou pôle (concernant l'allocation des moyens, par exemple).

²¹ Délégation à l'aide, au pilotage et à la qualité.

²² RAE UL, Annexe 74.

²³ RAE UL, Annexe 55

III – Une stratégie partagée avec le CHRU qui mériterait d’être mieux affirmée

Les relations entre le CHRU et l’UL ne font pas l’objet d’un projet commun formalisé. En l’absence d’un tel projet qui serait de nature à renforcer le rôle de l’UL en matière de recherche et d’innovation, le partage des stratégies du CHRU et de l’UL s’opère au travers des réunions du Comité de recherche en matière biomédicale et de santé publique (CRBSP) et, modalité propre au site Lorrain et instance de coordination de l’I-Site, du CCOSL. A ce titre, le CCOSL²⁴, instance prédominante en matière de coordination de la stratégie de recherche, l’est également en matière de santé.

La stratégie de site en matière de recherche médicale, de recherche clinique et de recherche en biologie se doit donc d’aligner celle de trois acteurs principaux : l’UL, le CHRU de Nancy, l’Inserm (4 UMR), mais aussi le CNRS (2 UMR) et à un moindre degré, l’Inria. Deux autres opérateurs sont le Centre hospitalier régional de Metz-Thionville et le centre régional de lutte contre le cancer (Institut de cancérologie de Lorraine Alexis Vautrin). Dans ce contexte, l’UL est, des 5 partenaires, le seul en mesure d’opérationnaliser l’ensemble des compétences et des disciplines opérant dans le domaine de la recherche en santé. Elle est donc en position de renforcer son leadership institutionnel sur le site en matière de recherche en sciences du vivant et de la santé.

Sur le « terrain », la recherche clinique sur le site nancéen peut s’appuyer sur un centre d’investigation clinique (CIC) très performant et rayonnant à l’international, alors que la recherche translationnelle peut s’appuyer sur un RHU structurant la recherche dans le domaine du vieillissement de l’appareil cardiovasculaire et l’insuffisance cardiaque. L’Inserm est très impliqué sur ces deux dispositifs qui constituent une bonne colonne vertébrale pour conduire une stratégie ciblée en sciences du vivant et de la santé. Enfin, le projet d’Hôpital Virtuel, conduit par l’UL, le CHRU, et l’ARS, financé par le pacte Lorraine et des fonds Feder, est de nature à renforcer les liens entre les différents acteurs.

La stratégie en matière de formation tant initiale que continue est claire et riche, et la cohésion de la composante santé est apparue dans l’organisation de la Paces.

L’UL et le CHRU tireraient profit d’une meilleure formalisation de leurs relations au travers d’une convention hospitalo-universitaire et d’un projet d’établissement qui permettraient une meilleure coordination de leur stratégie et de leurs moyens en matière de gestion, de pilotage de formation et de soutien à la recherche. Les deux institutions bénéficieraient également d’une meilleure coordination de leurs campagnes de recrutement des personnels hospitalo-universitaires afin d’optimiser leur adéquation avec la stratégie de recherche de l’université et de systématiser le rattachement à un laboratoire de tous les personnels hospitalo-universitaires engagés en recherche.

IV– Une identité bien affirmée mais une communication à amplifier sur le volet recherche et à l’international

Dans le contexte de la fusion et de la constitution de l’UL en tant que Grand Établissement, la politique de communication s’est avérée primordiale et a permis de construire progressivement l’identité de l’UL. En s’appuyant sur l’existence au niveau du Pres lorrain d’un service communication déjà mutualisé, l’université a mis en place une direction de la communication en capacité d’interagir en cohérence avec l’organisation en pôles scientifiques et collégiums. La direction de la communication, constituée de 13 personnes, directement rattachée au DGS et la nomination en 2014 d’un vice-président fonctionnel en charge de la communication furent des éléments déterminants dans la stratégie de communication de l’établissement. La direction de la communication s’appuie aussi sur un réseau de 90 correspondants au sein des laboratoires et des structures de formation.

Quatre axes stratégiques ont ainsi été définis qui concernent (1) la culture d’établissement, (2) la communication institutionnelle, (3) l’accompagnement des projets structurants et enfin (4) la promotion de l’offre de formation et l’accueil des étudiants. Le développement de la culture d’établissement est un mouvement que le comité recommande de poursuivre. L’identité visuelle et la charte graphique de l’UL se sont progressivement imposées, même si certaines entités peinent à trouver l’équilibre entre le maintien de leur identité propre et l’appartenance au grand établissement. Le principe de rassembler autour de valeurs partagées qui sont le cœur de l’identité de l’établissement a permis de contourner cette difficulté et de développer une culture commune. L’animation du réseau des correspondants et la poursuite d’actions de communication interne originales telles que le

²⁴ Le Comité de coordination et d’orientation scientifique lorraine (CCOSL) est une instance de concertation constitué de six établissements membres : Université de Lorraine, CNRS, Inra, Inria, Inserm et CHU de Nancy. Créé en janvier 2007 et reconduit par les contrats de site successifs jusqu’à aujourd’hui, le CCOSL est une interface entre les acteurs de la recherche publique et les collectivités territoriales, chargée de concrétiser la politique commune de recherche sur le site lorrain.

dispositif FACTUEL et les *newsletters* adressées en interne aux différents publics sont à encourager, notamment auprès des structures de recherche qui sont parfois assez éloignées de la communication de l'UL.

La communication institutionnelle passe notamment par le site *web* qui s'est considérablement enrichi, par un magazine papier semestriel et les réseaux sociaux. Il faut souligner la volonté de l'UL d'être en prise avec la société et de promouvoir le rayonnement de l'UL auprès du grand public. Citons par exemple l'engagement de l'UL dans le média collaboratif en ligne « *The Conversation France* ».

L'accompagnement en communication des projets structurants et notamment de l'I-Site LUE a été très important que ce soit en interne pour assurer l'information de l'ensemble de la communauté ou à l'externe pour en assurer la promotion. Avec la mise en place d'une équipe spécifique en charge de la gestion et de la communication du projet LUE, l'UL devra maintenant veiller à ce que les actions « LUE » restent cohérentes avec sa politique de communication et contribuent à assurer son propre rayonnement.

Enfin des dispositifs importants ont été mis en œuvre pour assurer l'information des étudiants et futurs étudiants. Un site spécifique pour l'offre de formation continue est aussi à mettre à l'actif de l'UL ainsi qu'un projet *web* de présentation de l'offre de formation de l'UL.

En capitalisant sur les résultats obtenus au cours de ce premier mandat, l'UL est maintenant en capacité de développer son positionnement international, notamment par une meilleure valorisation des travaux de recherche et par des actions en direction des masters et doctorants. L'obtention du label I-Site est une opportunité exceptionnelle pour développer cette dimension internationale et pour renforcer l'attractivité de l'établissement.

La recherche et la formation

I – La politique de recherche

- 1 ● Une recherche performante au sein d'un établissement de grande taille et pluridisciplinaire

L'Université de Lorraine est un établissement d'Enseignement Supérieur et de Recherche de grande taille au regard des standards français, issu de la fusion, en janvier 2012, des quatre universités présentes en Lorraine. Elle opère dans un contexte multi-sites, incluant une bi-polarisation régionale Nancy/Metz, et couvre, au travers de 60 unités de recherche (27 UMR, 32 EA et une équipe interne) et 8 structures fédératives (dont un Osu et une MSH) organisées globalement en 10 pôles scientifiques, un très large éventail disciplinaire comprenant les humanités, les sciences humaines et sociales, les sciences du vivant et de la santé et les sciences et technologies. Les pôles scientifiques, conçus comme des ensembles thématiques cohérents, « assurent la coordination des activités des unités de recherche qui les composent et la cohérence scientifique des domaines concernés ». ²⁵ La politique scientifique de l'UL est élaborée par le Conseil Scientifique, ²⁶ qui agit également comme instance d'évaluation et d'expertise de projets (PEPS, Appels d'Offres annuels Université-Région) en lien avec les pôles scientifiques et leurs propres conseils. En 2015, l'UL a consacré 24 M€ en dotation de fonctionnement, 21 M€ en investissement et 132 M€ en masse salariale pour l'activité de recherche.

L'UL est performante du point de vue de la recherche (située entre la 200^e et la 300^e place au classement de Shanghai) et coordonne un I-Site, centré sur l'ingénierie systémique et les sciences des matériaux, aux côtés du CNRS, de l'Inserm, de l'Inra, de l'Inria, du CHRU de Nancy et des établissements AgroParisTech et GeorgiaTech-Lorraine. Outre l'obtention récente de ce label d'excellence I-Site, quelques larges collectifs de recherche ont été reconnus par l'obtention de trois Labex²⁷ et deux Equipex²⁸.

L'UL affiche des domaines stratégiques de recherche cohérents, définis en termes de défis et fondés sur un historique et une analyse de ce qui constitue son « identité » et ses forces. Cette stratégie décline huit domaines relativement convergents sur le concept d'ingénierie. Ses relations sont particulièrement fortes avec le CNRS, son principal partenaire de recherche sur le plan quantitatif (ressources humaines, moyens) avec lequel elle a construit une excellente coordination stratégique sur des thématiques de recherche de premier plan pour le site : « Matériaux, énergie et procédés » ; « Mathématiques, STIC et leurs interactions » ; « Langues » ; « Terre et environnement ». L'Inra est également un partenaire particulièrement important pour le site dans la mesure où l'UL est pour lui un acteur majeur de la structuration, au niveau national, de la thématique « bois et forêt ». Même si la présence de l'Inserm est plus modeste en termes de ressources humaines, elle revêt une importance certaine sur la thématique particulière du vieillissement cardiovasculaire au travers de son implication dans des dispositifs comme le RHU et le CIC, qui permettent de structurer une recherche performante dans certains domaines des sciences du vivant et de la santé. Enfin, l'UL tire profit de la présence de l'Inria avec lequel elle a privilégié 3 thématiques de recherche : « Modélisation et simulation de systèmes complexes pour les sciences de l'ingénieur et les sciences du vivant » ; « Sécurité et sûreté de fonctionnement des systèmes informatiques » ; « Compréhension et émulation des mécanismes de la cognition et de la perception humaines ».

L'évaluation de la recherche conduite à l'UL est globalement très positive. Le comité a pu constater que, de ce point de vue, le processus de fusion a été bien accompli, qu'il a produit des effets très positifs, et que les pôles scientifiques sont bien en place. Partant du constat que cette première phase a abouti à une stabilisation du nouvel établissement fusionné, le comité estime que de nouveaux chantiers peuvent être envisagés et propose dans cet esprit quelques pistes d'évolution.

L'alignement des différents acteurs du site en matière de recherche s'opère au sein du CCOSL qui fonctionne bien, à la satisfaction de tous. Il pourrait évoluer en traitant de certaines questions à l'interface de la formation et de la recherche en intégrant par exemple en son sein le vice-président de l'UL en charge de la formation, ou du moins en invitant ce dernier pour des points spécifiques en lien avec l'articulation formation-recherche. Son principal défi,

²⁵ Article 3 du Décret n° 2011-1169 du 22 septembre 2011 portant création de l'université de Lorraine (RAE UL, annexe 11)

²⁶ Article 9 du Décret n° 2011-1169 du 22 septembre 2011 portant création de l'université de Lorraine (RAE UL, annexe 11)

²⁷ ARBRE en Agronomie-écologie, RESSOURCE 21 en Sciences de la Terre, Univers et Espace et DAMAS en Sciences de la Matière et Ingénieur.

²⁸ ORTOLANG en SHS et NANOIMAGESX en Sciences expérimentales.

dans la perspective de la pérennisation des moyens de l'I-Site, sera d'assurer la parfaite convergence des différents acteurs du site avec le projet stratégique de l'UL.

2 ● Une subsidiarité en recherche qu'il convient de parachever

I.2.1. Une subsidiarité en recherche et des pôles de recherche produisant des effets positifs

La fusion en janvier 2012 des quatre universités présentes en Lorraine a conduit à une profonde réorganisation fonctionnelle de l'établissement guidée par un principe de subsidiarité. Pour simplifier, et pour ce qui concerne la recherche, ce principe de subsidiarité articule trois niveaux décisionnels :

- un niveau central qui est celui de l'équipe présidentielle et des vice-présidents ;
- un niveau intermédiaire qui est celui des pôles scientifiques, dix au total et répondant, peu ou prou, à une structuration « disciplinaire » ;
- un niveau opérationnel proprement dit qui est celui des laboratoires.

La principale prérogative des pôles de recherche est de définir le schéma d'allocation des moyens au sein de leur périmètre et de préparer le plan de gestion des emplois. Cependant, dans la mesure où ces pôles bénéficient d'une grande liberté dans leur mode de fonctionnement, il serait utile de dresser un bilan comparatif détaillé de leurs organisations afin de dessiner les contours d'un « pôle idéal ». Ce travail pourrait donner lieu à la rédaction d'une « charte du pôle » établissant clairement leurs missions et responsabilités sur des sujets comme, à titre d'exemples, l'animation scientifique, la stratégie immobilière, l'attractivité, la mutualisation des équipements, la politique de plateformes, l'articulation formation-recherche (notamment l'interaction avec les écoles doctorales ou le collège des écoles doctorales).

La création des pôles a eu pour l'UL des effets significatifs en termes de structuration de la recherche comme en attestent les opérations de regroupement/renforcement des laboratoires de recherche (61 laboratoires aujourd'hui contre 81 avant la création de l'université de Lorraine), avec pour conséquences principales une réduction de l'émiettement des forces, une amélioration constatée de la performance en termes de publications et une diminution du nombre d'enseignants-chercheurs non publiants. La mise en place de l'instance « G10 », réunissant autour du vice-président recherche l'ensemble des dix directeurs de pôles, a également permis de coordonner la stratégie de recherche de l'Université, exprimée au travers de contrats d'objectifs et de moyens. Le « G10 » a favorisé l'émergence de quelques actions interdisciplinaires dans le cadre du lancement d'appels à projets, comme les Projets Exploratoires Premier Soutien ou l'appel PIA E-Fran, incitant à l'élaboration d'axes de recherche multi- ou interdisciplinaires partagés par différents pôles. Les Pôles et le « G10 » semblent s'être parfaitement saisis de leurs rôles et interviennent opportunément comme instances de préparation des délibérations du conseil scientifique. Enfin, du fait de leur valeur ajoutée en tant qu'instances intervenant en appui au pilotage de la stratégie de recherche et aux actions de mutualisation de moyens, les pôles sont maintenant parfaitement entendus et reconnus par l'ensemble des tutelles lors des dialogues de gestion et sont sollicités en premier lieu lors de la préparation des grands projets, notamment dans le cadre du CPER.

I.2.2. Une subsidiarité qui ne permet pas encore une bonne articulation entre formation et recherche

A la structuration de la recherche en trois niveaux répond une structuration de la formation également en trois niveaux avec la création d'un niveau intermédiaire représenté par les collégiums. Cette structuration en parallèle, et non pas fusionnée (à l'image des UFR) de la recherche et de la formation, a incontestablement des vertus à la condition de pouvoir opérationnaliser l'articulation de la formation et de la recherche qui est le paradigme central de l'université. De la structuration en miroir, qui permet d'établir une meilleure cohérence et une meilleure intégration des périmètres de la recherche, d'une part, et de la formation, d'autre part, résultent des « défauts » plus ou moins marqués de leurs recouvrements, que les processus décisionnels doivent prendre en compte. De ce point de vue, l'allocation des moyens, notamment en termes de ressources humaines, qui est un processus indispensable à la conduite stratégique d'une université, figure parmi les dossiers apparus comme les plus sensibles lors de l'évaluation.

Le comité estime que l'UL doit mettre en place un processus clair de conduite du plan de gestion des emplois, notamment d'enseignants-chercheurs. On peut suggérer que ce processus, cadré par la présidence, associe les directeurs de collégiums et de pôles, et soit conduit par un groupe de travail issu du sénat académique et dont les travaux seraient placés sous la responsabilité du vice-président du conseil d'administration, du vice-président formation et du vice-président recherche.

3 ● Une politique d'incitation à l'interdisciplinarité en place mais à renforcer

Une plus-value essentielle de la fusion survenue en 2012 est la constitution d'un établissement très largement pluridisciplinaire, susceptible de déployer une recherche et une formation inter-, voire transdisciplinaire, à même

d'adresser des défis sociétaux et de mieux préparer aux métiers de demain. Il est apparu très clairement, à la lecture du rapport d'auto-évaluation comme lors de l'évaluation sur site, que l'équipe présidentielle, les pôles et les collègiums ont pleinement conscience de ces enjeux. Cependant, l'incitation à l'interdisciplinarité, qui requiert de vaincre de nombreux freins, y compris institutionnels, de se doter d'outils et de méthodes spécifiques, et alors même qu'elle est très largement revendiquée, ne s'opère qu'au travers d'Appels à Projets de type PEPS²⁹. Il serait sans conteste bénéfique, pour un établissement pluridisciplinaire de la taille de l'UL, opérant dans un contexte d'I-Site, de se doter d'une politique ambitieuse d'interdisciplinarité incluant la mise en œuvre d'une méthode et de dispositifs adaptés, qui pourraient être pensés et coordonnés au sein d'une « structure » de type « Institut d'Études Avancées ».

II – La politique de formation initiale et continue

1 ● Une politique de formation qui se développe dans un cadre pluridisciplinaire et multisites

L'UL a construit son offre de formation (mise en application des maquettes à la rentrée 2013) sur la base d'une constance des moyens et dans un contexte de rapprochement nécessaire des cultures pédagogiques et administratives du fait de la fusion des quatre établissements. Les principaux éléments sous-jacents à cette construction ont été la création d'une offre de formation unique dans le cadre d'un établissement présentant deux pôles universitaires et multisites, ainsi que la poursuite d'objectifs communs combinant politique d'excellence, de proximité et d'attractivité de ces différents sites.

Pilotage de la stratégie de formation

La volonté de l'UL d'instaurer une distinction entre une vice-présidence Formation et une vice-présidence Vie Universitaire, pilotée par un conseil dédié³⁰ apparaît comme étant bénéfique aux activités de formation, d'une part, et de vie étudiante, de l'autre. Le positionnement de ces deux vice-présidences est sain et leur fonctionnement et articulation, positifs.

La Direction de la Formation, de l'Orientation et de l'Insertion Professionnelle (DFOIP) joue un rôle essentiel dans la mise en œuvre opérationnelle de la politique de formation. Son organisation en est, en particulier, un élément déterminant, mais le travail très concerté et articulé entre les différentes sous-directions constitutives de la DFOIP mérite également d'être souligné. Par ailleurs, l'inclusion, dans cette direction opérationnelle, de deux anciens services communs (Formation Tout au Long de la Vie (FTLV) et aide à l'insertion) a permis de renforcer la mission de service rendu aux différents acteurs du secteur de la formation en consolidant un bouquet de services complets et cohérents. Il paraît au comité que l'expertise développée au sein de cette direction pourrait être exploitée davantage dans le cadre d'impulsions politiques plus ambitieuses.

Les interactions avec les collègiums n'ont véritablement lieu que dans le cadre des Contrats d'Objectifs et de Moyens (Com), mis en place en 2013. S'il s'agit notamment de discuter du volant des heures complémentaires associées à chaque collègium, il serait en fait dommage que ces collègiums, qui pourraient être envisagés comme des espaces de travail thématique, ne soient pas assez utilisés pour développer la politique formation de l'UL. D'un point de vue des composantes, ils pourraient constituer un relais efficace et facilitateur pour les discussions entre elles et œuvrer ainsi au rapprochement pédagogique des structures entre les sites, en particulier de Metz et Nancy. L'uniformisation des cadres d'action et des procédures dans une université de grande taille et pluridisciplinaire n'ayant pas de véritable sens, les collègiums peuvent être des lieux d'où émanent des propositions pour envisager comment adapter les règles communes afin qu'elles puissent être appliquées en leur sein tout en maintenant leur spécificité respective.

Offre de formation

L'offre de formation de l'UL, accréditée pour le contrat de site 2013-2017, est pluridisciplinaire et multisites. Les effectifs étudiants de 2015 se répartissent à raison de 25,7 % à Metz, 36,7 % à Nancy et 37,5 % sur les autres sites. Sur la période 2012-2015, c'est à Metz que la progression est la plus forte (+ 18 %), par comparaison à Nancy (+5,8 %) et aux autres sites (+9,7 %)³¹. Les axes stratégiques qui ont conduit à sa construction ont pris leur essence dans un contexte de constance des moyens, de dialogue élargi du fait de la fusion et de rapprochement nécessaire des

²⁹ Les projets exploratoires premier soutien (PEPS) visent à faire émerger des projets de recherche et des collaborations interdisciplinaires qui associent des unités de recherche du site lorrain. En 2015, le budget du dispositif approchait les 235 k€ et a permis de financer 12 projets.

³⁰ Élément présent dans le décret du 22 septembre 2011.

³¹ La répartition des effectifs étudiants par collègium en 2015 est la suivante : Droit, Economie, gestion (19,3 %), Santé (19 %), Technologie (13,6 %) Sciences Humaines et Sociales (12,6%), Lorraine INP (11,1 %), Arts, Lettres, Langues (11 %), Sciences et Technologies (10,2 %) et Interface (3,3 %). RAE, Données de caractérisation, p.8 et 19.

différentes cultures pédagogiques et administratives. Ainsi, l'un des trois axes stratégiques majeurs affichés par l'UL³² est de « faire dialoguer les savoirs pour innover en formation et en recherche ». Cette offre de formation a été opérée dans un contexte de fusion et un environnement régional nouveau avec, notamment, la participation de l'UL au Pacte Lorrain et l'attente d'un travail sur la visibilité et rationalisation de l'offre de formation régionale du supérieur. Ce dernier point peut encore trouver des marges de progression dans le cadre de la prochaine offre de formation de l'UL 2018-2022.

La pluridisciplinarité de l'offre de formation de l'UL et son positionnement géographique sur plusieurs sites du territoire lorrain sont abordés sous l'angle d'objectifs communs correspondant à une politique d'excellence, de proximité et d'attractivité des différents sites. La pluridisciplinarité de l'UL correspond actuellement au fait qu'elle offre un panel de formations riche et diversifié en référence à des disciplines différentes. Cependant, un travail mené sur la base de cette richesse disciplinaire et menant à la création de formations nouvelles conçues à l'interface de plusieurs disciplines existantes au sein de l'UL pourrait être envisagé dans le cadre de la nouvelle offre de formation. Par ailleurs, la position transfrontalière de l'UL pourrait être mieux exploitée en vue de développer des formations co-accréditées en plus grand nombre et de multiplier les échanges estudiantins notamment avec la Belgique, le Luxembourg et la Suisse. En effet, si plus de 50 cursus de formation co-construits et partagés avec l'Allemagne existent actuellement, dont environ 30 doubles diplômes (tous niveaux confondus, *bachelor*, master, école d'ingénieurs), les formations co-accréditées avec les autres pays transfrontaliers restent peu nombreuses (e.g., master de physique avec l'université de Sarre et de Stuttgart en Allemagne, l'université de Gent en Belgique, l'université du Luxembourg et 2 universités à Madrid). Enfin, le travail sur la nouvelle accréditation de l'offre de formation de l'UL pourrait également être une opportunité pour questionner sa cohérence entre les sites de Metz et de Nancy, en envisageant de façon systématique une offre mutualisée et répartie sur le territoire de façon à préserver les spécificités locales.

Transformation pédagogique

L'UL souhaite depuis plusieurs années améliorer la qualité de transmission des savoirs et des compétences au sein de ses cursus de formation. Ce souhait s'est matérialisé par l'obtention de plusieurs IDEFI (REMIS, CMI-FIGURE, IIFR, ECOTROPHELIA, uTOP, InnovENT-E) ou encore le développement de projet tel que ECODIRES, mais également par un accompagnement en ingénierie de formation. En effet, l'ensemble des composantes de l'UL ne bénéficient pas du même potentiel en matière de création de formations revisitées pédagogiquement et leurs ressources en ingénierie de formation sont parfois sous-dimensionnées au regard des besoins réels. Certaines d'entre elles expriment ainsi le besoin d'être accompagnées en la matière.

La création d'une nouvelle mission au sein de la vice-présidence Formation de « chargé de mission Innovation et Structures Pédagogiques », ainsi que la réorganisation de la DFOIP en 2014, qui a conduit à l'intégration d'un nouveau service reprenant les missions du Centre d'Innovation Pédagogique, le SUZIP (Service Universitaire en Ingénierie et en Innovation Pédagogique), avaient pour objectif premier de doter l'UL des moyens nécessaires pour développer une véritable politique en matière de transformation pédagogique. Cette création a été conçue en lien avec l'installation d'un Comité Stratégique de l'Ingénierie et de l'Innovation Pédagogique (CS2IP)³³. Ce comité regroupe les acteurs clés de l'UL dans ce processus de transformation dont des étudiants. Il est organisé de façon conjointe entre la vice-présidence Formation et la vice-présidence Numérique. En effet, au sein de la Direction Numérique, il existe également un chargé de mission Tice et une sous-direction des Usages du Numérique, avec en particulier un très fort potentiel en accompagnement de création de ressources audio-visuelles. Le travail mené conjointement entre la DFOIP et la DN est déterminant et leur bonne entente sera un élément clé de la réussite à venir dans le domaine de la transformation pédagogique et numérique de l'UL.

Actuellement, les actions conduites par la vice-présidence Formation concernent en grande partie l'accompagnement au déploiement d'une démarche compétence en lien avec la FTLV. Trois objectifs sont poursuivis par l'UL dans ce domaine : impulser/inciter à l'innovation pédagogique, former les acteurs et accompagner les projets. Des réflexions ont également été menées sur la valorisation de l'investissement des enseignants dans des actions de transformations pédagogiques, qui ont conduit à la réalisation d'un référentiel de reconnaissance horaire. Un réseau de référents « pédagogique et numérique » a par ailleurs été mis en place au sein de chaque composante de formation, co-piloté par les deux directions (DFOIP et DN). Des appels à projets structurants (création de ressources numériques et de nouveaux dispositifs de formation) sont également initiés en interne. Un accompagnement des équipes pédagogiques pour répondre aux appels à projets extérieurs, essentiellement nationaux, est aussi offert. Des séminaires sont organisés afin d'essaimer la culture de l'innovation pédagogique et numérique.

³² RAE UL, p. 12.

³³ RAE UL, p. 81.

L'offre de service proposée aux équipes pédagogiques pour les accompagner dans la création de ressources audio-visuelles est un point fort de l'UL : studio d'enregistrement, réservation en ligne avec agenda, personne dédiée pour installer et guider, etc. L'objectif en matière de création de Mooc³⁴ est clairement affiché et correspond à trois Moocs par an. Par ailleurs, la dimension couverture territoriale est bien prise en compte avec notamment des personnels dédiés sur le site de Metz. Enfin, dans le même ordre d'idée, le service de visio-conférence est très développé et les enseignants disposent de dispositifs de captation et de diffusion de leurs cours sur plusieurs sites en même temps. Ainsi, l'expérience en matière de déploiement d'un accompagnement audio-visuel de qualité sur le territoire pourrait être utilisée et servir de modèle afin que l'innovation pédagogique puisse être plus largement diffusée. Un effort pourrait également être fait sur la communication et l'information des actions menées et services disponibles auprès des acteurs concernés au sein de l'UL.

2 ● Une stratégie de développement de la Formation Tout au Long de la Vie (FTLV) clairement affichée, mais encore à développer

Environ 9 000 stagiaires inscrits en FTLV suivent un cursus de formation à l'UL (5 000 salariés bénéficiant d'un financement employeur, 1 000 demandeurs d'emploi financés et 3 000 particuliers à leurs propres frais). La moitié d'entre eux visent l'obtention d'un diplôme de certification RNCP de niveau I, II, III ou IV et l'autre moitié une autre formation professionnelle.

La création d'un institut de FTLV prévue dans le contrat de site n'a pas eu lieu et à la place une réorganisation de la fonction, avec la création d'une sous-direction FTLV au sein de la DFOIP et un déploiement des forces d'appui dans les composantes de formation, a repositionné la problématique de la FTLV différemment au sein de l'UL. Ainsi, le plan stratégique FTLV voté en mars 2013 est structuré autour de deux objectifs centraux que sont la constitution et l'animation d'une communauté d'acteurs et le positionnement de l'UL en tant qu'acteur clé dans l'accompagnement des mutations économiques et sociales en Lorraine. Un travail a été commencé. Le comité suggère qu'il soit renforcé afin de mettre en place une offre de formation (et de services) rénovée et repositionnée, des partenariats avec les entreprises locales forts, et une coopération dans les projets des territoires.

Les actions conduites actuellement par la sous-direction FTLV de la DFOIP concernent principalement la mise en place du compte personnel de formation (CPF) en s'appuyant fortement sur la démarche compétence pilotée par le SU2IP. Il est important que l'UL, qui est sollicitée pour une implication plus forte dans les projets de territoires aux côtés d'autres institutions publiques ou consulaires, puisse rapidement répondre à cette sollicitation. La mobilité transfrontalière doit également être prise en compte de façon spécifique.

III – Le lien entre recherche et formation

1 ● Les pôles scientifiques et les collégiums : une structuration capable de renforcer l'articulation recherche-formation malgré le risque de la fragiliser

La frontière introduite par la création des collégiums, du côté de la formation, et des pôles scientifiques, du côté de la recherche, pourrait sembler contradictoire avec la volonté de favoriser une formation adossée à la recherche. La structuration en pôles scientifiques et en collégiums se traduit cependant elle-même par une structuration en miroir susceptible de favoriser une meilleure intégration des périmètres de la recherche et de la formation. Pour ce faire, il est nécessaire de mettre en place des processus décisionnels clairs et de les opérationnaliser.

En lien avec ce qui a été écrit plus haut pour la politique de recherche (section I.2.2., p. 26), une plus grande clarté est nécessaire quant à la façon dont est conduit le plan de gestion des emplois enseignants-chercheurs. Il convient de s'assurer que ce processus donne à l'établissement la capacité de redéployer des emplois vers ses domaines stratégiques. Le lien formation-recherche constitue en effet un point sensible de l'allocation des moyens et de la définition des profils de postes, variable selon les disciplines. Les actions d'adossement de la formation sur la recherche sont également hétérogènes en fonction des disciplines. A cet égard, le comité estime que le taux actuel de redéploiement des postes d'EC, tant entre collégiums/pôles qu'au sein de ceux-ci entre les différentes composantes n'est pas encore suffisant pour traduire les choix stratégiques de l'établissement, relayant ainsi un sentiment exprimé lors des entretiens par plusieurs acteurs de l'UL.

Les laboratoires et les chercheurs sont diversement associés aux équipes pédagogiques et à l'ingénierie pédagogique, de sorte que leur action ne favorise pas suffisamment le lien entre recherche et formation. Les EPST ne semblent pas non plus systématiquement associés à cette problématique.

³⁴ Massive open online course.

En accord avec la stratégie de l'établissement faisant de l'interdisciplinarité un axe stratégique (section I.3, p. 26), il convient que la politique pédagogique et scientifique accorde plus d'importance à cette question, de façon à permettre de relever les défis sociétaux annoncés et de mieux préparer aux métiers de demain. Elle doit se mettre en œuvre au-delà des Appels à Projets de type PEPS qui en constituent le principal ancrage.

2 ● Une politique doctorale à renforcer

Le doctorat est le diplôme emblématique d'une université. Il est aussi le diplôme par lequel une université opère le mieux son attractivité et son internationalisation. Ce constat est particulièrement prégnant dans le contexte d'un I-Site.

La politique doctorale de l'UL est coordonnée au sein d'un collège doctoral qui regroupe les 8 écoles doctorales du site. Dans ce contexte, il est paradoxal que, alors même que la structuration de l'établissement en trois niveaux délègue aux pôles de recherche et aux collègiums des responsabilités importantes en matière de conduite de la stratégie (au travers de COM) et leur rattache la masse salariale correspondante en application du principe de subsidiarité exposé plus haut, le collège des écoles doctorales ne bénéficie pas du même type de positionnement. Il opère comme une simple instance de concertation et de coordination entre les écoles doctorales. Il est « animé » par un « coordonnateur » (là où collègiums et pôles sont « dirigés » par des « directeurs » élus) dont la mission, « l'autorité », les capacités de gestion de moyens, ne sont pas apparues clairement aux évaluateurs.

En conséquence, le positionnement du Collège Lorrain des Ecoles Doctorales (Cled) et celui de son « coordonnateur » devraient être renforcés de manière à leur permettre de mener une politique doctorale attractive, internationale, coordonnée avec les pôles et les collègiums, visant l'amélioration et l'harmonisation des pratiques au sein de l'établissement. Hormis la mutualisation de moyens logistiques et la mise en place d'une Charte des thèses commune, ce renforcement du collège des écoles doctorales devra favoriser une meilleure implication des chercheurs des organismes de recherche dans la formation doctorale, coordonner une politique générale des écoles doctorales sur les programmes doctoraux, le recrutement, les critères d'encadrement et de suivi des doctorants, la formation et le projet professionnel, la communication, l'accueil des étudiants internationaux, la valorisation du diplôme à l'international... En plaçant le doctorat au cœur de ses préoccupations, cette dynamique devra contribuer à définir la stratégie de l'établissement en lien avec l'excellence de sa recherche. Enfin, ce positionnement renforcé est particulièrement important pour affirmer son rôle dans la perspective de la création de « *graduate schools* » vis-à-vis de laquelle l'UL se positionne.

La politique de l'établissement vise à la réussite et à l'insertion professionnelle des doctorants qui s'estiment bien accompagnés. Des actions sont menées pour leur permettre de participer à des séminaires et colloques ; le suivi de leurs travaux est assuré dans des conditions de fréquence et de qualité d'accompagnement qui les satisfont. Pour les doctorants, le lien recherche-formation se fait via les propositions de la plateforme ADUM. Sur le plan de l'internationalisation, l'incitation à suivre des formations en langue étrangère mériterait d'être amplifiée et mieux prise en compte.

Le rôle du Collège lorrain des écoles doctorales gagnerait donc à monter en puissance pour accompagner ces nécessaires évolutions.

En amont du doctorat, l'amélioration du lien formation-recherche au niveau master est à poursuivre pour pallier la coupure perceptible entre recherche et formation. Il apparaît que l'irrigation de la recherche sur la formation et les pratiques de formation a lieu le plus souvent par les liens directs et individuels, notamment par la présence des directeurs de laboratoires dans les masters ou dans les conseils de l'école doctorale. Le comité estime que le lien entre le collègium et l'école doctorale n'est pas assez fort, ce qui se traduit entre autres par une présence insuffisante des acteurs de la recherche lors des présentations de master. Des initiatives sont engagées pour créer notamment de nouveaux masters (en économie) et DU (en droit) afin de bâtir des filières d'excellence en initiant les étudiants à la recherche. Le comité estime que l'UL doit soutenir plus ouvertement les projets transverses qui concernent les défis sociétaux et visent à renforcer le lien entre recherche et formation. On note l'inexistence de propositions de formations à la recherche dans les masters professionnalisants, ce qui nécessite de poursuivre le travail de rencontre entre les acteurs et les structures pour tenir les objectifs définis par une université qui fait du lien entre recherche et formation un axe majeur de sa politique. L'adossement des masters aux laboratoires dont les thématiques de recherche sont proches devrait, selon le comité, davantage impliquer les enseignants-chercheurs concernés.

IV – La documentation et l'édition

1 ● Une mutualisation de la documentation suite à la fusion à poursuivre

L'ambition de l'UL, à la création en 2012 de la Direction de la Documentation et de l'Édition (DDE), était la mise en place d'une organisation rénovée ayant en charge la politique documentaire de l'ensemble de l'établissement, se traduisant par des services rendus à l'établissement et à ses structures. Cette création a eu lieu sur la base des 4 services communs de documentation et comprend actuellement l'activité de 27 bibliothèques universitaires et de missions transversales³⁵. Il perdure encore quelques bibliothèques de proximité de composantes et de laboratoires qui échappent à la « politique documentaire » de cette direction. L'objectif affiché de l'UL est d'associer ces bibliothèques à la politique de l'établissement ; cependant cet aspect n'a pas encore pu être complètement mis en œuvre. Ce rapprochement permettrait une politique d'optimisation des moyens et d'efficacité (pas de redondance d'achat et de services et pas de perte de lisibilité). Une première approche pourrait passer par une présence régulière de la DDE dans les conseils des collègiums et des pôles, afin que des contacts plus directs puissent ensuite avoir lieu avec les directeurs de composantes de formation et de laboratoires.

Une culture de réseau existait déjà avant la fusion et le choix de l'UL de privilégier le modèle de proximité existant a permis de maintenir l'homogénéisation des activités, préservant ainsi l'équité du droit à l'accès de la documentation sur l'ensemble du territoire lorrain. A titre d'exemples, plusieurs initiatives locales méritent d'être soulignées, telles que l'harmonisation des Systèmes Intégrés de Gestion des Bibliothèques (SIGB) qui a conduit à la mise en place en septembre 2014 d'un catalogue unique contenant actuellement 98 % de la documentation de l'UL ; un service de Prêt Entre Sites (PES) ouvert en mars 2016 avec une navette quotidienne couvrant plus de 15 sites et permettant la circulation entre eux des documents empruntés. Le dispositif est complété par le service InVerso de La Poste (39 bibliothèques participent à ce système de prêt pour 13 000 documents déplacés entre les sites). Notons également un travail conjointement mené avec la Direction du Numérique et ayant conduit à la création d'un service nomade (responsive design) innovant où les étudiants et personnels de l'UL peuvent connaître, immédiatement sur la base du scan du code ISBN via leur mobile, la disponibilité d'un ouvrage. Concernant la recherche, un projet de création d'une archive ouverte (HAL) institutionnelle a vu le jour en mai 2016. Elle regroupe actuellement les productions scientifiques de 11 laboratoires de l'UL et sera étendue aux 60 unités de recherche prochainement. D'autres projets, tels que celui dans le secteur de la recherche en santé d'intégrer le catalogue de l'Institut national de la prévention et de l'éducation pour la santé (INPES) sont en cours d'instruction. L'ensemble de cette activité fructueuse déployée sur le territoire lorrain est le témoin d'une coordination importante entre les acteurs de la documentation.

Néanmoins, quelques points d'amélioration pourraient être envisagés afin de répondre à la demande des étudiants, en particulier dans le secteur santé, d'horaires d'ouverture plus tardives des bibliothèques de proximité.

2 ● Une politique éditoriale inexistante

La Direction de la Documentation et de l'Édition (DDE) n'est pas porteuse de la politique éditoriale de l'UL. Cette politique devrait être, d'une part, clarifiée par l'établissement et, d'autre part, portée politiquement.

En parallèle de la création de cette direction opérationnelle, un service de publications, nommé Presses Universitaires de Nancy - Éditions Universitaires de Lorraine (PUN-Edulor) subsiste au sein de l'UL. Ces presses fonctionnent en complète autonomie, sans aucune interaction avec la DDE, ni avec la Direction du Numérique malgré le développement d'outils numériques en interne. Les activités de ces presses sont importantes, mais ne représentent pas à elles seules l'ensemble des activités de diffusion et de valorisation des travaux des chercheurs de l'UL. En effet, certains secteurs disciplinaires ne travaillent pas avec les PUN-Edulor, mais avec des maisons d'édition. Par ailleurs, les PUN-Edulor ne publient pas exclusivement des chercheurs lorrains. Se pose, alors, la question à terme du financement des activités de ces presses et de leur continuité ou non, question que le positionnement de l'UL vis-à-vis de la politique éditoriale qu'elle souhaite mener, et la manière dont elle souhaite la piloter, devrait résoudre.

³⁵ RAE UL, p. 18.

La réussite des étudiants

I – Les parcours des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle

- 1 ● Une organisation de proximité bien coordonnée et un suivi de l'insertion professionnelle très performant grâce à l'OVU

Les engagements de l'UL sur le continuum allant de l'orientation à l'insertion professionnelle de leurs étudiants sont au nombre de trois³⁶. Il s'agit d'améliorer l'efficacité de la lutte contre l'échec et l'abandon notamment en première année (L1), de renforcer l'action de la Sous-Direction d'Orientation et d'Insertion Professionnelle (SDOIP) et de se doter d'informations fiables via l'Observatoire de la Vie Universitaire (OVU).

Afin de lutter contre l'échec et l'abandon, quelques orientations ont été privilégiées, telles que l'élaboration d'une cartographie des passerelles inter-filières permettant l'émergence de parcours individualisés et cohérents ; le renforcement de l'accompagnement à la construction de projets personnels et professionnels (PPP) des étudiants, notamment les néo-bacheliers (un correspondant PPP par composante est en place), et enfin le renforcement de partenariats avec par exemple l'APEC, le MEDEF, la CCI, Pôle Emploi,... pour permettre de resserrer les liens avec le tissu économique et social et les acteurs de l'emploi.

Les principaux acteurs en appui à l'étude et à l'accompagnement de la réussite, de l'orientation et de l'insertion professionnelle des étudiants de l'UL sont les responsables de formations et leurs équipes, les services administratifs des composantes, ainsi que la SDOIP, et enfin l'OVU au sein de la Dapeq. Il s'agit de la part de l'UL d'un choix valorisant la proximité, qui exclut l'unité de lieu, mais compense la dispersion par une organisation en groupes métier bien animés et une offre de services identique sur chaque site avec des « chefs de projet » par site. Il existe également un réseau de correspondants de composante favorisant une grande implication des composantes dans les processus proposés par la SDOIP. Cette organisation, dont le fonctionnement est globalement très satisfaisant et a permis de « changer de dimension », résulte de la mise en commun des bonnes pratiques des quatre universités après la fusion.

Des initiatives intéressantes restent portées par des composantes et la SDOIP, telles que la mise en place d'un site web d'orientation pour les étudiants et le projet d'obligation de création d'un portefeuille type PEC (Portefeuille de Compétences) ou encore des organisations de forum et d'actions spécifiques, parfois en lien avec la SDOIP (i.e., ISAM-IAE).

L'OVU joue un rôle important dans la production de données fiables et utiles à l'équipe politique de l'UL, aux directeurs de composante et aux responsables de mention et de parcours, via une diffusion large sur le site internet de l'UL. Il s'agit de deux enquêtes spécifiquement proposées par l'UL en sus des enquêtes nationales classiques (enquêtes à 30 mois pour les masters et LP) : une enquête à 6 mois permettant, entre autres, d'actualiser les coordonnées des étudiants et d'avoir un premier volant de données, et une enquête à 18 mois permettant de recueillir des informations dans un délai raisonnable pour ne pas perdre le contact avec les étudiants et disposer d'une information sur leur insertion professionnelle plus rapidement que 30 mois après leur diplomation (les étudiants de FI et de FC se voyant proposer des questionnaires différents). Le taux de réponse à ces enquêtes est de 80 à 85 % environ.

La question de l'utilisation de ces données pour la constitution du fichier Alumni de l'UL se pose, ainsi, que sa granularité : pertinence de constituer des groupes d'alumnis à animer par département ou filière au lieu du niveau composante ou établissement ? Ce travail sur les alumnis serait très bénéfique au renforcement des liens avec les partenaires territoriaux et en particulier les entreprises, PME, branches professionnelles, rectorat, etc. futurs employeurs des étudiants de l'UL. La création de ce réseau s'intègre dans une démarche plus large d'accompagnement de l'étudiant dans son appui à la professionnalisation, à l'aide d'outils plus performants, dans laquelle l'UL souhaite à juste titre aller.

Enfin, un autre projet qui tient à cœur à l'UL a été engagé. Il s'agit de s'intéresser de façon plus précise à la problématique des étudiants décrocheurs afin de mieux les informer en amont de leur inscription au sein de l'UL, de mieux valoriser le parcours des étudiants et de mettre en place un travail de prévention afin d'éviter ce décrochage.

³⁶ RAE UL, p.89.

2 ● Une stratégie claire pour développer l'apprentissage

Le rapport de l'Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (AERES) en 2012 préconisait que le centre de formation d'apprentis (CFA), créé par l'UL en 2011 et à l'époque exclusivement porté sur la thématique de l'eau et de l'environnement, devienne plus généraliste³⁷. L'élargissement du périmètre du CFA de l'UL accepté par la Région fin 2015 a permis d'augmenter son activité. Désormais, 15 % des apprentis de l'UL passent par son CFA. Néanmoins, les formations en apprentissage de l'UL sont encore portées par 22 CFA différents, ce qui ne facilite pas le fonctionnement et la cohérence d'ensemble. Le développement de l'apprentissage au sein de l'UL, en particulier au niveau master, ne pourra pas avoir lieu sans un soutien fort de la Région en ouvrant des places d'apprentissage pour le CFA de cette université. 25 % des étudiants en apprentissage sont inscrits à l'IUT de Metz et travaillent avec 6 CFA, mais pas encore avec le CFA de l'UL. Enfin, il est à noter que dans la mise en œuvre des formations en alternance, la pratique des groupes « mixtes », associant apprentis, contrats de professionnalisation et étudiants en formation initiale classique, se généralise.

En interne, le travail a lieu principalement en *bottom-up* via les équipes pédagogiques et les composantes, qui sont ensuite accompagnées dans leur démarche. A ce sujet, des formations sur ce qu'est l'alternance sont organisées avec beaucoup d'adhésion par les personnels enseignants. Le CFA de l'UL peut également jouer un rôle en *top-down* compte tenu des informations qu'il recueille auprès des branches professionnelles et des entreprises.

En termes de pilotage, les données recueillies sur l'insertion professionnelle des apprentis relèvent, d'une part, d'une enquête menée par le rectorat, mais dont le taux de réponse reste très faible (environ 20 %), et, d'autre part, de l'enquête déjà évoquée plus haut conduite par l'OVU avec un taux de réponse de 80 % de l'ensemble des étudiants, qui peut être croisée avec APOGEE pour extraire les données apprentis (outil en création). Les responsables des départements des IUT jouent également un rôle important dans ce suivi.

II – Une vie étudiante riche résultant d'une vice-présidence bien intégrée à l'équipe politique et d'une écoute soutenue des étudiants au sein des conseils

Le positionnement de la vice-présidence étudiante est une aide pour la vie étudiante au sein de l'UL et pour le site lorrain. Son intégration et son implication dans les différents conseils offrent aux étudiants un point d'accès direct, lui permet d'être au fait des sujets ou d'assurer une bonne redirection vers les services compétents. Son rôle de relais, dans un cadre valorisant, fait de cette vice-présidence une interface efficace entre l'équipe présidentielle et les étudiants, et un soutien à la vie étudiante.

Les élus étudiants témoignent du sentiment qu'ils sont écoutés, et que leur avis est pris en compte dans les différents conseils où ils siègent. Le bon délai de transmission des documents leur permet un travail en amont des conseils. Une homogénéisation des formations des élus étudiants apporterait une plus-value à cette dynamique, ainsi qu'une meilleure intégration des étudiants aux groupes de travail.

La vie étudiante lorraine est portée par un tissu d'associations étudiantes fourni et accompagné par sept Bureaux de la Vie Etudiante (BVE). Les principaux Bureaux de la Vie Etudiante (BVE) de Nancy et de Metz n'effectuent d'ailleurs pas le même type d'actions : service support à la vie étudiante pour l'un, et acteur pour l'autre. Une harmonisation est opérée via un Bureau Régional de la Vie Etudiante (BRVE), présidé par le vice-président étudiant. Ce BRVE, depuis 2013, organise des sessions de formation annuelles à destination des associations.

Le FSDIE, recevant des demandes de 200 associations différentes, semble fortement soutenir cette dynamique et finance l'aide sociale à hauteur de 120 000 € chaque année³⁸. Selon l'enquête du MENESR, l'UL est ainsi, pour la deuxième année consécutive, la première université en matière de nombre de dossiers FSDIE déposés. Le processus de labellisation des associations, leur demandant entre autres de suivre au moins une formation, avant l'obtention d'un FSDIE, est un gage de qualité. La valorisation de l'engagement étudiant via le Bonus Engagement Etudiant (B2E), concrétisée par la majorité des jurys, lui est bénéfique, même si sa reconnaissance dans l'ensemble du périmètre de l'UL mérite une homogénéisation³⁹. Enfin, pour accéder à un niveau supérieur d'efficacité, une réelle coordination territoriale de la vie étudiante devrait être mise en place.

³⁷ Rapport AERES Lorraine 2012, p. 22.

³⁸ RAE UL, p.103

³⁹ Seulement 68 % des jurys prennent en compte ce bonus dans la notation des étudiants. Augmentation de 73 % du nombre d'étudiants inscrits dans cette démarche entre 2014 et 2016 - RAE UL, p. 103.

Les Services de Médecine Préventive et d'Activités Physiques et Sportives sont bien implantés, et permettent aux étudiants un bon accès à leurs activités.

La valorisation et la culture scientifique

I – Un dispositif de valorisation efficient et opérationnel

En matière de valorisation, les entretiens ont permis de vérifier la cohérence du fonctionnement des outils et de la réalité des actions décrites à la section 2.2.3. du RAE. Ainsi, l'organigramme de la Direction de la Recherche et de la Valorisation obtenu lors de la visite, a rendu plus lisible l'organisation de l'UL. L'UL a fait le choix de conserver en son sein la recherche contractuelle et de confier le volet transfert de technologie à la Satt Grand Est.

La valorisation via la recherche partenariale est confiée à une sous-direction, comprenant des ingénieurs de valorisation, en charge de la promotion et des négociations techniques et tarifaires, et d'une équipe de juristes spécialisés en propriété intellectuelle. Cette combinaison offre une crédibilité et une cohérence dans les négociations tant vis-à-vis des partenaires que des laboratoires. Cette cohérence est renforcée par le fait que cette équipe est en support transversal pour les autres services pour tout ce qui touche à la propriété intellectuelle.

La valorisation comprenant la détection-maturation-transfert-suivi est entièrement confiée à la Satt Grand Est. Celle-ci, dont le siège est à Dijon, comprend une trentaine d'agents s'occupant de valorisation, dont sept sont basés à Nancy. Il est confirmé de toutes parts que les interactions entre la sous-direction valorisation et la Satt sont permanentes, et s'appuient sur des procédures pragmatiques d'échanges d'informations. En particulier, les fiches de bonnes pratiques contribuent à clarifier le rôle de chacun et les attentes vis-à-vis de bénéficiaires. Néanmoins, on peut se demander si la force de frappe de la Satt pour servir l'UL est à la hauteur de l'ambition affichée par l'université en ce domaine. En particulier, il ressort des entretiens du comité avec les interlocuteurs impliqués de près dans le processus de valorisation, que l'intensité de la détection de résultats au sein des laboratoires semble trop faible, ce qui justifie amplement le renforcement de l'équipe envisagé à Nancy. Après un démarrage un peu chaotique en 2014, et une politique versatile durant les deux premières années, le fonctionnement et les objectifs de la Satt semblent stabilisés depuis six mois environ, ce qui présage d'une consolidation des actions sur un plus long terme. Son fonctionnement peut être considéré comme classique. La confiance entre Satt et laboratoires de l'UL doit encore se renforcer et ne peut se nourrir que de projets vécus sur le terrain. Un programme de visite de tous les laboratoires en deux ans a été mis en place pour augmenter la visibilité de la Satt et sensibiliser les chercheurs.

Même s'il semble que l'information circule bien entre les sous-directions et la Satt, un continuum plus affiché entre recherche orientée, recherche collaborative et transfert de technologie pourrait à la fois renforcer l'image dans ce domaine de l'UL, mais aussi faciliter voire accélérer l'impact de la recherche dans l'économie. Les interactions avec les pôles de compétitivité, très variables suivant les thématiques, mériteraient également d'être renforcées dans l'optique de mieux intégrer les parcours de formation dans une réflexion prospective sur les métiers de demain.

Ce dispositif est utilement complété par une politique d'incubation d'entreprises et d'encouragement de l'entrepreneuriat étudiant (Programme Peel)⁴⁰. La fusion a permis de renforcer cette politique qui rencontre un succès fulgurant et qui contribuera à une évolution positive sur le terrain de l'attitude des chercheurs vis-à-vis des entreprises et de la valorisation.

La volonté de l'UL d'être un acteur global de sa région se concrétise dans le fait que l'université joue également un rôle central dans des dispositifs ou consortiums tournés vers l'entreprise tels l'IRT M2P, l'Institut Carnot ICEEL, le GIP METAFENSCH, sans oublier l'implication dans les 3 pôles de compétitivité lorrains. Au niveau européen, l'UL est membre fondateur du centre de co-implantation (CLC) en France de la communauté de la connaissance et de l'innovation (CCI) *Raw Materials* de l'EIT⁴¹. Créée en 2014, cette communauté regroupe plus de 120 partenaires (industries, entreprises, centres techniques et établissements d'enseignement supérieur) de 22 pays européens, tous intervenant dans le domaine des matières premières et des matériaux (exploration, extraction, recyclage et transformation)⁴².

⁴⁰ Le nombre d'étudiants-entrepreneurs est passé de 6 la première année (2000) à 84 en 2015 et 147 en 2016, avec un total de 290 depuis la création ; RAE UL, p. 83 et annexe 50.

⁴¹ L'Institut européen d'innovation et de technologie (EIT) est un organe indépendant de l'UE qui soutient l'esprit d'entreprise et les innovations.

⁴² RAE UL, p. 53.

II – Une politique culturelle riche et diversifiée dont le positionnement au cœur du projet d'établissement mériterait d'être affirmé

La sous-direction de la culture scientifique et technique (CST) et la sous-direction de la culture artistique et sociétale sont deux composantes de la direction de la vie universitaire et de la culture. En 2015, un chargé de mission « cultures » a été nommé pour venir en appui du Vice-Président du Conseil de la Vie Universitaire sur toutes les questions liées à la fois à la CST et à la culture artistique. Le positionnement de ces deux sous-directions au sein de la direction de la vie universitaire a permis de mieux intégrer la dimension culturelle dans sa globalité et de développer des actions en synergie avec d'autres composantes de l'UL, comme par exemple la formation « Médiation Scientifique » à destination des doctorants.

Les actions de la CST ont pu s'appuyer sur un réseau informel d'acteurs, le réseau Hubert Curien. Elles se sont cristallisées notamment sur le projet « Construire ensemble une région de la connaissance » (CERCo), projet du PIA, qui a permis de fédérer les acteurs régionaux autour des questions de science et société et d'irriguer les territoires. D'autres initiatives très originales telles que l'organisation de l'événement *Science and You* ou le festival du film de chercheur, co-organisé avec la délégation régionale Centre-Est du CNRS, témoignent du dynamisme de l'UL en la matière. Il en est de même pour la conservation et la mise en valeur du patrimoine où des conventions avec les musées du Grand Nancy ou la plate-forme PULSAR pour la conservation du patrimoine universitaire lorrain témoignent de la diversité des initiatives.

La création de la nouvelle Région Grand Est représente une opportunité de poursuivre et intensifier les actions en direction des territoires avec l'appui de l'ensemble des acteurs locaux et régionaux et en capitalisant sur l'expérience acquise dans la conduite du projet CERCo qui se termine cette année. L'UL devrait jouer un rôle moteur dans cette coordination.

L'UL a réussi à mettre en place des actions culturelles diversifiées, notamment à destination des étudiants. L'organisation reposant sur une intégration dans la Direction de la Vie Universitaire, des deux sous-directions CST et culture artistique et sociétale (qui pourraient d'ailleurs devenir une seule), est un élément favorable à la transversalité. Pour autant, un portage politique plus proactif de la culture et une véritable intégration de la culture comme élément fondamental du projet d'établissement permettraient de renforcer la dimension de responsabilité sociale de l'UL. Le comité suggère de mieux affirmer l'UL comme un lieu de développement de la créativité pour les personnels et les étudiants, et notamment d'intégrer certaines activités culturelles dans les parcours de formation des étudiants, en tant qu'éléments de la formation et non pas comme une activité annexe.

Les relations européennes et internationales

I – Des relations internationales riches mais insuffisamment structurées

La stratégie internationale de l'UL s'articule à trois niveaux : le niveau frontalier (Grande Région transfrontalière impliquant des partenariats en Allemagne, au Luxembourg et en Belgique), un réseau informel d'universités européennes centré autour de l'ingénierie et mettant l'accent sur la pluridisciplinarité et le dialogue des savoirs qui sont au cœur du projet de l'UL, et des partenariats spécifiques en formation et en recherche concernant une dizaine de sites ou régions dans le monde (dynamique franco-allemande, USA, Maroc, Kazakhstan, Chine), l'objectif étant d'aboutir à terme à entre 10 et 15 partenariats internationaux stratégiques⁴³.

L'UL a réuni à sa création un nombre de coopérations internationales en formation et en recherche foisonnant, répondant aux besoins et stratégies de développement de ses différents membres. Parmi ces coopérations, la plus remarquable est sans doute celle avec *Georgia Institute of Technology* (Atlanta) et son antenne lorraine. Installé depuis 25 ans à Metz, Georgia Tech-Lorraine est un modèle de collaboration franco-américain unique, qui couvre formation, recherche et innovation (Institut Lafayette). L'UL a pu valoriser et renforcer cette coopération avec la signature en 2014 d'un accord-cadre avec Georgia Tech visant à renforcer les capacités scientifiques et pédagogiques des deux établissements dans des thématiques telles que, parmi d'autres, les matériaux, l'énergie et les nanotechnologies. Ce partenariat offre l'opportunité pour les enseignants de l'UL de donner des cours à Georgia Tech-Lorraine et se confronter ainsi avec le modèle d'enseignement américain.

En s'appuyant sur des relations historiquement fortes en sciences de l'ingénieur, l'UL joue aussi un rôle moteur dans la coopération universitaire entre la France et le Kazakhstan. Ce partenariat bénéficie d'un soutien ministériel (Enseignement Supérieur et Affaires étrangères) et des partenaires industriels présents au Kazakhstan. L'UL a mis en place en 2014 un protocole d'entente pour renforcer la coopération et proposer des nouvelles offres de formations conjointes et délocalisées impliquant aussi des échanges Erasmus concernant non seulement les étudiants mais aussi le personnel administratif.

Enfin, les liens avec le Maroc, et tout particulièrement avec l'Université Internationale de Rabat, ont été renforcés en 2013 par deux accords, l'un visant à la création d'une Ecole d'architecture au sein de l'Université Internationale de Rabat, l'autre à l'ouverture d'un LIA sur la thématique des énergies⁴⁴.

Au-delà de la consolidation des coopérations existantes, l'UL et ses partenaires EPST ont renforcé leur partenariats scientifiques en participant depuis 2013 à la création de 6 nouveaux LIA en sciences dures, dont 2 en Chine, 2 aux USA, 1 au Luxembourg et 1 en Slovaquie.

Au niveau transfrontalier, dans le cadre de l'université de la Grande Région (UniGR), l'UL a été très dynamique dans la mise en place de projets de recherche dans les domaines de la biomédecine, des sciences des matériaux, de l'utilisation rationnelle des ressources et des études sur l'espace transfrontalier. L'UniGR est sans doute un très bon vecteur de collaboration scientifique transfrontalier et a permis la création ou la consolidation de plusieurs réseaux de chercheurs/experts. Cependant, le soutien de l'UniGR à ces actions se limite à un financement d'amorçage (organisation de colloques, séminaires, missions, etc.). Des collaborations plus efficaces et structurées sont par ailleurs réalisées grâce au programme de coopération transfrontalière INTERREG V-A, qui bénéficie des Fonds Européens de Développement Régional (FEDER), auquel l'UL a participé pour promouvoir et créer par exemple des formations transfrontalières pour les doctorants. Une bonne mesure de l'internationalisation des activités de recherche de l'UL est sans doute donnée par le nombre de publications réalisées en partenariat avec des chercheurs étrangers. La part de co-publications avec un partenaire international est passée de 41,8 à 46,4 % entre 2012 et 2014, avec une progression notable en sciences humaines, sciences de l'univers, recherche médicale, biologie appliquée-écologie et chimie⁴⁵.

Si une bonne internationalisation des activités de recherche et formation de l'UL est ainsi sans doute atteinte, le comité a le sentiment qu'une stratégie à l'international propre, partagée par l'ensemble des personnels, n'est ni

⁴³ RAE UL, p. 125-126

⁴⁴ Le LIA ATLAS, dans le domaine de l'énergie solaire, a vu le jour en 2017.

⁴⁵ RAE UL, p. 53.

visible, ni définie. La Commission RI, présidée par le VP RI et qui regroupe de façon collégiale l'ensemble des composantes, est a priori le lieu d'échange et d'arbitrage pour fixer la stratégie internationale de l'UL. Cette commission n'intervient en rien dans l'allocation des moyens ni dans l'analyse des dossiers individuels. Le constat actuel est qu'elle s'est limitée à évoquer les grandes tendances et à lister des pays prioritaires (Maroc, Kazakhstan, Chine, États-Unis), sans pour autant fixer des objectifs clairs, notamment en matière de formation. Une cartographie précise des échanges internationaux, avec des éléments objectifs tels que le nombre de thèses en cotutelle, de doubles diplômes ou de publications communes, ou encore la mobilité étudiante ou d'enseignants/chercheurs, a été réalisée par la Direction des Relations Européennes et Internationales (DRIE). Ces données restent pour autant quantitatives et pas qualitatives, ce qui rend leur analyse complexe. Des coopérations internationales fortes, qui allient formation et recherche, existent mais ne sont donc pas suffisamment valorisées. Le renforcement de l'articulation recherche-formation et des liens collégiums - pôles scientifiques préconisés par le comité contribueront à consolider ces partenariats internationaux et à leur donner la visibilité indispensable au rayonnement de l'UL.

La mise en œuvre de la politique européenne a été accompagnée par la mise en place en 2012 d'une cellule Europe au sein de la direction des partenariats. De ce fait, elle reste un peu isolée et n'est pas encore clairement identifiée par les enseignants-chercheurs comme étant la cellule d'aide au montage des projets européens en recherche et formation, ainsi que des demandes de bourses de l'« European Research Council » (ERC). La cellule Europe assure une veille aux AAP grâce à un partenariat avec *WelcomEurope* et intervient dans le montage de projets, surtout quand l'UL est en coordination. Elle se positionne aussi en *help desk* pour la gestion administrative et financière même si celle-ci reste dans les laboratoires, seuls responsables *in fine* du dépôt et suivi des projets.

Bien que l'UL ait proposé une offre de formations internationales importante avec une soixantaine de diplômes conjoints dont 7 masters Erasmus Mundus, le choix de la stratégie de formation est laissé aux composantes et les rares mesures incitatives à l'attention des EC qui s'investissent dans ces projets sont en effet mises en place à ce niveau. Ainsi l'UFR de sciences accorde, dans la limite du référentiel imposé par l'UL, des mesures incitatives pour l'innovation pédagogique ou la mise en place de formations à l'international. Seul l'avis des conseils de pôle ou collégium (et pas celui du VPRI ou de la Commission RI), est nécessaire pour entériner une demande de dépôt de projet à l'international. L'instruction administrative des dossiers, ainsi que l'enregistrement des accords, sont du ressort de la DRIE alors que les accords sont signés par les pôles ou collégiums. Le suivi administratif des projets reste au niveau des composantes mais l'expertise de chaque composante est partagée lors d'ateliers, ouverts à tous, organisés par la DRIE avec comme objectif l'échange des pratiques entre les composantes. Cette gestion de l'ouverture internationale de l'UL au plus près des équipes opérationnelles semble bien fonctionner et a donné ses fruits. Ce dispositif mériterait cependant d'être mieux affiché et partagé par l'ensemble des personnels.

II – Une mobilité internationale bien développée, qui mériterait d'être consolidée et intensifiée

La mission principale de la DRIE reste par ailleurs le suivi de la mobilité étudiante entrante et sortante avec demande de financement et la diffusion d'informations auprès des composantes avec un maillage fin, assuré par les correspondants RI dans les composantes. Concernant la gestion des coopérations et mobilités internationales, la DRIE a assuré le passage de *Move ON* à *Mobility on line*, qui permet, entre autres, de suivre la mobilité étudiante associée à une demande de financement.

L'ancienne région Lorraine est une région appréciée des étudiants étrangers, cela grâce à une vie étudiante dynamique, reconnue à Nancy comme à Metz. Une démarche assurance qualité va être mise en place pour l'accueil des étudiants avec un guichet unique et un bureau de la préfecture dans les locaux de l'UL pour accélérer les procédures d'obtention du titre de séjour. L'UL a aussi signé un accord avec le Crous⁴⁶ en se portant garant jusqu'à 3 mois de non paiement de loyer, avec mise en place d'un fonds de caution solidaire. A Nancy un partenariat est en place avec l'association des étudiants étrangers ESN qui aide les nouveaux arrivants. A Metz, 2 « jobs étudiants » sont en place pour accueillir et aider les étudiants étrangers dans leurs démarches.

La promotion de la mobilité internationale est également assurée par la DRIE par la mise en place d'une semaine d'échange (« *carousel week* ») permettant l'accueil, au sein d'une composante, d'étudiants étrangers qui vont travailler avec leurs homologues français à un projet défini en coopération avec les universités partenaires. La semaine se déroule totalement en anglais et permet aux étudiants d'acquérir des compétences scientifiques, interculturelles et linguistiques nécessaires pour intégrer le monde du travail ou poursuivre leurs études. Pour

⁴⁶ Accord-cadre de coopération du site lorrain entre le Crous Nancy-Metz Lorraine et l'université de Lorraine, 12 décembre 2013.

augmenter son attractivité étudiante, l'UL va développer son offre de cours en anglais. En effet, si des semestres de cours en anglais sont déjà proposés dans certaines écoles d'ingénieurs, cela n'est pas généralisé. Il est intéressant de noter que dans le cadre du projet d'I-Site LUE, est envisagée la mise en place d'une *graduate school* (M + D), avec internationalisation des cursus, qui seront offerts en anglais.

Pour favoriser les mobilités de crédits pour accueillir des étudiants non francophones, d'une part, et permettre aux étudiants de l'UL d'acquérir le vocabulaire de la discipline dans la langue d'usage la plus courante en sciences exactes, d'autre part, l'UL pourrait rendre obligatoire l'introduction d'une UE disciplinaire en anglais pour tous les enseignements de niveau L, M1 et M2.

Avec environ 1 500 étudiants qui passent une partie de leurs cursus à l'étranger⁴⁷, l'UL est la 1^{ère} université française en mobilité sortante Erasmus mais aussi en mobilité hors Europe⁴⁸, avec un large panel de destinations. Les enseignants-chercheurs jouent un rôle important dans la mobilité étudiante ainsi que le « bouche à oreille » entre les étudiants. Si la DRIE est perçue de façon très positive et joue pleinement son rôle dans la coordination de la mobilité étudiante entrante et sortante, des attentes existent au niveau des composantes concernant la rédaction des conventions (en anglais et/ou en français), ainsi que sur les aspects de communication vers l'extérieur, qui pourraient être plus élaborés. Il convient de poursuivre le travail engagé avec la direction des relations internationales pour améliorer l'ergonomie du site en anglais, peu consulté.

La mobilité des chercheurs est essentiellement organisée au niveau des laboratoires et, à ce titre, elle présente un caractère individuel. Peu d'aide est proposée aux enseignants-chercheurs en mobilité sortante et leur expérience est rarement connue et partagée au sein de l'UL. Le comité suggère que le retour d'expérience des enseignants-chercheurs ayant fait une mobilité internationale soit aussi valorisé au sein de l'UL. Si les informations concernant la mobilité sont effectivement accessibles aux enseignants-chercheurs (site web ou messagerie électronique), leur prise en compte serait sans doute plus efficace si la DRIE mettait en place des réunions d'informations et d'échanges à ce sujet. Aussi, le programme « *Widen Horizons* » de LUE mériterait sans doute d'être mieux connu par les personnels de l'UL. Le programme de mobilité entrante de professeurs et enseignants-chercheurs, ainsi que les mesures d'accueil en place mériteraient aussi d'être davantage partagés au sein de l'UL.

⁴⁷ Un séjour d'étude à l'étranger est obligatoire dans les écoles d'ingénieurs.

⁴⁸ Source : Commission européenne, chiffres pour l'année 2013/2014

(http://ec.europa.eu/dgs/education_culture/repository/education/library/statistics/2014/erasmus-sending-institutions_en.pdf).

Le pilotage

I - La prospective pluriannuelle, la programmation et le dialogue de gestion

- 1 ● Une grande compétence acquise dans la conception et la réalisation d'outils d'observation

L'UL dispose dans tous les domaines d'outils d'observation particulièrement robustes. Forte du constat fait dans le précédent rapport de l'AERES qui relevait « le rôle majeur [...] des cellules d'aide au pilotage », l'université, dès le démarrage des opérations en vue de la fusion, a travaillé à se constituer un corpus de données particulièrement fiables. Elle y a réussi et dispose désormais d'un tableau de bord opérationnel (TBO)⁴⁹ qui agrège les données issues des différentes applications (Harpège, Apogée pour ne citer que les plus importantes). Sont pour le moment partiellement écartées du TBO les données relatives à SIFAC⁵⁰, qui ne sont pas entièrement partagées par les décideurs. En matière financière, les analyses des comptes financiers sont un outil précieux.

Elle dispose par ailleurs d'un bilan social qui permet une analyse précise de la politique en faveur des personnels et s'est construit dans quantité de domaines des chartes, règlements de gestion qui stabilisent l'information et permettent la cohérence des pratiques. L'étape suivante, dont l'université est bien consciente de la nécessité, va consister à se doter d'outils d'analyse prospective : ils manquent actuellement dans plusieurs domaines et empêchent d'avoir une visibilité à moyen terme.

- 2 ● Un dialogue de gestion clairement installé, en application du principe de subsidiarité, dont l'organisation gagnerait à être révisée

L'université a établi un dialogue de gestion, fondé sur les contrats d'objectifs et de moyens pluriannuels (COM)⁵¹ avec les collègiums et les pôles scientifiques à qui le décret de création de l'université⁵² a conféré la répartition des emplois et des crédits dans les structures internes qu'ils regroupent, niveaux hiérarchiques intermédiaires, situés entre le centre et les composantes. Cet article du décret est strictement appliqué. Les COM s'appuient sur l'expertise partagée des directions opérationnelles et des collègiums/pôles scientifiques qui procèdent à une autoévaluation, inscrite dans les axes stratégiques de l'établissement. L'appropriation de la procédure par chacune de ces entités est variable, du fait notamment de la composition du collègium : il n'a pas la même reconnaissance selon qu'il est le collègium des écoles d'ingénieurs ou des IUT, ou celui de secteurs disciplinaires comme Arts, Lettres, Langues ou Droit, Économie, Gestion.

Il est apparu au comité qu'il y avait là un niveau supplémentaire, presque artificiel : dans la réalité les liaisons de gestion et de dialogue se font entre les composantes et les services centraux (directions opérationnelles) pour le volet formation, entre les laboratoires et la direction de la recherche et de la valorisation pour le volet recherche. L'équipe présidentielle met beaucoup d'espoir dans la prise de conscience de la stratégie que les composantes doivent mettre en place à leur niveau, en cohérence avec les axes stratégiques de l'université. Le chemin est sans doute encore un peu long, et il n'est pas certain que la subsidiarité sous cette forme le favorise au mieux.

- 3 ● Un modèle économique robuste sur lequel peut se fonder efficacement la politique de l'établissement à condition qu'il s'élargisse à des outils prospectifs

Un des axes du modèle économique de l'établissement porte sur l'équilibre financier, censé permettre de « donner à l'université de nouvelles marges de manœuvre pour financer son projet d'établissement et le contrat quinquennal⁵³ ». Présenté en 2013 et réaffirmé depuis, ce principe sous-tend toute l'action de l'université. Il est facteur de cohésion dans la période chargée qu'a connue l'université, fusion et contexte budgétaire tendu. Les valeurs qui le portent (transparence, subsidiarité, responsabilisation, solidarité, valorisation de l'engagement) sont bien partagées même si leur concrétisation est parfois difficile à vivre.

⁴⁹ Il n'a pas été possible, pour le comité, d'obtenir des informations précises sur les choix de rubriques spécifiques qu'a faits l'université pour constituer ce TBO.

⁵⁰ Système d'Information Financier Analytique et Comptable.

⁵¹ RAE UL, annexe 16 pour les collègiums, annexe 17 pour les pôles scientifiques.

⁵² RAE UL, annexe 11, article 14.

⁵³ RAE UL, annexe 27.

Le travail préalable de cartographie économique de l'université fusionnée a objectivé les données par composantes ou laboratoires, puis par agrégation en collégiums et en pôles scientifiques, tant en recettes qu'en dépenses. Cette approche est très intéressante et mérite d'être poursuivie. L'UL a décidé de terminer la cartographie de 2015 dans la perspective du contrat quinquennal avec le ministère, mais ne la renouvellera pas en 2016 en raison en particulier de l'absence de suivi dans les données issues de SIFAC (cf. ci-dessous section III.3., p.42). Même si elle trouve grand intérêt à ce travail, la charge qu'il implique conduit l'UL à espacer ses observations. Néanmoins, compte tenu de l'absence assez flagrante de données prospectives, l'UL se doit de recourir à des outils qui lui permettent d'en disposer.

4 ● Des dépenses de masse salariale bien observées, dont il conviendrait de mieux suivre la trajectoire

L'UL dispose de tableaux de suivi de la masse salariale qui permettent une analyse infra-annuelle et rétrospective des dépenses. Même si le comité n'a pas pu disposer de l'intégralité des données⁵⁴, il peut constater que, malgré les recommandations des lettres de cadrage⁵⁵, les objectifs que se fixe l'UL en matière de maîtrise des dépenses ne sont pas réalistes au regard des mesures prises en RH (cf. section III.3., p. 42). Il est nécessaire, même si les outils informatiques à disposition des établissements ne sont pas encore très performants, et que le contexte extérieur ne permet pas que toutes les informations soient stabilisées, que l'université mette davantage en relation les choix politiques et leurs conséquences financières. Un outil de prévision pluriannuel doit être construit/mis en place.

5 ● Le schéma d'orientation immobilier et d'aménagement : un outil propre à l'UL qui facilite la vision patrimoniale à moyen et long terme

Dès le début des opérations de fusion (2011), la direction du patrimoine immobilier (DPI) a construit, sous la houlette du VP Politique Immobilière, un schéma d'orientation immobilier et d'aménagement de l'université de Lorraine (SOIA) utilisé pour alimenter le schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI), pour avoir une visibilité à 2015. Le SOIA présente un état très détaillé de l'existant, évoque des pistes d'évolutions techniques et les met en regard des choix politiques et sert utilement de feuille de route à la direction.

II - La politique de la qualité et le système d'information

1 ● Des éléments essentiels dans la structuration du pilotage institutionnel

L'université place son organisation et son fonctionnement sous le label d'une démarche qualité déclinée à tous les niveaux et dans tous les domaines : organisation administrative, de la recherche, de la formation (en ce compris l'évaluation des enseignements), des processus supports, etc. La démarche qualité de l'UL a incontestablement contribué à la réussite de la fusion. L'établissement a construit dans un laps de temps relativement court un outil précieux de pilotage. Interconnecter différentes bases de données non normalisées pour qu'elles permettent la production d'indicateurs utiles à la prise de décision a demandé un effort colossal que salue le comité des experts. La direction est bien consciente de la nécessité de disposer de données fiables et harmonisées pour exercer un pilotage efficace, sans tomber dans le travers d'un pilotage guidé aveuglement par les données. Il est sans doute important de toujours garder cette réflexion à l'esprit.

Les tableaux de bord opérationnels produits par la Dapeq font l'objet d'une large diffusion et constituent de véritables outils de *reporting* qui ont permis une structuration du pilotage. Ils sont utilisés par la plupart des responsables rencontrés quel que soit leur niveau de responsabilité. Il conviendrait néanmoins de mieux tirer parti de l'existence de ces tableaux de bord opérationnels pour alimenter des tableaux de bord stratégiques en vue d'éclairer plus directement les prises de décisions en termes d'allocation des moyens humains et budgétaires entre les pôles, les collégiums et les directions centrales et ce, dans une perspective pluriannuelle. L'appropriation de l'outil *myReport* est bien réelle : les experts ont pu le constater lors des entretiens. Cependant, il semble que les exploitations des tableaux de bord opérationnels soient très différentes selon les utilisateurs : certains les exploitent utilement à des fins analytiques, alors que d'autres n'y voient pas encore un outil d'amélioration continue. La Dapeq organise de nombreuses formations (« gestion de projet, mise en place d'une démarche qualité, certification, métrologie,

⁵⁴ Il manque des données dans certains des documents fournis par l'université : il n'est donc pas possible de retracer la totalité des évolutions par domaines de dépenses au sein de la masse salariale, comme par exemple celles concernant les indemnités des personnels BIATSS (Annexe 73 du RAE pour l'année 2015 et documents complémentaires fournis par l'Université pour les années 2012, 2013, 2014 et 2016).

⁵⁵ Lettre de cadrage RH 2015 (RAE UL, annexe 65) : « le conseil d'administration du 8 juillet 2014 a fixé un objectif d'économies à réaliser sur la masse salariale 2015 de 5 M€ » ou encore lettre de cadrage budgétaire 2016 (RAE UL, annexe 74) : « l'objectif consiste en la quasi stabilité sur 2016 des dépenses de masse salariale en dépit des évolutions mécaniques liées au GVT ».

etc. »)⁵⁶ ainsi que des séminaires de partage d'expériences. Ces moments pourraient peut-être permettre de mieux comprendre pourquoi les usages des tableaux de bord opérationnels sont si différents. S'agit-il d'une méconnaissance de l'outil ou peut-être d'une inadaptation aux besoins particuliers de certains utilisateurs ?

2 ● Des chantiers encore à venir

Si le comité d'experts souligne la qualité du travail réalisé en termes de système d'information, il y voit aussi encore quelques marges de progression. Il est évident que les données constituent un appui à la réflexion stratégique de l'organisation. Sans doute contribuent-elles ainsi à l'alignement stratégique sans qu'il soit vraiment possible d'en mesurer l'effet. Alors que l'utilisation d'indicateurs permet incontestablement de vérifier comment se déploie la stratégie institutionnelle, ce système d'information doit pouvoir être ajusté et nourri par les utilisateurs pour permettre l'émergence de stratégies innovantes. Le contrôle diagnostique permet de s'assurer de la bonne mise en œuvre de la stratégie sur le terrain (composantes, unités de formation, etc.) et éventuellement de prendre les mesures correctives qui s'imposent. Il est fondé sur une approche *top-down*. Le contrôle interactif fait davantage émerger des innovations dans une approche *bottom-up*. La combinaison de ces deux usages optimise l'outil en associant alignement stratégique et émergence de dossiers importants qui alimentent la stratégie institutionnelle.

Le pilotage stratégique gagnerait encore en efficacité si l'exploitation des données présentait une dimension plus prospective. La production de projections pluriannuelles dans les domaines des finances, des RH et, dans une moindre mesure, du patrimoine immobilier (voir infra) mériterait une attention particulière. A nouveau, l'analyse de données *ex post* est indispensable pour nourrir le diagnostic et ajuster la stratégie. Mais la production de données de projections pluriannuelles permet d'identifier les éventuelles futures difficultés qu'il y a alors lieu d'anticiper.

3 ● Une maîtrise certaine de la démarche qualité au sein de l'UL

D'une manière plus générale, la démarche qualité développée au sein de l'UL intègre une réflexion large et participative. En ce sens, elle a probablement contribué à structurer le pilotage institutionnel. Elle dispose du soutien indispensable de la direction. La grande richesse du rapport d'autoévaluation apporte la preuve de la maturité de la réflexion conduite par l'UL. Les analyses « Strengthes, Weaknesses, Opportunities, Threats » (*SWOT*) notamment témoignent de la lucidité de l'établissement sur ses propres pratiques et son environnement. L'intégration dans le RAE d'une rubrique « risques identifiés » à la plupart des analyses *SWOT* montre la conscience de l'établissement par rapport aux enjeux futurs. Il y a probablement lieu d'y accorder une attention particulière et un suivi minutieux.

Enfin, la DAPEQ, avec son statut particulier de « délégation »⁵⁷, est positionnée de façon singulière dans l'organigramme de l'UL et dispose d'une légitimité certaine. En œuvrant comme une « fourmi ouvrière », la DAPEQ contribue au bon fonctionnement de la fourmière. Le choix de l'appeler délégation plutôt que direction n'est pas anodin et traduit sa mise au service de l'ensemble de la communauté universitaire.

III - Les grandes fonctions du pilotage

1 ● Une administration compétente et solide qui doit poursuivre sa tâche

La compétence et l'implication des directions opérationnelles sont à souligner, de même que le pilotage administratif assuré notamment par le secrétariat général, positionné au sein de la direction générale des services. C'est en grande partie grâce à leur investissement professionnel que la fusion a pu se faire dans un temps somme toute assez court. Ce sont elles qui ont connu les bouleversements les plus significatifs, même si les répercussions ont été également sensibles dans les autres structures. De plus, l'expertise de l'UL, sa capacité à se construire des outils spécifiques a ajouté des contraintes fortes de travail. L'ampleur des changements a pu déconcerter certains personnels en bouleversant les habitudes de travail. L'université doit montrer toute l'attention qu'elle leur porte. Le chantier lancé récemment d'une cartographie des emplois (différente de la cartographie économique), fondée en partie sur une enquête fonctions, mais qui devra l'être aussi sur l'exploitation des fiches d'entretien, est indispensable et doit être mené à court terme pour connaître l'existant, mais surtout pour travailler à la construction d'une carte cible. Celle-ci facilitera le travail au moment de choisir l'implantation des postes et leur qualité et pendant les campagnes d'emploi, en objectivant l'existant et en prévoyant l'évolution des métiers et des compétences.

⁵⁶ RAE UL, p. 25.

⁵⁷ Statut visant à lui conférer « la transversalité nécessaire aux fonctions de déploiement de la qualité mais aussi pour les fonctions d'aide au pilotage (aide au pilotage global, pilotage du contrat, pilotage des autoévaluations, appui au dialogue de gestion et COM, etc.) », RAE UL, p.19.

2 ● Un énorme travail d'harmonisation des pratiques en matière de ressources humaines, qui doit encore être poursuivi

Le précédent rapport de l'AERES exprimait des craintes sur les conséquences de la fusion des établissements, d'une part d'abord pour les personnels Biatss de catégorie B et C, d'autre part, plus généralement, sur les incertitudes générées par les besoins nouveaux en compétences et le re-positionnement dans une structure de taille imposante, dont on pouvait penser qu'elle manquerait de temps pour prendre en compte les situations individuelles.

L'UL a donc œuvré avec constance et énergie pour harmoniser les pratiques parfois très différentes des établissements fusionnés. Sans s'aligner systématiquement sur le « mieux disant », l'université a su trouver des solutions médianes, comme le précise le RAE, qui a satisfait les personnels, sur des sujets sensibles comme le temps de travail ou les promotions. Le comité attire cependant son attention sur le risque que font courir certains choix « sociaux », comme le soutien au doctorat⁵⁸, ou la constitution d'une carrière pour les contractuels, alignée sur celle des titulaires : d'une part, l'évolution de la masse salariale, due pour une part au GVT que cette catégorie de personnels ainsi considérée va amplifier, sans compensation de l'État ; d'autre part, l'inappétence consécutive des personnels contractuels à passer les concours Sauvadet qui restent infructueux et de surcroît nuisent à la fluidité du mouvement.

Par ailleurs, deux points de crispation sont apparus qui nécessitent sans doute de s'inscrire dans des évolutions lisibles. D'abord, dans ce contexte de fortes évolutions et de changements assez fondamentaux dans l'organisation de l'établissement, la sensibilité des personnels reste forte et leur attachement aux formes institutionnelles de dialogue est vif. La mise en route d'une commission « Qualité de Vie au Travail » (QVT), si elle traduit bien l'importance de ce sujet pour l'université, ne doit pas entraver le fonctionnement des comités statutaires existants, mais au contraire s'inscrire dans une complémentarité avec ceux-ci. Le comité estime que les actions de cette commission doivent s'articuler davantage avec les actions à destination des personnels développées au sein de la vice-présidence de la vie universitaire et de son conseil. Ensuite, si la politique des primes a eu comme fil conducteur la recherche de l'équité et de la transparence, il reste le point relatif aux primes d'intéressement de fin d'année : le comité comprend que l'application dans ce domaine du principe de subsidiarité conduise à laisser la main à un niveau fortement déconcentré, mais les disparités de ressources dédiées à l'enveloppe de ces primes liées à l'état des finances de ce niveau déconcentré engendrent de fait des inégalités fortement ressenties par les personnels. Même si les montants alloués à ce type de prime sont faibles au regard du montant global des primes, il n'en reste pas moins que le symbole est fort et que le sujet risque de cristalliser un mécontentement sur un sujet qui devrait rester mineur.

3 ● Une situation financière qui s'est largement améliorée mais à laquelle il faut toujours prêter beaucoup d'attention

Le précédent rapport insistait sur la situation préoccupante en 2011 consécutive à la consolidation des résultats de quatre établissements qui privaient l'université de marges de manœuvre (capacité d'autofinancement réduite, diminution sensible du fonds de roulement, section de fonctionnement en déficit). Les mesures d'organisation prises et les décisions d'ordre financier sévères ont permis que la situation se rétablisse.

Les lettres de cadrage budgétaire produites par la direction Budget et Finances (DBF), signées du président et de la VP finances, et les documents de présentation des comptes financiers sont très clairs sur des sujets très techniques. Les deux services, DBF et agence comptable, ont été mis à forte contribution d'abord avec le passage à SIFAC, ensuite par la mise en place de la GBCP, avec entre autres des dispositifs de dématérialisation et la création d'un service centralisateur, en dépenses et en recettes. L'organisation des fonctions financière et comptable a nécessité l'installation de correspondants dans les différentes entités, tous formés. Ils sont cependant fort nombreux et il conviendrait que le prochain chantier porte sur une rationalisation de ces missions, au plus près des usagers mais également en directions centrales. Le travail de cartographie initié récemment trouvera là un débouché utile.

L'UL dispose en 2016 d'un budget de 594,6 M€, dont 455,3 M€ de masse salariale, 88 M€ de fonctionnement, et 51,3 M€ d'investissement. L'application de la GBCP et l'utilisation expérimentale de GBCP Web complexifie cependant l'observation des résultats entre les années 2015 et précédentes et l'année 2016. Malgré cela, quelques remarques peuvent être formulées. Alors que le résultat consolidé en première section affichait un déficit de 11 M€ en 2011, ramené à 1,5 M€ en 2012, l'UL connaît des jours meilleurs depuis 2013 avec des résultats constatés de +3,1 M€ en 2013, +1,6 M€ en 2014 et +4,3 M€ en 2015, le résultat de 2016 confirmant l'embellie (+3,7 M€). Les indicateurs financiers (capacité d'autofinancement, trésorerie, fonds de roulement, besoin en fonds de roulement et trésorerie) sont positifs même si le résultat de 2016 est inférieur à celui de 2015, sauf pour la trésorerie. Certains ratios prudentiels sont atteints comme par exemple celui de la masse salariale rapportée aux produits de

⁵⁸ Lettre de cadrage budgétaire 2016 (RAE UL, annexe 74), p. 6.

fonctionnement encaissables⁵⁹. Par ailleurs, le mode de construction du budget, établi par agrégation des budgets des composantes et des laboratoires, induit des taux d'exécution parfois peu satisfaisants. Le rapport de l'agence comptable fait le constat que, hors masse salariale, ce taux est de 94 % rapporté aux crédits ouverts dans le budget initial et le budget rectificatif, quand sur les autres secteurs relatifs au fonctionnement, charges de personnels et recettes, il avoisine les 99,5 %⁶⁰. Le comité estime qu'il faudrait que l'UL réfléchisse à une méthode qui se fonderait sur le principe, qui devra être précisé dans la lettre de cadrage, ou mieux outillé au niveau des composantes, que chaque entité privilégie dans son projet de budget un adossement aux axes stratégiques de l'université plutôt que la proposition d'un budget de reconduction.

Par ailleurs, les choix en matière de ressources humaines et les questions immobilières, notamment le « gros entretien réparation » (GER), ont entraîné des dépenses importantes, et en tous cas des charges non compensées par le ministère. C'est ce que montrent les dépenses de masse salariale qui ont augmenté de 3,5 % (15 652 k€) entre 2015 et 2016⁶¹, alors que dans le domaine patrimonial, les engagements pris (travaux d'investissement et acquisition de bâtiments pour 33,8 M€) ont nécessité un prélèvement sur le fonds de roulement (1,530 M€), que la capacité d'autofinancement va cependant abonder de 0,198 M€⁶².

En revanche, et c'est un des axes sur lequel travaille l'UL, les recettes ont augmenté, non seulement la subvention de charges pour service public (+ 12 M€) mais également les recettes propres tant en formation (1,1 M€ en formation continue et 0,3 M€ en taxe d'apprentissage, qu'en recherche (+0,2 M€ en expertises et +0,5 M€ en prestations de recherche). Cet effort doit être poursuivi.

4 ● Une politique du numérique forte épaulée par une direction opérationnelle performante à qui il reste encore des chantiers importants à traiter

Le rapport de l'AERES 2012 avait bon espoir que la stabilisation post fusion permettrait que la direction du numérique soit plus réactive et qu'elle soit davantage présente auprès des enseignants qui souhaitent s'orienter vers de nouvelles pratiques pédagogiques. Il insistait également sur l'urgence de créer un « guichet unique du numérique ».

La charge de travail relative à la fusion a été très importante, et la structuration de l'activité fondamentale pour que l'université dispose au plus vite d'un système d'information (interopérabilité entre les différentes briques le composant) en adéquation avec les modalités de fonctionnement du nouvel établissement. De nombreux outils performants ont été développés à la satisfaction de l'équipe présidentielle.

Dès 2014, une réflexion a été engagée sur le pilotage du numérique au sein de la commission « stratégie du numérique et du SI - « Cosnum » - commission créée par le CA, présidée par le VP du numérique et du SI et le DGS et accompagnée par un chargé de mission. Elle a permis d'établir les différents axes stratégiques de la politique numérique (Cosnum 01/16, 09/15, 09/14). Le document de synthèse a été présenté et validé par le conseil d'administration de l'UL en date du 2 février 2016.

L'organisation administrative de la direction du numérique en quatre départements se fonde sur un rattachement des informaticiens à la direction opérationnelle, mais quelques structures peinent à se séparer de leur informaticien. On peut penser qu'à terme tous les informaticiens seront rattachés à la direction opérationnelle. Le « guichet unique pour l'assistance numérique » peine à s'installer, et les actions en direction de la recherche et de la formation sont considérées, par la direction elle-même, comme encore à développer, même si les directions formation, VU et recherche soulignent le soutien fort apporté à la réalisation de leur projet de développement d'applicatifs en particulier. Certaines applications de gestion, comme l'adaptation de SIFAC à la GBCP, ou certaines évolutions touchant à l'enrichissement de l'application mobile de l'université et de l'ENT, ou encore l'accès au réseau Lothaire ont par ailleurs reçu un appui performant de la direction.

L'université ne dispose pas d'un schéma directeur du numérique à proprement parler, mais s'appuie sur une feuille de route pluriannuelle des projets numériques de l'établissement organisée autour de deux axes stratégiques, celui d'un système d'information optimisé et efficient, et celui d'équipements sécurisés et performants. Le chiffrage de ses besoins supplémentaires pour assurer les évolutions majeures de son SI s'établit autour de 500 k€ par an sur les quatre prochaines années. Ce sont effectivement des sujets fondamentaux sur lesquels l'université doit porter toute son attention, en ce que le SI structure le fonctionnement et le pilotage d'un établissement. Cette feuille de route

⁵⁹ C'est ce que constate l'université dans son rapport sur les comptes 2015 sous la forme d'une analyse financière. Ce ratio est de 83,4 % en 2015 quand le seuil d'alerte est estimé à 83 % par le ministère.

⁶⁰ Source : rapport sur les comptes 2015 sous la forme d'une analyse financière.

⁶¹ Malgré les efforts certains de maîtrise des emplois : 6470 ETP en 2012 ; 6 510 ETP en 2015 (l'augmentation des emplois concerne essentiellement les BIATSS à hauteur de 34 ETP), cf. Données de caractérisation de l'établissement, p. 48.

⁶² Des régularisations comptables ont également pesé sur le fonds de roulement à hauteur de 1,727 M€.

pluriannuelle est utilisée comme un véritable outil de pilotage du numérique. Elle pourrait être complétée en y incluant, entre autres, les questions de cartographie des postes et de cartographie-cible des postes, de même que la gestion des compétences et de leur évolution dans le domaine du numérique toujours très en mouvement. L'UL mentionne à juste titre l'attention qu'elle porte à ces sujets RH dans son rapport d'autoévaluation.

5 ● En matière patrimoniale, une approche dynamique sur un sujet sensible

La fusion des établissements lorrains trouve en matière patrimoniale son expression la plus visible. L'UL se caractérise par l'importance de son patrimoine immobilier, avec 870 000 m² Surface hors œuvre nette (SHON), environ 250 bâtiments répartis sur 52 sites dans quatre départements. L'influence des collectivités locales sur le maintien de l'UL sur des sites « éloignés » des grands centres universitaires –Nancy et Metz– est un facteur qui ne peut être ignoré (enseignement supérieur en région et maillage territorial). Pour autant, les surfaces dont dispose l'UL restent actuellement trop importantes, et leur diminution de 50 000 m², recommandée par le ministère, est le moins qu'on puisse attendre, même s'il y a parfois désajustement entre l'offre et le besoin et si une augmentation des effectifs étudiants est attendue les prochaines années. Beaucoup de domaines sont maîtrisés (marchés, achats, mutualisations de service, amélioration de la performance énergétique des bâtiments, valorisation des locaux, retour dans le budget des services centraux des coûts relatifs à l'immobilier en composantes ...). Mais l'enveloppe budgétaire actuellement envisagée ne permettra pas que les travaux d'accessibilité soient réalisés dans un futur proche.

Par ailleurs, l'organisation de la fonction immobilière mérite qu'on s'y attarde et que des évolutions substantielles soient conduites : la direction opérationnelle dispose de correspondants de site, qui s'affranchissent tant des collègiums/pôles que parfois même des composantes. Il convient de faire aboutir les efforts de mutualisation déjà engagés. Dans ce domaine également, la réalisation d'une carte cible des emplois Biatss trouvera un débouché utile pour harmoniser les compétences et les emplois sur le territoire de l'université.

Au regard en particulier de l'état du marché immobilier lorrain, l'UL ne s'oriente pas vers une demande de dévolution du patrimoine.

Pour conclure en matière de pilotage, le comité a constaté une grande professionnalisation de l'administration de l'université au bénéfice des axes stratégiques qu'elle s'est donnés. Il reste cependant à mettre en place des outils d'analyse prospective dans plusieurs domaines clés : les ressources humaines et le patrimoine en premier lieu.

Conclusion

Quatre ans après la fusion ayant mené à la création de l'université de Lorraine, le parcours effectué par le nouvel établissement est globalement remarquable. Forte d'une identité clairement affirmée qui a réussi à rassembler, d'un modèle économique robuste et d'outils de pilotage performants, rassurée par la nette amélioration de sa situation budgétaire depuis 2013, et s'appuyant sur une organisation originale qui, indépendamment de sa complexité, a eu un effet structurant sur la recherche et l'offre de formation, l'UL est aujourd'hui en capacité d'affermir son positionnement national et international, dans un contexte transfrontalier porteur qui lui est spécifique. Cela semble possible moyennant un affichage plus marqué des atouts de l'UL pour attirer sur le territoire lorrain non seulement des futurs masters et doctorants mais aussi un plus grand nombre d'enseignants-chercheurs.

Le comité constate cependant que certains des points principaux d'attention mentionnés dans le précédent rapport d'évaluation de l'AERES n'ont pas encore trouvé au stade actuel une réponse suffisamment claire et satisfaisante. Sont visées plus particulièrement des questions relatives à la gouvernance, telles que (1) la clarification du rôle des structures intermédiaires (collégiums, pôles scientifiques) et leur mode d'interaction avec la direction centrale, (2) la définition du concept de subsidiarité et sa mise en œuvre non uniforme en fonction des entités, (3) le rôle du directoire, (4) le rôle et les modalités de fonctionnement du sénat académique, et (5) le positionnement du Collège lorrain des écoles doctorales.

Magnifiée par l'obtention du label I-Site, la stratégie en recherche de l'UL à l'échelle du territoire lorrain s'inscrit dans le cadre de partenariats forts avec les EPST, en étroite relation avec des acteurs socio-économiques bien ciblés, le tout dans le cadre d'un maillage territorial bien développé qui doit à présent s'adapter au nouveau périmètre de la nouvelle Région Grand Est.

L'articulation de la formation et de la recherche étant centrale dans la politique de l'université, le comité estime que, sans remettre en cause l'organisation matricielle propre à l'UL, et même si cette ambition ne semble pas aisément compatible avec l'existence de deux instances de coordination territoriale complètement séparées, la gouvernance centrale de l'établissement pourrait être adaptée à la marge de façon à permettre une meilleure adéquation entre les choix stratégiques et les décisions en matière d'allocation des ressources, singulièrement pour les postes d'enseignants-chercheurs. Aux yeux du comité, cela passe par un positionnement beaucoup plus affirmé du directoire, auquel le comité recommande de confier des prérogatives décisionnelles, et par la redynamisation du rôle du sénat académique, qui pourrait piloter la réflexion par le biais d'un groupe de travail issu de son sein, sous la houlette du VPCA, et impliquant les VP recherche et formation.

Les ambitions politiques internationales institutionnelles sont clairement affirmées, et se traduisent par des partenariats forts dans certaines régions du monde, notamment avec des entreprises. Ces partenariats sont le résultat d'un travail de longue haleine réalisé au niveau de certaines composantes, et continuent à être encouragés. Le nombre d'étudiants étrangers, en particulier dans le cadre Erasmus, est une preuve de cette ambition institutionnelle. Cependant, la stratégie internationale de l'établissement manque globalement de structuration et de visibilité.

L'université place son organisation et son fonctionnement sous le label d'une démarche qualité vue comme une réelle composante de la gouvernance, déclinée à tous les niveaux et dans tous les domaines, qui constitue une aide précieuse à la structuration du pilotage institutionnel. Si la grande professionnalisation de l'administration de l'université contribue indéniablement et avec beaucoup de succès à la mise en œuvre des axes stratégiques que l'UL s'est donnés, il reste cependant à mettre en place des outils d'analyse prospective pluriannuelle dans plusieurs domaines clés, dont les ressources humaines et le patrimoine.

Dans la perspective du prochain contrat, et en s'appuyant sur des atouts indéniables tant en recherche qu'en formation, l'UL est en mesure de capitaliser sur les résultats obtenus au cours de la période écoulée, en mettant à profit le levier exceptionnel que constitue l'obtention du label I-Site pour développer une dimension internationale et renforcer l'attractivité de l'établissement sous tous les angles. C'est d'autant plus opportun que le nouveau contexte régional Grand Est, qui fixe un nouveau cadre et ouvre de nouveaux horizons de partenariat, impose à l'UL d'adopter la position adéquate en complémentarité par rapport à l'université de Strasbourg.

I – Les points forts

- Une fusion ambitieuse et réussie.
- Une bonne dynamique de structuration de la recherche opérée par les pôles scientifiques.

- Une stratégie de recherche en défis sociétaux reconnue par un label I-Site.
- Des partenariats internationaux forts dans certains domaines spécifiques.
- Des indicateurs fiabilisés et partagés au service du pilotage de l'établissement.
- Le positionnement adéquat, l'efficacité et le rôle institutionnel reconnu de la direction générale des services.
- Le positionnement de la vice-présidence étudiante au sein de l'équipe politique et d'une manière générale dans toutes les instances décisionnelles, et son rôle de relais.
- Le rétablissement de la santé financière de l'établissement.
- En matière de numérique, un travail d'interopérabilité et de structuration très abouti.
- L'ampleur des dispositifs de soutien à l'entrepreneuriat et en particulier du programme Peel.
- Au sein de la DFOIP, un service universitaire d'ingénierie et d'innovation pédagogique (SU2IP) dont les résultats sont déjà performants.
- Un Observatoire de la Vie Universitaire (OVU) qui produit des données sur le suivi de l'insertion professionnelle uniques, fiables et très utiles au pilotage.

II – Les points faibles

- Un sénat inopérant.
- Un défaut d'articulation entre la formation et la recherche notamment en matière d'allocation des moyens en ressources humaines.
- Un manque de lisibilité de la stratégie à l'international.
- Une vision pluriannuelle encore insuffisante en matière de ressources humaines.
- Une politique doctorale qui manque d'ambition et de coordination.

III – Les recommandations

Gouvernance et pilotage

- Confier au directoire des prérogatives de pilotage et d'arbitrage, notamment en matière d'allocation des moyens pour la formation et la recherche.
- Améliorer l'aide au pilotage stratégique en intégrant une dimension plus prospective.
- Faciliter le redéploiement d'emplois entre collègiums/pôles et au sein de ceux-ci, en cohérence avec les priorités stratégiques.
- Développer une cartographie des fonctions et métiers à l'échelle de l'établissement.
- Amplifier au sein de la vice-présidence de la vie universitaire et de son conseil les actions en direction des personnels.
- Mesurer plus précisément les conséquences financières des décisions en matière de ressources humaines et de patrimoine.
- Poursuivre la mutualisation des ressources documentaires et définir une politique éditoriale à l'échelle de l'UL.
- Articuler davantage la commission « Qualité de Vie au Travail » aux instances concernées.

Articulation formation - recherche

- Renforcer le positionnement du CLED pour qu'il conduise un projet de formation et d'internationalisation ambitieux pour le doctorat de l'UL.
- Utiliser les liens entre pôles scientifiques et collègiums pour assurer un meilleur adossement des masters à la recherche, et plus particulièrement en SHS.

Relations internationales

- Renforcer l'accueil pédagogique et mieux diffuser les informations à l'attention des étudiants en mobilité entrante.

Culture

- Intégrer davantage la dimension culturelle dans les programmes pédagogiques et en faire un instrument de rayonnement de l'établissement.

Liste des sigles

A

AAP	Appel à projets
AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
Apogee	Application pour la gestion des étudiants et des enseignements

B

Biatss	Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
BRVE	Bureau régional de la vie étudiante
BVE	Bureau de la vie étudiante

C

CA	Conseil d'administration
CCI	Chambre de commerce et d'industrie
CCOSL	Comité de coordination et d'orientation scientifique lorrain
CEA	Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives
CERCo	Construire ensemble une région de la connaissance (PIA)
CFA	Centre de formation d'apprentis
CHRU	Centre hospitalier régional universitaire
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
CHU	Centre hospitalo-universitaire
CIC	Centre d'investigation clinique
Cled	Collège lorrain d'écoles doctorales
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
Com	Contrat d'objectifs et de moyens
Comue	Communauté d'universités et établissements
CPER	Contrat de plan État-région
CRBSP	Comité de recherches en matière biomédicale et de santé publique
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CS	Conseil scientifique

D

DGS	Directeur général des services
DN	Direction du numérique
DRIE	Direction des relations internationales et européennes
DU	Diplôme universitaire

E

EA	Équipe d'accueil
EC	Enseignant chercheur
ENT	Environnement numérique de travail
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
Equipex	Équipement d'excellence
Erasmus	European action scheme for the mobility of university students (programme européen)
ERC	European Research Council
Espé	École supérieure du professorat et de l'éducation
ETP	Équivalent temps plein

F

Feder	Fonds européen de développement régional
FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes
FTLV	Formation tout au long de la vie

G

GBCP	Gestion budgétaire et comptable publique
Gip	Groupement d'intérêt public
GVT	Glissement vieillissement technicité

H

Hal Hyper articles en ligne
 HCERES Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur

I

IAE Institut d'administration des entreprises
 Idefi Initiative d'excellence en formations innovantes
 IIFR Institut innovant de formation par la recherche (Idefi)
 InnovENT-E Innovation pour les ENTreprises à l'Export (Idefi)
 Inra Institut national de la recherche agronomique
 Inria Institut de recherche en informatique et en automatique
 Insee Institut national des statistiques et des études économiques
 Inserm Institut national de la santé et de la recherche médicale
 IRT Institut de recherche technologique
 I-Site Initiatives-Science - Innovation -Territoires - Economie
 IUT Institut universitaire de technologie

L

LIA Laboratoire International Associé
 LP Licence professionnelle
 LUE Lorraine Université d'Excellence

M

Medef Mouvement des entreprises de France
 Menesr Ministère de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche
 Mooc Massive open online course
 MSH Maison des Sciences de l'Homme

O

Osu Observatoire des sciences de l'univers
 Ovu Observatoire de la vie universitaire

P

Paces Première année commune aux études de santé
 Peps Projet exploratoire premier soutien (CNRS)
 PES Prime d'excellence scientifique
 PIA Programme d'investissements d'avenir
 PIA2 Deuxième programme d'investissements d'avenir
 Ples Pôle lorrain de l'enseignement supérieur
 PME Petite et moyenne entreprise
 Pres Pôle de recherche et d'enseignement supérieur

R

RH Ressources humaines
 RI Relations internationales
 RNCP Répertoire national des certifications professionnelles

S

Satt Société d'accélération du transfert de technologies
 Shon Surface hors œuvre nette
 SHS Sciences humaines et sociales
 SOIA Schéma d'orientation immobilier et d'aménagement
 Stic Sciences et technologies de l'information et de la communication

T

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

U

UE Unité d'enseignement
 UFR Unité de formation et de recherche
 UL Université de Lorraine
 UMR Unité mixte de recherche

UniGR	Université de la Grande Région (groupement de six universités transfrontalières)
U	
uTOP	Université de technologie ouverte pluripartenaire (Idefi)
V	
VP	Vice-président
VPCA	Vice-président du conseil d'administration

Observations du président



Le Président

Annie VINTER, Directrice du département d'évaluation des coordinations territoriales, HCERES

Michel ROBERT, Directeur du département d'évaluation des établissements, HCERES

Nancy, le 17 octobre 2017

Dossier suivi par :
president@univ-lorraine.fr

Madame la Directrice, Monsieur le Directeur,

L'université de Lorraine a pris connaissance de la version finale du rapport d'évaluation la concernant et je tiens en premier lieu à remercier vivement le comité de visite et son Président pour la cordialité des échanges, la nature des recommandations formulées et la prise en compte de nos demandes d'ajustements factuels.

Nous avons en effet conscience que l'évaluation de notre université est un exercice particulier, voire difficile, du fait de sa jeunesse, de sa taille, de son originalité et de son organisation unique dans le paysage français. De plus, le comité a dû mener son évaluation dans un temps court au regard de la taille de l'université.

La méthodologie mise en œuvre par l'université pour s'autoévaluer a pris en compte les recommandations du HCERES et les usages en matière de qualité. Cet exercice d'autoévaluation ainsi que l'évaluation elle-même a permis à la communauté universitaire de se questionner sur les sujets de fonds liés à la structuration et au fonctionnement des instances, des composantes et des services de l'université.

Le lecteur du rapport d'évaluation pourra ainsi mesurer le fait que le comité conforte l'autoévaluation de l'université et relève les mêmes lignes de forces et points de vigilance. Le comité souligne un grand nombre de points positifs qui attestent du travail important de mise en fonctionnement de l'université et des résultats obtenus rapidement durant ses cinq premières années : une fusion réussie, une identité acquise et le positionnement nouveau et assumé de l'université de Lorraine. Le comité rend ainsi bien compte de ce qui a été accompli lors de ce premier contrat. Il soulève également des points de vigilance qui à mon sens s'inscrivent naturellement dans la trajectoire de structuration de l'université qu'il convient de poursuivre.

Si la gouvernance de l'université est stabilisée, répondant ainsi aux interrogations soulevées par le précédent rapport AERES réalisé 6 mois après la fusion, des améliorations devront cependant être apportées rapidement. A cet effet, l'établissement s'engage dans une démarche de formalisation plus précise du concept de subsidiarité avec une responsabilité accrue et assumée à chaque niveau de gouvernance (conseils centraux / conseils de pôle scientifique et collégium / conseil de composante d'une part, et équipe politique / directoire d'autre part).

De même, le comité a relevé le fait que le rôle et les modalités de fonctionnement du Sénat Académique doivent être revues afin de permettre de le repositionner comme une instance de proposition et de suivi des politiques de l'établissement, en dépassant ainsi la simple application qui a jusqu'alors été faite de ses prérogatives statutaires. Cette recommandation fait en ce moment même l'objet d'échanges avec les nouveaux élus au sein du Sénat pour en modifier les modalités de travail afin de les rendre plus participatives.

L'évaluation fait apparaître de nombreux points forts qui doivent être autant de leviers pour la poursuite du développement de l'université et de notre projet :

- Une stratégie de recherche axée sur des défis sociétaux
- Des partenariats internationaux forts en relation avec des domaines spécifiques
- Un entrepreneuriat étudiant dynamique
- Un pilotage et une organisation de l'administration adéquate qui s'inscrivent dans une démarche qualité
- Un modèle économique robuste et efficient
- Un service dédié à l'innovation pédagogique performant
- Une valorisation efficiente et une culture scientifique riche et diversifiée

Ces points forts ne doivent cependant pas dissimuler les points d'attention relevés par l'évaluation. Ces derniers nourrissent le projet d'établissement, notamment en matière d'articulation formation – recherche, avec des conséquences sur le fonctionnement, ainsi que sur l'allocation des moyens. Le doctorat, dont l'organisation n'avait que peu évolué lors du précédent contrat et au moment de la fusion, a fait également l'objet d'une importante réorganisation dans le projet d'établissement. La nouvelle organisation permettra la définition d'une stratégie doctorale affirmée, favorisant l'attractivité et le développement des compétences en lien avec les axes stratégiques et avec l'ISITE Lorraine Université d'Excellence (LUE).

De même, les points d'amélioration dans la diffusion et le partage de la stratégie dans le contexte de la subsidiarité, notamment concernant la mise en œuvre de la stratégie internationale, sont un enjeu fort dans un établissement de grande taille et d'une grande diversité de pratique. Ils feront l'objet d'une attention particulière de la nouvelle équipe.

Le renouvellement récent des conseils et la nouvelle équipe politique dont les portefeuilles sont définis en lien avec les axes du projet d'établissement permettent d'envisager de porter différemment les projets structurant de l'université (entrepreneuriat, innovation pédagogique, culture, valorisation, doctorat, efficacité organisationnelle, etc). L'université de Lorraine est entrée dans une deuxième étape qui découle de la première consacrée à sa construction et de sa consolidation. Il s'agit aujourd'hui de répondre aux grands enjeux et de porter un projet de développement de l'établissement sur des bases désormais solides.

Ainsi, le comité d'évaluation a fourni à l'établissement une grille de lecture pertinente des différents points forts et points d'amélioration, en prenant en compte la jeunesse de l'établissement et le contexte d'évolution territoriale. L'établissement va s'efforcer de répondre aux enjeux soulevés dans son projet d'établissement pour le contrat à venir.

Les équipes et personnes mobilisées se joignent à moi pour remercier le Président du comité, les experts et le HCERES.

Je vous prie de recevoir, Madame la Directrice, Monsieur le Directeur, l'expression de ma haute considération.

bien à vous,



Pierre MUTZENHARDT
Président de l'Université de Lorraine

Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'université de Lorraine a eu lieu du 21 au 24 mars 2017. Le comité d'évaluation était présidé par Michel Devillers, vice-recteur du secteur des sciences et technologies de l'université catholique de Louvain, ancien président de l'Institut de la matière condensée et des nanosciences (IMCN), ancien président de la commission doctorale du domaine sciences et sciences vétérinaires de l'académie Louvain.

Ont participé à l'évaluation :

- Elena Cecarelli, directrice de la formation et la recherche adjointe chargée des formations graduées de l'Ensta Paristech, ancienne directrice des relations internationales adjointe de la fondation de coopération scientifique Paris-Saclay, ancienne chargé de mission relations internationales INSTN/CEA, ancienne vice-présidente relations internationales de l'université Paris-Sud ;
- Aïman Dilou, vice-président étudiant de l'université de Franche-Comté, ancien vice-président délégué à la vie étudiante, ancien vice-président de la fédération des associations étudiantes de Besançon ;
- Pierre Dos Santos, vice-président en charge de la recherche, université de Bordeaux ;
- Bruno Fabre, vice-président du conseil d'administration, université de Montpellier ;
- Anne Heldenbergh, professeur d'université de finance, cheffe du service finance, conseillère qualité auprès du recteur de l'université de Mons ;
- Brigitte Marin, directrice de l'Espé de Créteil, vice-présidente recherche et innovation du R-Espé ;
- Christine Mazingue, directrice recherche, enseignement supérieur, santé de la région Hauts de France, ancienne déléguée régionale de l'Inserm, ancienne directrice administrative de l'Inserm, ancienne chercheuse de l'Inserm ;
- Françoise Monti, inspectrice générale honoraire de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche ;
- Michel Morant, directeur général du bureau de liaison université-industrie de l'université de Liège ;
- Isabelle Olivier, vice-présidente numérique et innovation pédagogique, de la Comue Grenoble Alpes (UGA).

Stéphane Onnée, conseiller scientifique, Raphaële Gauthier et Étienne Cazin, chargés de projet, représentaient le HCERES.

L'évaluation porte sur l'état de l'établissement au moment où les expertises ont été réalisées.

On trouvera les CV des experts en se reportant à la *Liste des experts ayant participé à une évaluation par le HCERES* à l'adresse URL <http://www.hceres.fr/EVALUATIONS/Liste-des-experts-ayant-participe-a-une-evaluation>