



HAL
open science

Université de Lorraine

Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

| Rapport d'évaluation d'un établissement. Université de Lorraine. 2012. hceres-02026211

HAL Id: hceres-02026211

<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026211>

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.



agence d'évaluation de la recherche
et de l'enseignement supérieur

Section des établissements

Rapport d'évaluation de l'université de Lorraine



novembre 2012



agence d'évaluation de la recherche
et de l'enseignement supérieur

Rapport d'évaluation de l'université de Lorraine



Le Président de l'AERES

Didier Houssin

Section des établissements

Le Directeur

Philippe Tchamitchian

novembre 2012

Sommaire



| | |
|---|----|
| Présentation | 7 |
| Excellence et proximité : l'université de Lorraine, une ambition pour tous | 7 |
| 1 ● Une histoire | 7 |
| 2 ● Une dynamique | 7 |
| 3 ● Un contexte | 7 |
| La gouvernance | 9 |
| I – Un pari gagné, mais un avenir encore incertain | 9 |
| II – Une organisation ouverte à tous les possibles | 9 |
| 1 ● Pôles scientifiques et collégiums, des entités nouvelles en attente de clarification | 9 |
| 2 ● Des innovations dans les organes centraux : réponses à des attentes, attentes de réponses | 10 |
| 3 ● L'environnement de l'université dans l'université | 11 |
| Stratégie en matière de recherche | 13 |
| I – Un potentiel de recherche en croissance, en réorganisation, ... et en recherche de lisibilité | 13 |
| II – Une production et un rayonnement scientifiques inégaux mais en développement | 14 |
| III – Des structures au service d'objectifs | 15 |
| 1 ● Des structures à bien positionner | 15 |
| 2 ● Un pilotage opérationnel à affirmer | 15 |
| 3 ● Une mise en œuvre de la stratégie et un suivi de la stratégie à consolider | 15 |
| Stratégie en matière de valorisation | 17 |
| I – Une stratégie bien définie assise sur une pratique de plusieurs années | 17 |
| II – Une baisse des contrats industriels, mais une politique de brevets qui porte ses fruits | 17 |
| III – L'implication dans la SATT Grand Est : opportunité ou menace ? | 17 |
| IV – Une profusion d'acteurs de l'innovation nécessitant une plus grande coordination | 18 |
| Stratégie en matière de formation | 19 |
| I – Une offre unique à l'échelle régionale | 19 |
| II – Une efficacité du pilotage en amont et la mise en place d'une commission dédiée, centralisée | 19 |
| 1 ● Une offre évolutive | 19 |
| 2 ● Une attractivité à développer | 20 |
| 3 ● Un adossement à la recherche inégal | 20 |
| 4 ● Un rôle clé pour l'observatoire de la vie universitaire | 21 |
| 5 ● La formation tout au long de la vie : un projet ambitieux, mais une politique non maîtrisée | 21 |

| | |
|---|-----------|
| III – Une démarche de qualité pédagogique volontariste | 21 |
| IV – Un dispositif d'accompagnement des étudiants difficile à mettre en place | 21 |
| V – Un service de documentation dynamique et performant | 22 |
| Stratégie en matière de vie étudiante | 23 |
| I – Des acteurs étudiants qui cherchent encore leur place au sein de l'université de Lorraine | 23 |
| 1 ● Des élus étudiants insuffisamment associés à la création et à la vie de l'université de Lorraine | 23 |
| 2 ● Une politique de vie étudiante centralisée au sein de la direction de la vie universitaire et de la culture | 23 |
| II – Une qualité de vie étudiante à améliorer | 23 |
| 1 ● Des missions traditionnelles solidement assumées... | 23 |
| 2 ● ... mais de nouveaux projets encore à créer ... | 24 |
| 3 ● ... avec des partenaires locaux insuffisamment sollicités | 24 |
| Stratégie en matière de relations extérieures | 25 |
| I – Un réseau académique en cercles concentriques à construire | 25 |
| II – Les relations avec les collectivités territoriales, entre conservatisme et changement | 25 |
| III – Des milieux socio-économiques demandeurs | 25 |
| Stratégie en matière de relations internationales | 27 |
| I – Une structure à compléter et à animer | 27 |
| II – Un potentiel de mobilité réel, et à mieux exploiter | 27 |
| III – Aller des délocalisations réussies à la construction d'un réseau d'universités partenaires | 27 |
| IV – Une internationalisation de la recherche à renforcer au niveau européen | 28 |
| V – L'université de la Grande Région : un potentiel transfrontalier, un choix à faire | 28 |
| Le pilotage et la gestion | 29 |
| I – La fusion : une réussite incontestable, entre pilotage central et génération spontanée | 29 |
| II – Un schéma organisationnel à trois échelons : central, intermédiaire, de proximité | 29 |
| III – Un principe de subsidiarité à mettre en œuvre rapidement dans une démarche concrète et formalisée | 30 |
| 1 ● Les finances | 30 |
| 2 ● Les ressources humaines | 31 |
| 3 ● La gestion patrimoniale | 31 |
| 4 ● Le système d'information | 32 |
| 5 ● Le développement de la capacité d'autoévaluation au service d'une meilleure efficacité de l'action | 32 |
| 6 ● La démarche qualité | 32 |

| | |
|--|----|
| Relations avec le CHU | 33 |
| I – Des axes stratégiques pré-identifiés dans le champ de la recherche en biologie santé, à structurer de manière articulée, formalisée et contractualisée | 33 |
| II – Une antériorité de dialogue partagé, à consolider par une gouvernance institutionnelle lisible et simplifiée | 33 |
| III – Une structuration de la dimension hospitalo-universitaire des pôles d'activités médicales à poursuivre | 34 |
| IV – Une dynamique régionale clinique et hospitalo-universitaire engagée, à soutenir au regard du potentiel clinique du sillon lorrain | 34 |
| Stratégie en matière de communication | 35 |
| Une volonté, des compétences et des moyens, à traduire dans une stratégie | 35 |
| Conclusion et recommandations | 37 |
| I – Les points forts | 37 |
| II – Les points faibles | 37 |
| III – Les recommandations stratégiques | 38 |
| IV – Les recommandations particulières | 38 |
| Liste des sigles | 41 |
| Observations du président | 45 |
| Organisation de l'évaluation | 49 |

Présentation



Excellence et proximité : l'université de Lorraine, une ambition pour tous

L'université de Lorraine (UL) existe depuis le 1^{er} janvier 2012, création qui s'inscrit dans une histoire, une dynamique et un contexte.

1 • Une histoire

L'UL rassemble des entités anciennes, aux identités affirmées : les deux universités de Nancy, l'université de Metz et l'Institut National Polytechnique de Lorraine (INPL). En 2010-2011, l'université Henri Poincaré, Nancy 1, (2 559 emplois d'enseignants et de non enseignants¹ ; 17 566 étudiants inscrits) couvrait les domaines des sciences, des technologies et de la santé (STS), avec 5 facultés, 3 écoles d'ingénieurs, 3 IUT et 1 IUFM. L'université Nancy 2 (1 073 emplois ; 16 806 étudiants) était active en arts, lettre, langues (ALL) ; sciences humaines et sociales (SHS) et droit, économie et gestion (DEG), avec 7 UFR, 7 instituts dont 2 IUT, et un centre d'enseignement à distance. L'université Paul Verlaine de Metz (1 204 emplois ; 13 823 étudiants) couvrait les mêmes secteurs que les deux universités nancéiennes sauf celui de la santé, avec 6 UFR, 3 IUT et 2 départements d'université. L'INPL (742 emplois ; 3 844 étudiants) déployait ses 7 écoles d'ingénieurs et un cycle préparatoire polytechnique. Le nouvel ensemble regroupe plus de 52 000 étudiants et 5 578 emplois d'enseignants et de non enseignants, occupant 830 000 m² de surface bâtie répartis sur 53 sites en Lorraine. Le budget prévisionnel de l'UL pour 2012 est de l'ordre de 560 M€².

2 • Une dynamique

L'UL résulte d'un mouvement amorcé dès 2007 et qui a progressivement rassemblé tous les acteurs locaux soucieux de trouver des réponses adaptées au contexte lorrain. La création du pôle de recherche et d'enseignement supérieur (PRES) Nancy-Université en 2007, l'opération Campus en 2008 pour laquelle les quatre universités ont déposé un projet commun, la signature d'un contrat quadriennal unique entre Nancy 1, Nancy 2 et l'INPL en 2009, et la création du PRES de l'université de Lorraine en 2009 ont été les étapes déterminantes du processus. Il faut souligner aussi le rôle moteur du comité de coordination et d'orientation scientifique lorrain (CCOSL), créé en 2007 et associant les quatre établissements universitaires, les organismes de recherche présents en Lorraine et le CHU. C'est dans le cadre de ces étapes qu'a été engagée une discussion, d'abord sur un rapprochement des quatre universités, dès 2008, puis sur une fusion, en 2010. Le soutien des collectivités territoriales, matérialisé notamment par la signature d'un pacte territorial en juillet 2008, et celui des partenaires socio-économiques, ont favorisé l'aboutissement du projet.

3 • Un contexte

Le contexte était porteur. La région Lorraine, avec ses 2,35 millions d'habitants en 2010, est marquée par des difficultés économiques : les restructurations ont fortement touché un secteur industriel qui a perdu un cinquième de ses emplois entre 2001 et 2009 et qui représentait encore en 2009 près de 20 % des emplois lorrains. Le secteur tertiaire compte environ 60 % des salariés lorrains³. Le taux de chômage est élevé (9,9 % à fin 2010), la croissance démographique est plus faible que la moyenne nationale.

¹ Source : indicateurs de l'enseignement supérieur, portail d'aide au pilotage de l'enseignement supérieur et de la recherche (PapESR) 2010-2011.

² Source : budget prévisionnel de l'établissement de 2012.

³ <http://www.insee.fr/fr/regions/lor/default.asp?page=faitsetchiffres/presentation/presentation/htm>, [15/07/2012].

Face à la situation industrielle dégradée de la région, les responsables politiques, universitaires et ceux du monde socio-économique, ont fait le pari de développer l'économie de la connaissance. Aucun établissement universitaire lorrain n'ayant la notoriété suffisante pour jouer un rôle moteur dans le rebond régional, la construction d'une université lorraine de rang international s'est progressivement révélée incontournable avec l'ambition de "relever le double défi de l'excellence et de la proximité"¹.

Si excellence et proximité sont des ambitions louablement partagées par de nombreuses universités européennes, la volonté de construire une "région-campus" est un trait distinctif de l'UL. À l'échelle régionale, les tensions historiques, bien que déjà considérablement estompées, nécessitaient encore un subtil équilibre territorial. Au niveau transfrontalier, le développement des ambitions universitaires, notamment au Luxembourg et en Sarre, plaidait également pour un établissement lorrain de grande taille capable en même temps d'assurer la présence de l'université sur les territoires et au cœur des villes, de contribuer au développement socio-économique de la région et de participer à son rayonnement.

Tel est le contexte dans lequel a vu le jour l'UL. Pour réussir la fusion et relever les défis, les porteurs du projet ont adopté une méthode et des solutions originales, qui se traduisent dans un décret statutaire de création de grand établissement², par des structures, des répartitions de compétences et des modes d'organisation particuliers. Celles-ci apportent des réponses ; elles posent aussi des questions.

La présente évaluation se déroule à un moment où la fusion vient de se réaliser sans avoir encore pu livrer ses fruits, et où l'équipe de direction de l'université est en train de se constituer. Elle porte donc essentiellement sur le processus de fusion, sur les structures mises en place et sur les conséquences des choix effectués. Elle a pour ambition d'attirer l'attention des responsables de l'UL sur les risques et les défis qu'entraînent les décisions qui ont été prises, et de suggérer des pistes pour tirer le meilleur parti des potentialités qu'elles recèlent.

¹ Source : Etablissement - Bilan Autoévaluation, p.4.

² Source : décret 2011-1169 du 22/09/2011.

La gouvernance

I – Un pari gagné, mais un avenir encore incertain

Après avoir comparé les avantages d'un système fédéral et d'une fusion, les porteurs du projet ont opté pour la seconde option. Pour y parvenir, le consensus a été recherché sur un schéma d'organisation qui n'incluait pas le règlement a priori de tous les problèmes de fonctionnement du nouvel établissement. Ce choix tactique, propice à faciliter l'accord des différents partenaires, a permis d'avancer à rythme soutenu et explique, en partie, la réussite de ce pari risqué dans un délai aussi court. La fusion est réalisée, et semble sans retour possible : c'est un succès. Il faut souligner aussi que rythme et cohérence ont bénéficié d'une convergence d'intérêts et de calendriers, résultant d'un travail simultané sur la fusion, les contrats quadriennaux et les réponses aux appels à projets du programme investissements d'avenir (PIA). Cette approche pragmatique a porté ses fruits, et elle peut servir de guide pour la suite.

Quelques mois après sa création, l'UL n'est en effet pas encore complètement opérationnelle, notamment en raison de recours qui ont retardé la mise en place des conseils et de l'équipe dirigeante de l'établissement. Pour que le pari soit non seulement gagné mais confirmé, il faut que le schéma de gouvernance décrit dans les textes fasse la preuve de sa solidité. À cette fin, il convient que la direction de l'établissement se dote d'outils de pilotage permettant d'éviter les blocages. Dans un tel contexte, il est indispensable que les chaînes de décision et les processus qui y sont liés soient clairement précisés. Enfin, la gouvernance devra effectuer la mutation d'une démarche d'intégration et d'échange de bonnes pratiques vers une direction lisible, cohérente, et quasi inédite pour cette taille d'établissement d'enseignement supérieur.

II – Une organisation ouverte à tous les possibles

À la différence de la plupart des autres établissements universitaires, l'UL a opté pour un statut de grand établissement¹, qui lui permet de déroger à un certain nombre de dispositions propres aux universités et de mieux prendre en compte les spécificités de la réalité lorraine. Les dérogations mises en places à l'UL portent sur la composition du conseil d'administration (CA), le mode de désignation du président, la durée des mandats, la création d'entités nouvelles (directoire, sénat académique, conseil de la vie universitaire [CVU], pôles scientifiques [PS] et collégiums), les modalités d'approbation des accords et des conventions ainsi que celles relatives aux règlements d'examens et aux modalités de contrôle des connaissances (MCC). Ces innovations répondent à des motivations diverses et relèvent de la démarche pragmatique adoptée pour la fusion ; elles permettent de rassurer certaines composantes, ce qui garantit la pérennité des regroupements, en particulier pour les écoles d'ingénieurs.

Il ne faut cependant pas sous-estimer le risque que ferait courir une remise en cause de ce statut ; moins qu'une "défusion" formelle, elle entraînerait un état de juxtaposition inerte, sans dynamique intégratrice, dont certaines structures tireraient profit pour revenir *de facto* à leur autonomie antérieure.

1 • Pôles scientifiques et collégiums, des entités nouvelles en attente de clarification

L'UL a fait le choix de la subsidiarité. Ainsi a-t-elle introduit, entre le niveau central et celui des composantes, un échelon supplémentaire, constitué de pôles scientifiques regroupant des unités de recherche (UR), et de collégiums regroupant des composantes (UFR, écoles, instituts)². Huit collégiums et dix pôles scientifiques sont ainsi créés. Le décret statutaire fixe leurs prérogatives³ ; ces entités peuvent également se voir attribuer des missions, fixées par leur règlement intérieur, et approuvées par le CA de l'université. Celles-ci sont ainsi différentes d'un collégium à un autre ou d'un PS à l'autre⁴. D'autres compétences pourront leur être confiées par délégation du président⁵, ou transférées par leurs composantes. Cette situation est à l'image de l'organisation d'ensemble de l'UL : la structure est ouverte aux modifications, gage de souplesse pour l'avenir, parfois aussi source d'inquiétude pour de nombreux acteurs. La mise en place de nouvelles structures, sans avoir prévu les procédures dans lesquelles celles-ci seront impliquées, peut susciter des craintes. Des visions concurrentes du rôle de ces entités subsistent à tous les niveaux de l'université. Il convient de baliser sans tarder ce qui est effectivement attendu des pôles scientifiques et des collégiums.

¹ Source : décret 2011-1169 du 22/09/2011, art. 1 et 13.

² Source : décret 2011-1169 du 22/09/2011, art. 3, II.

³ Source : décret 2011-1169 du 22/09/2011, art. 14.

⁴ Source : règlement intérieur de l'université de Lorraine, art. 12.1 et 13.1.

⁵ Source : décret 2011-1169 du 22/09/2011, art. 5, III.

Le dispositif permet de présenter l'organisation des missions de formation et de recherche comme matricielle, mais dans l'organigramme de l'UL, les collègiums et les pôles scientifiques figurent dans deux blocs indépendants. Les interactions entre eux restent donc à préciser et la place de ces structures intermédiaires à trouver dans l'équilibre entre le pouvoir central et celui des composantes. La subsidiarité, érigée en principe, gagnerait à être mieux définie.

2 • Des innovations dans les organes centraux : réponses à des attentes, attentes de réponses

L'équipe de la présidence est constituée du président et de plusieurs vice-présidents (VP). Outre les VP statutaires (VP CA, VP étudiant, VP CS, VP CF et VP CVU), des VP fonctionnels ont été nommés par le CA sur proposition du président. Les attributions de ces derniers reflètent des choix de priorités : moyens et ressources humaines (VP et VP adjoint), partenariats socio-économiques et relations internationales, politique immobilière, politique numérique et systèmes d'information¹. Cette équipe est entourée de l'agent comptable, du directeur général des services (DGS) et de chargés de mission. À terme, la direction générale des services sera renforcée par un adjoint et trois délégués dédiés aux relations et conditions de travail, à la vie institutionnelle et aux processus opérationnels.

Les conseils centraux, qui jouent à l'UL, dans l'ensemble, le même rôle que dans une université traditionnelle, dérogent aux règles communes sur plusieurs points et profitent des latitudes offertes par le statut de grand établissement.

Le directoire, prévu par le décret de création de l'UL, est doté de missions assez vagues². Lieu d'arbitrage et d'impulsion, il rassemble les directeurs de pôles scientifiques et de collègiums autour du président et de l'ensemble des vice-présidents. S'il peut être assimilé au bureau ou comité de direction des universités traditionnelles, il est appelé à jouer à l'UL un rôle particulier, et central, consistant à assurer la coordination entre l'organisation des missions de formation et de recherche, et à préparer les grandes décisions qui y seront discutées avant d'être soumises au vote du CA. C'est au président qu'il appartient de faire de cet organe une instance politique importante de l'UL, s'il souhaite donner du poids aux collègiums et aux pôles scientifiques.

Nouvelle instance statutaire permettant d'apporter plus de collégialité dans la gouvernance de l'UL, le sénat académique est strictement consultatif³. Il ne pourra jouer un rôle important que si ses avis sont pris en compte par le président et le CA.

Le conseil des études et de la vie universitaire (CEVU) habituel a été remplacé par deux conseils, le conseil de la formation (CF) et le conseil de la vie universitaire (CVU), ce qui constitue une réelle innovation⁴. Cette originalité est perçue par beaucoup comme le moyen de traiter en profondeur des sujets transversaux habituellement délaissés : emploi du temps des étudiants et des personnels, vie sur le campus, services innovants sont autant de pistes évoquées. Il reste néanmoins au vice-président du CVU à prendre toute la mesure de ce travail, et ainsi à dessiner les contours des commissions rattachées, à élaborer un calendrier, à définir les priorités, et à se doter des moyens pour accomplir cette mission. L'UL devrait s'appuyer sur ce CVU pour mettre la qualité de vie, notamment étudiante, au cœur de la stratégie de l'établissement et en faire un facteur d'attractivité et de développement.

¹ <http://www.univ-lorraine.fr/content/constitution-de-lequipe-du-president>, [15/07/2012].

² Sources : décret 2011-1169 du 22/09/2011, art. 6 : "Le directoire apporte son concours au président, en vue notamment de coordonner l'activité des structures internes de l'établissement" ; règlement intérieur de l'université de Lorraine, art. 2.

³ Sources : décret 2011-1169 du 22/09/2011, art. 12 ; règlement intérieur de l'université de Lorraine, art. 11.

⁴ Sources : décret 2011-1169 du 22/09/2011, art. 10 (CF)-11 (CVU) ; règlement intérieur de l'université de Lorraine, chap. 6 (CF) et 7 (CVU).

3 • L'environnement de l'université dans l'université

En accord avec les motivations qui ont présidé à la fusion, les règlements de l'UL accordent un rôle important au monde extérieur dans les instances de l'établissement. C'est ainsi, par exemple, qu'à la différence des établissements ayant statut d'université, les personnalités extérieures membres du CA participent à l'élection du président. C'est l'ensemble des directeurs de collègiums et de pôles scientifiques qui désignent celles de ces personnalités qui ne sont pas prévues par le statut de grand établissement. Toutefois, sur les cinq personnalités extérieures désignées en 2012, une seule appartient au monde de l'entreprise. Ce résultat peut être perçu – et est effectivement perçu par certains – comme un signal contradictoire avec l'affirmation du rôle que l'UL entend jouer dans l'économie régionale.

Les trois autres conseils centraux comprennent des personnalités extérieures désignées par le président, respectivement 12,5 % au CS, 10 % au CF et 14,3 % au CVU ; en comprennent également les conseils de collègiums (de 5,4 % à 25 %) et de pôles scientifiques (de 5,5 % à 22 %)¹.

La gouvernance mise en place à l'UL relève le triple défi de ne pas faire table rase du passé, de rassurer la communauté universitaire, et de ménager l'avenir. C'était une gageure, nécessaire pour réussir la fusion ; elle est tenue. Il faudrait néanmoins rapidement indiquer comment dépasser cette première étape, d'une part, en clarifiant les articulations et les compétences précises des différents niveaux et, d'autre part, en se montrant souple face aux adaptations que la vie dans une université fusionnée ne manquera pas d'exiger. Le projet d'organisation actuel est ouvert à tous les avènements possibles : encore faut-il maintenant en choisir un.

¹ Sources : règlement intérieur de l'université de Lorraine, art. 5.1, 6.1, 7.1, et règlements intérieurs des collègiums et des PS.

Stratégie en matière de recherche



I – Un potentiel de recherche en croissance, en réorganisation, ... et en recherche de lisibilité

Le potentiel de recherche de l'UL repose sur ses 2 141 enseignants-chercheurs¹ (EC) dont 1 891² rattachés à des unités de recherche. Ce potentiel est complété par 269 chercheurs des organismes de recherche (CNRS, INRA, INRIA, Inserm, IRD), 434 EC et chercheurs (C) autres³. On décompte 61 unités de recherche (UR) prévues dans le contrat quinquennal 2013-2017, 6 fédérations de recherche, un observatoire des sciences de l'univers (OSU) et une maison des sciences de l'Homme (MSH), unité de service et de recherche (USR).

Dans ce potentiel global de recherche, il y a 2 214⁴ producteurs parmi les EC, C et autres en 2011, marquant ainsi une augmentation importante du nombre de producteurs par rapport aux contrats précédents (1 758 en 2008) ; le taux de producteurs étant très variable d'une UR à une autre (de 31 % à 100 % de producteurs pour plusieurs unités)⁵. L'appréciation globale des UR a également progressé depuis les contrats précédents.

Dans le cadre de la mise en œuvre de la fusion, l'UL réorganise sa recherche en dix pôles scientifiques thématiques afin de renforcer sa visibilité en recherche au niveau national et international.

- 1) Agronomie, Agroalimentaire, Forêt (A2F).
- 2) Biologie, Médecine, Santé (BMS).
- 3) Connaissance, Langage, Communication, Sociétés (CLCS). Le positionnement de la MSH dans ce pôle scientifique soulève une interrogation puisque cette USR englobe des UR d'autres pôles scientifiques.
- 4) Chimie et Physique Moléculaires (CPM).
- 5) Énergie, Mécanique, Procédés, Produits (EMPP).
- 6) Informatique, Automatique, Électronique, Mathématiques (IAEM).
- 7) Matière, Matériaux, Métallurgie, Mécanique (M4). La très grosse unité de recherche Jean Lamour va jouer un rôle prépondérant dans ce pôle scientifique. Cet ensemble pluridisciplinaire très équilibré est pratiquement unique en France. Son éclatement sur plusieurs sites rend son fonctionnement délicat ; ce pourquoi le regroupement géographique prévu de la majorité de l'unité sur un site unique offre une opportunité à saisir. L'équilibre entre cette unité et les autres beaucoup plus petites de ce PS devrait être suivi. Par ailleurs, la séparation entre ce PS et l'EMPP pourrait être réexaminée.
- 8) Géosciences (OteLo).
- 9) Sciences Juridiques, Politiques, Économiques et de Gestion (SJPEG).
- 10) Temps, Espaces, Lettres, Langues (TELL). L'absence de structure fédérative dans ces deux derniers pôles et la diversité des thématiques des unités de recherche du pôle TELL présentent un risque de manque de cohérence et de lisibilité.

La dynamique qui sous-tend la réorganisation de la recherche est à souligner : rapprochements ou fusions d'unités, développement de structures fédératives, réponses aux appels à projets du PIA, plan Campus, etc. La création des PS est la concrétisation et la reconnaissance par l'ensemble des établissements des efforts précédents. Les PS reflètent bien la diversité des disciplines. Ils augmentent la lisibilité de l'UL, notamment vers le monde socio-économique et les collectivités, et sont bien compris par les organismes de recherche.

¹ Source : indicateurs de l'enseignement supérieur, PaPeSR, 2010-2011.

² Source : Etablissement - tableau synoptique des unités de recherche de l'établissement, comparatif 2009-2013.

³ Source : idem.

⁴ Source : idem.

⁵ Source : idem.

Les PS sont bien acceptés, dans l'ensemble, par la communauté des unités de recherche, notamment grâce à la liberté de choix laissée aux personnels lors des fusions de laboratoires, qui leur a permis de mieux se situer par rapport aux thématiques des pôles.

Si les PS constituent une réelle occasion pour l'UL de parvenir à mutualiser des moyens et peuvent dans l'avenir jouer un vrai rôle stratégique, des points de préoccupation demeurent cependant.

Tous les PS ne sont pas au même niveau de maturité ; certains ont déjà atteint un haut niveau d'intégration, tandis que d'autres correspondent à des juxtapositions dont la structuration, en devenir, devra être stimulée et accompagnée.

Les dotations des PS en personnels techniques et administratifs sont hétérogènes. Cela peut s'expliquer pour les disciplines qui ont des besoins différents. Mais l'encadrement en IATS-BIATSS est parfois très variable au sein d'un même pôle, dans des disciplines très proches¹. L'UL et les organismes de recherche devraient veiller à un équilibre des moyens humains dans les UR dépendantes des mêmes champs disciplinaires, peut-être par une mutualisation plus importante au sein des PS, ce qui présupposerait aussi une meilleure unité de lieu pour les équipes d'un même pôle.

La dispersion de certaines disciplines (par exemple, histoire, mécanique, chimie) entre différents pôles ne doit pas entraîner de difficultés de fonctionnement dans les filières de formation. L'UL devrait être vigilante sur ce point.

Les procédures entre PS et collègiums restent à construire, notamment sur la prise en compte des besoins humains en recherche, aussi bien en EC qu'en BIATSS. Ces procédures sont aussi à finaliser entre la direction de la recherche et de la valorisation (DRV) et les directions des pôles scientifiques (cf. III, 3).

D'une manière générale, la création des pôles scientifiques, si elle permet le rapprochement des équipes et la mutualisation de moyens, a aussi des conséquences en termes d'organisation, de regroupements géographiques et de choix disciplinaires auxquelles l'UL devrait être attentive dès maintenant pour bien les anticiper. Par ailleurs, comme dans tous les établissements ayant eu des réponses positives aux appels à projets du PIA, il est important de veiller à une bonne synergie notamment entre les laboratoires d'excellence (labex) obtenus et les structures existantes. À l'UL, cette mission devrait revenir aux PS.

II – Une production et un rayonnement scientifiques inégaux mais en développement

Le suivi de la production scientifique des unités de recherche n'est pas encore opérationnel. Dans son projet stratégique, l'UL entend élaborer un système d'information "recherche", consolidé avec les autres tutelles des unités, notamment pour le suivi des publications et des contrats, et incluant une archive ouverte.

Les évaluations des unités de recherche par l'AERES montrent que la production et le rayonnement scientifique de l'UL sont très variables d'un pôle scientifique à un autre, et surtout d'une unité à une autre. Globalement, l'UL a des domaines d'excellence reconnus nationalement et internationalement en mathématiques, sciences de l'ingénieur, sciences de l'univers et physique notamment².

Les ressources propres générées par la recherche sont significatives. Entre 2008 et 2011, les contrats, gérés par les organismes de recherche et l'UL représentent : 34 M€ en contrats européens dont 7,8 M€ gérés par l'UL, 59 M€ en contrats de l'Agence nationale de la recherche (ANR) dont 19 M€ gérés par l'UL, 49 M€ en contrats avec des partenaires privés dont 22,2 M€ gérés par l'UL³. Ces ressources donnent à l'établissement d'importants leviers pour asseoir sa politique de recherche fondamentale et appliquée. Les dotations de base aux unités de recherche ont globalement augmenté. Le préciput ANR est utilisé pour consolider les plateaux techniques et pour des actions collectives, par exemple pour la documentation. Les ressources devraient aussi être mises à profit pour la consolidation des unités de recherche (notamment celles qui sont multisites) et pour aider à la structuration des pôles scientifiques où l'aspect fédératif reste à construire. Un développement des moyens de communication (salles immersives, visioconférence, etc.) devrait être réalisé.

¹ Par exemple, entre le LCPM [28 IATS et BIATSS pour 16 EC+C] et le LEMTA [17 IATS et BIATSS pour 77 EC +C] du pôle EMPP.

² Source : indicateurs bibliométriques sur les publications de 2007 à 2010, OST, mars 2012.

³ Source : synthèse des contrats entre UL et EPST 2008-2011.

III – Des structures au service d'objectifs

1 • Des structures à bien positionner

En matière de recherche, l'ambition de l'UL est de "faire progresser le front de la connaissance, faire émerger de nouveaux talents et de nouvelles thématiques et faciliter l'émergence de projets transdisciplinaires"¹, dans le contexte particulier de la construction académique en Lorraine. Différentes structures, et en particulier les PS, seront impliqués dans la poursuite de ces objectifs. Le conseil scientifique (CS) de l'UL, les conseils des PS et les réunions de concertation entre le VP CS et les directeurs des pôles auront certainement un rôle important à jouer, mais les modalités de cette coordination restent à préciser. Le directoire, où peut se réaliser la coordination entre recherche et formation, devrait encore voir ses procédures formalisées, notamment dans le cadre des campagnes d'emplois, en veillant à ne pas minimiser l'aspect recherche.

2 • Un pilotage opérationnel à affirmer

Le pilotage opérationnel de la recherche s'appuie notamment sur deux leviers : les dotations en moyens humains et financiers aux structures de recherche, et l'appel à projets conjoints UL - Conseil régional de Lorraine, auxquels s'ajouteront à l'horizon 2014 les contrats d'objectifs et de moyens entre la direction de l'établissement et les PS.

Pour l'allocation des moyens humains au niveau des unités de recherche, les discussions se feront entre PS et collégiiums. La répartition des allocations doctorales reste un domaine à préciser. Pour les moyens financiers des unités, une répartition de la part recherche de la dotation globale de l'établissement est fondée sur des critères objectifs d'activité (secteur disciplinaire et effectif) et de performance (note d'évaluation)².

Dans le cadre de l'appel à projets conjoints, cofinancés à parts égales entre le Conseil régional de Lorraine et l'UL, et axés sur plusieurs actions (doctorats, post-docs, projets de recherche)³, l'université s'engage au respect absolu des classements effectués par les PS. L'interclassement des projets émanant des PS est réalisé en CS de l'UL, en veillant à ne pas déséquilibrer les pôles par rapport aux dotations antérieures. L'objectif est d'optimiser le soutien aux pôles scientifiques et aux projets en consolidant les deux sources de financement UL et Conseil régional.

Dans cette approche, le poids du passé est important, et pourrait être un frein à l'émergence de nouvelles thématiques aux interfaces entre les pôles. L'UL devra veiller à ne pas axer toute sa stratégie sur le passé.

3 • Une mise en œuvre de la stratégie et un suivi de la stratégie à consolider

L'administration de la recherche est assurée par une direction centrale de soutien, la direction de la recherche et de la valorisation (DRV), qui semble bien dimensionnée. Il reste toutefois à mettre en place les procédures de fonctionnement entre cette direction et les directions des PS qui n'ont pas vocation à avoir de service de soutien en propre. Actuellement, les chercheurs ressentent un ralentissement dans le traitement, notamment administratif et juridique, de leurs dossiers, ce qui pourrait constituer un frein à leurs activités. La direction de l'établissement devrait s'assurer d'une bonne fluidité dans les instructions et finalisation des dossiers.

Dans le cadre de la fusion, priorité a été donnée aux structures : les outils sont maintenant là. Il reste cependant à construire une vraie stratégie de recherche, avec des priorités claires, s'appuyant sur les domaines d'excellence de l'UL tout en gardant un équilibre avec les autres domaines scientifiques. Pour cela, il faudra déterminer les moyens nécessaires à la formation et à la recherche, identifier les bons niveaux de décision sans redondance entre les instances, définir rapidement les missions et procédures de chaque entité, et bien préciser l'importance du soutien à la recherche.

¹ Source : bilan Autoévaluation, p.34.

² Source : idem p.39.

³ Source : idem p.35.

Stratégie en matière de valorisation



I – Une stratégie bien définie assise sur une pratique de plusieurs années

L'ambition de l'UL dans le domaine de la valorisation et sa connaissance des milieux tant internes qu'externes liés à la recherche se traduisent par la création de deux directions centrales, la DRV d'une part, la direction des partenariats (cf. chapitre, stratégie en matière de relations extérieures) d'autre part, permettant de couvrir le spectre complet de la valorisation depuis la recherche de partenaires jusqu'à la traduction économique d'un résultat de recherche. C'est une démarche à souligner.

Bien avant la création de l'UL, les quatre établissements avaient développé des collaborations, comme le projet Cérés, dispositif mutualisé de transfert de technologie (DMTT) créé en 2006¹, qui ont conduit progressivement à la mise en place de l'une des quatre sous-directions de la DRV, la sous-direction de la valorisation de la recherche. Celle-ci intègre du personnel provenant des différents services des quatre établissements pour qui des formations spécialisées ont été mises en place afin qu'il puisse mieux répondre à ses missions. Avec une quinzaine de personnes réparties en trois pôles : valorisation (7), juridique (4) et support (4), cette sous-direction semble néanmoins encore sous-dimensionnée.

La maturation s'appuie sur le lancement d'appels à projets annuels (3 par an), en association depuis 2011 avec les EPST présents dans le CCOSL. Les résultats en termes de nombre de projets identifiés et sélectionnés sont supérieurs aux attentes². Dans le cadre du partenariat avec l'incubateur lorrain, plus d'un tiers des projets incubés ont bénéficié d'un soutien à la maturation de la part des quatre établissements³.

La sensibilisation auprès des unités de recherche est bien développée. Il faudrait se demander si les pôles scientifiques ne devraient pas jouer un rôle de relais entre celles-ci et les directions concernées.

II – Une baisse des contrats industriels, mais une politique de brevets qui porte ses fruits

L'examen des indicateurs de suivi des revenus consolidés de la valorisation de la recherche entre 2008 et 2010 pour les trois établissements nancéiens fait ressortir une baisse de près de 17 %, résultant d'une diminution importante des fonds privés (contrats hors financement public sur projet), tandis que les prestations se maintenaient et que les revenus de la propriété intellectuelle (PI) augmentaient⁴. L'explication de cette évolution par le seul fait que les unités de recherche privilégient des projets sur financements publics (ANR et européens) n'est pas suffisamment convaincante. Il y a donc un effort important à produire pour retrouver une évolution positive.

En revanche, les dépôts de brevets ont enregistré une forte progression en 2011, ce qui peut augurer d'une augmentation de l'activité de valorisation, et à son tour pourrait entraîner un flux plus important de contrats privés.

III – L'implication dans la SATT Grand Est : opportunité ou menace ?

La sous-direction de la valorisation de la recherche s'est fortement mobilisée dans le projet de société d'accélération de transfert de technologies (SATT) Grand Est, qui réunit six actionnaires : l'UL, le PRES Bourgogne Franche-Comté, l'université de Technologie de Troyes (UT), le CNRS, l'Inserm et la Caisse des Dépôts et Consignations (CDC). Les moyens dont pourrait disposer cette structure poussent cette sous-direction à s'impliquer fortement dans ce projet.

¹ Source : bilan Autoévaluation, p.53.

² Source : *idem* p.55.

³ Source : *idem* p.57.

⁴ Source : Etablissement - indicateurs et cibles de performance du contrat quadriennal 2009-2012, p.17.

Cependant, ce choix a entraîné le gel momentané des moyens en marketing et soutien commercial ainsi que pour la maturation, dans la perspective du transfert d'une grande partie d'entre eux à la future SATT. Qu'advient-il si le projet de SATT n'est pas retenu *in fine*, sachant que la poursuite du financement du Cérés demeure incertaine ? Les collectivités locales ne semblent, de leur côté, guère favorables à ce projet de SATT multirégionale, difficile à intégrer dans une stratégie fortement régionale. L'UL devrait donc se montrer prudente dans ce dossier, et ne pas hypothéquer le renforcement de la sous-direction de la valorisation de la recherche au sein de la DRV.

IV – Une profusion d'acteurs de l'innovation nécessitant une plus grande coordination

Les acteurs de l'innovation, internes ou externes à l'UL, outre les UR et la sous-direction en charge de la valorisation de la DRV, sont légion : institut Carnot Énergie et Environnement en Lorraine (ICÉEL), pôles de compétitivité Matériaux, Fibres et Hydreos, fondation Noyau d'ingénierie transformante (NIT), centre régional d'innovation et de transfert de technologie (CRITT) et centre de transfert technologique, juniors entreprises et structures de valorisation des écoles d'ingénieurs, incubateur lorrain, institut de recherche technologique Matériaux Métallurgie Procédés (IRT M2P), direction des partenariats de l'UL, etc.

Face à ce foisonnement, l'UL n'a pas encore défini les liens et processus d'interaction entre la sous-direction de la DRV et la direction des partenariats qui, elle, affiche clairement ses liens avec le monde socio-économique. Une coordination bien définie et précisant le rôle de chacune constituerait une force pour l'UL dans sa politique de valorisation de la recherche.

L'université devrait aussi déterminer sa stratégie, préciser ses choix et identifier ses priorités à l'égard de ces nombreux acteurs extérieurs de l'innovation ; elle aurait intérêt à le faire en lien avec les organismes de recherche et dans le cadre du CCOSL.

Stratégie en matière de formation

L'UL couvre l'ensemble des champs disciplinaires. Son périmètre totalisait en 2010-2011 52 039 étudiants inscrits dont 18 865 en licence (soit 36,2 % des inscrits), 2 543 en licence professionnelle (4,9 %), 5 413 en diplômes universitaires de technologie [DUT] (10,4 %), 4 278 en formations d'ingénieurs (8,2 %), 7 846 en santé (15 %), 9 858 en master (19 %) et 1 704 en doctorat (3,2 %). En termes de disciplines, les effectifs étudiants sont ainsi répartis : 24,6 % en DEG, 28,4 % en LLSH, 30,3 % en STS et SPI, 15 % en santé et 1,7% en STAPS¹.

I – Une offre unique à l'échelle régionale

Dans une région qui connaît des difficultés économiques et démographiques, la création de l'UL devait, en matière de formation, permettre à l'étudiant un accès aux mêmes diplômes quel que soit le site, mais surtout accroître la visibilité et la lisibilité de l'offre de formation universitaire. Même si ce processus est encore inachevé, les objectifs affichés sont partiellement atteints.

Il y a un pilotage fort de la construction de l'offre de formation dans le sens de la fusion. Le projet de contrat quinquennal 2013-2017 propose une réduction de moitié du nombre de mentions de licence (diminution des deux tiers en ALL et de la moitié en STS). Elle est moins significative pour les masters dans la mesure où il y avait déjà eu une restructuration de ces derniers dans les contrats finissants : baisse de 20 % du nombre de mentions (de 66 à 53), prononcée en ALL (de 10 à 6), tandis qu'en DEG il est proposé une mention de plus ; le nombre total de spécialités baisse très légèrement (sauf en SHS où la baisse est de 25 %). En revanche, le nombre de diplômes d'ingénieurs et diplômes universitaires de technologie reste identique ; celui des licences professionnelles diminue de moins de 15 %, surtout dans le secteur tertiaire. La dynamique de fusion des formations est donc réelle, même si le degré de réalisation est inégal, y compris dans un même domaine : par exemple en SHS, la fusion est achevée en philosophie et à peine amorcée en sociologie.

Au total, l'UL demande pour son nouveau contrat 35 mentions de licences (contre 72 auparavant), 53 mentions et 200 spécialités de masters (contre 66 et 211), 100 spécialités de licences pro (contre 114), 14 diplômes d'ingénieur et 37 DUT, soit 63 diplômes de moins par rapport à la période contractuelle finissante².

L'articulation entre licence et master fonctionne bien mais, pour améliorer l'accès au doctorat, une politique volontariste d'initiation à la recherche pourrait être développée. L'UL est accréditée pour huit écoles doctorales (ED), régionales. Un collège des ED existe, réunissant les directeurs des ED et le VP CS, mais ces ED ne sont actuellement intégrées ni dans les collègius ni dans les pôles scientifiques. Cette incertitude sur leur place doit rapidement être levée en concertation avec les directeurs d'écoles doctorales et les conseils concernés, ne serait-ce que pour conforter leur rôle et l'importance du doctorat dans le développement de l'université et de l'économie de la région.

II – Une efficacité du pilotage en amont et la mise en place d'une commission dédiée, centralisée

1 • Une offre évolutive

Réaliser la fusion nécessitait une volonté politique forte ; le pilotage de la construction de l'offre de formation a été mené par les 4 VP CEVU et un chargé de mission ; les porteurs de projet ont disposé d'une lettre de cadrage. Associé à une forte mobilisation des acteurs, qu'il convient de souligner, ce pilotage s'est montré efficace, notamment dans son processus d'autoévaluation.

¹ Source : indicateurs de l'enseignement supérieur, PaPeSR, 2010-2011.

² Source : bilan Autoévaluation, p.24-25.

Les porteurs de projets et les équipes pédagogiques se sont très fortement impliqués pour dessiner, quel que soit le site, une offre unique, pédagogiquement et géographiquement cohérente. Toutefois, des incertitudes demeurent sur les choix des étudiants et les éventuelles reconfigurations en cours de contrat. Une commission de la formation présidée par le VP CF¹ est prévue pour en tenir compte. Celle-ci pourrait être une aide à la finalisation de la fusion des licences et à un meilleur adossement des masters à la recherche. Aide à la décision pour le CF, elle ne doit pas empêcher la consultation des composantes, des collègius et des pôles scientifiques (pour les masters), d'autant que certaines formations relèvent de plusieurs d'entre eux² en raison d'une transversalité qui, pour être prometteuse, ne doit pas être contrainte par de nouvelles rigidités institutionnelles.

En s'appuyant sur des indicateurs spécifiques, cette commission devrait permettre d'évaluer la réalisation des objectifs : effectivité de la fusion, harmonisation des MCC, structuration des équipes pédagogiques, fonctionnement des conseils de perfectionnement, harmonisation de la politique des stages en licence, etc.

2 • Une attractivité à développer

La politique d'information et de recrutement en direction du public lycéen s'est accentuée sur la période contractuelle en cours avec des journées d'immersion et une semaine d'accueil renforcée avec la présence d'étudiants-tuteurs. L'offre de formation unique est un atout considérable pour l'université ; elle devrait s'en emparer pleinement pour communiquer en direction des lycéens. La faible attractivité actuelle de l'université vis-à-vis des étudiants non régionaux (excepté le collégium des écoles d'ingénieurs) impose un important effort de communication, en particulier à l'international. Une nouvelle visibilité de l'offre de formation devrait aider l'UL à rendre ses diplômes plus attractifs auprès des étudiants étrangers à tous les niveaux (site web à réaliser en anglais, et en allemand au vu de sa situation géographique). L'établissement peut y réussir en s'appuyant sur les collègius et les pôles scientifiques ainsi que sur ses multiples partenariats régionaux et internationaux (contrats *Erasmus Mundus*, participation aux programmes de l'université de la Grande Région, cf. *infra*), en particulier pour ses masters et doctorats.

3 • Un adossement à la recherche inégal

En master, l'adossement à la recherche est inégal selon les domaines scientifiques, mais aussi à l'intérieur de ceux-ci, signe des forces et faiblesses des unités de recherche et des équipes pédagogiques.

L'adossement à la recherche en STS est solide, à l'exception de deux mentions. Les disciplines des sciences et technologies, qui ont des relations très structurées entre elles, ont des adossements à la recherche de grande qualité. Dans le domaine des SHS, malgré la double finalité recherche et professionnalisation des masters, cet adossement reste fragile en SHS 1 et 2³, et lisible dans les autres disciplines.

Un point crucial de la qualité de l'adossement à la recherche réside dans les liens que noueront les collègius et les pôles scientifiques ; si les pôles sont peu dynamiques ou mal définis, ceci rejaillira inévitablement sur la qualité du lien formation-recherche dans les masters.

L'UL est attentive à ses relations avec les milieux socio-économiques de la région, que ce soit pour les masters ou les licences professionnelles ; mais elle devrait y porter plus d'attention au niveau du doctorat et ainsi s'efforcer d'inciter les entreprises à recruter à ce niveau avec, par exemple, des conventions industrielles de formation par la recherche (Cifre) afin de compenser l'actuelle faiblesse dans ce domaine ; à ce sujet, l'UL a de nombreux atouts à faire valoir, en particulier dans le secteur des STS.

¹ Cette commission apparaît sous le nom de "structure de suivi d'exécution pédagogique" dans le bilan Autoévaluation, p.25 et 27.

² Par exemple, le master "Conduite de Projets et Développement des Territoires (ProjTer)".

³ SHS 1 : économie, finance, management ; SHS 2 : droit, science politique, anthropologie et ethnologie, sociologie, démographie, sciences de l'information et communication.

4 • Un rôle clé pour l'observatoire de la vie universitaire

L'existence de quatre établissements jusqu'au 31 décembre 2011 a rendu difficile la construction d'indicateurs communs concernant les taux de réussite ou d'abandon en première année de licence, et concernant le devenir des étudiants diplômés et non diplômés. La nouvelle délégation de l'aide au pilotage et de la qualité (DAPEQ) devrait rapidement élaborer ces indicateurs ; en son sein, l'observatoire de la vie universitaire (OVU), au périmètre de travail élargi (étudiants et personnels), est appelé à jouer un rôle majeur en lien étroit avec la direction de la formation, de l'orientation et de l'insertion professionnelle (DFOIP) de l'UL. Il pourrait, en effet, s'attacher au devenir des non diplômés, parfois connu empiriquement mais non quantitativement, pour une meilleure prise en compte pédagogique. Il pourrait également mener une analyse fine de la poursuite d'études en master et des débouchés professionnels après le master et le doctorat, pour faciliter l'insertion des diplômés dans les entreprises.

5 • La formation tout au long de la vie : un projet ambitieux, mais une politique non maîtrisée

La formation tout au long de la vie (FTLV) est répartie en deux entités : un service de 40 personnes rattaché au collégium transversal "Interface", et une sous-direction (FTLV et apprentissage) rattachée à la DFOIP, seul cas d'une sous-direction dédiée. Cette structuration est-elle la traduction d'un choix politique fort, d'un affichage volontariste ou d'une réalité opérationnelle avérée ? Le collégium "Interface" devra trouver sa légitimité dans une structure universitaire qui reste très verticale. Les complémentarités entre ses composantes restent à construire. Son périmètre serait aussi à repenser pour que ses résultats puissent correspondre aux objectifs affichés. D'autres acteurs mériteraient d'être associés au projet (institut du travail, formations FTLV des IAE ou des IUT).

Les formations en alternance sont éclatées sans politique d'ensemble. S'il existe un centre de formation d'apprentis (CFA) de l'eau et de l'environnement, l'UL ne travaille pas avec un CFA généraliste. La création d'un tel CFA en partenariat avec les collectivités territoriales, avec des unités de formation par apprentissage restant liées aux composantes, pourrait permettre la maîtrise politique de ce secteur.

III – Une démarche de qualité pédagogique volontariste

La démarche d'autoévaluation a été bien menée et la plupart des équipes pédagogiques y ont adhéré. À l'avenir, cette démarche, pour être probante, devra aussi s'appuyer sur une évaluation des enseignements plus développée ; elle existe dans certains secteurs, limités, plus souvent en masters et licences professionnelles qu'en licences généralistes. Elle est cependant d'autant plus nécessaire que, dans son prochain contrat quinquennal, l'UL prévoit de faire évoluer son offre de formation et de la rendre plus attractive ; des évaluations bien conduites sur des bases solides l'y aideront.

Une politique forte d'incitation à l'utilisation des technologies de l'information et de la communication pour l'enseignement (TICE) par les différents acteurs permettrait d'atténuer les difficultés liées à une offre de formation multisites. La création d'un centre de ressources en innovation pédagogique, rattaché à la DFOIP et dont l'objectif est de favoriser et diffuser des pratiques innovantes, va dans ce sens. Actuellement, les cours de la première année commune aux études de santé (PACES) sont diffusés en direct et, pour la moitié d'entre eux, en différé par podcast ; il importe d'étudier la faisabilité de ces pratiques pour d'autres disciplines et selon les années.

IV – Un dispositif d'accompagnement des étudiants difficile à mettre en place

Les quatre anciens établissements se sont efforcés au cours de la présente période contractuelle de répondre aux demandes du plan réussite en licence (PRL). Toutefois, un tel dispositif est difficile à réaliser avec efficacité, soit parce que les étudiants changent d'orientation, soit en raison de leur nombre. Si le constat est partagé, les solutions sont multiples, ce qui appelle une impulsion politique forte et bien relayée au niveau des filières. Il conviendrait de conforter, de développer, puis d'évaluer le dispositif de tutorat et d'accompagnement pédagogique.

Des réseaux d'anciens étudiants existent pour les écoles d'ingénieurs et dans certains IUT ; de tels réseaux devraient pouvoir s'étendre à toutes les formations professionnelles de l'UL. Cela faciliterait l'information des étudiants en cours d'études, ainsi que la politique des stages et l'insertion professionnelle, ce qui favoriserait une adaptation de l'offre de formation.

V – Un service de documentation dynamique et performant

Les services communs de la documentation (SCD) des quatre établissements avaient l'habitude de travailler ensemble (depuis 2010 pour le SCD de Metz). Ils proposaient une formation commune pour les doctorants et une plateforme commune de dépôt des thèses. Les bibliothèques universitaires (BU) ont obtenu le label *NoctambU*¹.

Aujourd'hui, s'il est possible d'interroger tous les catalogues et d'avoir un accès à distance unique pour les ressources électroniques, en revanche, la tâche prioritaire est d'harmoniser les systèmes intégrés de gestion des bibliothèques (SIGB). La création de l'UL permet d'avoir une politique documentaire commune, veillant aux équilibres disciplinaires et géographiques. Un des objectifs majeurs de cette politique documentaire est d'être en osmose avec l'offre de formation et son évolution. Jusque là, l'un des moyens d'information était la présence des directeurs de SCD aux conseils centraux comme invités, ce qui favorisait de leur part une plus grande réactivité dans un secteur clé de l'environnement de travail des étudiants, de la licence au doctorat. Cela ne semble plus être le cas². Cette situation nouvelle est regrettable car elle supprime un lien majeur entre les usagers étudiants, les EC et les bibliothèques, centre de ressources des imprimés, du numérique et multimédia.

¹ Ce label est attribué par le MESR aux bibliothèques offrant au moins 100 places assises et ouvertes au moins 65h par semaine (considérées comme un standard international) et jusqu'à 20h.

² Source : règlement intérieur de l'établissement, article 8.3.

Stratégie en matière de vie étudiante

I – Des acteurs étudiants qui cherchent encore leur place au sein de l'université de Lorraine

1 • Des élus étudiants insuffisamment associés à la création et à la vie de l'université de Lorraine

La création de l'UL a été l'occasion de confronter quatre pratiques différentes en matière d'association des étudiants à la prise de décision. Cette hétérogénéité forte se traduisait par le cantonnement des étudiants vice-présidents, à l'exception d'un établissement, aux questions de vie étudiante et, marginalement, à l'élaboration de l'autoévaluation de l'offre de formation. Ce constat est partagé par les étudiants élus des conseils centraux, et davantage encore à l'échelon des UFR. Ils n'ont pas participé à l'élaboration des décisions en amont des conseils, ayant été absents des nombreux groupes de travail préparatoires. Ce sentiment des élus étudiants s'est encore accru pendant la période de flottement qu'a connue l'UL entre sa création et l'élection de l'équipe présidentielle.

L'UL devrait être attentive à donner toute sa place à l'étudiant à chacune des étapes de la prise de décision, et ce dans les nombreuses instances du nouvel établissement, y compris dans les collégiums. Cela exigera de donner des moyens matériels et financiers suffisants aux élus, au vice-président et aux organisations représentatives (bureaux, salles de réunion, budget de formation, etc.), et surtout d'afficher une volonté politique claire en créant, par un cadrage central fort, les conditions de la participation régulière des représentants étudiants à la gouvernance de l'établissement (création d'un statut de l' élu, valorisation des engagements, définition claire des missions et délégations de l'étudiant vice-président avec notamment la possibilité de mettre en place des chargés de mission, etc.).

2 • Une politique de vie étudiante centralisée au sein de la direction de la vie universitaire et de la culture

L'organigramme de l'UL rassemble toutes les missions entrant dans le champ de la vie universitaire au sein d'une direction unique, venant en appui des travaux du CVU (cf. chapitre gouvernance). Ce regroupement est un point fort, capable de nourrir et mettre en œuvre à terme une politique d'établissement volontariste dans le domaine de la vie étudiante.

Pour ce faire, cette direction devrait se doter d'un réel pilotage politique (partagé entre le vice-président étudiant et le vice-président en charge du CVU), budgétaire et managérial. Elle devrait pour cela dépasser le stade actuel de simple juxtaposition de ses sous-directions et s'engager dans une intégration des services, permettant l'émergence de projets transversaux et innovants.

II – Une qualité de vie étudiante à améliorer

1 • Des missions traditionnelles solidement assumées...

L'UL exerce ses missions de vie étudiante dans le respect des standards nationaux. L'impact de la fusion des établissements est assez réduit, conduisant simplement à une harmonisation des pratiques communes. Ainsi, les activités physiques et sportives, la santé, le handicap et l'accompagnement social, la vie sur les campus, la culture artistique, et la culture scientifique et technique sont autant de domaines investis par l'université. Les logiques territoriales sont bien prises en compte, chaque sous-direction intégrant dans sa réflexion cette dimension complexe de l'UL et essayant de faire profiter l'ensemble des étudiants de ses services. Enfin, il existe deux maisons des étudiants, l'une à Metz et l'autre à Nancy, qui pourront, après redéfinition de leurs missions, jouer un rôle intéressant dans l'animation des campus.

Par ailleurs, la vie étudiante est très largement portée par un tissu associatif dynamique et de qualité. Un bureau régional de la vie étudiante (BRVE) a été créé au sein du PRES en septembre 2010 et a joué un rôle d'ancrage territorial lors du processus de fusion. Le rôle, le statut et le fonctionnement de ce BRVE restent à redéfinir. Il lui revient en tout cas la mission de soutenir et de développer les initiatives étudiantes, en particulier par le biais du fonds de soutien et de développement des initiatives étudiantes (FSDIE), dont le budget s'est élevé à environ 600 k€ en 2010-2011¹. Pour ne pas pénaliser les associations, les règles de fonctionnement de ce fonds devront rapidement être votées et les premières subventions attribuées.

2 • ... mais de nouveaux projets encore à créer ...

Si les fondamentaux semblent acquis, la plus-value apportée par la création de l'UL n'est pas encore tangible ni même parfois objectivée. Ainsi, de nombreux projets (emplois étudiants et politique sociale, prise en compte des publics particuliers, etc.) ne figurent qu'à l'état de réflexion et gagneraient à être soutenus par l'établissement afin notamment de contribuer à forger une identité commune et à faire de l'UL une université reconnue autant pour sa qualité de vie que pour sa qualité de formation ou de recherche.

De même, si les équipements existants dédiés à la vie étudiante sont de qualité, l'absence de projet immobilier ambitieux dans ce domaine est à regretter : la réhabilitation de la piscine des Océanauts était programmée dans le cadre du plan Campus, mais ce projet n'est à ce jour plus financé. De la même manière, le projet immobilier de l'alliance Art, Technologie et Management (ARTEM)² ne semble pas prévoir suffisamment d'espaces de vie.

3 • ... avec des partenaires locaux insuffisamment sollicités

Mobilisés par la création de l'UL, les acteurs universitaires lorrains n'ont pas assez joué la carte des partenariats locaux pour l'amélioration de la vie étudiante. En s'appuyant sur les participations croisées existantes, l'UL devrait tisser des partenariats approfondis et ambitieux avec ses partenaires historiques que sont le CROUS et les collectivités territoriales. Ceci pourrait notamment passer par la signature de conventions permettant de répondre aux enjeux régionaux : la rénovation du parc de logements anciens gérés par le CROUS, la création de nouvelles prestations sur la carte étudiante multiservices existante, une politique tarifaire adaptée pour les transports régionaux et la culture sur l'ensemble du territoire.

Faire fructifier les acquis de la fusion pour construire des projets structurants et innovants et faire de l'UL un leader d'influence à l'échelle régionale en matière de vie étudiante sont deux des défis qui attendent l'établissement.

¹ Source : bilan Autoévaluation, p. 62.

² ARTEM est une alliance entre trois écoles nancéiennes : l'école nationale supérieure d'art de Nancy, l'école nationale supérieure des Mines de Nancy et l'école de management (ICN Business School).

Stratégie en matière de relations extérieures



I – Un réseau académique en cercles concentriques à construire

La création de l'UL change la donne au niveau des relations régionales et interrégionales des établissements d'enseignement supérieur.

Les établissements d'enseignement supérieur présents en région (AgroParisTech, école d'architecture, école nationale d'art, ENIM, ICN, ENSAM, Supélec, etc.) qui avaient établi des partenariats avec les membres fondateurs de l'UL, les poursuivent, mais le contexte ayant changé, ils sont tous fortement demandeurs d'une participation à une structure de concertation telle que le nouveau PRES prévu pour la prochaine période quinquennale¹.

Au niveau interrégional, les réponses aux appels à projets du PIA ont conduit à des partenariats avec l'UTT pour les dossiers initiatives d'excellence (IDEX) et SATT, avec les universités de Bourgogne et de Franche-Comté pour la mise en place de la SATT. Ces collaborations sont donc relativement récentes : l'UL se devra de les évaluer. En outre, un certain nombre de composantes, notamment les écoles d'ingénieurs, sont membres de réseaux nationaux sans que l'UL soit impliquée directement dans ces partenariats. Il y a là une coordination à établir.

II – Les relations avec les collectivités territoriales, entre conservatisme et changement

Si les collectivités territoriales se sont engagées dans l'avenir en soutenant la création de l'UL, le passé n'a pas dit son dernier mot. La polarisation universitaire Metz-Nancy traduisait des identités urbaines différentes, Nancy portant un potentiel universitaire de formation et de recherche au périmètre relativement complet, incluant un CHU et des écoles d'ingénieurs, tandis que Metz revendiquait une activité davantage tournée vers le monde industriel et mettait en avant ses écoles d'ingénieurs. Il en reste des traces aujourd'hui, sans que cela soit nécessairement négatif : ainsi, l'IRT est bien positionné à Metz, et le labex Design d'alliages métalliques pour applications structurales (DAMAS) est équitablement réparti entre Nancy et Metz ; de même, l'adéquation entre la stratégie de l'UL et celle des pôles de compétitivité doit être soulignée.

Cependant, la focalisation sur les deux villes peut parfois entraîner un manque d'ouverture sur le reste du territoire national et vers les partenaires internationaux. Les préoccupations des collectivités sont essentiellement locales et régionales, en réponse à des besoins bien identifiés dans le temps et dans l'espace, qu'il faut parfois distinguer des ambitions d'une université qui travaille sur le long terme et se veut internationale. En outre, les visions des diverses collectivités ne sont pas encore totalement harmonisées. C'est l'UL qui devrait jouer le rôle de coordination, voire d'arbitre.

Pour assurer son avenir et articuler harmonieusement les interactions des divers partenaires, l'UL devrait présenter un schéma clair de développement de ses différents sites, permettant aux collectivités territoriales de positionner leurs contributions.

III – Des milieux socio-économiques demandeurs

Les relations entre l'université et le monde socio-économique traduisent un bon dynamisme d'échange, puisque les contrats avec celles-ci constituent la deuxième source de financement contractuel après l'ANR.

Les liens entre l'UL et les milieux socio-économiques suivent étroitement le contexte économique régional et épousent les spécialisations des activités de l'UL. Ces relations se concentrent sur les domaines de compétences des entreprises et intéressent d'abord les sciences dures et les écoles d'ingénieurs, et secondairement les SHS. Les liens tissés entre les écoles d'ingénieurs et le monde industriel sont appréciés par les parties prenantes et les usagers. La mise en place des pôles de compétitivité a permis une implication forte des partenaires socio-économiques. Malgré leur foisonnement, les structures d'échanges décrites dans le chapitre sur la stratégie en matière de valorisation ont stimulé le développement et la valorisation des travaux issus de l'université.

¹ Source : bilan Autoévaluation, p.9.

Sur ces bases, la relation entre les milieux socio-économiques au sens large et l'université peut servir de creuset pour alimenter une stratégie de développement et d'innovation qui intéresse non seulement les sciences et technologies, mais également les SHS. L'UL devrait préparer un schéma clair de son offre de recherche, adapté à la recherche de partenaires au-delà de la région, pour la mise en place d'accords dans le cadre de programmes de recherche à moyen et long terme.

L'UL a créé une direction des partenariats, présentant l'avantage de constituer un point unique d'entrée pour toute sollicitation extérieure, et un même VP a en charge la politique des partenariats et les relations internationales. La direction des partenariats est un élément central de dialogue avec le monde extérieur. Elle devra sans doute être renforcée pour ce faire. Il conviendrait aussi de bien communiquer en interne, vers les collègiuims et les pôles scientifiques, et en externe, vers les différents partenaires recherchés, sur les missions de cette direction. Enfin, l'UL pourrait envisager la création, au sein de cette direction, d'un volet ou d'une cellule destinée à faciliter le portage des projets et leur insertion dans le paysage économique local.

Stratégie en matière de relations internationales



I – Une structure à compléter et à animer

La nouvelle direction des relations internationales et européennes (DRIE) a vu le jour en avril 2012. Elle est implantée à Metz avec une sous-direction chargée de la mobilité internationale à Nancy. La coordination des anciens services de RI et la définition d'une stratégie commune ont cependant été amorcées avant la naissance de l'UL.

La nouvelle présidence a décidé de regrouper les domaines des partenariats externes et de l'international sous la responsabilité d'un seul vice-président. Bien que l'UL conçoive les relations avec l'extérieur comme un continuum allant du local et du régional jusqu'à l'international, elle maintient au niveau opérationnel le partage classique entre les partenariats extérieurs et les relations internationales (RI) sous forme de directions séparées. Sur le plan organisationnel, la DRIE voit dans les collègius et les pôles scientifiques des partenaires stratégiques, tandis que les composantes restent pour des raisons de proximité les partenaires opérationnels privilégiés. Il faudra donc encore articuler la politique des RI avec la nouvelle organisation de l'UL.

Ce domaine des relations internationales sera doté d'une commission, structure consultative, qui doit impliquer les pôles scientifiques et les collègius ainsi que la DRIE dans la réflexion stratégique.

II – Un potentiel de mobilité réel, et à mieux exploiter

Sur les quatre dernières années, la mobilité étudiante entrante (*Erasmus* et autres programmes) a atteint en moyenne 145 étudiants pour Nancy 1, 255 pour Nancy 2, 140 pour l'INPL et 155 pour l'université de Metz ; les chiffres de la mobilité sortante étaient respectivement pour ces établissements de 335, 410, 480 et 195¹.

La mobilité entrante et sortante est bien organisée, les réactions des étudiants en témoignent. Il est souhaitable que l'augmentation des taux de mobilité reste un objectif primordial, même si les efforts effectués en la matière sont déjà considérables². Du côté des RI comme de la formation, plusieurs pistes sont envisagées pour renforcer la mobilité : partenariats de mobilité, délocalisations, multiplications de doubles diplômes ou de cotutelles (surtout dans le domaine franco-allemand). La réussite de cette ouverture dépendra d'une offre de formation attractive passant entre autres par l'intensification de l'enseignement des langues. Mais elle dépendra autant d'une concertation efficace entre les spécialistes de la formation et des RI permettant à chacun d'apporter ses compétences spécifiques.

L'établissement devrait aussi favoriser l'augmentation de la mobilité sortante des étudiants avec l'aide du Conseil régional et des autres collectivités territoriales (système de bourses) ; une expérience internationale leur serait utile et bénéficierait à la région comme à l'université.

III – Aller des délocalisations réussies à la construction d'un réseau d'universités partenaires

Pour l'instant, la stratégie en RI repose sur des critères géographiques plutôt que thématiques. La coopération se fait avant tout par la mise en place de formations délocalisées et de doubles diplômes (par exemple avec le Maroc, la Chine, la Bulgarie, la Russie). Les partenaires étrangers louent l'efficacité des échanges et ils sont unanimes pour voir dans la création de l'UL une opportunité pour l'approfondissement de la coopération. Ces partenariats ont cependant un caractère limité et ne suscitent encore que peu d'activités réciproques au niveau de la mobilité ou de la recherche. L'UL a l'intention d'augmenter la réciprocité et la visibilité des coopérations par la mise en place d'un réseau d'universités partenaires partageant son approche centrée sur la technologie pluridisciplinaire. Cependant, l'inflexion des priorités dans une nouvelle stratégie devra assurer à la fois la continuité et la cohérence dans la politique des partenariats.

¹ Source : bilan Autoévaluation, p.66.

² La moyenne de 1 420 étudiants sortants (bilan Autoévaluation, p.66) représente 2,7 % des 52 039 inscrits en 2010-2011, les 695 entrants représentent 1,3 % des effectifs.

IV – Une internationalisation de la recherche à renforcer au niveau européen

Selon le rapport de mars 2012 de l'Observatoire des sciences et techniques (OST) sur la production scientifique de l'UL¹, une moyenne de 39,3 % des publications de l'établissement paraît en copublication internationale, ce qui témoigne d'une bonne intégration de la recherche dans les réseaux internationaux². La direction de l'établissement constate toutefois un déficit dans la participation aux programmes européens d'excellence, auquel elle souhaite remédier par un renforcement de l'appui aux équipes de recherche. La mise en œuvre d'un tel projet nécessite cependant la clarification des périmètres d'action, voire des modalités de coopération, entre les vice-présidences chargées de l'international et de la recherche et les directions correspondantes.

V – L'université de la Grande Région : un potentiel transfrontalier, un choix à faire

À l'échelle transfrontalière, les coopérations universitaires antérieures avaient fait naître, fin 2008, le concept de l'université de la Grande Région (UniGR), associant les universités de la Sarre, du Luxembourg, de Liège, de Trèves, de Kaiserslautern, et celles qui ont fusionné dans l'UL. Le but était de créer un espace transfrontalier favorisant la mobilité, la recherche et l'attractivité scientifique en Grande Région. Le projet peut mettre à son actif 15 doubles et triples diplômes mobilisant environ 500 étudiants. La mutualisation des doctorats par des cotutelles et des doctorales a également été entamée. Il existe aussi un recensement des équipements rares.

Ce projet de 1,78 M€ pour la partie Lorraine, avec un financement de 50 % dans le cadre du programme Interreg IV³ qui arrivait à échéance en avril 2012, vient d'être prolongé d'un an. Actuellement, l'UniGR réfléchit à sa transformation en groupement européen de coopération territoriale (GECT) pour se donner un statut pérenne. Comme le suggère le récent rapport d'évaluation sur l'UniGR de l'*European University Association* (EUA), la définition d'une stratégie visant une plus grande cohérence dans l'intérêt du développement de la Grande Région elle-même devrait être prioritaire⁴. La période de prolongation devrait être mise à profit pour redéfinir les ambitions et les enjeux de ce partenariat et faire évoluer la gouvernance de ce projet. C'est aussi l'occasion pour l'UL de mieux cibler son engagement, après en avoir mesuré la plus-value, et de se positionner pour en être, le cas échéant, un acteur majeur.

¹ Source : rapport d'indicateurs sur la production scientifique de l'université de Lorraine, OST, mars 2012, p.10.

² Le taux est élevé pour les sciences dures (p.ex. : physique 56,9 %), très faible pour les sciences humaines (4,5 %).

³ Source : bilan Autoévaluation, p.9.

⁴ Source : université de la Grande Région/Universität der Großregion, *Evaluation Report*, April 2012, p.19 et 13.

Le pilotage et la gestion



I – La fusion : une réussite incontestable, entre pilotage central et génération spontanée

Le processus de fusion des quatre établissements au plan administratif s'est appuyé, dès 2010, sur une collaboration des agences comptables et des directions concernées, permettant la réussite des premiers actes de gestion les plus à risques : la paye et le fonctionnement du système d'information pour la gestion des personnels, les finances et la scolarité.

Avant la fusion ont été mis en place des groupes de travail techniques et métiers, pilotés par des vice-présidents et chargés de mission, auxquels ont été associés des représentants des personnels BIATSS. Trois dossiers prioritaires touchant les agents ont été identifiés : le régime indemnitaire, l'aménagement du temps de travail et les dispositifs de recrutement et de gestion des contractuels. Ces groupes de travail ont permis d'apporter une perception homogène des risques, constatée à tous les niveaux de l'encadrement et dans les composantes, mais le souhait de ne pas bloquer le processus de fusion a toutefois limité l'apport de ces groupes de travail à un état des lieux et à l'énoncé des principes de gestion. Les scénarios techniques chiffrés qui auraient permis d'asseoir le dialogue social, en particulier les estimations des coûts en masse salariale, n'ont pas été établis, ce qui a pu générer par la suite de l'inquiétude chez les personnels.

Le premier défi de la fusion – un premier semestre de fonctionnement du nouvel établissement – a été relevé, même si une sorte de moratoire non écrit permet encore la coexistence de régimes différents. Cette réussite tient en grande partie à cette approche technique des services de l'administration, qui se sont fortement investis dans leurs champs de compétences : entre janvier et juillet 2012, ce sont trois bases de données qui auront été construites (SIFAC, Apogée et Harpège), impliquant un important travail d'harmonisation des architectures, nomenclatures et procédures de renseignement.

À la création de l'université, une administration provisoire a été installée. Pendant cette période de transition, il y a eu une sorte de flottement entre la prudence qui commandait d'attendre l'élection des organes de direction avant d'opérer des choix fondamentaux, et la nécessité de progresser dans des scénarios techniques réalistes à proposer à la future équipe présidentielle. C'est ainsi que, à défaut d'un pilotage centralisé de l'administration, certaines directions, comme celle des ressources humaines (RH), ont été amenées à travailler pour l'essentiel sur des scénarios spontanés.

Jusqu'à une date récente, les directions n'avaient été amenées à se rencontrer que de manière bilatérale, mais pas au-delà. Des arbitrages n'ont pas été rendus et il a régné de fait une certaine confusion dans le partage des tâches et responsabilités. C'est en particulier le cas pour le contrôle de la masse salariale qui est partagé entre trois directions dont les rôles respectifs restent à définir, notamment pour ce qui concerne la responsabilité de l'exercice du contrôle et de la mise en œuvre de ses résultats : finances (sous-direction de l'audit et de l'analyse), ressources humaines (sous-direction du pilotage RH), et la délégation de l'aide au pilotage et de la qualité (pôle contrôle de gestion). En tout état de cause, cette responsabilité doit être clairement dévolue à une des directions concernées et une seule.

Ces arbitrages, attendus, devraient finaliser le schéma d'organisation pour éviter les risques financiers d'une part, et mettre en place les principales procédures de gestion des personnels, en particulier les campagnes d'emplois, d'autre part.

II – Un schéma organisationnel à trois échelons : central, intermédiaire, de proximité

Le choix de l'UL s'est porté sur la structuration des services en 15 directions et 43 sous-directions, qu'elles soient de soutien aux missions ou d'administration des ressources. De ce fait, le partage du titre de directeur entre enseignants-chercheurs et administratifs témoigne d'une uniformisation de ce qui, de l'avis des directeurs de collègiums et composantes rencontrés, devrait être clairement distingué. Dans la communauté, l'emploi du terme "direction" pour l'administration provoque la crainte d'un excès de centralisation administrative générateur de bureaucratie.

Il est dès lors d'autant plus important de clarifier et de faire figurer dans l'organigramme détaillé le traitement de la proximité en général : pôles de gestion pour les finances et services de proximité pour le patrimoine et le numérique.

Le nouveau schéma organisationnel n'a pas été concrètement décliné au-delà des directions centrales, ce qui peut laisser libre cours, parfois, à un fonctionnement de fait, sans lisibilité ni formalisme. Ce mode de fonctionnement, joint à l'éparpillement de la gestion, ne répond pas au professionnalisme exigé par un système d'information global performant. À titre d'exemple, la direction du budget et des finances et l'agence comptable sont actuellement en relation directe avec 130 centres financiers et environ 600 gestionnaires. La maîtrise des applications et la limitation des recours aux directions centrales exigent un seuil minimal de réalisation d'actes, qui peut être obtenu par le resserrement et la professionnalisation du réseau de gestionnaires.

De même, la direction du patrimoine immobilier et la direction du numérique n'ont autorité que sur une partie des personnels dédiés relevant des composantes. Ce fonctionnement complique les périmètres d'intervention, en particulier pour le premier niveau de maintenance, qui ne peut être séparé d'une gestion patrimoniale globale optimisée.

Enfin, une piste d'organisation aurait pu être explorée : la mutualisation d'un secteur entier de gestion administrative, par exemple à Metz, ce qui aurait été facteur d'intégration, plus novateur qu'un schéma strictement vertical.

III – Un principe de subsidiarité à mettre en œuvre rapidement dans une démarche concrète et formalisée

Les directions d'administration des ressources sont en attente des décisions du président en matière de délégation de signature leur permettant d'instituer le dialogue de gestion nécessaire avec les collègius, pôles scientifiques et composantes, compte tenu du maintien dans ces dernières de l'affectation des crédits et des emplois. Le principe de subsidiarité doit être très rapidement mis en œuvre, sur la base d'une clarification et d'une définition précise des compétences entre les collègius, les pôles scientifiques et les composantes. Les enjeux sont importants : éviter un étage administratif supplémentaire tout en conférant aux collègius et pôles scientifiques un poids politique réel en dégageant la plus-value attendue de la fusion, c'est-à-dire la possibilité de disposer de réelles marges sur les moyens dans le cadre d'une politique d'établissement.

La direction de l'établissement prévoit de formaliser le dialogue de gestion avec les pôles scientifiques et les collègius en mettant en place des contrats d'objectifs et de moyens.

1 • Les finances

Sans être très inquiétante, la situation de départ n'est guère favorable à la nouvelle université. Les résultats financiers consolidés des quatre établissements révèlent une dégradation de la situation globale entre 2009 et 2011 : un déficit de fonctionnement (-11 M€), conduisant mécaniquement à une diminution sensible du fonds de roulement, qui est passé de 86 à 53 M€, soit environ 35 jours de fonctionnement, et à une quasi disparition de la capacité d'autofinancement (de 25 M€ en 2009 à 0,04 M€ en 2011)¹. Cette situation réduit considérablement la marge d'autonomie financière et budgétaire du nouvel établissement, marge qui aurait été nécessaire pour mener une politique d'investissement.

En 2012, l'UL fonctionne sur un budget agrégé des quatre budgets d'établissements qui avaient été votés en décembre 2011. Le premier budget agrégé a été adopté par le CA en juin 2012. Les dépenses de fonctionnement annoncées sont de l'ordre de 555 M€, les ressources de l'ordre de 562 M€ dont 443 M€ de subventions pour charges de service public, 52 M€ de ressources propres et 6 M€ d'investissement². L'élaboration du budget 2013 sera un acte politique fondamental dont la lettre de cadrage devra intégrer les aspects organisationnels du pilotage financier.

La subsidiarité pourra s'appuyer sur des avancées techniques remarquables, comme la dématérialisation des factures (environ 150 000 par an), et sur la rédaction des procédures avec identification des circuits, comme pour les contrats de recherche. Une construction budgétaire permettant une bonne fiabilité des prévisions reste encore aléatoire du fait de la publication retardée des quatre comptes financiers 2011 et du manque d'éléments importants comme le calcul des coûts complets. En outre, l'absence d'indicateurs globaux risque de repousser l'arbitrage de solutions d'harmonisation et d'identification des marges, retardant le financement de programmes d'action retenus comme prioritaires dans les groupes de travail. Par ailleurs, le déversement de la paye dans SIFAC *via* Harpège fusionné est un chantier urgent, afin de fiabiliser le contrôle de la masse salariale.

¹ Source : Établissement - synthèse compte financier.

² Source : Établissement - budget 2012, conseil d'administration du 16/12/2011.

Quatre objectifs prioritaires sur le plan technique, qui contribueront à parachever la fusion, peuvent être identifiés : la diminution du nombre d'ordonnateurs par délégation, la validation de leurs profils administratifs et financiers, la mise en place de référents pour l'assistance aux composantes, et un plan de formation interne pour l'adaptation aux applications et l'acquisition des règles de base.

2 • Les ressources humaines

Avec 2 993 personnels BIATSS dont 2 347 emplois titulaires, et 3 758 EC ou enseignants¹, la gestion des ressources humaines de l'UL représente un défi de taille face auquel un certain nombre d'éléments stratégiques n'ont pas encore été arrêtés.

Centralisé, le pilotage des RH, outre la question de la masse salariale, aura comme enjeu central de dresser une cartographie des emplois liée à la carte des formations et à la politique de recherche, permettant d'identifier les besoins communs à plusieurs composantes et d'élaborer les campagnes d'emplois.

La politique de l'emploi scientifique renvoie à la carte des formations, dont plusieurs directeurs de collégium, pôle scientifique ou laboratoire, soulignent la nécessité d'une autorité pour en débattre ainsi que l'intérêt d'être ouverts à des redéploiements entre disciplines effectués en fonction des vacances de postes. Cela exige toutefois de s'inscrire dans une vision pluriannuelle qui permettra de dégager le point d'équilibre entre la pression des effectifs étudiants pour les profils pédagogiques d'une part, et la nécessaire optimisation des profils recherche, d'autre part. Un tel dispositif nécessite d'harmoniser les conditions de nomination des rapporteurs pour le recrutement et d'afficher le lieu initial de dotation des emplois (composante, unité de recherche, etc.), le lieu de la régulation et l'éventuel périmètre de mutualisation nécessaire pour construire une véritable politique d'établissement.

S'agissant des BIATSS, la fusion des quatre établissements a généré de nouvelles attentes à plusieurs niveaux : un saut qualitatif du point de vue de la gestion compte tenu de la taille significative du nouvel établissement et des redimensionnements qu'il implique, un besoin de reconnaissance des compétences et une crainte liée aux nouvelles exigences de technicité simultanément exprimés par les personnels rencontrés et leurs représentants. En effet, si la plupart des cadres conviennent que la fusion a constitué pour eux une occasion d'évolution fonctionnelle, cela reste à réaliser pour les catégories B et C. S'ajoute à ce contexte la nécessité de procéder à des arbitrages déjà attendus avant la fusion, en particulier concernant le suivi de la carrière des BIATSS affectés dans les centres de recherche.

Pour faire face au risque de tension que peuvent entraîner ces attentes de nature différente, l'université a un intérêt majeur à poursuivre la déclinaison de son organigramme fonctionnel jusqu'à la plus petite unité, en conduisant une démarche itérative de qualité des processus de travail, qui seule permettra d'obtenir une réelle adhésion des personnels. En effet, les personnels de catégorie B, et surtout C, n'ont pas les mêmes facilités de mobilité géographique que les cadres ; de plus, leurs emplois seront l'objet du rééquilibrage entre catégories, ainsi représentées actuellement : A 28 %, B 25 %, C 47 %. Le risque psychosocial doit être pris en compte, de manière à relayer sur le long terme la cellule d'écoute, fort opportunément mise en place dans le cadre du processus de fusion. L'UL a décidé de maintenir cette cellule sous la forme d'une mission de médiation des personnels. Un plan de formation, prenant en compte la montée en puissance de la technicité, devrait être rapidement mis à l'étude.

3 • La gestion patrimoniale

Grâce à une réflexion anticipée, la direction du patrimoine immobilier est aujourd'hui centralisée et fortement structurée. Les arbitrages attendus devront permettre de hiérarchiser les opérations dans un plan pluriannuel d'investissements, ramené de 13,5 à 9,5 M€, dont la fiabilité reposera sur la capacité de l'établissement à dégager des marges financières, à rattacher les dépenses aux exercices budgétaires, à identifier et redéployer les 120 000 m² repérés comme excédentaires à terme², dans une approche territoriale de la carte des formations et en articulation avec les opérations du plan Campus (environ 150 M€, dont 40 en maîtrise d'ouvrage publique³). Enfin, le périmètre d'intervention des équipes techniques qui restent encore rattachées aux composantes et leur coordination devront être confirmés sur la base d'indicateurs de coûts complets et de procédures formalisées.

¹ Source : bilan Autoévaluation, p.3.

² Source : Etablissement - schéma d'orientation immobilier et d'aménagement. Synthèse. Indice B. 14/09/2011.

³ Sources : PRES de l'université de Lorraine. Présentation du projet Campus Lorrain. Note de synthèse. Novembre 2011.

4 • Le système d'information

L'UL a mis en place une direction du numérique allant jusqu'aux services liés aux TICE et à la production numérique. Dotée en personnel de manière satisfaisante, cette direction a pu mener à bien les chantiers prioritaires de la fusion dans le domaine des applications de gestion financière et comptable, de la scolarité (permettant les inscriptions 2012-2013 dans les délais) ou des ressources humaines (base Harpège fusionnée le 2 juillet 2012). Il est prévu la mise en place d'un schéma du numérique au début de l'année 2013 et, à brève échéance, d'un "guichet unique du numérique". Lorsque l'ensemble de ces opérations sera réalisé, les marges dégagées par la fusion devraient permettre de répondre de manière beaucoup plus satisfaisante à l'augmentation des demandes d'assistance des unités de recherche et d'apporter une aide aux enseignants qui souhaitent s'orienter vers de nouvelles pratiques pédagogiques.

5 • Le développement de la capacité d'autoévaluation au service d'une meilleure efficacité de l'action

La préparation du contrat quinquennal 2013-2017 a été l'occasion pour l'UL de mettre en place des démarches d'autoévaluation qui se sont montrées efficaces malgré quelques réticences des acteurs. Le rôle majeur des équipes présidentielles et des cellules d'aide au pilotage a permis d'améliorer les propositions de formation et de recherche. La question qui se pose aujourd'hui est celle de la pérennité de cette démarche. La volonté d'évaluer l'offre de formation en cours de contrat saura-t-elle s'appuyer sur les acquis de la période de mise en œuvre de celle-ci ? La transformation de la direction de l'aide au pilotage et de la qualité en une délégation positionnée auprès du président de l'UL devrait garantir cette pérennité si elle s'appuie sur une mobilisation des collègius et des pôles scientifiques et sur les autres directions de l'université.

6 • La démarche qualité

Comme dans beaucoup d'universités, le pilotage par la qualité est limité, même si certaines formations, services ou projets font appel aux compétences de la DAPEQ. C'est dans la préparation du projet quinquennal que ce management a été le plus perceptible. En revanche, la création de l'UL n'a pas été pilotée selon cette démarche, aboutissant à une absence de définition de l'ensemble des processus et subsidiarités qui doivent donc être élaborés *ex post*. Conçue dans une démarche pragmatique, l'UL n'a pas encore saisi l'occasion d'insuffler un pilotage par la qualité à chaque niveau de son fonctionnement. Ce chantier est maintenant à ouvrir.

Sur le plan de la gestion, les clés de la réussite de la fusion reposent sur la capacité de l'UL à définir et formaliser les liens entre les différents acteurs, dans une démarche pragmatique s'appuyant sur des arbitrages et s'inscrivant dans une vision claire à long terme.

Relations avec le CHU

Le CHU de Nancy, 9^{ème} CHU français hors AP-HP au titre des publications scientifiques (1 981 publications de 2006 à 2009)¹, 12^{ème} en termes d'essais cliniques, réalise une activité de recherche clinique et translationnelle conséquente et outillée. Bénéficiant d'une unité de lieux associant sur le site de Brabois l'UL, le CHU, le centre de lutte contre le cancer (CLCC), le BioPôle et le futur campus Biologie Santé, le CHU s'appuie sur 12 unités reconnues du pôle BMS² (EA, JE, UMR), sur 3 centres d'investigation cliniques (pluri-thématique, épidémiologie clinique, innovation technologique), 3 centres de références, un plateau-technique spécialisé acquis en partenariat dans le cadre du contrat de projet État-Région (CPER) 2007-2013³ ainsi que sur son activité clinique de centre hospitalier de référence de la région Lorraine.

Associé à six autres établissements depuis le 19 septembre 2011, dont le CLCC, la maternité régionale universitaire et le CHR de Metz-Thionville, le CHU de Nancy peut tout particulièrement s'appuyer sur le potentiel clinique de ce dernier avec lequel il a constitué une communauté hospitalière de territoire le 24 mars 2011 à vocation clinique, d'enseignement et de recherche.

Les dynamiques respectives du CHU de Nancy et du CHR de Metz dans le champ de la recherche et de l'enseignement se sont développées malgré des situations médico-économiques respectives délicates (-12 M€ pour le CHU de Nancy en 2011, -7 M€ pour le CHR de Metz), limitant leur capacité de développement et leur politique d'investissement biomédical.

I – Des axes stratégiques pré-identifiés dans le champ de la recherche en biologie santé, à structurer de manière articulée, formalisée et contractualisée

La stratégie en matière de recherche en biologie santé est structurée autour des quatre domaines d'excellence des unités de recherche reconnues (maladies cardio-vasculaires, maladies métaboliques et nutrition, système ostéo-articulaire, santé publique). Le travail conséquent réalisé en réponse aux appels à projets du PIA a été l'occasion d'une approche pluridisciplinaire dépassant le cadre strict de la biologie santé. Pour sa part, l'UL a esquissé ses axes stratégiques en matière de recherche⁴ sans pour autant approfondir cette thématique.

L'échec du projet IHU a mis en lumière la dispersion thématique des équipes de recherche, le faible nombre relatif de chercheurs des EPST (28) et la faible collaboration hors du champ du pôle BMS. Il en a résulté le choix partagé d'une thématique de recherche fédératrice (vieillesse normale et pathologique : mécanisme et conséquences sur la population), le principe de la définition d'investissements coordonnés, la nécessité d'attirer des chercheurs (création à cette fin de 6 contrats d'interface initiative locale) et de leur offrir un lieu d'accueil, "l'hôtel à projets", situé au sein d'un bâtiment de 10 000 m² du CHU de Nancy sur le site de Brabois, qui pourrait être géré par une fondation impliquant le CHU, l'UL, les EPST, les collectivités territoriales et les établissements hospitaliers associés.

Si chacun des acteurs (Nancy 1 dans son contrat 2009-2012, le CHU de Nancy dans son CPOM 2007-2011) a jeté les bases d'une stratégie en matière de recherche, il est désormais nécessaire qu'un projet stratégique d'ensemble dans le champ de la biologie santé soit formalisé entre l'UL, le CHU, les établissements associés, l'Inserm et le CNRS, à l'occasion du contrat quinquennal 2013-2017 de l'UL et de la formalisation de la stratégie du CHU de Nancy, ainsi que de sa contractualisation sur la même période avec l'agence régionale de santé.

II – Une antériorité de dialogue partagé, à consolider par une gouvernance institutionnelle lisible et simplifiée

Au-delà de la participation du CHU de Nancy aux travaux du CCOSL, l'UL et le CHU se rencontrent, à leur plus haut niveau institutionnel, dans un dialogue mensuel et documenté, en sus d'une participation institutionnelle croisée. De même, le comité de la recherche en matière biomédicale et de santé publique (CRBMSP) a été constitué et se réunit, mais selon une périodicité faible (semestrielle) et sa contribution n'a pu être mesurée.

¹ Source : bilan Autoévaluation, p.158.

² BMS : 14 équipes de recherche, dont 2 labellisées par le CNRS et 3 par l'Inserm, 218 producteurs.

³ Source : bilan Autoévaluation, p.82 et 83.

⁴ Source : bilan Autoévaluation, p.29-47.

La structuration de l'UL et la nécessité d'une association systématique des EPST présents dans le champ biologie santé (Inserm en particulier) impliquent de simplifier et de rendre davantage lisible une juxtaposition de lieux de dialogue et de décision : CCOSL, CS de l'UL, réunions mensuelles UL-CHU, CRBMSP, conseil scientifique du département de recherche clinique et d'innovation (DRCI). Il convient dans ce cadre de donner toute sa place au CRBMSP en tant que lieu d'articulation des contributions à la définition stratégique et à sa mise en œuvre, en interface avec le CS de l'UL, le collégium santé et le pôle scientifique BMS.

Il est positif que le directeur général du CHU ait été nommé comme membre extérieur du CA de l'UL. De même, il serait nécessaire que le CHU de Nancy puisse intégrer le futur PRES de Lorraine en qualité de membre fondateur. Il conviendrait enfin que les représentants des établissements bénéficiant de la convention d'association HU soient associés aux travaux du CRBMSP.

III – Une structuration de la dimension hospitalo-universitaire des pôles d'activités médicales à poursuivre

Le CHU de Nancy s'est doté de 14 pôles d'activités médicales, dont les contours ont été redéfinis en janvier 2011, constitués sur une logique avant tout géographique. Chacun d'eux a vocation à assurer la triple mission HU de recherche, d'enseignement et de soins, dans le cadre d'un projet formalisé. Cependant, fortement mobilisés et touchés par les contraintes médico-économiques du CHU, ces pôles montrent une maturité inégale dans l'exercice coordonné des missions HU, suivant une stratégie affichée et cohérente avec les enjeux institutionnels.

De même, s'il convient de souligner l'identification de référents des activités de recherche et d'enseignement au sein de la plupart des pôles, ceux-ci ne peuvent s'appuyer ni sur une lettre de mission, ni sur une structuration interne des pôles autour de la triple mission, ni sur la mise à disposition analytique des données budgétaires relatives aux missions de recherche et d'enseignement, ni enfin sur une maquette d'organisation du temps médical structuré autour de la triple mission.

Il est donc recommandé que les référents recherche et enseignement disposent d'une lettre de mission et soient animés collectivement. Il faudrait que l'élaboration des projets recherche et enseignement des pôles s'inscrive dans une méthodologie de détermination stratégique d'ensemble des activités du CHU et qu'ils soient consolidés dans les contrats de pôle de nouvelle génération. Enfin, le développement des activités de recherche clinique au sein des pôles devrait être accompagné d'un dispositif accentué de soutien des cliniciens.

IV – Une dynamique régionale clinique et hospitalo-universitaire engagée, à soutenir au regard du potentiel clinique du sillon lorrain

Le centre de gravité hospitalo-universitaire de la région Lorraine se situe dans sa partie sud, mais sa partie nord bénéficie d'un avantage démographique et de l'existence d'un tissu hospitalier de référence structuré autour du CHR de Metz-Thionville. Doté d'une capacité de 1 995 lits et places, ce CHR est en effet au cœur d'un bassin de population de 600 000 habitants et a déjà développé une activité de recherche clinique conséquente (1 887 patients inclus dans 238 protocoles entre 2008 et 2011), consacrée par la labellisation d'un centre de recherche clinique en décembre 2011.

Cette dichotomie nord-sud justifie la poursuite des démarches significatives récemment entreprises : communauté hospitalière de territoire du sillon lorrain en mars 2011, convention d'association hospitalo-universitaire avec le CHR en septembre 2011. Il convient de continuer à développer une prospective hospitalo-universitaire partagée entre le CHU de Nancy, l'UL et le CHR de Metz-Thionville. Cette prospective supposera des choix explicites en soutien de la labellisation HU d'un certain nombre d'activités médicales portées par le CHR de Metz et susceptibles d'être structurées dans le cadre de pôles HU de territoire.

La contractualisation d'une stratégie d'ensemble avec les collectivités territoriales, au-delà du simple dialogue dans le cadre de l'élaboration du nouveau CPER, serait enfin la bienvenue.

Stratégie en matière de communication



Une volonté, des compétences et des moyens, à traduire dans une stratégie

La centralisation de la communication au sein de la nouvelle UL met fin à une période de cohabitation peu coordonnée avec les anciens services, ce qui a entravé une information pleinement efficace pendant la fusion. La direction de la communication n'a pour l'instant pas de mission définie sur laquelle elle pourrait s'appuyer. Elle s'attelle cependant à la tâche de faire rayonner l'université tout en respectant l'identité des composantes. Avec 14 personnes et un budget de 800 000 € pour l'année 2012, elle est bien dotée pour y faire face. Il convient de clarifier sa mission, de la légitimer aux yeux de la communauté universitaire et de pérenniser ses moyens.

Pour des raisons pratiques, les sites web des précurseurs de l'UL sont toujours actifs. La direction de la communication s'efforce cependant de déployer une image de marque de la nouvelle université. À cette fin, une charte graphique a été conçue, dont l'utilisation est recommandée mais pas imposée. Un discours de marque a été également développé dans le montage des candidatures au PIA sous le label de l'UL. Le site web de l'UL est constamment enrichi ; il serait utile qu'il remplace les anciens sites le plus rapidement possible.

L'UL manque encore d'outils de communication interne indispensables pour créer une culture d'établissement dans une institution de grande taille, complexe et géographiquement éclatée. Pendant la période de fusion, elle s'est servie de la lettre électronique distribuée par courriel. Elle a aussi lancé un magazine qui est resté limité à l'édition d'un seul numéro. Un blog sur intranet est censé assumer dorénavant le fil de l'information interne et donner au personnel la possibilité de s'exprimer.

Une communication interne ouverte et crédible est certainement une clé de voûte dans la construction de l'identité de la nouvelle université. Elle devrait donc être développée à plusieurs niveaux et impliquer la plus grande participation possible.

En raison de la spécificité de ses compétences, une unité de communication oscille entre le rôle d'un prestataire de service pour les composantes et celui d'un conseiller pour la présidence. La mise en place d'une direction montre l'intention de l'UL d'accorder à la communication un rôle stratégique. Il serait nécessaire qu'un plan de communication, à court et à moyen terme, soit établi et diffusé, avec pour objectif, d'une part, la création d'une image cohérente de l'université, vers l'intérieur comme vers l'extérieur et, d'autre part, la clarification de la répartition des tâches et des compétences de communication dans l'organigramme matriciel de l'UL. Pour donner à la communication l'impact nécessaire, il faudrait que la direction de la communication soit adossée de près à la présidence.

Conclusion et recommandations



Forte de ses quelque 52 000 étudiants et de ses 5 578 emplois d'enseignants et de personnels de soutien, l'université de Lorraine est devenue l'acteur majeur de la formation et de la recherche et un acteur important du développement socio-économique de la région Lorraine. Son potentiel est à la hauteur des attentes qu'elle suscite.

L'UL résulte de la fusion récente de quatre établissements depuis longtemps bien implantés dans le paysage lorrain (universités de Nancy 1 et 2, université de Metz, INPL) ; en tant que telle, l'UL hérite à la fois du passé et des perspectives d'avenir des institutions qui la composent. Mais deux paramètres modifient fondamentalement la donne : l'UL est maintenant une université complète, de grande taille, capable de faire rayonner plus qu'auparavant ses formations et ses activités de recherche ; elle est soutenue par un tissu solidaire d'acteurs économiques et politiques. L'UL peut démultiplier les potentialités des institutions qui la composent. De ce point de vue, la fusion est une grande réussite, et il faut souligner l'implication de nombreux acteurs, en particulier les personnels des universités, dans ce processus.

La fusion a été l'objectif prioritaire des dernières années ; elle a pu passer pour une stratégie en soi. Il importe que l'UL explicite maintenant sa stratégie de nouvelle université, et qu'elle la décline dans ses différentes missions et dans les différents niveaux de son organisation. Dans la poursuite de ses missions de formation et de recherche, l'établissement dispose de potentiels réels, qu'il est possible de valoriser si la nouvelle organisation est bien mise à leur service.

L'UL a mis en place des structures originales, tant autour des composantes que dans le domaine administratif, mais il apparaît nécessaire de mieux formaliser les compétences, les missions et les relations de ces structures.

L'UL est au centre de réseaux de relations, avec les collectivités locales et régionales et avec des partenaires internationaux ; qu'il s'agisse de coopération en recherche ou en formation, de développement hospitalo-universitaire ou encore de mobilité étudiante, des choix sont à opérer et des mesures à prendre pour que la nouvelle université soit attractive pour tous.

Cette évaluation n'a pas porté sur les quatre établissements antérieurs, mais sur le processus de fusion qui a mené à la nouvelle UL, sur les structures mises en place et sur les conséquences des choix effectués. Elle s'efforce d'identifier les mesures les plus à même de tirer parti du potentiel de l'UL. Les recommandations qui suivent ont donc toutes un caractère prospectif.

I – Les points forts

- Fusion réalisée, créant un nouvel environnement et permettant de repenser les questions et les problèmes dans de nouvelles perspectives, avec risque très réduit de retour en arrière.
- Création d'une dynamique de collaboration en recherche grâce aux nouvelles structures mises en place.
- Fort investissement d'équipes pédagogiques dans la reconfiguration de l'offre de formation.
- Accroissement de la visibilité et du potentiel d'attractivité de la nouvelle université vis-à-vis de ses différents publics (étudiants locaux, nationaux, internationaux, chercheurs, partenaires socio-économiques).
- Engagement volontariste des services dans le processus de fusion et dans le fonctionnement de la nouvelle université.

II – Les points faibles

- Perception floue des enjeux et des bénéfices attendus de la fusion, ce qui rendra difficile leur traduction en résultats tangibles à brève échéance et ne favorisera pas l'adhésion des membres de la communauté universitaire.
- Une gouvernance dont le mode de fonctionnement est incertain, entre pilotage central et subsidiarité.
- Nouvelle organisation encore en recherche de définitions et d'ajustements, dont la mise en œuvre risque d'être source d'épuisement et de démotivation.
- Prise en compte insuffisante des tensions possibles entre aspirations locales et régionales, d'une part, et ambitions internationales, d'autre part.

III – Les recommandations stratégiques

- Définir une stratégie d'établissement et la décliner en priorités dans les différentes missions de l'université, en annonçant des échéances et des procédures claires.
- Traduire cette stratégie et ces priorités dans un calendrier d'actions couvrant les trois prochaines années.
- Construire une politique visant à faire émerger une identité et une culture d'établissement largement partagées de la nouvelle université, associant la communication et les domaines d'activité (formation, recherche), avec des mesures clairement identifiées et annoncées.
- Engager un processus permettant de préciser les périmètres des entités (pôles, collègiums, directions, services) en vue d'optimiser le fonctionnement de la nouvelle université.

IV – Les recommandations particulières

Gouvernance

- Donner une définition de la subsidiarité telle qu'elle est conçue et mise en œuvre dans l'UL ; clarifier et définir avec précision les domaines de compétences respectives des organes centraux, des pôles et collègiums, et des composantes.
- Préciser les chaînes de décision et les processus qui y seront liés.
- Préciser le contenu et les modalités des interactions attendues entre pôles scientifiques et collègiums.
- Préciser le rôle et le poids politique qui seront effectivement reconnus au directoire et au sénat académique.
- Donner des indications sur le rôle du nouveau conseil qu'est le CVU, par exemple en dessinant le contour des commissions rattachées, et en élaborant leur calendrier de travail.
- Évaluer ou réévaluer le poids de la représentation du monde de l'entreprise dans les instances de l'établissement, en particulier au CA.

Recherche

- Construire la stratégie recherche du nouvel établissement en précisant ses priorités et son mode de mise en œuvre (missions et procédures de chaque entité, articulation entre pôles et collègiums, moyens nécessaires, ...).
- Accompagner la maturation des pôles scientifiques en construction, en précisant les spécificités de chaque site.
- Réévaluer la répartition des moyens humains, notamment en BIATSS, entre les unités de recherche, en cohérence avec les choix stratégiques de l'établissement.
- Veiller à une bonne articulation entre recherche et formation, notamment là où les disciplines sont éclatées entre plusieurs pôles scientifiques.
- Assurer une bonne synergie entre les projets du PIA retenus et les structures de l'UL.
- Accompagner la politique de recherche par une stratégie immobilière en cohérence.
- Améliorer la visibilité des pôles scientifiques au CS de l'UL.

Valorisation

- Renforcer le potentiel de la sous-direction en charge de la valorisation de la recherche au regard des missions qui lui sont confiées et ne pas hypothéquer son activité en raison d'un engagement dans le projet de SATT Grand Est, qui n'est pas sans risque.

- Inciter les pôles scientifiques à jouer un rôle de relais avec les unités de recherche en matière de sensibilisation à la valorisation de la recherche.
- Eclaircir les rôles respectifs et les processus d'interaction entre la sous-direction de la direction de la recherche et de la valorisation et la direction des partenariats.
- Définir une stratégie en matière de partenariats et effectuer des choix parmi les nombreux acteurs extérieurs de l'innovation, en lien avec les EPST et dans le cadre du CCOSL.

Formation

- Développer dans les formations une politique volontariste d'initiation à la recherche, notamment pour améliorer l'accès au doctorat.
- Veiller à l'adossement des masters à la recherche, particulièrement en SHS, et utiliser à cet effet les liens entre pôles scientifiques et collégiums.
- Positionner clairement les écoles doctorales dans l'organisation de l'UL.
- Développer les moyens d'inciter les entreprises à recruter au niveau du doctorat.
- Préciser et éventuellement élargir les missions de la commission de la formation présidée par le VP CF.
- Développer, au sein de la DAPEQ, le suivi et l'analyse des indicateurs communs concernant les taux de réussite ou d'abandon en L1 et le devenir des étudiants diplômés et non diplômés.
- Préparer une évolution du collégium Interface qui favorise la complémentarité entre ses composantes et le développement d'une politique de formation tout au long de la vie en coordination avec d'autres entités de l'UL.
- Susciter la création d'un unique interlocuteur de l'UL en matière de formation par apprentissage.
- Généraliser l'évaluation des formations et des enseignements pour améliorer la qualité et l'attractivité de l'offre.
- Développer le dispositif de tutorat et d'accompagnement pédagogique, procéder à son évaluation.
- Créer des réseaux d'anciens étudiants pour toutes les formations professionnelles.

Vie étudiante

- Accorder une place à l'étudiant dans la prise de décision et ce, dans les nombreuses instances du nouvel établissement, y compris dans les collégiums.
- Définir le rôle, le statut et le fonctionnement du bureau régional de la vie étudiante.
- Identifier et soutenir des projets améliorant la vie étudiante au sein de l'UL, notamment en coordination avec les partenaires locaux et régionaux.

Relations extérieures

- Inscrire les partenariats des composantes de l'UL dans la politique de partenariats de l'établissement.
- Présenter un schéma de développement des différents sites de l'UL qui permette aux collectivités de se positionner de manière anticipée et coordonnée.
- Etendre la politique de partenariats avec les milieux socio-économiques au domaine des SHS.
- Elaborer une meilleure communication sur les compétences en matière de recherche de l'UL, pour favoriser la mise en place de partenariats au-delà de la région, dans le cadre de programmes de recherche à moyen et long terme.

Relations internationales

- Définir une stratégie d'ensemble de l'UL en matière de RI afin d'accroître sa visibilité internationale.
- Développer des mesures incitatives afin de favoriser l'internationalisation au niveau de la recherche et de la formation et la mobilité des étudiants et du personnel.
- Clarifier le périmètre d'action de la vice-présidence en charge des partenariats socio-économiques et des relations internationales, en définissant en premier lieu les interactions avec les vice-présidences de la formation et de la recherche.
- Préciser l'intérêt stratégique, voire la plus-value de l'Université de la Grande Région, dans les objectifs de l'UL et en tirer les conséquences au niveau opérationnel de la coopération transfrontalière.

Pilotage et gestion

- Engager et décliner les actions assurant le pilotage de l'établissement à chacun de ses niveaux de fonctionnement.
- Réduire le nombre d'ordonnateurs par délégation intervenant dans le domaine financier.
- Fonder le pilotage global de l'établissement sur des tableaux de bord comportant notamment quelques indicateurs de gestion
- Dresser une cartographie des emplois liée à la carte des formations et à la politique de l'emploi scientifique.
- Rééquilibrer les différentes catégories d'emplois de personnels de soutien et monter un plan de formation ambitieux.
- Parvenir très rapidement à un équilibre de fonctionnement, afin de pouvoir créer une marge d'autonomie nécessaire à une politique d'investissement.
- Lancer la démarche d'identification et de réaffectation des 120 000 m² de locaux excédentaires.
- Optimiser le système d'information en utilisant les marges dégagées par la fusion pour mieux répondre aux demandes d'assistance des unités de recherche et d'enseignement.

Relations avec le CHU

- Formaliser un projet stratégique d'ensemble dans le champ de la biologie santé, associant l'UL, le CHU et le CHR, les établissements associés et les EPST.
- Structurer le dialogue entre les diverses institutions impliquées, autour de l'UL, dans le domaine biologie santé.
- Pérenniser la participation du directeur général du CHU au CA de l'université de Lorraine.
- Renforcer la coordination de la triple mission (recherche, formation, soins) au sein des pôles d'activités médicales, notamment en dotant les référents recherche et enseignement d'une lettre de mission.
- Continuer à développer une prospective hospitalo-universitaire partagée entre la Faculté de Médecine de l'UL, le CHU de Nancy, et le CHR de Metz-Thionville, en opérant des choix explicites en soutien de la labellisation HU d'un certain nombre d'activités médicales portées par le CHR de Metz et susceptibles d'être structurées dans le cadre de Pôles HU de territoire.

Communication

- Clarifier et légitimer la mission pour la direction de communication.
- Établir un plan de communication dans l'objectif d'arriver à une image cohérente de l'université vers l'extérieur et vers l'intérieur et dans le but de clarifier la répartition des tâches et des compétences de communication dans l'organigramme matriciel.
- Développer une communication interne accompagnant et favorisant le changement vers une culture d'établissement propre à l'UL.
- Adosser la direction de la communication de plus près à la présidence.
- Utiliser la communication dans la politique d'attractivité, par exemple en réalisant un site web en anglais et en allemand.

Liste des sigles

A

| | |
|-------|--|
| AERES | Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur |
| ALL | Arts, Langues, Lettres |
| ANR | Agence nationale de la recherche |
| AP-HP | Assistance publique-Hôpitaux de Paris |
| ARTEM | Art, Technologie, Management |
| A2F | (Pôle scientifique) Agronomie, Agroalimentaire, Forêt |

B

| | |
|--------|--|
| BIATSS | (Personnels) de Bibliothèque, Ingénieurs, Administratifs, Techniciens de Service et de Santé |
| BMS | (Pôle scientifique) Biologie, Médecine, Santé |
| BRVE | Bureau régional de la vie étudiante |
| BU | Bibliothèque universitaire |

C

| | |
|--------|--|
| C | Chercheur |
| CA | Conseil d'administration |
| CCOSL | Comité de coordination et d'orientation scientifique lorrain |
| CDC | Caisse des Dépôts et Consignations |
| CEVU | Conseil des études et de la vie universitaire |
| CF | Conseil de la formation |
| CFA | Centre de formation des apprentis |
| CHR | Centre hospitalier régional |
| CHU | Centre hospitalier universitaire |
| CIC | Centre d'investigation clinique |
| Cifre | Convention industrielle de formation par la recherche |
| CIP | Centre de ressources d'innovation pédagogique |
| CLCC | Centre de lutte contre le cancer |
| CLCS | (Pôle scientifique) Connaissance, Langage, Communication, Sociétés |
| CNRS | Centre national de la recherche scientifique |
| CPER | Contrat de projet État Région |
| CPM | (Pôle scientifique) Chimie et Physique Moléculaires |
| CPOM | Contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens |
| CRBMSP | Comité de la recherche biomédicale et de santé publique |
| CRITT | Centre régional d'innovation et de transfert de technologie |
| Crous | Centre régional des œuvres universitaires et scolaires |
| CS | Conseil scientifique |
| CVU | Conseil de la vie universitaire |

D

| | |
|-------|---|
| DAPEQ | Délégation de l'aide au pilotage et de la qualité |
| DEG | Droit, Économie, Gestion |
| DFOIP | Direction de la formation, de l'orientation et de l'insertion professionnelle |
| DGS | Directeur général des services |
| DMTT | Dispositif mutualisé de transfert de technologies |
| DRCI | Département de recherche clinique et d'innovation |
| DRIE | Direction des relations internationales et européennes |
| DRV | Direction de la recherche et de la valorisation |
| DUT | Diplôme universitaire de technologie |

E

| | |
|-------|--|
| EA | Équipe d'accueil |
| EC | Enseignant-chercheur |
| ED | École doctorale |
| EMPP | (Pôle scientifique) Énergie, Mécanique, Procédés, Produits |
| Enim | École nationale d'ingénieurs de Metz |
| ENSAM | École nationale supérieure d'arts et métiers |
| EPST | Établissement public à caractère scientifique et technologique |
| EUA | <i>European University Association</i> |

F

| | |
|-------|---|
| FSDIE | Fonds de soutien et de développement des initiatives étudiantes |
| FTLV | Formation tout au long de la vie |

G

| | |
|------|---|
| GECT | Groupement européen de coopération transfrontalière |
| GSC | (Pôle scientifique) Géosciences |

H

| | |
|---------|--|
| Harpège | Harmonisation de la gestion des personnels (logiciel de gestion) |
| HDR | Habilitation à diriger des recherches |

I

| | |
|--------|--|
| IAE | Institut d'Administration des Entreprises |
| IAEM | (Pôle scientifique) Informatique, Automatique, Électronique, Mathématiques |
| IATS | Ingénieurs, Administratifs, Techniciens de Service |
| ICÉEL | Institut Carnot Énergie et Environnement en Lorraine |
| ICN | <i>Business School</i> - Institut commercial de Nancy |
| Idex | Initiative d'excellence |
| IHU | Institut hospitalo-universitaire |
| INPL | Institut National Polytechnique de Lorraine |
| INRA | Institut national de la recherche agronomique |
| INRIA | Institut national de la recherche en informatique et en automatique |
| Inserm | Institut national de la santé et de la recherche médicale |
| IRD | Institut de la recherche pour le développement |
| IRT | Institut de recherche technologique |
| IUFM | Institut universitaire de formation des maîtres |
| IUT | Institut universitaire de technologie |

J

| | |
|----|--------------|
| JE | Jeune équipe |
|----|--------------|

L

| | |
|--------|--|
| Labex | Laboratoire d'excellence |
| LCPM | Laboratoire de Chimie Physique Macromoléculaire |
| LEMETA | Laboratoire d'énergétique et de mécanique théorique et appliquée |
| L | (LMD) Licence |

M

| | |
|------|--|
| MCC | Modalités de contrôle des connaissances |
| MDE | Maison des étudiants |
| MESR | Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche |
| M2P | (IRT) Matériaux, Métallurgie, Procédés |
| M4 | (Pôle scientifique) Matière, Matériaux, Métallurgie, Mécanique |
| MSH | Maison des sciences de l'Homme |

N

NIT (fondation) Noyau d'ingénierie transformante

O

OST Observatoire des sciences et techniques

OSU Observatoire des sciences de l'univers

OteLO Observatoire Terre Environnement Lorraine

OVU Observatoire de la vie universitaire

P

PACES Première année commune aux études de santé

PapESR Portail d'aide au pilotage de l'enseignement supérieur et de la recherche

PI Propriété intellectuelle

PIA Programme investissements d'avenir

PPF Programme pluriformations

PR Professeur des universités

PRES Pôle de recherche et d'enseignement supérieur

PRL Plan réussite en licence

PS Pôle scientifique

PU-PH Professeur des universités-Praticien hospitalier

R

RH Ressources humaines

RI Relations internationales

S

SATT Société d'accélération de transfert de technologies

SCD Service commun de la documentation

SHS Sciences humaines et sociales

SIFAC Système d'information financier analytique et comptable

SIGB Système intégré de gestion de bibliothèque

SJPEG (Pôle scientifique) Sciences Juridiques, Politiques, Économiques et de Gestion

STAPS Sciences et Techniques des Activités Physiques et Sportives

STS Sciences, Technologie, Santé

T

TELL (Pôle scientifique) Temps, Espaces, Lettres, Langues

TICE Technologies de l'information et de la communication pour l'enseignement

U

UL Université de Lorraine

UFR Unité de formation et de recherche

UMR Unité mixte de recherche

UniGR Université de la Grande Région

USR Unité de service et de recherche

UTT Université de Technologie de Troyes

UR Unité de recherche

V

VP Vice-Président

Observations du président



Le Président

Nancy, le 24 octobre 2012

Dossier suivi par :

M. Aurélien BERNARD

Adjoint au Chef de cabinet

Tél. : 03 54 50 54 31

aurelien.bernard@univ-lorraine.fr

Le Président de l'Université de Lorraine

à

Monsieur le Directeur de la section des établissements à l'AERES

Objet : Réponse au rapport d'évaluation de juillet 2012 sur l'Université de Lorraine

Monsieur le Directeur,

L'évaluation de l'Université de Lorraine a été réalisée par l'AERES du 22 au 25 mai et du 27 au 28 juin 2012. Cette visite en deux temps résulte de la situation très particulière dans laquelle se trouvait l'Université de Lorraine. Lors de la première visite du comité, le président de l'Université n'était pas encore élu. Lors de la seconde visite, en juin 2012, l'équipe politique était en cours de finalisation et le comité a auditionné le président et les membres de l'équipe politique au moment de leur prise de fonction.

Par ailleurs, le comité d'experts a évalué un objet particulier : une institution issue de la fusion de quatre établissements, après six mois d'administration provisoire, et avec une architecture institutionnelle novatrice. La panoplie des outils d'évaluation de l'agence n'est pas conçue pour ce type de situation. Il en résulte une évaluation qui porte non pas sur le processus de fusion (qui n'est pas explicitement analysé dans le rapport) mais sur le résultat inachevé d'une fusion. L'analyse du comité relève donc plus d'un constat à l'instant « t » que de l'analyse d'une dynamique de fusion et de constructions institutionnelle, organisationnelle et administrative. Ainsi le rapport ne met pas en évidence par exemple, les obstacles qui ont été identifiés et la manière de les lever pour aboutir à la situation présente. Cette approche dynamique en termes de mise en œuvre et d'accompagnement du changement aurait permis d'identifier les raisons des fragilités actuelles mais aussi des potentialités.

Il est également à noter qu'aucun expert ne porte de regard spécifique sur le pilotage des dispositifs d'amélioration continue et de qualité, ce qui serait attendu de la part d'une agence d'évaluation. Par exemple, le rapport ne fait à aucun moment mention du Centre de Ressources en Assurance Qualité (CRAQ) mis en place en 2008 au sein du PRES et qui avait pour mission de diffuser une culture qualité commune aux quatre universités fondatrices, à travers des sessions de formation à la qualité, la construction d'outils communs d'évaluation et d'auto-évaluation, la mise à disposition de tableaux de bord de suivi du contrat quadriennal et des calculs harmonisés de taux d'insertion et de réussite des étudiants. Les formations à la qualité dispensées ont été l'occasion de brasser les cultures et de faire travailler ensemble les personnels issus d'établissements différents et donc porteurs de pratiques et cultures distinctes.

Plutôt qu'une évaluation ex-post qualitative et critique des méthodes et des processus ayant conduit à la fusion des quatre établissements, c'est une évaluation de l'instant qui est restituée. De cet instantané ne peut résulter qu'une photographie floue, celle d'une transition vers un nouvel établissement dont seule la pose de la structure venait d'être achevée et l'arrivée d'une nouvelle équipe politique responsable de la mise en fonction d'un système inédit. En revanche, le rapport d'évaluation adresse bien un ensemble de questions réelles sur les choix qui restent à faire et les directions à prendre.

Les recommandations stratégiques, malgré une certaine évidence, et bien qu'elles soient pour la plupart applicables à tout établissement universitaire, rappellent clairement à notre nouvel établissement qu'il doit rapidement se rassembler autour d'une stratégie commune, et préciser le rôle et le fonctionnement de chaque entité dans cette architecture nouvelle. Plus de soixante recommandations particulières et thématiques fournissent un guide utile pour l'amélioration de l'établissement. Le nombre élevé de ces recommandations témoigne également des défis à relever et du travail important qui reste à réaliser. Ce travail de convergence a débuté dans l'établissement et a anticipé de nombreuses recommandations du rapport. Ainsi, les séminaires d'été de l'équipe politique et du directoire ont permis de poser les bases du projet stratégique et d'identifier et de programmer les grands chantiers à venir (contrat quinquennal, harmonisation des modalités de gestion des personnels, lettre de cadrage budgétaire, réformes institutionnelles à finaliser, élaboration des nouveaux processus organisationnels).

La recherche et la valorisation

Concernant la recherche, le rapport souligne une progression importante du nombre de producteurs, mais il est nécessaire de préciser que tous les pôles scientifiques ont progressé sans exception, avec une progression plus importante pour les unités de recherche relevant des humanités (pôles scientifiques SJPEG, CLCS et TELL). Il est surprenant que le rapport ne mentionne pas l'effort d'auto-identification thématique datant de plusieurs années, confirmé par les succès au PIA et qui aujourd'hui positionne clairement l'université dans les domaines:

- matériaux et énergie, ressources naturelles
- ingénierie des langues et des connaissances
- ingénierie pour la santé
- mathématiques et STIC

En s'appuyant sur les conclusions de l'OST pour identifier les points forts de l'établissement en recherche, le rapport néglige, compte tenu de la source, les domaines de qualité en Droit Economie Gestion, Arts Lettres et Langues, ou encore Sciences Humaines et Sociales.

De plus, la coordination réelle de la politique scientifique de site avec les EPST et le CHU autour du CCOSL, qui pourtant est exemplaire, est trop peu soulignée.

Le rapport montre bien les progrès internes concernant la stratégie de valorisation et souligne également la profusion des acteurs de l'innovation et du transfert et la nécessité de leur meilleure coordination. Même s'il est suggéré de mieux déterminer la stratégie de l'université vis-à-vis des acteurs extérieurs, il faut préciser que l'université doit s'inscrire ici dans la complexité du paysage national mis en place ces dernières années (Carnot, SATT, IRT, ..).

La Formation et vie étudiante

L'effort réalisé pour la construction de l'offre de formation est souligné, comme la nécessité de veiller à une mise en place efficace et de définir son suivi. Le rapport met en évidence la dynamique de fusion des formations et la bonne articulation entre l'offre de licence et celle de master. Il relève bien, et nous en sommes conscients, que ce processus de fusion n'est pas achevé dans tous les domaines et qu'il reste encore un travail important à réaliser. Le rapport pointe un adossement faible en recherche de certains masters dans le domaine des SHS, ce qui nous semble en contradiction avec les évaluations très positives de la plupart des unités de recherches dans ces domaines.

Le rapport relève que la fusion n'a pas entraîné de modification du périmètre des écoles doctorales et que leur positionnement n'apparaît pas clairement dans l'organisation de l'université. Nous sommes conscients de cette situation et nous engagerons dans le nouveau contrat des actions permettant une meilleure visibilité du doctorat, en interne mais aussi en externe, avec l'objectif de renforcer son attractivité.

La question de l'attractivité globale de l'offre de formation est posée et l'Université est consciente que sa situation géographique transfrontalière et le nombre de ses partenariats internationaux sont des leviers puissants pour développer une attractivité singulière dans le paysage français.

La structuration de la formation tout au long de la vie (FTLV) et la politique des formations en alternance sont questionnées fort justement par ce rapport. L'université se saisira de ces questions pour notamment dégager des plus values issues des complémentarités entre ses composantes.

Concernant la vie étudiante, nous ne pouvons partager une évaluation qui indique un déficit de partenariat avec les partenaires locaux et le CROUS. Avec ce dernier, la réhabilitation de nombreux logements est en cours de finalisation sur Nancy, la construction de nouveaux logements sociaux prévue sur Metz. L'implication des villes ou communautés est effective avec la création de conseils de la vie étudiante dans les agglomérations et leur présence dans les conseils de l'Université.

Dans le domaine de la vie étudiante ou universitaire, le rapport pointe que « la plus-value n'est pas encore tangible ni même objectivée » dans un contexte où les conseils devant définir cette politique ne se sont pas encore réunis dans le nouvel établissement !

Les relations extérieures et internationales

Que ce soit dans le cadre des relations extérieures locales ou des relations internationales, le rapport met clairement en évidence l'effet positif de la création de l'Université de Lorraine. Avec une visibilité retrouvée et un positionnement nouveau, les réseaux de relations extérieures s'établissent de manière concentrique, passant de la région à la région transfrontalière, puis au niveau international.

Le rapport comporte cependant une focalisation des relations sur les deux grandes agglomérations de la région, au détriment d'une ouverture sur le contexte national et international. Le rapport oublie aussi les autres sites d'implantation de l'université en région, notamment Moselle-Est et Épinal. Il précise néanmoins la responsabilité régionale que doit assumer l'Université. La remarque vient également en contradiction avec la stratégie internationale concentrique reconnue dans le rapport. L'Université de Lorraine a l'ambition d'être dans le groupe de tête des universités nationales, et met en place une stratégie de positionnement international à plusieurs étapes : un positionnement fort et original via la dynamique de la Grande Région, un réseau en cours de consolidation d'universités européennes ayant un profil similaire au sien, et un choix d'opérations « phares » au niveau international, comme par exemple celle du Kazakhstan.

Le pilotage et la gestion

Dans le domaine du pilotage et de la gestion, le rapport apporte un éclairage sur la situation de départ du nouvel établissement, rendue difficile par une situation financière qualifiée de « guère favorable », un calendrier retardé et un schéma organisationnel non complètement décliné. Le rapport pointe très justement et utilement les urgences, les difficultés de mise en convergence des pratiques et processus des quatre établissements fondateurs. Bien que quelquefois péremptoire pour certaines propositions, le rapport propose des solutions et identifie bien les risques ; il est sous cet angle très utile à l'établissement.

Le rapport démontre clairement que la démarche de la fusion a été essentiellement pragmatique avec des conséquences importantes et difficiles puisqu'aboutissant « à une absence de définition de l'ensemble des processus et des subsidiarités ». C'est un constat réel et ce travail doit être réalisé avec une priorité absolue dans une démarche qualité retrouvée et orientée vers le management par les processus.

Les relations avec le CHU

La qualité et la dynamique positive des relations entre le CHU et l'Université sont clairement établies par le rapport. Le travail est effectivement engagé et suffisamment avancé pour qu'une véritable stratégie d'ensemble s'inscrive dans le prochain contrat quinquennal que ce soit dans une déclinaison territoriale avec la communauté hospitalière de territoire ou de recherche avec une thématique fédératrice autour du vieillissement normal et pathologique.

Pour finir, nous souhaitons exprimer nos plus sincères remerciements au comité d'experts et à son Président pour la connaissance des dossiers dont ils ont fait preuve, la qualité du travail d'analyse réalisé et la qualité de leur écoute, la mission étant intervenue à un moment délicat pour l'établissement.

L'évaluation de l'Université de Lorraine dans un contexte et un agenda particuliers n'a sans doute pas été facile pour les experts. Le rapport traduit assez bien la situation transitoire rencontrée par le comité et à partir de laquelle notre université doit se construire. Bien qu'il établisse des constats réels, pose les questions importantes, apporte des ébauches de solution, il aurait pu, en s'appuyant plus fortement sur notre auto-évaluation, présenter une évaluation utile des méthodes, bonnes ou moins bonnes, qui ont présidé à la construction de l'Université de Lorraine. Cette analyse de la démarche aurait été utile à notre jeune université pour améliorer la nécessaire méthodologie qui doit accompagner tout changement de cette amplitude.

Je vous prie de recevoir, Monsieur le Directeur, l'expression de mes salutations distinguées.

Le Président de l'Université de Lorraine



Pierre MUTZENHARDT

Organisation de l'évaluation



L'évaluation de l'université de Lorraine a eu lieu du 22 au 25 mai 2012 et du 27 au 28 juin 2012. Le comité d'évaluation était présidé par Bernard **Coulie**, professeur ordinaire, recteur honoraire, université de Louvain (Belgique).

Ont participé à l'évaluation :

Patrick **Baraona**, directeur du pôle de compétitivité, Pôle Mer PACA ;

Patrick **Caron**, maître de conférences, ancien VP CEVU, université Lille 1 ;

Olivier **Claris**, professeur des universités, praticien hospitalier, président de CME, chef du service de néonatalogie et réanimation néonatale - hôpital Femme Mère Enfant, CHU Lyon Sud ;

Daniel **Cordary**, maître de conférences, délégué général du réseau Polytech, université Joseph Fourier Grenoble ;

Bruno **Donius**, directeur général adjoint, CHU de Lille ;

Jean-Loup **Dupont**, inspecteur général honoraire de l'administration de l'Education nationale et de la Recherche ;

Claude **Dupuy**, vice-président administration et moyens, université Bordeaux 4 ;

Pierre **Formstecher**, professeur des universités, praticien hospitalier, directeur du centre de recherche Inserm

Jean-Pierre **Aubert**, président du Cancéropôle Nord-Ouest ;

Pascal **Gente**, directeur de recherche CNRS, vice-président du conseil scientifique, université de Bretagne Occidentale ;

Beat **Münch**, adjoint du recteur, université de Bâle (Suisse) ;

Frédéric **Périé**, délégué recherche et maîtrise des risques, TOTAL ;

Jacqueline **Sainclivier**, professeur, ancienne vice-présidente CA, CS, directrice UFR sciences sociales, université Rennes 2 ;

Yannick **Schmitt**, étudiant, CHU de Brest ;

Jean-Michel **Torrenti**, professeur à l'école nationale des Ponts et Chaussées, chef du département matériaux de l'Institut français des sciences et technologie des transports, de l'aménagement et des réseaux (IFSTTAR) ;

Catherine **Vieillard**, secrétaire générale de l'Académie de Reims.

Laurent **Daudeville** et Jimmy **Elhahad**, délégués scientifiques, Michelle Houppe et Marie Salaün, chargées de projet, représentaient l'AERES.

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

Delphine **Lecointre** a assuré la PAO.