

RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'UNIVERSITÉ DE LORRAINE

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2022-2023
VAGUE C

Rapport publié le 08/11/2023

Au nom du comité d'experts¹ :

Daniel Filâtre, président du comité

Pour le Hcéres² :

Stéphane Le Bouler, président par intérim

Le Haut Conseil de l'évaluation de l'enseignement supérieur et de la recherche (Hcéres) est une autorité publique indépendante. Il est chargé de l'évaluation des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, des organismes de recherche, des structures et unités de recherche, et des formations.

En vertu du décret n°2021-1536 du 29 novembre 2021 relatif à l'organisation et au fonctionnement du Hcéres :

¹ Les rapports d'évaluation « sont signés par le président du comité ». (Article 13) ;

² Le président du Hcéres « contresigne les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts ». (Article 8, alinéa 8).

Avis du comité

1 / Forces principales

- **L'Université de Lorraine affiche et sait faire partager un positionnement clair et cohérent.** Celui-ci résulte de la trajectoire suivie depuis 2012 et procède d'une triple ambition : une université de recherche intensive placée à un très bon niveau dans les classements internationaux, une université pluridisciplinaire dans laquelle la technologie et l'ingénierie ont un poids important, une université ouverte sur son environnement et attentive aux enjeux sociétaux. Pour atteindre ces objectifs, elle s'appuie sur l'I-Site LUE (Lorraine Université d'Excellence), confirmée en 2021, qui est le moteur de sa stratégie. Assurément, la qualité de ce travail de positionnement, tout comme l'existence de programmes de soutien au service de cette trajectoire, sont des forces majeures de l'UL.
- **L'Université de Lorraine a su construire des partenariats institutionnels stratégiques de qualité au service du projet de l'I-Site LUE.** Ces partenariats et leur efficacité opérationnelle sont un atout solide qui permet, au sein du Comité de Coordination Recherche, Innovation, Société du site lorrain (CORIS), d'offrir à l'ensemble des acteurs impliqués une réponse collégiale aux projets scientifiques et aux besoins des unités de recherche. Cette instance, dont l'UL est l'acteur central, fonctionne de manière très ouverte et collégiale, elle joue un rôle majeur dans la dynamique scientifique du site lorrain et permet de dessiner avec cohérence une stratégie scientifique globale.
- **Au cours de la dernière période, l'Université de Lorraine a su maintenir une recherche de haut niveau sur des thématiques stratégiques** en mobilisant des communautés effectives et opérationnelles au service de projets innovants. Par le biais d'appels à projets ciblés, elle a su notamment promouvoir l'émergence de projets interdisciplinaires en lien avec l'I-Site LUE.
- **En quelques dix années, l'Université de Lorraine a su mettre en œuvre un modèle organisationnel désormais établi et partagé.** Elle a adopté un dispositif de pilotage adapté à la taille de l'établissement et reposant sur une structuration des services de qualité. Elle est parvenue à une gestion maîtrisée de son budget et de ses ressources humaines, et a conduit avec succès un certain nombre d'actions améliorant ses processus administratifs. Elle a su intégrer dans ce modèle aussi bien les anciennes universités que les écoles d'ingénieurs.
- **Le développement de l'Université de Lorraine s'appuie sur des partenariats forts avec le monde socio-économique.** Souvent inscrits dans la très longue durée, mobilisant des acteurs de taille très variée au sein du territoire lorrain, ils permettent, à la fois de renforcer le positionnement de ses laboratoires dans les champs d'application pertinents pour son développement stratégique et d'offrir des perspectives attractives d'employabilité à ses étudiants.

2 / Faiblesses appelant une vigilance particulière

- **L'organisation décentralisée fondée sur un modèle participatif voulue par l'Université de Lorraine est à mi-chemin des objectifs visés.** En effet, l'Université de Lorraine a fait le choix d'une gouvernance spécifique, reposant sur des structures intermédiaires, les collégiums et les pôles scientifiques, placés entre le niveau central et les composantes de recherche et de formation, et présentés comme des organes de subsidiarité. Clairement, la mise en œuvre de ce modèle ne répond pas encore aux ambitions initiales de l'établissement. Ces structures n'ont pas vraiment permis de renforcer la coopération entre les deux piliers que sont la recherche et la formation. Elles n'autorisent pas le développement de coopérations concrètes avec le niveau central, autour des projets scientifiques et de la mise en œuvre du contrat quinquennal. La capacité stratégique des structures intermédiaires est ainsi peu effective, l'ambition de positionner la subsidiarité au cœur de l'organisation de l'UL restant ainsi inaboutie.

- Afin de renforcer la recherche intensive de haut niveau, l'université s'est centrée sur l'I-Site LUE et ses grands projets, qui constituent le moteur de sa dynamique. **Cette très forte focalisation de l'UL sur les enjeux de l'I-Site et les autres programmes du PIA a pour conséquence une double fragilité** : un défaut d'articulation, voire une tension entre la politique scientifique de l'université et celle que porte l'I-Site LUE ; un risque de marginalisation des équipes scientifiques et des domaines de recherche insuffisamment impliqués dans LUE en particulier les sciences humaines et sociales (SHS) et les mathématiques.
- **Lors du dernier contrat, la formation n'a pas fait l'objet d'une attention particulière, priorité ayant été donnée à la recherche pour consolider l'I-Site LUE. Plusieurs points apparaissent problématiques et peuvent à terme fragiliser l'université.** D'une part, l'articulation entre formation et recherche est encore balbutiante et devra être renforcée à l'avenir. D'autre part, l'internationalisation des formations reste à développer et doit être mieux pilotée. Enfin, l'approche par compétences est seulement en cours de déploiement et la qualité des enseignements n'est pas systématiquement évaluée. Certes, des initiatives multiples témoignent d'un fort engagement de l'UL dans ce domaine. Pour autant la stratégie est peu lisible et les effets des divers dispositifs mis en place ne font pas l'objet du travail d'analyse pourtant indispensable.
- **La participation des étudiants à la gouvernance de l'établissement est faible et leur sentiment d'appartenance à l'Université de Lorraine semble ténu.** Par ailleurs, l'offre de services qui leur est réservée est inégale entre les sites. Dès lors, la vie associative pourtant très dynamique se concentre dans certaines composantes ou sur certains campus et manque d'une structuration plus globale à l'échelle du territoire.

3 / Recommandations

- **Consolider la place et le rôle des pôles scientifiques et des collégiums au sein de l'organisation de l'université et mieux définir leur articulation.** Le renforcement de ces structures intermédiaires dans la définition et la mise en œuvre de la stratégie de l'UL est un enjeu majeur pour conforter la gouvernance de l'université.
- **S'assurer que tous les responsables d'actions de recherche ou de formation s'approprient effectivement les programmes structurants qui résultent de la dynamique de l'I-Site LUE et que ces derniers concourent aux orientations stratégiques de l'université.** Pour cela, l'université aurait tout intérêt à mieux articuler l'I-Site LUE avec les conseils centraux, le sénat académique, les pôles scientifiques et les collégiums, de façon à ce qu'il devienne un véritable outil stratégique dans la construction de l'université.
- **S'engager dans une politique de formation plus ambitieuse.** L'université gagnerait à mieux structurer les nombreuses initiatives qui ont été lancées, à suivre les modalités de mise en œuvre et à s'assurer de l'équité de traitement de toutes les composantes.
- **Mieux définir la politique de l'université sur chaque site d'implantation et améliorer la relation entre les sites de Nancy et de Metz.** L'Université de Lorraine est présente sur un très grand nombre de sites. C'est une richesse, à condition que cette territorialisation fasse l'objet d'une stratégie claire et ambitieuse, ainsi que d'une attention concrète et égale à chaque site, en lien avec les autres acteurs du territoire.

Présentation de l'établissement

1 / Caractérisation de l'établissement et de son territoire

L'établissement :

- **Date de création :** 1^{er} janvier 2012.
- **Typologie et organisation :** Grand établissement, établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP), université pluridisciplinaire avec secteur santé structurée en :
 - o 9 collègiums regroupant :
 - 43 composantes : 11 écoles d'ingénieur (regroupées au sein du collégium Lorraine INP), 8 IUT, 5 composantes en DEG, 4 composantes en Santé et Sport, 3 composantes en Arts, lettres et langues, 3 en ST, 3 instituts spécialisés (Inspé¹, Lansad², institut franco-allemand), 2 composantes en SHS, 2 instituts d'administration des entreprises (IAE), un institut des sciences du digital, management et cognition.
 - o 10 pôles scientifiques regroupant :
 - 60 laboratoires en cotutelle avec 4 ONR : le CNRS, l'Inrae, l'Inserm et Inria³, et avec d'autres établissements : l'université de Strasbourg, l'université de Haute-Alsace, Centrale-Supélec, l'École Pratique des Hautes Études (EPHE)-PSL et l'Ensam⁴.
 - 8 domaines scientifiques⁵ :
 - Énergies et transition énergétique ;
 - Gestion durable des ressources, bioéconomie ;
 - Matériaux, chimie, procédés et produits ;
 - Numérique, mathématiques ;
 - Santé, biologie, vieillissement ;
 - Cultures, lettres et territoires ;
 - Langage, langues et connaissances ;
 - Sociétés contemporaines : évolutions, régulations et expérimentations.
 - o Université lauréate de l'I-Site LUE lui permettant de percevoir les intérêts de 330 M€ (2016-2021), confirmés pour un montant annuel de 9,3 M€ (hors Labex).
- **Évolution du nombre d'étudiants :** 69 686 étudiants en 2020-21, 62 508 en 2016-17 (+11,5%)⁶.
- **Répartition des effectifs étudiants⁷ :**

	Université de Lorraine	Universités pluridisciplinaires avec santé
Licence	39,9%	41,8%
DUT	4,5%	3,3%
Licence professionnelle	4%	2,9%
Master (hors enseignement et santé)	14,7%	15,7%
Formations d'ingénieurs	9,3%	3,6%
Formations de santé	11,7%	13,5%
Doctorat	2,8%	3,3%
Diplômes d'établissement	3,3%	6,1%
Étudiantes	54,1%	57,6%
Étudiants de nationalité étrangère	11,3%	10,8%

¹ Institut National Supérieur du Professorat et de l'Éducation.

² Langues pour spécialistes d'autres disciplines.

³ Rapport d'activité 2020-21 : <https://www.univ-lorraine.fr/universite-de-lorraine/rapport-dactivite-2020-2021/>

⁴ Synthèse des évaluations de la recherche de l'UL (Hcéres 2023), p. 14.

⁵ <https://www.univ-lorraine.fr/recherche-et-innovation/laboratoires-et-infrastructures-de-recherche/>

⁶ https://data.esr.gouv.fr/FR/T525/P639/tableau_de_bord_de_l_enseignement_superieur_les_etudiants_par_etablissements_hors_doubles_inscriptions_cpge_-_enseignement_superieur#TDB

⁷ Source : DataESR, année 2021/2022.

- **Taux de réussite en Licence en 3 ans ou 4 ans**⁸ : 43,7 %, pour la cohorte 2017-2018 ; moyenne nationale : 46,4 %.
- **Ressources humaines**⁹ : 7 175 personnels dont 4078 enseignants-chercheurs, enseignants, chercheurs (dont 227 chercheurs) et 3097 BIATSS.
- **Budget** : 620M€.
- **Patrimoine immobilier** : 49 implantations géographiques, 38 campus, 900 000 m² Shon¹⁰.
- **Écoles doctorales** : 8 accréditées.
- **Trois principaux domaines de spécialisation de la production scientifique** (par ordre décroissant de la part mondiale des publications)¹¹ :
 - o Mathématiques (part française des publications : 3,08%),
 - o Sciences pour l'ingénieur (3,85%),
 - o Chimie (3,93%).
- **Projets structurants financés par les programmes d'investissements d'avenir (PIA)** :

Projet de l'université	Programme national	Financement obtenu	Période du projet
« ARBRE », Recherches avancées sur l'arbre et les écosystèmes forestiers	Labex (PIA 1)	10,5 M€	2012-2021
« DAMAS », alliages métalliques pour l'allègement des structures	Labex (PIA 1)	10,5 M€	2012-2021
« Ressources 21 », Strategic metal resources of the 21st century	Labex (PIA 1)	13,4 M€	2012-2021
« Ortolang », Plate-forme d'outils et de ressources linguistiques pour un traitement optimisé de la langue française	Equipex (PIA1)	2,6 M€	2012-2019
« LUE-E&T », Lorraine Université d'Excellence pour l'Éducation et les Territoires	"ExcellenceS sous toutes ses formes" (PIA 4)	15,6 M€	2022-2030
« ORION », Oser la recherche durant la formation	Appel à projets « Idées » (Intégration et Développement des Idex et des I-Site LUE) (PIA 4)	18,5 M€	2021-2029
« SIRIUS » ¹² , Stratégie d'innovation pour le renforcement des interactions entre université et société	« SFRI » (Structuration de la formation par la recherche dans les initiatives d'excellence) (PIA 4)	13,9 M€	2021-2029

- Établissement labellisé **HRS4R**, titulaire de la **Charte Erasmus+** et labellisé **Bienvenue en France** (sans étoiles).

Contexte territorial¹³ :

- **Région Grand Est** : 1^{ère} région transfrontalière (760 km de frontières avec la Suisse, l'Allemagne, la Belgique et le Luxembourg), 5,5M d'habitants (+0% entre 2014 et 2020), et pour l'enseignement supérieur et la recherche : quatre universités (Strasbourg, Lorraine, université de Haute-Alsace, Reims

⁸ Note flash, SIES, n°30, novembre 2022, MESR.

⁹ Rapport social unique 2020 de l'UL, page 12 et 13.

¹⁰ Rapport social unique 2020 de l'UL, page 10.

¹¹ Indices de spécialisation 2018-2020 de l'université de Lorraine et de la France, IPERU « Indicateurs de Production des Établissements de Recherche Universitaire ».

¹² <https://anr.fr/Projet/A-20-IDES-0008>

¹³ Strater Grand Est, 2022.

Champagne-Ardenne), 32 écoles d'ingénieurs dont 19 internes aux universités, une vingtaine d'écoles de commerce et écoles d'art et 5 écoles administratives et juridiques.

- **Trois académies régionales** : Reims, Nancy-Metz et Strasbourg. 215 000 étudiants sont inscrits au sein de l'un des établissements d'enseignement supérieur du territoire (5^e rang). Les sites de Strasbourg, Nancy-Metz et Reims concentrent 81% des effectifs étudiants et le site de Nancy-Metz 36%. L'Académie de Nancy-Metz rassemble 90 127 étudiants. Les étudiants de l'UL représentent 77% des étudiants de cette académie.
- **Part des étudiants boursiers de l'académie de Nancy-Metz¹⁴** : 39,8 % en 2021-2022 (moyenne nationale : 37,7 %).
- **Production scientifique** : 6,9% des publications nationales (7^e rang national) et 5,1% des dépôts de brevets.
- **Montant du CPER 2021-2027** : 4,8Mds€, dont 252 M€ de crédits pour l'axe du contrat consacré à l'ESR (191 M€ pour l'immobilier universitaire et 61 M€ pour la recherche).
- **Personnels de l'ESR de la région** : 7908 enseignants et enseignant chercheurs (5,7% des effectifs nationaux), 8434 personnels administratifs (9% des effectifs nationaux).

2 / Recommandations de la précédente évaluation (rapport publié le 27/10/2017)

Les recommandations du précédent rapport d'évaluation ont été considérées par le comité d'évaluation dans le cadre de ses travaux. Leur analyse est détaillée dans le corps du rapport.

Recommandations	Suivi
« Gouvernance et pilotage : Confier au directoire des prérogatives de pilotage et d'arbitrage, notamment en matière d'allocation des moyens pour la formation et la recherche. »	Sans objet¹⁵
« Gouvernance et pilotage : Améliorer l'aide au pilotage stratégique en intégrant une dimension plus prospective. »	« Non suivie d'effet »
« Gouvernance et pilotage : Faciliter le redéploiement d'emplois entre collègiums / pôles et au sein de ceux-ci, en cohérence avec les priorités stratégiques. »	« Partiellement suivie d'effet »
« Gouvernance et pilotage : Développer une cartographie des fonctions et métiers à l'échelle de l'établissement. »	« Suivie d'effet »
« Gouvernance et pilotage : Amplifier au sein de la vice-présidence de la vie universitaire et de son conseil les actions en direction des personnels. »	« Partiellement suivie d'effet »
« Gouvernance et pilotage : Mesurer plus précisément les conséquences financières des décisions en matière de ressources humaines et de patrimoine. »	« Suivie d'effet »
« Gouvernance et pilotage : Poursuivre la mutualisation des ressources documentaires et définir une politique éditoriale à l'échelle de l'UL. »	« Partiellement suivie d'effet »
« Gouvernance et pilotage : Articuler davantage la commission « Qualité de Vie au Travail » aux instances concernées. »	« Suivie d'effet »
« Articulation formation – recherche : Renforcer le positionnement du CLED ¹⁶ pour qu'il conduise un projet de formation et d'internationalisation ambitieux pour le doctorat de l'UL. »	« Partiellement suivie d'effet »

¹⁴ Les chiffres clés 2021-2022 de la région académique Grand Est, p. 12.

¹⁵ Les statuts de l'UL ne confient pas ce rôle au directoire. Cf. article 6 des statuts de l'UL.

¹⁶ Collège Lorrain des Écoles doctorales.

<p>« Articulation formation – recherche : Utiliser les liens entre pôles scientifiques et collègiums pour assurer un meilleur adossement des masters à la recherche, et plus particulièrement en SHS. »</p>	<p>« Non suivie d'effet »</p>
<p>« Relations internationales : Renforcer l'accueil pédagogique et mieux diffuser les informations à l'attention des étudiants en mobilité entrante. »</p>	<p>« Partiellement suivie d'effet »</p>
<p>« Culture : Intégrer davantage la dimension culturelle dans les programmes pédagogiques et en faire un instrument de rayonnement de l'établissement. »</p>	<p>« Non suivie d'effet »</p>

Dans la majorité des cas les recommandations du précédent rapport ont été prises en compte et plus ou moins suivies d'effet. L'UL a réalisé un suivi synthétique des points faibles et des recommandations du précédent rapport, au mois d'octobre 2019 (annexe 1). Tout au long du RAE, dans chacune des références concernées, les recommandations du précédent rapport sont rapportées et accompagnées de brefs commentaires.

3 / Rapport d'autoévaluation et visite de l'établissement

Pour la présente évaluation qui a commencé, le 6 décembre 2021 par un échange stratégique à la suite duquel l'établissement a pu indiquer ses attentes à l'égard de l'évaluation (neuf spécificités et deux points d'attention : la politique doctorale, et la responsabilité sociale et environnementale de l'université), le rapport d'autoévaluation (RAE) a été transmis au Hcéres le 15 juin 2022. La visite de l'établissement s'est tenue au sein de la présidence de l'Université de Lorraine du 31 janvier 2023 au 2 février 2023. 77 entretiens ont été réalisés sur une durée de 3 jours.

Le comité tient à souligner la qualité formelle du rapport d'autoévaluation. L'exercice traduit la volonté de la direction de l'établissement d'intégrer sérieusement la démarche d'autoévaluation à sa politique d'amélioration continue. Ainsi, peut-on observer de manière précise, référence par référence, la présentation des éléments attendus, avec le bilan du suivi des recommandations du précédent rapport du Hcéres et les pistes d'amélioration mises en œuvre. Toutefois, on note trois insuffisances qui fragilisent ce rapport. D'une part, les bilans présentés sont très centrés sur le fonctionnement des procédures, et insuffisamment sur les données ou les situations réelles, alors que l'établissement dispose d'une délégation à l'aide au pilotage et à la qualité (DAPEQ) très performante. Ensuite, le rapport présente certaines orientations de la politique de l'UL sans que soient distingués les objectifs visés et les étapes effectivement réalisées, ce qui pose problème, comme par exemple dans la référence 2. Enfin, le RAE manque du recul critique, indispensable à tout exercice d'auto-évaluation.

La visite, qui s'est déroulée de manière très bien anticipée et coopérative, a permis de corriger ces aspects et d'enrichir très sensiblement le travail du comité, par la diversité et la qualité des personnes rencontrées lors des entretiens, ainsi que par la totale disponibilité de la direction qui a fourni des éléments complémentaires et a répondu aux requêtes formulées par le comité.

Le comité constate que le suivi du contrat est partiellement réalisé par l'UL. Certaines actions restent à poursuivre en matière de formation : « l'effet d'entraînement » de l'I-Site LUE n'étant pas encore à l'œuvre dans ce domaine¹⁷. Il en va de même pour la politique de qualité et le déploiement numérique dont l'amélioration est à poursuivre¹⁸.

Il note néanmoins les réelles avancées répondant à ce contrat de site comme la mobilisation en faveur de la recherche et de l'innovation alignés aux défis sociétaux de l'I-Site LUE¹⁹, l'adoption d'une nouvelle structure organisationnelle et d'un nouveau modèle économique, la poursuite de la rationalisation du patrimoine immobilier, et l'obtention du label HRS4R²⁰.

¹⁷ Contrat de site – Université de Lorraine 2018/2022, volet spécifique de l'UL, 1. : « Une stratégie en recherche et formation déployée en cohérence avec le projet I-Site LUE en veillant à son effet d'entraînement à l'échelle du site », p. 14.

¹⁸ Contrat de site – Université de Lorraine 2018/2022, 3 : « Affirmer et renforcer le pilotage stratégique, prospectif et pluriannuel au service de la transformation de l'établissement », p. 14.

¹⁹ Contrat de site – Université de Lorraine 2018/2022, 2. : « Déployer une stratégie de recherche et d'innovation alignée sur les défis sociétaux de l'I-Site », p. 14.

²⁰ *Id.*, 3, op. cit., p. 14.

Le pilotage stratégique et opérationnel

Référence 1. « L'établissement définit son positionnement institutionnel au niveau local, national et international. »

1 / Un positionnement bien affiché et une trajectoire claire

L'UL affiche un positionnement construit autour de trois grands axes : une université de recherche intensive, une université pluridisciplinaire, innovante et entrepreneuriale, une université engagée dans la formation des étudiants et au service de la société. Elle inscrit cette orientation dans une dynamique scientifique d'excellence autour de trois pôles – formation, recherche et société – et sur un principe d'universalité de la connaissance.

Ce positionnement résulte d'une trajectoire singulière, qui a abouti en 2012 à la création de l'Université de Lorraine par fusion des grands établissements d'enseignement supérieur de la région Lorraine et à son engagement dans un projet commun baptisé « Lorraine université d'excellence » (LUE) soutenu depuis 2016 par le programme d'investissement d'avenir (PIA) I-Site (Initiatives Science, Innovation, Territoires, Économie). La première partie du RAE souligne avec force les ambitions de ce projet, ses étapes et, à la fin, l'émergence d'un établissement voulu comme un moteur de l'attractivité et du développement de ce territoire marqué par des transformations socio-économiques importantes.

De cette histoire récente résulte une triple ambition : une volonté farouche de placer l'université à un très bon niveau au sein des classements internationaux ; une organisation interne affichée comme innovante et inédite, fondée sur un modèle matriciel croisant la recherche et la formation ; un modèle largement ouvert sur la société et le monde économique. Sur ces bases, l'université décline sa trajectoire au cours des 10 dernières années en trois périodes : 2012-2015, la phase de lancement de la nouvelle université ; 2016-2017, la phase de lancement de nouveaux projets et du renforcement de la visibilité de l'UL ; 2018-2021, la dernière période visant à rapprocher l'UL des standards internationaux.

Dans le cadre de cet exercice, l'UL revendique « un large spectre de domaines spécifiques d'excellence » et elle se définit en comparaison avec d'autres universités internationales dans lesquelles « l'ingénierie représente un moteur fort ». Elle marque aussi sa différence et sa complémentarité avec l'université de Strasbourg (UNISTRA) dans la Région Grand Est. Elle souligne enfin ses efforts pour prendre en compte certains « objectifs de développement durable » (ODD) de l'ONU, dans les domaines où elle a un indice de spécialisation élevé : c'est le cas en particulier des ODD 7 (énergie propre et abordable), 3 (Santé et bien-être), 12 (Consommation et production responsables) et 6 (Eau propre et assainissement).

Ainsi, l'UL s'affiche comme une université pluridisciplinaire mais également comme une université d'excellence ayant l'ambition de porter le *leadership* international du site académique lorrain en matière d'ingénierie systémique, et de contribuer ainsi à relever des défis économiques et sociétaux majeurs²¹. Pour atteindre ces objectifs, elle entend faire de l'I-Site LUE le moteur de la stratégie de l'établissement.

Par ce positionnement très clairement affiché dans le RAE comme lors des entretiens, l'Université de Lorraine promeut un modèle singulier d'université d'ingénierie de premier plan au niveau mondial (à la 210^e place du classement de Shanghai et figurant parmi les cent premières de certains classements thématiques en ingénierie en 2020²²), mettant l'accent sur la recherche technologique et la formation par la recherche. La confirmation par le jury international de l'I-Site LUE en 2021 à l'issue de la phase probatoire conforte cette orientation. Pour les responsables de l'établissement, cette dynamique est rendue possible par l'interdisciplinarité de grands projets structurants et les liens avec l'écosystème socio-économique. Présentant de manière très claire la trajectoire suivie depuis 2012, ils entendent engager l'établissement dans une nouvelle phase de consolidation avec la confirmation de l'I-Site LUE en 2021 et à partir de l'obtention de programmes PIA spécifiques qui concernent les activités de recherche, l'accompagnement des doctorants, le soutien à l'innovation, la réussite en premier cycle, etc.

Le comité souligne la qualité du travail de positionnement accompli par l'UL, l'effort d'analyse de ses points forts, tout comme l'existence de programmes de soutien venant à l'appui de cette trajectoire. Il note avec

²¹ L'ambition est de répondre à 6 grands défis sociétaux : chaîne de valeur des matériaux, gestion durable des ressources naturelles et de l'environnement, énergies du futur et transition énergétique, confiance dans le numérique, santé et lutte contre les maladies du vieillissement, et ingénierie des langues et des connaissances.

²² Mining et mineral engineering (11^e place), metallurgical engineering (44^e), automation and control (49^e), mechanical engineering (95^e).

intérêt les trois pistes d'amélioration explicitées : le développement des services à la société et des actions en faveur du développement économique ; le renforcement du *leadership* de l'université dans les classements thématiques ; l'articulation de l'offre de formation avec les deux axes affichés que sont la dimension pluridisciplinaire et le positionnement sur les ODD. Indéniablement, l'UL sait où elle entend aller. Son positionnement est clair, tout comme le sont les outils et les dispositifs mobilisés. **Toutefois, on ne peut que regretter l'absence d'une analyse complète incluant les fragilités de l'établissement ou les menaces qui pèsent sur lui, points à peine évoqués dans le RAE comme lors de la visite.**

Référence 2. « L'établissement définit à partir de son positionnement une stratégie au niveau local, national et international, qu'il décline en objectifs opérationnels et dont il assure le suivi. »

2 / Une stratégie bien définie, un suivi de qualité mais une organisation encore insuffisamment opérationnelle

L'UL décline très clairement sa stratégie dans son projet d'établissement, en cohérence avec le projet d'I-Site LUE et avec le souci d'associer étroitement les trois dimensions de la formation, de la recherche et de l'innovation. Pour ce faire, elle a défini trois axes stratégiques principaux : « renforcer la dynamique entre formation, recherche et société » ; « poursuivre l'exigence pour les stratégies spécifiques d'activité (formation, recherche, doctorat) » ; et « accompagner la mutation numérique ». Ces trois axes sont déclinés sous forme d'engagements par niveau territorial (international, Europe/Grande région, région Grand Est, site lorrain), en cohérence avec le schéma directeur de la vie étudiante et selon des plans d'actions thématiques à partir des projets stratégiques d'activités (PSA), élaborés par chacun des collègius et des pôles scientifiques²³.

L'UL présente dans son RAE un modèle à la fois complexe et séduisant. Les PSA sont élaborés par les collègius et les pôles scientifiques en concertation avec la direction de l'établissement, dans le cadre de dialogues stratégiques prenant en considération trois critères : le positionnement de la composante dans son environnement (en tenant compte notamment des expertises du Hcéres et du projet d'établissement), les interactions entre les composantes et enfin, une analyse prospective. Ces PSA semblent donc être l'élément de base qui détermine l'allocation des moyens. Le bilan est réalisé collégium par collégium et pôle scientifique par pôle scientifique dans le cadre des dialogues annuels avec la présidence. En parallèle du projet d'établissement, un contrat de site détaille les différents jalons posés par l'UL à savoir : « développer l'attractivité de l'offre de formation », « déployer une stratégie de recherche et d'innovation alignée sur les défis sociétaux de l'I-Site », et « affirmer et renforcer un pilotage stratégique, prospectif et pluriannuel au service de la transformation de l'établissement »²⁴.

Ainsi, pour déployer sa stratégie, la direction affiche un modèle s'appuyant fortement sur deux leviers majeurs : la dynamique de l'I-Site LUE et les PSA. S'agissant du premier levier, il est indéniable que les projets portés par LUE constituent le premier moteur du développement de l'UL. L'analyse approfondie des divers éléments fournis par l'établissement, tout comme les entretiens menés lors de la visite, témoignent de ce mouvement remarquable. **Il conviendra toutefois d'éviter le risque d'une mise à l'écart de certaines parties des forces de l'établissement.** S'agissant du second levier, **le comité constate une certaine distorsion entre le modèle affiché par la direction de l'établissement et la réalité du fonctionnement**, du moins tel qu'il a pu être saisi dans le cadre de cette évaluation. Il semble que cette organisation à trois niveaux (établissement, collègius et pôles scientifiques, composantes et unités de recherche) n'est que partiellement établie pour trois raisons au moins. D'une part, les pôles comme les collègius ne paraissent pas encore positionnés comme des structures intermédiaires à vocation stratégique. Indéniablement, l'établissement a affermi le rôle de ces structures dans la définition des profils d'emploi comme dans le processus budgétaire. Mais à l'inverse, les PSA demeurent une figure imposée dans un cadrage très centralisé. D'autre part, ces structures sont fortement hétérogènes par leur statut d'origine, leur taille ou leur champ disciplinaire. Enfin, elles n'en sont pas encore au stade où elles pourraient se doter d'outils de programmation et d'une vision prospective. Ainsi, assiste-t-on à une progression dans l'émergence et la consolidation de ces structures mais elle reste encore inaboutie. Le comité a conscience que les années récentes ont été marquées par la gestion de crises aiguës (Covid et mouvement contre la loi LPR) et par la priorité donnée à la pérennisation de LUE. Ces éléments contextuels peuvent expliquer que les structures créées par l'UL n'aient pas encore atteint leur maturité, et qu'elles ne participent pas assez à sa stratégie et à la déclinaison de ses objectifs opérationnels. **Le comité recommande à l'établissement d'achever la transformation qu'il a engagée : la contribution de ces nouvelles structures à la définition, au déploiement de la stratégie de l'UL et au suivi opérationnel de cette stratégie gagnerait à devenir rapidement effective.**

²³ Il existe ainsi autant de PSA (19) que de collègius (9) et de pôles scientifiques (10).

²⁴ Contrat de site – Université de Lorraine 2018/2022. p. 13.

Cette recommandation prend également tout son sens à la lecture du bilan qu'établit l'université sur le suivi des principaux objectifs du dernier contrat d'établissement (2018-2022)²⁵. Ce document illustre la capacité de l'UL à développer ses axes stratégiques et à en assurer le suivi, aussi bien au niveau de l'établissement que du site. En revanche, la partie consacrée à la contribution de chaque niveau de gouvernance au pilotage stratégique au service de la transformation de l'établissement témoigne des difficultés que rencontre encore l'UL sur ce point. **Il conviendra donc de poursuivre l'objectif initial qui visait à « formaliser de façon plus opérationnelle le principe de subsidiarité »²⁶ à chacun des niveaux de l'organisation de l'université (collégiums, pôles, sénat, directoire...).**

Référence 3. « L'établissement s'inscrit dans son environnement et construit une politique partenariale dans le cadre de sa stratégie. »

3 / Une dynamique partenariale solide mais à élargir, en lien avec les orientations stratégiques de l'établissement

Au cœur de la coordination territoriale, une dynamique partenariale à conforter

L'Université de Lorraine a une position centrale dans la structuration de l'ESR régional. La labellisation I-Site LUE a permis d'accroître le dynamisme de cette politique partenariale structurée autour de l'UL. Le CCOSL (Comité de Coordination et d'Orientation Scientifique Lorrain) qui regroupe l'UL, le CNRS, l'Inrae, l'Inserm, Inria et le CHRU, est la structure de coordination de l'activité de recherche de l'ESR sur le site lorrain. Ce comité dont la convention a été renouvelée au mois de juillet 2019, est une instance régulière d'échange offrant aux acteurs impliqués la possibilité d'apporter une réponse collégiale aux projets scientifiques et aux besoins des unités de recherche. De l'avis de ses membres, cette instance fonctionne de manière très ouverte et collégiale, assurant au moins quatre fonctions majeures pour la réussite de LUE : le partage d'informations, la définition des orientations stratégiques, l'impulsion de projets et la coordination. Ce modèle partenarial, dont l'UL est l'acteur central et assure le soutien opérationnel et logistique, joue un rôle majeur dans la dynamique scientifique du site lorrain. Si les organismes nationaux de recherche (ONR) peuvent avoir le souci de trouver un équilibre entre politique de site et politique nationale, il apparaît néanmoins que l'ensemble des partenaires plébiscite cette instance qui permet de dessiner de manière cohérente une stratégie scientifique globale, intégrant toutes les briques de LUE. Récemment, les partenaires ont souhaité élargir les activités de ce comité aux enjeux d'innovation, de transfert, de SAPS et de relations européennes. Cette ambition a conduit à une nouvelle appellation du comité, le CORIS (comité recherche, innovation, société).

Sans contester cet indéniable succès, le comité souligne trois points de vigilance : l'urgence qu'il y aurait à orienter davantage cette dynamique partenariale vers les enjeux de formation ; la nécessité de mieux formaliser le fonctionnement du CORIS et d'instaurer une démarche d'évaluation ; le besoin de s'ouvrir davantage aux responsables de pôles et de collégiums, mais aussi aux autres partenaires ne siégeant pas dans le CORIS.

Les relations de l'UL avec les autres établissements du site passent principalement par l'I-Site LUE (avec AgroParisTech Nancy et GeorgiaTech Lorraine) ou par des relations bilatérales avec CentraleSupélec qui a avec l'UL des formations et des laboratoires communs, ou encore par des conventions d'association (avec l'école de commerce ICN Business School par exemple). L'UL est également partie prenante d'autres alliances comme le CMQ CaMéX-IA dans le domaine de la digitalisation et de l'intelligence artificielle, porté par les Arts et Métiers de Metz. De ce fait, sur son campus l'UL assure une coordination stratégique active avec l'ensemble des acteurs locaux et elle est présente à chaque niveau territorial.

Ainsi, la bonne qualité des relations avec l'UL est soulignée par tous les acteurs, tout comme le nombre de partenariats au sein des projets portés par l'I-Site LUE ou d'autres appels à projets qui contribuent à la dynamique de site. Le comité considère cependant nécessaire que cette dynamique se construise à l'avenir de manière plus stratégique et inclusive, en englobant l'ensemble des acteurs de l'enseignement supérieur et de la recherche du site lorrain, au-delà des seuls partenaires de l'I-Site LUE.

Une stratégie bien établie de partenariats internationaux

Incontestablement, l'UL a défini les grands principes de ses relations internationales. D'une part, elle entend donner une priorité forte au développement du partenariat transfrontalier au sein de l'université de la Grande

²⁵ Suivi des jalons du contrat de site 2018-2022.

²⁶ Ibid.

Région (UniGR). L'UL est ainsi devenue récemment partenaire de l'université européenne EURECA-PRO regroupant sept autres établissements européens : six universités (Lorraine, Sarre, Kaiserslautern, Trier, Luxembourg et Liège) et une Hochschule (htw saar)²⁷. Ceci s'est concrétisé notamment par des centres d'expertise conjoints (Centre of Border Studies, CIRKLA). D'autre part, elle veut resserrer ses partenariats en recherche et en innovation dans les domaines correspondant à ses orientations stratégiques. Enfin elle développe une dizaine de partenariats internationaux effectifs en dehors de l'Europe dont avec l'Université Internationale de Rabat (Maroc), Georgia Tech (USA), deux universités à Wuhan (Chine), Tohoku University (Japon), l'Université du Queensland (Australie) et Universiti Sains Malaysia. Ainsi, ne souhaitant pas développer de campus délocalisés à l'étranger, a-t-elle développé des liens qualifiés de « stratégiques » et « structurants » dans différents domaines. **Cependant, ce positionnement reste insuffisamment traduit dans les orientations et les choix stratégiques de l'établissement et de ses composantes.**

Partenariats économiques, sociaux, culturels et l'inscription dans le territoire : un engagement certain, mais un cadrage qui doit se renforcer

Dès sa création, l'UL a souhaité devenir un partenaire incontournable et engagé au service du développement économique d'une région marquée par les défis de la désindustrialisation et des mutations technologiques et sociales. Pour développer cette ambition, elle s'appuie sur plusieurs dispositifs comme le dispositif PEPITE, le dispositif « Global Incubation », ou les actions de la SATT Sayens, afin de renforcer la culture entrepreneuriale à l'université. De nombreux outils et actions ont été mis en place depuis 2018, comme en témoigne le RAE. Ainsi, l'UL a diffusé son offre de compétences mobilisables par les entreprises en créant des réseaux thématiques et en désignant des référents disponibles pour des sollicitations externes. Elle a aussi augmenté le nombre de chaires partenariales, dont certaines financées par la fondation, et créé une filiale « UL PropULs » pour soutenir ses activités de transfert.

Afin de renforcer les relations à établir ou à consolider avec les entreprises ou les collectivités, elle développe trois orientations : être reconnue et présente dans les milieux de l'innovation territoriale ; diffuser le potentiel de prestations universitaires et élaborer une offre de services ; mettre en place des outils de connexion entre l'université et ses partenaires.

Pour les responsables de l'UL, l'ensemble de ces actions est un succès : elles ont conduit à développer une culture partenariale et elles ont dégagé des ressources financières. **Pour autant, faute d'outils de mesure, il est difficile d'évaluer à quelle hauteur l'ambition de l'UL « de devenir un partenaire naturel, incontournable, efficace du développement économique des territoires » est aujourd'hui atteinte**, et dans quelle mesure l'université définit une stratégie de renforcement ou de réorientation. **Le comité recommande de s'engager dans cette voie.**

Concernant les relations avec les collectivités territoriales, l'UL les fait vivre par des projets spécifiques et des conventions de partenariat très nombreux. Associée à la stratégie régionale au sein du Schéma Régional Enseignement Supérieur Recherche Innovation (SRESRI) Grand Est, elle entend également mieux structurer ses relations au sein des très nombreux sites où elle est présente. Cette stratégie territoriale semble avoir fait l'objet d'une redéfinition récente afin de passer d'une logique d'implantation à une logique de campus prenant en compte les hétérogénéités et les potentialités, et mobilisant l'ensemble des composantes implantées sur chaque territoire. La tenue en 2021 de la conférence territoriale paraît être l'amorce de cette nouvelle démarche un peu tardive. **Dans ce cadre, le comité recommande d'approfondir les objectifs visés, de s'assurer de l'engagement des composantes comme des collectivités et enfin d'arrêter avec plus de précision cette trajectoire et les priorités qui en découlent. Il souligne également l'urgence qu'il y a à poursuivre le renforcement des relations avec la métropole de Metz.**

L'impact de l'établissement sur son environnement : un engagement à mieux définir et accompagner

L'université de Lorraine a l'objectif de mettre sa politique au service des enjeux écologiques et d'égalité-diversité-inclusion. Ainsi, le RAE indique que la politique globale de responsabilité sociétale de l'université est désormais mise en place et devrait être un axe du prochain contrat. On note que plusieurs actions ont été lancées depuis plusieurs années : plan d'action du Label HRS4R²⁸, commission déontologie, étude BIGGAR réalisée en 2018, rattachement de la déléguée en charge de la responsabilité sociétale à la direction générale des services, bilan GES, création de réseaux intégrant les acteurs et les partenaires impliqués dans le développement durable... Toutes ces initiatives traduisent un premier engagement de l'université en matière de responsabilités sociétales et universitaires (RSU) et de développement durable (DD).

²⁷ <https://www.uni-gr.eu/fr/universites>

²⁸ Label obtenu depuis 2017.

Aujourd'hui, l'UL souhaite adopter une démarche globale en matière de RSU et DD, au travers d'une politique plus ambitieuse. Elle considère qu'une des pistes d'amélioration à l'avenir sera de « formaliser une politique globale et [de] la soutenir par des moyens de mise en œuvre adaptés ». **Le comité recommande d'aller bien au-delà de cette posture, de définir de manière effective les grandes orientations de cette démarche et de construire les indicateurs permettant à l'UL d'en assurer la maîtrise et d'évaluer finalement son impact environnemental et sociétal.**

Référence 4. « La gouvernance de l'établissement s'appuie sur une organisation, une communication et un système d'information adaptés à sa stratégie. »

4 / Un modèle de gouvernance reposant sur des principes précis, mais à mi-chemin des objectifs visés lors de la création de l'UL

Gouvernance : un statut singulier et assumé, mais un principe de subsidiarité inabouti

Le statut de grand établissement de l'UL²⁹ constitue une singularité dans le paysage universitaire : c'est aujourd'hui un des exemples les plus ambitieux et intégrés de nouvelle organisation universitaire associant universités et écoles d'ingénieurs. Sans conteste, l'UL s'est adaptée au contexte législatif et réglementaire existant début 2010, et qui a évolué progressivement depuis, par la loi n° 2013-660 du 22 juillet 2013 et par l'ordonnance 2018-1131 de 2018.

Après une première période d'existence, il apparaît que ce dispositif statutaire se trouve assumé et partagé, voire conforté par une grande majorité des parties prenantes rencontrées dans le cadre de cette évaluation. Ce dispositif résulte d'abord du choix ambitieux d'une fusion des établissements antérieurement autonomes et non celui d'une fédération. Il est aussi marqué par la nécessaire prise en compte de fonctionnements spécifiques du fait de l'intégration des 11 écoles d'ingénieurs au sein du Collégium Lorraine-INP auxquelles la gouvernance et le fonctionnement de l'établissement doivent garantir l'agilité nécessaire. De plus, l'UL dispose d'une organisation territoriale particulièrement riche : d'une part, une bipolarité régionale (Lorraine du Sud et Lorraine du Nord) avec deux métropoles, Nancy et Metz ; d'autre part, une répartition territoriale très dense avec 29 sites hébergeant 54 campus dans quatre départements. Enfin, le dispositif de gouvernance s'illustre également par la volonté de piloter la vie universitaire au moyen d'un conseil spécifique³⁰.

L'UL a fait le choix d'une gouvernance originale, adaptée à sa taille³¹ et à ses singularités. Cette gouvernance repose sur quatre principes constitutifs : la collégialité, la territorialité, la diversité et la subsidiarité. Dans ce contexte, le principe de subsidiarité, précisément défini dans le RAE comme « la faculté de positionner la décision au meilleur endroit possible dans l'organisation », est présenté comme l'originalité du modèle de gouvernance de l'établissement. Ce principe s'exprime surtout par l'existence de structures intermédiaires placées entre le niveau central et les composantes de recherche et de formation établies conformément au code de l'éducation. Ainsi, existe-t-il neuf collégiums et dix pôles scientifiques qui déterminent une partie de la singularité du fonctionnement de l'UL et sont présentés comme des organes « de subsidiarité en formation et en recherche ». Pour les responsables de l'établissement, cette organisation vise un double objectif : renforcer la coopération entre les deux piliers que sont la recherche et la formation ; développer un travail commun entre le niveau central d'une part et les collégiums et les pôles scientifiques d'autre part, autour de projets scientifiques d'activité et de la mise en œuvre du contrat quadriennal. **Cependant, il apparaît que cette organisation décentralisée reposant sur un modèle participatif, est à mi-chemin des objectifs visés.** Ainsi, les responsables de l'établissement conviennent que le modèle centralisé et la forme descendante de l'information demeurent la forme dominante de la gouvernance actuelle malgré les diverses actions menées. Certes, ces structures assurent effectivement un rôle fonctionnel entre la direction et les composantes ou les laboratoires, aussi bien pour l'attribution des moyens³² que pour le processus budgétaire ou l'animation des projets. En cela, on doit considérer qu'une première étape a été franchie. Mais, il apparaît que la capacité stratégique de ces structures intermédiaires est peu effective³³, ce qui ne permet pas de réaliser l'ambition de positionner la subsidiarité au cœur de l'organisation de l'UL. Enfin, ces structures sont très hétérogènes aussi bien dans les moyens dont elles sont dotées³⁴ que dans leur capacité à se constituer comme une interface entre services centraux et composantes de formation ou de recherche.

²⁹ Art. 1 du décret n° 2011-1169 du 22 septembre 2011 portant création de l'université de Lorraine.

³⁰ Art. 11 des statuts de l'établissement.

³¹ Avec 7100 personnels, 62000 étudiants, 42 composantes de formation, 60 unités de recherche, l'université de Lorraine est un établissement important.

³² « L'utilisation des moyens alloués au titre du projet est pilotée par le collégium ou le pôle scientifique, avec évaluation a posteriori. », Renouveau du dialogue de gestion, CA du 25 septembre 2018.

³³ Entretien de site.

³⁴ Chaque structure est dotée de sa propre cellule d'appui mais de manière très inégale.

Pour le comité, il s'agit d'un point d'attention majeur. Aussi recommande-t-il à l'établissement de consolider ces structures intermédiaires, de renforcer fortement leur capacité stratégique et de les associer davantage à la gouvernance de l'université.

Des instances qui ont pris progressivement leur place

La gouvernance de l'établissement repose sur cinq organes statutaires centraux : conseil d'administration, conseil scientifique, conseil de la formation, conseil de la vie universitaire et sénat académique. Par ailleurs, un directoire regroupe l'équipe politique centrale et les responsables de collègiiums et de pôles scientifiques. Enfin, un organe de coordination pour la formation doctorale complète ce dispositif. En lien avec les observations du précédent rapport du Hcéres de 2016³⁵, le rôle du sénat académique a été précisé dans le dispositif de gouvernance par deux actions qui confortent sa place d'instance consultative de haut niveau prévue par les statuts de l'UL³⁶. D'abord, son rôle est affirmé dans la définition des orientations stratégiques et l'allocation des moyens de l'établissement grâce à une procédure de consultation mieux respectée. Ensuite, un bureau du sénat académique a été créé en 2017, animé par le président de l'université. Outre la préparation des réunions du sénat académique, le bureau du sénat réalise un travail d'analyse et de préparation, en complément de ce qui peut être fait dans les conseils et comités centraux : exploitation du bilan social, débat d'orientation budgétaire, définition de l'objet de la filiale de l'université, choix de l'établissement en matière de fonctionnement à distance de ses conseils. **Si ces évolutions doivent être saluées, le comité considère que l'ensemble des instances centrales, dont en particulier le sénat académique, gagneront à bénéficier à l'avenir d'un renforcement effectif de leur rôle stratégique.**

Le RAE, et surtout les entretiens conduits par le comité d'évaluation révèlent la capacité de l'UL à réinterroger son organisation et son fonctionnement, en réponse à un fonctionnement très centralisé à la suite de la première période marquée par la fusion des établissements³⁷. Cette démarche s'est traduite par la volonté de placer la thématique de la simplification au cœur de l'organisation de l'administration de l'UL. Deux initiatives élaborées avec soin l'illustrent. D'abord, le programme « Efficience » s'est concrétisé sous forme d'un projet très opérationnel visant l'amélioration rapide de différents processus afin d'optimiser la qualité du service. Il s'est appuyé sur des groupes de travail représentatifs des communautés impliquées, autour de quatre axes : simplification, formalisation, modèle économique, et organisation. Ensuite, un travail de grande ampleur conduit avec l'appui du cabinet PWC³⁸ et portant sur les six fonctions support (immobilier et logistique, finance, accompagnement et gestion de projet, SI et numérique, ressources humaines, achats) a permis de réinterroger plus en profondeur ces organisations pour produire un diagnostic détaillé, puis des scénarios d'évolution. C'est une action de fond, formelle et transversale, qui démontre, de la part de l'établissement, la volonté de rechercher les principes d'organisation les plus adaptés.

Cette démarche devrait s'étendre aux questions liées aux nombreux territoires d'implantation³⁹. En effet, l'impact de cette territorialisation ne s'est pas encore traduit en termes d'effets sur les modes de fonctionnement de l'établissement ou en termes de réponses politiques et institutionnelles. Sur ce sujet, le comité recommande également à l'université de renforcer son attention aux relations entre les sites de Metz et de Nancy, et d'adopter un cadre spécifique, apte à traiter les multiples enjeux de cette bipolarité.

Un dispositif de communication élaboré

Au sein de l'UL, la politique de communication paraît bien structurée. Elle s'appuie sur une direction de la communication qui anime en interne un réseau de communicants valorisant les actions des composantes de formation et de recherche. Pour les responsables de l'établissement, l'Université de Lorraine est en 2021 « installée et identifiée comme un ensemble cohérent avec une image de marque positive ». Ce constat paraît en effet partagé par les communautés qui la composent, conduisant au renforcement du sentiment d'appartenance, mais restant toutefois à développer. Au cours des dernières années, un dispositif élaboré de communication s'est mis en place, fondé sur un site d'informations en ligne *Factuel*, auquel étudiants et personnels, composantes de formation et unités de recherche peuvent contribuer⁴⁰. Ce dispositif est complété par le magazine trimestriel du même nom à destination d'un public externe et tiré à 16000 exemplaires.

³⁵ p. 38 « points faibles ».

³⁶ Le sénat académique se compose des membres élus des conseils scientifiques, de la formation et de la vie universitaire, ainsi que de 16 autres représentants élus des personnels. Il est consulté sur les orientations stratégiques de l'établissement (projet d'établissement, prévisions budgétaires pluriannuelles, politique annuelle d'affectation des ressources humaines, création et la suppression des collègiiums et pôles scientifiques).

³⁷ Entretiens sur site.

³⁸ PWC, Université de Lorraine, rapport sur les fonctions support 16 juillet 2021.

³⁹ Entretiens sur site.

⁴⁰ La fréquentation est passée de 20k par mois en 2018 à plus de 45k par mois jusqu'à mars 2019 puis 60k par mois sur 2020-2021 avec un pic à 125k en mars 2020.

On note que le site Internet officiel de l'université a été renouvelé en 2021 et se veut adapté aux nouveaux usages des utilisateurs (2 millions de visites annuelles). Parallèlement, l'amplification de la présence de l'Université de Lorraine sur les réseaux sociaux majeurs est réelle avec l'entrée dans le top 10 des universités françaises influentes sur Twitter à partir de 2019.

Une politique numérique ambitieuse mais qui ne maîtrise pas assez les risques liés à son évolution

L'Université de Lorraine a l'ambition de déployer une politique numérique globale dans une logique de cohérence et de services homogènes et adaptés aux usages : système d'information, infrastructures, services numériques pour la formation et la recherche, sécurité. Elle s'appuie sur une direction du numérique qui traite l'ensemble de ces questions et qui constitue, en la matière, la colonne vertébrale de l'établissement.

Les questions relatives aux systèmes d'information sont prises en charge, en termes de gouvernance, par une commission du numérique qui se réunit à échéances régulières autour d'enjeux majeurs. Elle associe des représentants des conseils, des pôles scientifiques, des collègius, des usagers, des directions. Des comités thématiques permettent également de structurer et d'arbitrer les priorités. Relevante d'une approche déconcentrée et thématique, un réseau de correspondants « pédagogie et numérique » désignés par les composantes de formation constitue un relais pour faire remonter les besoins des composantes et diffuser l'offre de services numériques. Un réseau équivalent existe du côté des structures de recherche.

Par ailleurs, la direction du numérique a apporté son soutien aux directions « métiers », pour le système d'information (SI) des ressources humaines (SIHAM), le SI documentaire (Alma/exlibris et le SI du patrimoine (Abyla), tout en proposant des outils spécifiques pour le SI des études (Pégase), pour le SI Recherche (Numilab, offre de service numérique destinée aux structures de recherche) et pour les outils fournis par l'Amue (Geslab ou Caplab). Ces applications spécialisées sont prises en compte par l'UL comme des briques intégrées et interopérables. Avec la production de données de suivi, elles constituent un acquis important, aussi bien pour l'amélioration du fonctionnement que pour l'apport au SI décisionnel, et semblent appréciés par les utilisateurs⁴¹.

Pourtant, l'université rencontre dans ce domaine plusieurs difficultés : l'insuffisante connaissance de l'offre de services numériques, le manque de communication autour des évolutions du SI, le risque de développements non coordonnés⁴². Le comité recommande à l'université de prendre en compte ces risques et surtout de mieux établir des priorités dans le plan de charge de la direction du numérique.

Référence 5. « L'établissement porte une politique globale de la qualité. »

5 / Des actions fortes au service de la qualité, mais l'absence d'une démarche globale et de procédures normées

Une culture de la qualité, partagée, dont les effets sont structurants

L'UL témoigne d'une culture partagée et structurante en matière de qualité. Ainsi, la démarche de l'établissement dans ce domaine englobe plusieurs processus d'amélioration continue, notamment ceux qui reposent sur un cycle de cinq ans et intègrent les cycles d'évaluation externe du Hcéres et de la contractualisation. Ces processus d'autoévaluation s'appuient sur des séminaires de lancement et de suivi et sur le développement d'outils et de méthodologies avec l'appui et le conseil de la délégation à l'aide au pilotage et à la qualité (DAPEQ). Au sein de cette démarche globale, quatre axes principaux sont développés : accompagner la déclinaison et le suivi du projet d'établissement, développer la démarche qualité en formation, renforcer la qualité dans le domaine de la recherche, améliorer le fonctionnement de l'organisation et des processus administratifs.

En pratique, les démarches de certification qualité ne constituent pas une priorité de l'établissement, même si la DAPEQ apporte son concours aux structures qui souhaitent avancer dans ce sens. Cependant, par ces différentes démarches, l'UL s'engage dans l'obtention de labels de qualité de niveau national (certification IBISA en cours), européen (HRS4R obtenu en 2017) ou d'initiative locale (STAR LUE correspondant à une démarche structurante en direction des infrastructures de recherche), ou encore participe à des programmes d'amélioration des processus administratifs (Programme « Efficience » 2022). Ces dernières actions, telles que

⁴¹ Notamment l'intérêt du TBO.

⁴² Voir Rapport PWC chapitre « SI et numérique » rubrique « principaux enseignements » n° 3.

le programme « Efficience » et la démarche « fonctions support et activités transverses »⁴³, méritent une attention particulièrement favorable, notamment par leur côté opérationnel, et illustrent un bon niveau de maturité collective de l'établissement⁴⁴.

On notera également l'apport déterminant de la DAPEQ avec un outil d'aide au pilotage structurant et partagé, le « tableau de bord opérationnel » (TBO). Ce système d'information décisionnel en place depuis 2013, a fait l'objet d'une mise à jour à l'aide des outils de business intelligence en 2021 (solution KPI⁴⁵). Il permet la mise à disposition, à l'attention de 400 responsables de l'établissement, utilisateurs actifs, d'un ensemble de données sectorisées définissant 40 profils utilisateurs principaux. Cet outil vivant contribue à renforcer les liens entre les différentes structures internes, les services centraux et la gouvernance. Il témoigne de l'ambition de l'UL de mettre les données au service du pilotage, de prendre en compte les besoins des différents utilisateurs et ce faisant, de développer une vision transversale et coordonnée des activités.

Le recours à tous ces outils est positif, comme le sont le suivi des recommandations de la précédente évaluation et l'ambition de mettre en place des outils de prospective pluriannuelle, en priorité dans des domaines-clefs comme les ressources humaines et l'immobilier. Pour autant, si ces outils confortent le partage d'informations, l'analyse prospective et le pilotage de l'établissement, leur mise en service ne correspond pas à une approche qualité normée, telle celle liée au système ISO ou à d'autres systèmes de références formelles. **C'est pourquoi le comité invite l'établissement, à partir de ces nombreux acquis, d'une part, à mieux intégrer le cadre et les modalités d'une démarche qualité précisée dans ses priorités, formalisée, partagée et lisible pour les communautés, et de l'autre, à élaborer une stratégie claire et rigoureuse en la matière se fixant des objectifs et en leur assignant des moyens.**

Référence 6. « L'établissement pilote la mise en œuvre de sa stratégie en s'appuyant sur des outils de projection prévisionnelle, sur une programmation budgétaire et sur un dialogue de gestion interne structuré. »

6 / Une avancée certaine dans l'analyse et la maîtrise des coûts dans une perspective pluriannuelle, mais une gestion trop centralisée

L'UL a poursuivi la structuration de ses dispositifs de construction budgétaire en prenant en compte les remarques du précédent rapport d'évaluation du Hcéres et en s'appuyant sur des modalités de dialogue renouvelées avec les différentes entités de l'établissement. La rénovation du dialogue de gestion en 2018 a fait l'objet d'une formalisation détaillée qui a pour but de mettre en place une démarche de prospective partagée et le maintien de l'équilibre financier de l'université, comme de sa capacité à investir.

On notera surtout trois points. Le calendrier budgétaire a été révisé et avancé. Un Dialogue Stratégie d'Activités (DAS) a été imposé depuis 2018 à l'ensemble des structures, pôles scientifiques et collégiums d'une part et d'autre part aux directions opérationnelles. Il prend appui sur les Projets Stratégiques d'Activité (PSA) développés. Le processus de préparation budgétaire vise à prendre en compte l'intégralité des produits et des charges, y compris la masse salariale, dans une volonté de mise à plat de chaque nature de charges et de ressources. Cette démarche transparente aide à constituer un modèle économique compris et partagé par les communautés impliquées dans le processus budgétaire.

Ces évolutions permettent d'atteindre l'objectif de parvenir à une programmation pluriannuelle pour les pôles scientifiques et les collégiums en matière de moyens comme d'investissement. Cette allocation pluriannuelle 2019-2022 s'appuie sur un « contrat d'engagement » simple et vise à améliorer la qualité de la programmation budgétaire, à sécuriser les pôles et les collégiums, et leur permet de s'engager dans une démarche prospective liée à leur activité⁴⁶. Pour autant que cette démarche, bien établie au niveau central, arrive réellement à mobiliser ces structures⁴⁷, elle participe indéniablement à l'amélioration de la qualité du processus décisionnel. Ce premier cycle pluriannuel s'est achevé en 2022, dans une période où plusieurs événements externes (COVID, manifestations contre la loi LPR) sont venus troubler les processus de gestion⁴⁸.

On notera aussi une amélioration de l'approche prospective en matière de ressources humaines et de patrimoine, qui intègre les conséquences financières des décisions. Le précédent rapport mentionnait

⁴³ Démarche conduite avec PWC.

⁴⁴ Cf. référence 4.

⁴⁵ Key Performance Indicators ou indicateurs clés de performance

⁴⁶ C'est la démarche de « dialogue stratégique d'activité.

⁴⁷ Cf. référence 3.

⁴⁸ Essentiellement les événements liés au Covid, au retour de l'inflation et aux nouveaux dispositifs adoptés par le MESR.

l'existence d'une marge de progression. Plusieurs éléments de réponse ont été apportés. Plus particulièrement, on notera une progression en termes de suivi de l'exécution des dépenses de la masse salariale⁴⁹ et des emplois, d'estimations pluriannuelles de la consommation de celle-ci et de simulation budgétaire pluri-annuelle (application SIHAM). Le pilotage de la masse salariale est effectué de façon collaborative entre la direction des ressources humaines (DRH) et la direction du budget et des finances (DBF), en lien avec la direction générale et les vice-présidents concernés.

Au-delà des critères RH proprement dits⁵⁰, le critère financier est un des critères décisionnels, notamment du fait du poids du « glissement, vieillesse, technicité » (GVT) dans l'évolution annuelle de la masse salariale. Par ailleurs, l'analyse des conséquences financières des projets immobiliers fait l'objet d'une attention particulière : une programmation triennale glissante est réactualisée chaque année de façon à s'assurer de sa soutenabilité pour le budget de l'établissement ; pour les projets de grande envergure, l'UL utilise l'outil de simulation financière élaboré par France Université avec le concours de la Caisse des dépôts. Initialement mis au point pour prouver la soutenabilité du « Plan Efficacité Énergétique des Campus » à l'horizon 2030, cet outil permet de simuler à long terme l'impact d'un projet immobilier sur l'équilibre budgétaire de l'établissement.

Si toutes ces actions constituent une avancée certaine dans l'analyse et la maîtrise des coûts, comme dans la mise en œuvre d'une perspective pluriannuelle, on peut cependant relever quelques limites : le défaut de visibilité au niveau central du fait de « plusieurs incertitudes »⁵¹ ; la « rigidification » des marges financières même si les résultats des exercices des années 2020 et 2021 sont très positifs ; la difficulté de l'établissement à s'engager dans une démarche de connaissance détaillée du coût complet de ses activités. Par ailleurs, deux points doivent être soulignés. Tout d'abord, si la dynamique d'évolution d'un GVT positif⁵² est prise en compte, elle impose de décaler une partie des campagnes d'emploi, de déterminer chaque année un pourcentage de gel des recrutements et enfin, de maintenir un volant de personnels contractuels. Ensuite, la très forte dispersion des sites, héritée de la fusion des établissements antérieurs, ainsi que le nombre élevé de composantes⁵³, limite la professionnalisation de cette fonction et a un coût d'animation élevé. Ce problème d'organisation de la fonction financière mériterait d'être traité.

En conclusion, le comité estime que la certification sans réserve du compte financier 2021 constitue une réussite en termes d'organisation et doit être soulignée. **Toutefois, il souhaite attirer l'attention des responsables de l'établissement sur la difficulté des structures intermédiaires à s'engager dans la mise en œuvre de sa stratégie de gestion. Alors que l'UL prône un modèle partagé et co-construit autour de programmes de maîtrise des coûts, dans une perspective pluri-annuelle, le modèle en vigueur reste très centralisé et descendant, les collègiums et les pôles scientifiques ne se l'étant pas encore approprié.**

Référence 7. « La politique des ressources humaines et le développement du dialogue social traduisent la stratégie de l'établissement et contribuent à la qualité de vie au travail de ses personnels. »

7 / Une politique RH engagée et dynamique

Des choix précis en faveur des RH mais encore peu étayés par des données

Pour la direction de l'UL, la politique d'emplois est actuellement très contrainte par l'évolution du GVT⁵⁴. Cette situation ne permet qu'un recrutement à hauteur de 70% des postes vacants en moyenne, ce qui nécessite des choix difficiles dans un contexte d'augmentation significative du nombre d'étudiants⁵⁵. Concernant les postes d'enseignants-chercheurs, l'établissement impose désormais un profil global et cohérent, intégrant les deux missions principales, fondé exclusivement sur les besoins, voté par les collègiums et les pôles scientifiques afin d'articuler l'enseignement et la recherche⁵⁶. À défaut de cohérence, le recrutement est systématiquement reporté et cette règle établie et intégrée par tous les acteurs, correspond à une avancée importante⁵⁷. À terme, l'UL envisage de définir un contingent annuel de redéploiement plus important, en lien avec la stratégie de l'établissement. Pour ce faire, un travail sur les priorités de redéploiement a été engagé en 2019 et pour la campagne 2020, et un test limité de ces nouvelles modalités a été réalisé.

⁴⁹ Plus de 487 M€ en 2020.

⁵⁰ Cf. les enjeux GPEC évoqués au point 7.

⁵¹ Entretiens, ces incertitudes concernent principalement la politique budgétaire du MESR.

⁵² +2,6 M€ / an.

⁵³ Près de 700 accès au logiciel de gestion SIFAC.

⁵⁴ +2,6 M€ par an en moyenne.

⁵⁵ Cf. les analyses très détaillées du RSU 2020.

⁵⁶ Le profil enseignement est voté en collègium, le profil recherche en pôle scientifique, Au final, le profil global doit être complet et cohérent.

⁵⁷ Le précédent rapport soulignait un défaut d'articulation entre la formation et la recherche, en matière d'allocation des moyens en ressources humaines.

Concernant les BIATSS, la politique RH en matière de recrutement vise elle aussi à objectiver les besoins et à assurer la transparence. Ainsi, lors de toute demande (recrutement, publication, repyramidage), la DRH procède à une analyse de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) circonstanciée et systématique. En continuité des démarches de GPEC déjà entreprises, l'UL précise que chaque emploi BIATSS est référencé et renseigné afin d'anticiper les départs à venir, notamment pour ce qui concerne les métiers ou les secteurs en tension, et de conforter la démarche de cartographie des fonctions de support.

Au cours de la période de référence, l'UL a confirmé et réaffirmé son engagement en faveur d'une politique de ressources humaines respectueuse des valeurs et des principes européens au travers de l'obtention du label HRS4R, et de l'adhésion à la Déclaration de San Francisco (DORA). En outre, l'établissement promeut une culture de l'égalité, de la diversité et de l'inclusion, notamment par des actions pour l'égalité des genres et pour les personnes en situation de handicap⁵⁸. Sur ces points, il fait preuve d'un réel professionnalisme, avec des procédures formalisées et transparentes, dans un souci d'égalité de traitement et de non-discrimination. **Toutefois, le comité déplore l'absence de données sur l'évolution des recrutements correspondant à cette politique des ressources humaines.**

Une gestion prévisionnelle des emplois mise en place, mais à poursuivre

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est mise en place à l'UL depuis 2017, tout comme la cartographie des emplois en lien avec les métiers et les compétences. Cette démarche devra être consolidée et partagée à l'aide de l'outil SIHAM. Elle vise à introduire une gestion pluriannuelle et prévisionnelle des emplois, dans une logique plus prospective et plus stratégique, que ce soit pour les enseignants-chercheurs ou pour les personnels techniques et administratifs.

En réponse aux recommandations du précédent rapport d'évaluation du Hcéres, l'Université de Lorraine, en cohérence avec son projet d'établissement et avec son modèle économique, a mis en place un dialogue d'activité stratégique avec chaque pôle scientifique et collégium, qui embrasse l'ensemble des moyens dans une vision pluri-annuelle. Toutefois, il semble que ce pilotage reste difficile du fait de la nécessité de concilier les avis de plusieurs instances, ainsi que les nombreuses contraintes de gestion qui sont en jeu. **Le comité invite l'établissement à poursuivre avec détermination cette démarche afin de mieux articuler la formation et la recherche dans le mode d'allocation des moyens.**

Un accompagnement des parcours professionnels qui repose sur un plan solide et visible

À compter de 2021, l'UL a structuré et mis en place un dispositif pour l'accompagnement des carrières et la formation de l'ensemble de ses personnels. Ce plan accessible à tout le personnel sur l'intranet repose sur sept axes majeurs et s'inscrit dans une démarche de consolidation et de sécurisation des parcours, ainsi que de mutualisation des expériences. Parallèlement, les services de la DRH ont développé leurs actions de conseil auprès des directions de composantes et structuré une mission de gestion des situations individuelles afin de mieux prendre en compte les difficultés des personnels.

Un dialogue social affiché comme une priorité stratégique et une politique sociale de qualité

La qualité du dialogue social est affichée comme une priorité stratégique de l'UL. Suivant les recommandations du Hcéres en 2017, l'UL a fait évoluer la commission « Qualité de Vie au Travail » en modifiant sa composition, améliorant son articulation avec le CT, le CHSCT, et les autres instances de l'établissement, en précisant ses missions, et en associant les représentants du personnel et l'encadrement dans des groupes de travail mixtes. L'établissement s'est également doté d'une déléguée aux relations et conditions de travail, qui fait le lien avec le CHSCT et veille à l'application de ses préconisations. Le « rapport social unique » est un document très complet, qui pourrait être enrichi d'indicateurs relatifs à la QVT.

On notera le caractère volontariste de la politique en faveur de l'égalité, la diversité et l'inclusion (EDI), qui s'illustre par exemple dans l'adoption d'un plan d'action sur l'égalité entre femmes et hommes, et plus encore par le déploiement d'un réseau structuré de personnels impliqués dans l'ensemble des sites de l'université. On notera également la qualité de la politique d'action sociale en faveur des personnels, qui dispose d'un budget constant de plus de 450k€ et peut ainsi prendre en compte les demandes déposées par les personnels en difficulté. On doit enfin souligner que d'une façon générale, pour les représentants des personnels, la fusion apparaît bien comme un fait acquis, mais les thématiques de simplification des fonctionnements et d'attention aux implantations éloignées constituent des points d'attention.

⁵⁸ Visite de site.

Référence 8. « L'établissement intègre dans sa stratégie une politique immobilière soutenant son développement. »

8 / De fortes compétences dans la gestion du patrimoine mais une stratégie immobilière à finir de mettre en œuvre et à mieux articuler avec la politique DD&RS de l'établissement

Une connaissance renforcée du patrimoine immobilier

L'Université de Lorraine dispose d'un parc immobilier particulièrement important (54 sites et 803 000 m² de surface de plancher après les opérations récentes de réduction des surfaces), qui lui permet d'irriguer le territoire lorrain, mais qui constitue également une charge importante, en matière de ressources humaines et budgétaire.

Au cours de la période de référence, l'UL a renforcé sa connaissance du patrimoine bâti et non-bâti, même si les outils de suivi ne sont pas encore pleinement opérationnels. Cette connaissance porte à la fois sur les caractéristiques des bâtiments et espaces verts, mais également sur les opérations de rénovation, d'accessibilité, de sécurité ou encore d'efficacité énergétique à réaliser, ce qui est remarquable au vu de la taille et de la diversité du patrimoine de cette université. Le SI Patrimoine (Abyla) a été déployé et les équipes travaillent maintenant à renforcer la qualité des données.

Une recherche continue d'amélioration de la soutenabilité immobilière

La stratégie patrimoniale de l'UL vise à réduire les charges d'exploitation, mais aussi à accompagner la politique de l'université en matière d'enseignement et de recherche, et à maintenir une présence sur l'ensemble du territoire lorrain. Ces objectifs peuvent être difficiles à concilier. L'UL souffre par ailleurs d'un déficit important des investissements nécessaires pour entretenir son parc : seulement 4€/m²/an au lieu des 15€/m²/an préconisés par la Direction de l'Immobilier de l'État.

L'expertise de l'UL lui a permis de définir un schéma pluriannuel de stratégie immobilière, qui détaille les grandes orientations retenues. L'UL a réussi à mettre en œuvre une partie importante de ce schéma. L'objectif retenu devait permettre une baisse annuelle, de l'ordre de 2,25 M€, du coût d'exploitation et de maintenance de son parc immobilier. L'augmentation actuelle des prix de l'énergie pourrait annuler les économies réalisées.

La soutenabilité budgétaire passe par la réalisation de deux objectifs en particulier : la maîtrise des dépenses énergétiques et la réduction des surfaces. Au cours de l'année 2019, l'UL est parvenue à libérer 15 901 m² Shon, ce qui constitue une belle réalisation. Néanmoins, l'objectif de réduction des surfaces inscrit dans le Schéma Pluriannuel de Stratégie Immobilière n'a pas été atteint⁵⁹.

Une gestion patrimoniale volontariste malgré une situation préoccupante et un manque de stratégie en matière de DD&RS

L'UL a poursuivi une politique volontariste d'investissements au cours de la période de référence, en visant différents objectifs : une plus grande mise en sécurité, une meilleure accessibilité, une amélioration de la performance énergétique, etc. Les équipes de la Direction du Patrimoine et de l'Immobilier ont démontré une expertise solide en matière de maîtrise d'ouvrage, mais également la capacité à obtenir des financements extérieurs dans le cadre de différents appels à projets. Ainsi, plus de 22 M€ pour des travaux à gains rapides et des opérations plus lourdes ont été perçus.

La gestion de l'énergie s'appuie sur un savoir-faire que l'UL a su préserver malgré la fin du Plan Campus Lorrain. Ce savoir-faire lui a permis de poursuivre les opérations sur le parc bâti à un rythme soutenu. Avant la période de référence, l'UL avait déjà travaillé à identifier les opérations à mener pour réduire les charges d'exploitation, notamment en matière de fluides. Les actions ont été classées selon les niveaux d'investissements nécessaires et mises en œuvre quand le financement était disponible. Les opérations nécessitant un investissement faible ou moyen ont été réalisées pour la plupart. Cette politique volontariste

⁵⁹ « Dans son Schéma Pluriannuel de Stratégie Immobilière (SPSI) établi en 2012, et validé début 2013 par les services de l'Etat, l'Université de Lorraine a présenté un objectif de stabilité des surfaces dédiées à ses missions d'ici 2017, puis d'une réduction de celles-ci d'environ 50 000 m² d'ici 2019 au moyen de cessions et de valorisations. », SPSI 2018-2022 de l'UL, p. 29.

engagée depuis longtemps a certainement permis à l'UL d'être moins durement touchée par l'augmentation des prix de l'énergie.

Pour le comité, malgré le bilan positif de l'UL dans ce domaine, l'établissement est aujourd'hui dans une situation difficile car il n'est pas parvenu à trouver les financements qui lui permettraient de réaliser de lourdes opérations de restructuration, dont dépend la poursuite de la réduction des surfaces. Son fort engagement, notamment dans le dispositif PEEC 2030, ne lui a pas encore permis d'accéder à de nouvelles sources de financement et l'augmentation des prix de l'énergie fragilise sa capacité à auto-financer en partie ces opérations. Cette situation est préoccupante.

Quant au développement durable et à la responsabilité sociétale (DD&RS), il est une des priorités du projet d'établissement de l'UL et vise l'obtention d'une labellisation d'ici quelques années. Cependant, les équipes de la DPI sont assez peu familières des outils d'une politique de DD&RS dans l'enseignement supérieur, notamment son référentiel DD&RS ou encore du bilan d'émissions de gaz à effet de serre. **Aussi, le comité invite l'université à mieux articuler les questions patrimoniales à sa stratégie globale en matière de DD&RS, surtout dans le cadre d'une future dévolution du patrimoine, même si actuellement les conditions d'attribution ne sont pas réunies.**

Conclusion du domaine « pilotage stratégique et opérationnel »

1) Forces

- Un positionnement précis et cohérent, qui donne à l'Université de Lorraine une signature claire.
- Un modèle organisationnel désormais établi ; un dispositif de pilotage adapté à la taille de l'établissement et partagé.
- Une capacité à mobiliser des communautés opérationnelles au service des projets innovants et à réaliser des changements.
- Une université impliquée et reconnue dans ses territoires.
- Une gestion maîtrisée de son budget et de ses ressources humaines ; une capacité à engager des actions d'amélioration des processus administratifs.
- La qualité et l'efficacité opérationnelle des partenariats au sein du CORIS et de LUE.
- Une grande expertise et des avancées dans plusieurs domaines notamment le pilotage du parc immobilier, et la prise en charge du handicap.

2) Faiblesses

- Des structures intermédiaires au positionnement stratégique très faible.
- Un principe de subsidiarité censé avoir un effet structurant au sein de l'UL, mais très insuffisamment mis en œuvre.
- Une articulation entre formation et recherche encore balbutiante dans le mode de pilotage des moyens.
- Un sénat académique dont le rôle stratégique est insuffisant.
- Un manque de capacité prospective.
- Un engagement des services centraux au profit des actions environnementales sans la garantie d'une réponse des acteurs et des composantes.
- Un positionnement international insuffisamment traduit dans les orientations et les choix stratégiques.

3) Recommandations

- Consolider la place et le rôle des pôles scientifiques et des collégiums au sein de l'organisation de l'université et mieux définir leur articulation.
- Prendre davantage en compte les enjeux territoriaux et décliner la politique de l'université sur chaque site d'implantation avec une attention particulière à l'équilibre entre les deux métropoles de Nancy et Metz.
- Renforcer la démarche de projection pluriannuelle et les outils afférents.
- Pérenniser une démarche de facilitation et de simplification des procédures.
- S'assurer que les responsables d'actions de recherche ou de formation s'approprient les programmes structurants et que ceux-ci concourent aux orientations stratégiques de l'université.
- Formaliser la politique RSU au-delà des initiatives en cours sur la base d'un programme innovant et en associant davantage services centraux, composantes, partenaires et membres de l'université.
- Accélérer les opérations de restructuration du parc immobilier et mieux prendre en compte leurs effets économiques.

La politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société

Référence 9. « La politique de recherche de l'établissement définit des orientations structurantes. »

1/ Une politique de recherche inscrite dans la dynamique de l'I-Site LUE

Une stratégie de recherche cohérente et partagée, fondée sur des thématiques fortement soutenues par l'I-Site LUE

L'université de Lorraine (UL) se définit comme une université de recherche intensive et pluridisciplinaire⁶⁰. La qualité des productions issues de ses recherches est notamment illustrée par une présence depuis plusieurs années autour de la 200^e place dans le classement des universités de Shanghai, classement revendiqué par l'établissement comme un outil de mesure certes incomplet, mais pertinent pour son pilotage. L'UL promeut dans le cadre de l'I-Site LUE, l'« ingénierie systémique » qui répond aux défis sociétaux⁶¹. Plusieurs thématiques en lien avec ce cœur de compétences figurent effectivement parmi le top 100 du *Global Ranking of Academic Subjects* (Mining & Mineral Engineering, Earth Sciences, Metallurgical Engineering, Automation and Control) ou peuvent être considérées comme des secteurs de recherche ayant une reconnaissance internationale, comme l'indique la synthèse des évaluations de la recherche de l'UL (Hcéres, 2023)⁶². **L'UL est cependant consciente que des marges de progrès existent en particulier sur le plan de l'impact de ses productions scientifiques**, comme l'atteste son classement national⁶³. De même, l'établissement reconnaît que sa stratégie s'est plutôt traduite par un maintien du niveau de performance de sa recherche et non par une progression, tout en attribuant cette situation à une intense compétition internationale dans ses domaines stratégiques.

Dans son projet d'établissement, l'UL exprime son souhait d'affirmer son positionnement européen dans les cinq premiers domaines scientifiques repris par LUE comme signature scientifique du site, mais aussi d'acquérir une visibilité européenne dans un sixième domaine : l'ingénierie des langues et des connaissances. Ce secteur de recherche, qui s'appuie notamment sur l'Équipex Ortolang⁶⁴, a effectivement atteint une reconnaissance internationale⁶⁵. L'UL s'était également engagée à soutenir deux thématiques relevant des SHS (« mutation des institutions et organisations » et « patrimoine, culture et identité ») pour lesquelles un travail de définition de leur stratégie restait à accomplir⁶⁶. Le comité n'a pas été en mesure de constater une formalisation claire de cette stratégie, ni de mesurer de façon effective un niveau de reconnaissance interne et externe qui lui serait associé. **Le comité recommande à l'UL de s'appuyer sur la Maison des sciences de l'homme (MSH) Lorraine pour accélérer l'émergence de ces deux thématiques.**

Le précédent rapport d'évaluation de la politique de recherche, très positif, proposait de poursuivre le travail entamé par la gouvernance, notamment au niveau de l'incitation à l'interdisciplinarité et de mieux articuler recherche et formation⁶⁷. La recherche à l'UL est réalisée au sein de 60 unités de recherche (UR), elles-mêmes organisées en dix pôles scientifiques (PS) regroupant entre trois et dix UR dont les activités peuvent relever de disciplines différentes, mais de façon cohérente d'un point de vue thématique. Cette organisation est propice au développement de recherches pluridisciplinaires voire interdisciplinaires au sein d'un même pôle scientifique. L'UL, par l'intermédiaire d'appels à projets internes ciblés, promeut l'émergence de projets interdisciplinaires d'amorçage entre les pôles scientifiques. Ce dispositif est complété par des financements plus importants dans le cadre de l'accompagnement de projets répondant aux enjeux sociétaux dans lesquels s'inscrit l'I-Site LUE. Ces dispositifs ont permis de construire des communautés scientifiques multidisciplinaires autour de questions de recherche partagées. **Bien qu'un bilan formalisé de l'impact de ces projets ne soit pas disponible, le comité a pu constater, en particulier lors des entretiens, qu'ils ont pu créer un socle de thématiques multidisciplinaires sur lequel l'I-Site LUE confirmé pourra s'appuyer dans le cadre de sa nouvelle programmation.**

⁶¹ Comme en témoigne la signature scientifique du site RAE page 5 ; atelier 1 visite comité ; synthèse recherche p. 5.

⁶² Synthèse recherche du Hcéres, p. 5.

⁶³ L'UL se place au 28^e rang du classement CWTS Leiden, dans le critère PP (top10%) et l'indice d'impact normalisé (0,9) calculé par l'OST. Ref. Synthèse recherche du Hcéres, p. 79.

⁶⁴ Plateforme d'outils et de ressources linguistiques pour un traitement optimisé de la langue française.

⁶⁵ Synthèse recherche du Hcéres, p. 5.

⁶⁶ Projet d'établissement p. 3.

⁶⁷ Cet élément est abordé en détail dans le domaine 3.

Si la complémentarité des dispositifs de soutien à la recherche interdisciplinaire mis en place par l'UL avec ou sans l'appui de l'I-Site LUE est évidente, un commentaire sur le rôle des pôles scientifiques dans l'animation et le pilotage scientifique extrait du « Plan d'actions établissement et suivi 2018-2022 », fait état d'un télescopage entre les grands projets financés par LUE et ceux des Pôles scientifiques porteurs des axes de recherche. En effet, le comité a pu constater au fil des entretiens, la très grande focalisation de l'UL sur les enjeux de l'I-Site LUE et la frustration des équipes de recherche qui, même si elles participent à des programmes interdisciplinaires, se sentent en perte de vitesse, voire délaissées en raison de leurs disciplines. Au-delà de ce problème d'équilibre évidemment complexe, il convient de mentionner la démission du Vice-président du Conseil scientifique (VPCS) au mois de novembre 2022 et le fait qu'il évoque l'affaiblissement du rôle du Conseil scientifique. Celui-ci peine à remplir sa mission de « veiller à la qualité et à la cohérence de la politique recherche de l'établissement » en lien avec le développement de l'I-Site LUE ou d'autres programmes du PIA⁶⁸. Il y aurait donc un risque de tension entre l'organisation et le pilotage de la recherche. L'I-Site LUE étant présenté comme le moteur de la stratégie de l'établissement et étant maintenant confirmée, **l'UL devra prendre les mesures nécessaires pour que les actions menées dans le cadre des programmes de LUE soient en phase avec sa politique de recherche.**

Des partenariats institutionnels locaux et nationaux solides et qui ont su s'inscrire dans la durée

La construction d'une politique scientifique fondée sur des objectifs partagés entre les différents établissements présents sur le site lorrain et les organismes nationaux de recherche (CNRS, Inrae, Inserm, Inria) est historique, comme en témoigne la création du CCOSL devenu CORIS⁶⁹ en 2018, et s'est inscrite dans la durée. Cette politique a permis la réussite de plusieurs programmes ambitieux dans le cadre de différents appels à projets du PIA et notamment celle du projet I-Site LUE. Elle s'est également concrétisée récemment par une implication conjointe dans les programmes et équipements prioritaires de recherche exploratoires (PEPR) et d'accélération, tels que les PEPR⁷⁰ H2 (Hydrogène décarboné) et SPIN (numérique). Ces collaborations étroites se traduisent également par un nombre important de cotutelles avec les organismes nationaux de recherche (ONR) à savoir 27 unités mixtes de recherche (45% des unités de recherche) qui hébergent environ 300 chercheurs (soit 12 % des personnels scientifiques) en grande majorité (66%) issus du domaine sciences et techniques (ST)⁷¹. En partenariat avec ces ONR et la DGRI⁷², l'UL a mis en place, dans le cadre d'une expérimentation pilote « Harmolor », plusieurs dispositifs visant à simplifier la gestion des unités partagées entre plusieurs établissements dans le cadre d'une démarche qualité (déploiement de l'application DIALOG à l'ensemble des UR, modèles de conventionnement harmonisés, etc.). **L'implication des personnels relevant des ONR dans la formation est difficile à estimer avec les documents fournis, mais les entretiens ont permis au comité de l'établir à un niveau assez modeste. Le comité recommande de renforcer l'implication des chercheurs, notamment au niveau de la formation doctorale.** À l'avenir, elle devrait encore être confortée, d'autant plus que les ambitions du projet SFRI⁷³ « Osez la recherche durant la formation » (ORION)⁷⁴ en la matière sont importantes en la matière.

L'UL a développé des partenariats avec d'autres établissements de l'ESR avec le soutien de la nouvelle région Grand Est (au travers du fonds régional de coopération pour la recherche) et du CPER dans le cadre d'actions communes à plusieurs sites. Le développement de tels partenariats notamment avec l'université de Strasbourg et avec le site champenois, dont l'université de Reims Champagne Ardenne, sont inscrits dans les objectifs du contrat de site de l'UL pour la période 2018-2022.

L'interaction avec le CHRU pour les thématiques relevant de la santé est, sur le plan stratégique, cadrée par le CORIS et l'I-Site LUE et, sur un plan plus opérationnel, par l'animation conjointe de plusieurs fédérations hospitalo-universitaires (FHU) et la cotutelle du Centre d'investigation clinique (CIC). Cette bonne articulation entre recherche clinique et pré-clinique a permis d'élever certaines thématiques en santé du site Lorrain, comme le vieillissement, à une forte visibilité internationale. Par ailleurs l'UL, en lien avec l'Agence régionale de santé (ARS), est très engagée dans l'universitarisation du CHR Metz-Thionville. Une convention en ce sens a été signée en novembre 2019 et même si l'ambition de construire un ensemble hospitalo-universitaire de premier plan en Lorraine n'a pas encore abouti, le processus a été engagé pour certaines spécialités (odontologie, hématologie, cardiologie, centre des brûlés).

⁶⁸ Interview de l'AEF, octobre 2022.

⁶⁹ Comité de coordination et d'orientation scientifique de Lorraine devenu Comité de coordination Recherche, Innovation et Société du site lorrain.

⁷⁰ Programme et équipement prioritaires de recherche.

⁷¹ Synthèse recherche p. 8.

⁷² Direction générale de la recherche et de l'innovation.

⁷³ Structuration de la Formation par la Recherche dans les Initiatives d'excellence.

⁷⁴ Voir supra, p. 6.

Les orientations stratégiques de l'UL en matière de recherche sont en adéquation avec les priorités sectorielles et la stratégie S3 déclinées dans le SRESRI⁷⁵. Et l'on note que les collectivités locales cofinancent avec l'université des contrats doctoraux et post-doctoraux. Toutefois l'orientation vers la recherche finalisée des instruments de soutien à la recherche proposés par la Région limite leur impact en matière de ressourcement scientifique des UR, et pourrait à terme laisser moins de place aux programmes dits « de rupture ».

Une réelle dynamique d'internationalisation de la recherche qui mériterait d'être mieux intégrée dans le cadre d'une stratégie d'établissement

La dimension internationale de la recherche à l'UL peut se décliner à plusieurs niveaux. À l'échelle transfrontalière, l'UL est historiquement impliquée avec six autres partenaires européens dans l'université de la Grande Région (UniGR), qui a joué un rôle de précurseur des alliances européennes. À l'échelle européenne, l'UL est récemment devenue partenaire de l'université EURECA-PRO qui oriente ses actions stratégiques vers la consommation et la production durable (ODD 12 de l'ONU) et réunit huit autres établissements de sept pays européens. Le développement d'une cellule Europe visant à mieux exploiter les possibilités offertes en matière de financement est à souligner. Ceci est cohérent avec les axes stratégiques de LUE et avec les PEPR accélération (transition numérique et transition énergétique) et les PEPR exploratoires (en lien aussi avec les LABEX, Matériaux/métallurgie-DIADEME, sous-sols, foresterie, mathématiques...).

À l'échelle internationale, l'UL a adopté une stratégie de nucléation qui consiste à miser sur les partenariats existants. Elle a ainsi développé des partenariats stratégiques et structurants avec plusieurs universités dans le domaine des matériaux (aux USA avec l'université de Californie à San Diego [LIA] et Georgia Tech Atlanta, et au Japon avec l'université de Tohoku) et dans le domaine des ressources naturelles dans le cadre des LABEX « ARBRE » et « Ressources 21 » (coopérations avec des universités chinoises et l'université du Queensland en Australie). À cela il faut ajouter des partenariats « historiques » dans le domaine de l'énergie (université internationale de Rabat) et le secteur de la santé (université de Wuhan en Chine). Pour soutenir la structuration de partenariats internationaux, l'UL, dans le cadre de l'I-Site LUE, a mis en place un accompagnement des laboratoires au moyen de programmes inspirés du modèle *International Research Program* (IRP), promu par les ONR. Ces programmes sont d'une durée de quatre ans, renouvelable une fois. Depuis 2020, 5 propositions portées par l'UL ont été soutenues dans ce cadre ; une seule cependant impliquait l'un des partenaires stratégiques mentionnés plus haut.

Cette diversité de partenariats stratégiques est l'indice du bon rayonnement international de l'UL. Mais **pour le comité, cette diversité mériterait sans doute d'être graduée et mieux organisée afin d'assurer plus de lisibilité à la stratégie internationale de l'établissement en recherche**. En effet, il serait intéressant d'opérer la distinction entre les diverses situations : les partenariats structurés pour l'ensemble de l'établissement (alliances européennes UniGR et EURECA-PRO) ; les partenariats développés par secteurs (matériaux, ressources, santé, etc.) ; les partenariats émergents (les lauréats d'IRP-UL notamment). Par ailleurs, deux autres points méritent d'être soulevés. D'une part, il est difficile de saisir de quelle manière cette stratégie internationale s'intègre à la stratégie globale de l'UL ou de LUE. D'autre part, la forte visibilité internationale des écoles et des laboratoires de recherche dans certains domaines gagnerait à être intégrée par l'UL pour asseoir sa représentativité internationale dans les autres domaines. **L'établissement gagnerait donc, à l'avenir, à faire en sorte que sa politique internationale se construise en concertation et en cohérence avec l'ensemble des acteurs de la recherche.**

Des initiatives de recherche responsable à structurer et accompagner dans le cadre d'une politique RSU de l'établissement

En termes d'intégrité scientifique (IS) et de déontologie, l'UL, comme la plupart des universités françaises, a nommé depuis 2015 un référent IS et mis en place en 2020 une commission de déontologie locale. Elle est également partie prenante dans le comité d'éthique lorrain en expérimentation animale. Cependant elle n'a pas encore installé de comité d'éthique de la recherche pour délivrer des avis sur les projets n'intervenant pas sur la personne humaine⁷⁶.

Il est intéressant de noter que l'UL a engagé des réflexions sur l'évolution de la politique de l'évaluation des chercheurs en explorant des pistes d'amélioration des procédures de promotion. Elle aura, comme les autres institutions, à concilier ces nouvelles politiques avec les méthodes traditionnelles d'évaluation quantitative.

Depuis 2018 dans le cadre de sa politique en matière de science ouverte (SO), l'UL a institué le dépôt obligatoire des publications dans l'archive ouverte nationale HAL. Cette première étape a été suivie de la nomination d'un chargé de mission SO pour accompagner et inciter les personnels à déposer leurs

⁷⁵ Schéma régional de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation.

⁷⁶ Le CER-UL a été adopté par le CA de l'établissement en décembre 2022 et devrait être opérationnel en 2023.

productions dans cette archive ouverte. L'UL suit la progression de l'ouverture de ses publications au moyen du baromètre lorrain de la SO, outil bibliométrique qu'elle a mis en place en partenariat avec le ministère de tutelle et qui est maintenant utilisé par plusieurs autres universités françaises. Ce baromètre montre une progression régulière du pourcentage des productions en open access issues des unités de recherche de l'établissement (+18% entre 2018 et 2021). Cependant ce taux reste en retrait par rapport au taux national : si l'on considère ce critère, UL n'occupe que la 27^e place à l'échelle nationale (cf. classement de Leiden 2022). **L'intégration d'un bonus pour l'open access dans la dotation des unités de recherche pourrait constituer un élément incitatif permettant d'accélérer l'accès libre de leurs productions, ce qui aurait pour effet d'augmenter l'impact de ces dernières. Sur ce point, on note avec intérêt l'obligation faite d'utiliser les publications mises en open access dans les dossiers de candidatures des enseignants-chercheurs.**

Sur le plan de la réduction de l'empreinte environnementale de la recherche, quelques laboratoires ou pôles scientifiques de l'UL ont été à l'initiative de groupes de travail pour établir un diagnostic et proposer des actions (réduction des consommations d'énergie des bâtiments et des déplacements des agents). **Il est recommandé à l'UL de mettre en place pour la recherche un plan d'action en matière de développement durable, visant d'une part à cadrer et à généraliser ces initiatives à l'ensemble des pôles scientifiques et d'autre part à rendre plus visible les liens entre les projets de recherche des unités et les ODD.**

Référence 10. « L'établissement mène une politique de ressources et de soutien à la recherche. »

2/ Une politique de ressources et de soutien à la recherche performante, mais qui n'entraîne pas toutes les forces de l'université

Des pôles scientifiques efficaces mais dont le rôle dans l'animation et la prospective de l'établissement reste à renforcer

En 2022, les moyens alloués à la recherche représentent 31% du budget global de l'établissement⁷⁷. L'UL a choisi, dans le cadre de la dévolution des compétences, de confier aux Pôles Scientifiques (PS) la répartition des moyens RH et financiers liés à la recherche. Ainsi, selon le principe de subsidiarité à la base de la politique de l'UL, chaque pôle scientifique dispose de la compétence de répartition des moyens, en matière de ressources humaines et de budget, vers les unités de recherche. Ces moyens (environ 8 M€) incluent une part récurrente (dotation aux unités, 60% du total alloué) et une part consacrée à leur propre stratégie scientifique et comprenant notamment la part salariale liée aux allocations doctorales et les enveloppes accordées par le conseil scientifique aux manifestations scientifiques, aux projets interdisciplinaires, etc. Ces crédits sont désormais alloués sous forme pluriannuelle, ce qui permet aux équipes de recherche de se projeter à plus long terme, de déployer leur stratégie propre et de définir des orientations sur la durée. On note l'existence de « crédits trajectoires » afin de stimuler la réflexion sur le long terme.

Des réunions d'échanges sont organisées d'une part, entre la gouvernance (Vice-président du conseil scientifique) et les dix directions des pôles scientifiques, le « G10 », sur une base bimensuelle pour analyser et éventuellement rééquilibrer la ventilation de ces crédits et, d'autre part, entre la gouvernance et chaque pôle sur une base annuelle dans le cadre des dialogues stratégiques d'activités (DSA). Ces choix mettent en responsabilité les PS afin qu'ils développent une stratégie scientifique propre en cohérence avec la stratégie globale de l'établissement. Ainsi, l'utilisation d'outils de dialogue et d'accompagnement à destination de l'ensemble des unités de recherche donne à voir un modèle robuste et cohérent entre l'établissement, les pôles scientifiques et les unités de recherche. **Afin que les pôles scientifiques puissent avoir un rôle majeur dans les orientations de la politique scientifique à l'échelle de l'établissement, il conviendra toutefois de s'assurer que les moyens d'animation dont ils disposent soient à la hauteur d'une telle ambition.**

En complément des moyens liés à l'I-Site LUE, les financements de la recherche sur ressources propres ont été en augmentation constante au cours de la période évaluée (30%), inscrivant l'UL dans une dynamique de recherche positive. Cependant, le comité recommande **de veiller à ce que certaines orientations impulsées par LUE (ingénierie systémique, interdisciplinarité) ou par la Région Grand Est (soutien prioritaire aux recherches à finalité économique) ne pénalisent pas certains domaines disciplinaires comme les SHS ou les mathématiques, ce dernier étant un domaine de spécialisation notable de l'UL⁷⁸.**

⁷⁷ CA du 04/07/2022 - Allocation des moyens 2023.

⁷⁸ Synthèse recherche p. 6.

Concernant la politique d'emplois, l'UL a mis en place une grille intitulée « Valeur Référence Emploi » qui sert de guide aux pôles scientifiques pour élaborer de façon pluriannuelle la répartition des emplois titulaires en fonctions des attributions de l'établissement. Cet outil permet à chaque PS de ventiler les postes d'EC et de BIATSS (catégories A à C) en fonction de leurs propres orientations scientifiques, tout en respectant une cible définie par l'établissement en fonction du plafond d'emplois. Un dialogue avec les collègius est réalisé pour une bonne cohérence entre les besoins prioritaires de formation et de recherche. Chaque année un volant de redéploiement (en moyenne deux postes par an liés à des priorités en recherche) est mis à disposition des PS par l'établissement. Ce dispositif est en principe vertueux puisqu'il permet de mieux tenir compte, dans les campagnes d'emplois, de l'évolution des besoins en nouvelles compétences pour répondre aux enjeux de la recherche. Les campagnes d'emplois de l'UL au cours des dix dernières années se sont traduites en moyenne par une centaine de postes d'EC publiés⁷⁹. **Le volume des redéploiements orientés vers la recherche reste donc assez faible et le comité recommande que ce dispositif soit évalué en termes d'occasions manquées, afin de déterminer dans quelle mesure il doit être amplifié pour mieux répondre aux ambitions de l'UL.**

Les conditions de recrutement (personnels et doctorants) suivent les standards de la labellisation HRS4R et un accompagnement de la venue de personnels étrangers a été développé dans le cadre de l'I-Site LUE. En termes d'attractivité, l'établissement utilise plusieurs leviers : l'accueil de chercheurs internationaux pendant des périodes plus ou moins longues, des recrutements plus stables grâce au programme AGIR⁸⁰, développé en lien avec le CHRU et l'Inserm, la création de chaires de professeurs juniors relevant de la LPR⁸¹ (10 chaires ouvertes au cours des campagnes 2021 et 2022). Ces différents éléments, ainsi que la politique de développement de partenariats internationaux stratégiques menée par l'établissement, devraient permettre à l'UL d'augmenter son taux de recrutement de personnels à l'étranger. Le dispositif « attractivité et mobilité » mis en place semble pertinent.

De nombreux dispositifs de soutien à la recherche, qui nécessitent une montée en puissance des directions et services concernés

L'UL met à disposition de ses chercheurs plusieurs outils de soutien. Ainsi un dispositif de veille signalant les appels à projets nationaux et régionaux est disponible, des accompagnements dans le montage de projet (formation, information, outils) sont proposés par différentes directions (Direction Recherche, Délégation Ingénierie de projets, créée en 2017 pour accompagner les projets européens [prenant la suite de la cellule Europe], ainsi que certains projets structurants de type PIA, Direction internationale) et par l'I-Site LUE (accompagnement individualisé pour les candidats ERC). Ce soutien est complété par la libération de temps de recherche pour les porteurs de projet au moyen d'une enveloppe de CRCT. Malgré cela et bien que les ressources externes captées par les UR soient globalement en augmentation, on constate un taux de réussite à certains AAP nationaux compétitifs (ANR) inférieur à la moyenne nationale⁸².

L'organisation de manifestations scientifiques de grande envergure à caractère international est soutenue par des co-financements avec la région, qui apporte une aide logistique par l'intermédiaire d'une filiale de l'établissement (PropULs). Ainsi, cette filiale nouvellement créée, qui serait selon l'université « un véhicule juridique plus agile que l'institution universitaire tout en restant sous son contrôle », assure auprès des UR qui le souhaitent, un soutien financier et opérationnel pour l'organisation de manifestations scientifiques d'importance.

Enfin, l'appui des services centraux aux activités de recherche paraît sinon insuffisant, du moins difficile à évaluer faute de visibilité. **Si l'offre de services existe aujourd'hui, il a été difficile au comité d'apprécier son évolution au cours de la période d'évaluation. Il en est de même pour le développement de cette offre au regard des enjeux stratégiques de l'établissement. Il conviendrait donc de la rendre plus lisible et d'en optimiser l'organisation afin de permettre à tous les enseignants-chercheurs de mieux s'en saisir⁸³.**

Référence 11. « Dans sa politique d'innovation et d'inscription de la science dans la société, l'établissement définit des orientations structurantes. »

⁷⁹ La part des publications y est 2 fois plus élevée que la part mondiale du sous-domaine Document CA 20220704 Allocation moyens 2023, p.4.

⁸⁰ Accompagnement Global et Individualisé des Réfugiés.

⁸¹ Loi de programmation de la recherche.

⁸² Référence 10, p. 33.

⁸³ Une réorganisation des services sous forme de pôle de compétences et de services a été opérée par la nouvelle équipe de gouvernance.

3/ Une politique volontariste reposant sur des choix stratégiques précis et un réseau de partenaires fort

Des choix stratégiques affichés et partagés

L'UL fait le choix d'une stratégie plaçant à un niveau élevé les enjeux d'Innovation et d'inscription dans le territoire. Ce choix se reflète fortement dans le RAE qui développe ce point selon trois axes : l'innovation et le transfert des résultats de la recherche, les partenariats avec le monde socio-économique et l'inscription de la science dans la société. Au-delà de cet affichage, les entretiens ont permis de vérifier que ces objectifs sont visiblement compris et transcrits en ambitions concrètes par les acteurs opérationnels de L'UL.

Pour autant, l'université valorise assez peu ces orientations dans le RAE, ce qui est paradoxal.

Un réseau de partenariats forts, inscrits dans la durée, qui constitue une base solide de l'inscription de l'UL au sein du territoire

Si l'UL a noué, avec ses partenaires institutionnels, de nombreux accords à visée de développement territorial (SATT, incubateur, ProPULS, Fondation), le RAE n'indique pas clairement ce qu'elle entend apporter à ses partenaires, ni à l'inverse, ce qu'ils peuvent ou doivent lui apporter. La lecture du RAE donne l'impression d'un inventaire des actions, comme s'il s'agissait d'une obligation remplie sans engagement réel et sans qu'en soit livré le sens. Or les entretiens révèlent que sur le temps long, l'UL a su non seulement inciter plusieurs de ses membres à participer au développement territorial, mais encore, contribuer à ce que ces acteurs fondent une communauté forte, travaillant en synergie sur des projets communs, à l'exception de la SATT, qui assure son propre développement.

Cette situation s'étend aux liens directs avec le milieu industriel, aussi bien les grands groupes, que les PME et start-up, avec qui les partenariats donnent lieu à des dizaines d'actions communes et débouchent, au-delà des projets de recherche et de transfert, sur des recrutements. Un outil notable dans cette relation est sans doute le CRM⁸⁴. Cet outil favorisant les liens directs avec les entreprises était initialement orienté vers la formation et sert aujourd'hui également à la recherche partenariale. Ainsi, il permet de renforcer l'articulation entre recherche et formation. Les entretiens témoignent de toutes ces actions menées par les membres de l'université en faveur du territoire, y compris dans des secteurs hors du champ classique des partenariats à visée technologique, comme les diligences juridiques, qui ont permis au pôle sciences juridiques, politiques, économiques et de gestion (SJPEG) de travailler en bonne intelligence avec les institutions locales. Ces actions constituent une réelle plus-value pour l'UL et pour son environnement territorial. Toutefois, si la gestion des partenariats socio-économiques se révèle assez remarquable, il apparaît qu'elle pourrait être davantage valorisée et soutenue par une stratégie plus forte et objectivement clarifiée, en lien avec les grandes priorités de l'UL. A l'avenir, l'UL gagnerait à adopter un pilotage plus dynamique de ces partenariats et à renforcer leur intégration dans les orientations stratégiques de l'université, notamment dans les secteurs liés aux évolutions sociétales comme la transition environnementale.

Une politique volontariste d'inscription de la science dans la société

La lecture du RAE montre un investissement clair et fort de l'UL dans sa politique d'inscription de la science dans la société. Cet investissement est confirmé au sein d'un volet du projet LUE reconduit en 2021. Au-delà d'actions classiques mais particulièrement bien traitées⁸⁵, la présence d'un VP en charge des missions « numérique, données et sciences ouvertes » témoigne de cet investissement. Il conviendra toutefois de mettre davantage l'accent sur la politique de soutien à la maturation des projets à « visée non économique », que ce soit dans le domaine des SHS ou des technologies sans modèle commercial établi.

Face à un tel volontarisme, on ne peut que regretter que l'UL ne donne pas d'objectifs plus tangibles à sa politique d'inscription de la science dans la société, et qu'elle ne définisse pas plus clairement ce qu'elle attend de cette politique en termes de retombées pour son territoire comme pour elle-même. Cette approche permettrait de piloter de manière plus forte et plus lisible un ensemble d'actions riche et performant. Il semble possible d'atteindre cet objectif puisque les projets de terrain comme le programme

⁸⁴ Customer Relationship Management.

⁸⁵ L'UL démontre une activité de CSTI particulièrement active et reconnue nationalement et internationalement, comme le démontre la richesse du panel d'actions mises en œuvre par l'établissement avec de nombreux partenaires : « Escapes des Sciences », « Sciences en lumières », « La recherche en chanson », « Ma thèse en 180 secondes », « Théâtre scientifique ». De plus l'établissement porte Science and You et deux éditions de l'évènement ont été organisées en Lorraine en 2015 et 2021.

« Pôle entrepreneuriat étudiant de Lorraine » (PEEL) clarifient leur stratégie, la transposent souvent en objectifs concrets et les mesurent. **Le comité suggère que ce pilotage stratégique soit mis en place.**

Le comité suggère à l'UL que le pilotage et les résultats de sa politique d'innovation et d'inscription de la science dans la société fassent l'objet d'un suivi stratégique et qu'ils soient davantage intégrés à ses orientations stratégiques, et à sa démarche d'auto-évaluation.

Référence 12. « L'établissement mène une politique de ressources et de soutien qui bénéficie à ses activités en matière d'innovation et d'inscription de la science dans la société. »

4/ Un soutien notable en faveur de l'écosystème d'innovation et des activités de transfert, mais une implication trop faible de la SATT

Une première lecture du RAE laisse penser que la valorisation économique et le transfert ne sont pas au cœur de la stratégie de l'établissement, sans pour autant être délaissés. De fait, ce domaine ne s'inscrivait ni en point fort, ni en point d'amélioration de la précédente évaluation du Hcéres, et il n'apparaissait pas davantage dans les indicateurs proposés pour la période quinquennale, ou dans les éléments de suivi : le nombre de brevets, la nature et le montant de contrats de recherche partenariale entre public et privé, les levées de fonds des start-up innovantes, par exemple. Cette situation n'est pas préoccupante en l'état, mais constitue peut-être une occasion manquée pour l'UL, qui place pourtant au cœur de sa stratégie les enjeux socio-économiques de son environnement territorial. Elle peut également être préjudiciable pour un établissement qui, tout en ayant une recherche de qualité, particulièrement reconnue et dont les moyens croissent, voit ses contrats de recherche partenariale stagner, quand bien même ils se situent à un niveau satisfaisant de 5M€/an.

Pour autant, cette situation, déduite des données brutes du montant des contrats, ne reflète que très imparfaitement la richesse des interactions de l'UL avec le milieu socio-économique environnant. Ainsi, l'UL a pu développer de nombreux partenariats structurés avec les acteurs socio-économiques, notamment dans le domaine de l'ingénierie : quinze chaires dégagant environ 2,5 M€/an, 7 LabCom⁸⁶ (ANR) depuis 2018, un Institut Carnot. Également, l'UL a mis en place un portail unique grâce à l'outil « Plug in Labs Lorraine » afin de renforcer ou de mieux valoriser ses compétences scientifiques et ses technologies auprès des entreprises, mais aussi des collectivités. Peut-être, cette situation paradoxale en apparence est à relier au pilotage politique qui a marqué la période d'évaluation : une vice-présidence animant à elle-seule la recherche, mais aussi les activités de transfert. Les choses ont récemment évolué avec la nouvelle équipe politique, qui comprend désormais un VP Valorisation et un VP Partenariat et Innovation.

Concernant les projets de maturation et les brevets (logiciels, etc.), les actions s'opèrent de manière conjointe entre la SATT SAYENS et l'UL, et les sociétés créées en lien avec les laboratoires sont particulièrement efficaces. Toutefois, ces actions pourraient être valorisées davantage, au profit de l'UL. Ainsi, pour ce qui concerne l'inventaire des brevets, on ne saisit pas la manière dont s'opère la décision d'attribution entre la SATT et l'université⁸⁷.

En outre, le RAE fait mention de « la difficulté pour les EC d'adhérer au modèle économique de la SATT » et reprend ce point dans les faiblesses et les pistes d'amélioration. Or, les entretiens n'ont pas permis de détecter de problèmes spécifiques en la matière. Sans surprise, il existe des EC ayant eu des contacts plutôt fructueux pour la réalisation de projets de valorisation et qui connaissent bien le fonctionnement de la SATT, et d'autres qui n'en n'ont pas eu l'usage. En revanche, il apparaît que le modèle économique de la SATT, société pourtant mandatée par l'UL, est méconnu des services de cette dernière. On notera également une particularité apparue lors de la visite et qui doit être évoquée. Si la prise directe des brevets par l'UL s'explique par la présence de projets de recherche partenariale, il apparaît que les déclarations d'invention associées ne sont pas vues par la SATT, ce qui constitue une interprétation unilatérale du droit des tiers mentionné dans la lettre de renouvellement de l'engagement de l'UL envers la SATT en 2021.

Ces points d'attention plaident pour des évolutions dans la relation avec la SATT comme la nouvelle équipe dirigeante semble en avoir intégré l'importance. Du reste, cette situation semble moins préoccupante que la lecture du RAE, rédigé fin 2021, ne le laissait penser. **Pour le comité, il paraît souhaitable que l'UL mette en place une relation de travail plus efficace avec la SATT et bénéficie davantage de son insertion dans le tissu économique comme des outils avec lesquels elle anime les partenariats : incubateur et « PropULs »**

⁸⁶ Laboratoires communs organismes de recherche publics PME, ETI

⁸⁷ Ainsi sur la période, SAYENS a déposé 51 demandes et l'UL, 12.

notamment. Cette action pourrait être utilement complétée par une démarche proactive de sensibilisation et de formation des enseignants-chercheurs aux activités de transfert, en association avec la SATT.

Conclusion du domaine « politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société »

1) Forces

- Une recherche qui a su maintenir un haut niveau de qualité sur des thématiques stratégiques par l'identification et le soutien des groupes d'excellence.
- Des partenariats stratégiques solides au sein du CORIS.
- Un engagement réussi dans une démarche de recherche interdisciplinaire, grâce au soutien de l'I-Site LUE.
- Un réseau de partenaires socio-économiques divers et de coopérations académiques transfrontalières établis dans la durée.
- Des outils d'interaction originaux et éprouvés avec les partenaires de l'innovation.

2) Faiblesses

- Des Pôles Scientifiques dont le rôle reste limité entre la gouvernance et les structures de recherche.
- Un risque de fragilisation des domaines de recherche qui ne participent pas à la dynamique LUE.
- Une trop grande distance vis-à-vis de la SATT SAYENS.
- Une hétérogénéité des relations entre les structures de recherche et les services d'appui, qui est liée au degré d'intégration de ces structures dans la dynamique de l'I-Site LUE.

3) Recommandations

- Consolider le rôle des structures intermédiaires dans la définition et la mise en œuvre de la stratégie de l'UL par le redéploiement des emplois et l'allocation pluriannuelle des moyens.
- Rendre plus cohérentes les relations entre l'I-Site LUE, les conseils centraux, les pôles et les collégiums.
- Définir et déployer une stratégie pour les domaines de recherche qui restent en dehors de la dynamique LUE en y affectant des moyens spécifiques.
- Renforcer le portage politique de l'inscription de la science dans la société.
- Renforcer le plan de formation à la gestion de projets auprès des enseignants-chercheurs, chercheurs et personnels administratifs pour accroître dans la durée la capacité de réponse aux appels à projets structurants.
- Intégrer et articuler correctement la SATT SAYENS dans l'écosystème de la valorisation de l'UL.

La politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus

Référence 13. « L'établissement porte une politique de formation et une offre de formation de qualité, cohérentes avec son positionnement et sa stratégie. »

1/ Une offre riche et étendue, mais une politique de formation à engager de manière plus dynamique et mieux partagée

Une offre de formation pluridisciplinaire, cohérente et déployée sur plusieurs sites

L'Université de Lorraine déploie une offre de formation pluridisciplinaire avec une forte dimension technologique liée à la présence de 11 écoles d'ingénieurs et de huit IUT. Elle se présente de manière large et diversifiée en 1^{er} cycle avec une spécialisation progressive des étudiants, correspondant à ses domaines de spécialités en 2^e cycle. La répartition des étudiants de l'UL est ventilée comme suit : 26176 en Licence, 11463 en Master, 7209 en santé (hors PACES), 6259 en diplôme d'ingénieur, 5945 en DUT, 2689 en Licence professionnel et 2199 dans d'autres diplômes. La place des écoles d'ingénieurs et des IUT est donc importante.

Cette offre de formation cohérente est organisée autour de composantes structurées en collégiums. Ces composantes de formation conservent une certaine autonomie et n'ont qu'un lien informel avec la recherche qui est développée dans les laboratoires et les pôles scientifiques. On notera la particularité de l'UL où des formations sont présentes sur l'ensemble de son territoire. Cette répartition entre plusieurs sites tient compte à la fois de l'histoire et des forces en recherche. Depuis la fusion, un important travail d'harmonisation a été réalisé, notamment lorsqu'un même diplôme est déployé entre plusieurs sites ; l'effort doit être poursuivi.

Au cours de la période de référence, de nouveaux parcours ont été proposés pour 9 Licences (licences avec accès santé), à la suite de la réforme de l'accès aux études de santé. La faculté de médecine a changé d'intitulé et couvre maintenant la maïeutique et les métiers de la santé. Dans le cadre de la transformation du CHR de Metz en CHU qui est encore en suspens, l'évolution de l'offre de formation en santé devra faire l'objet d'une attention particulière de la part de l'UL. Parallèlement, si les premières expérimentations en matière d'interdisciplinarité ont été menées en Licence et entre écoles d'ingénieurs et de management, il apparaît que les enjeux de l'interdisciplinarité sont abordés uniquement sous l'angle des quelques doubles cursus.

Le développement durable est au cœur des 16 formations en écologie. L'UL recense 76 formations portant sur le développement durable et 257 formations traitant de l'environnement ou de la transition écologique. Une sensibilisation obligatoire des étudiants de 1^{er} cycle est prévue lors de la prochaine accréditation. Cette mise en œuvre devra être suivie pour valider son opérationnalité.

Pour consolider l'I-Site LUE, la priorité de l'établissement lors du dernier contrat a porté sur la recherche, parfois au détriment de la formation⁸⁸. Toutefois, cette dynamique scientifique bénéficie de fait aux activités d'enseignement, notamment par l'adossement des formations aux laboratoires et par la participation majoritaire des EC aux enseignements. Ainsi, les EC assurent près des deux tiers des heures d'enseignement en Licence, Master et formation d'ingénieur, ce pourcentage étant reparti de façon inégale entre formations.

Une internationalisation des formations à développer et à mieux piloter

L'université de Lorraine s'appuie sur un réseau de partenariats et de nombreux accords de coopération internationaux visant à encourager et à développer la mobilité des étudiants. L'internationalisation des formations de l'UL repose sur 500 accords de coopération et 3300 accords Erasmus+. L'opportunité de nouvelles conventions est évaluée par une commission *ad hoc*, puis en conseil, avant qu'elles ne soient adoptées par les collégiums ou par les pôles scientifiques suivant leur nature.

Chaque année 1600 étudiants de l'UL partent en mobilité sortante et l'UL reçoit près de 8 000 étudiants internationaux⁸⁹. L'effort d'attractivité internationale repose sur des bourses allouées par l'I-Site LUE, des bourses Eiffel et la création d'un DU pour faciliter l'intégration des étudiants internationaux dans les filières de science et technologie (IUT, école d'ingénieur, faculté des sciences et technologies).

⁸⁸ Entretiens.

⁸⁹ Voir supra.

Si la mobilité entrante n'augmente pas, la mobilité sortante est encouragée et progresse tous les ans, mais elle n'est pas obligatoire pour tous les étudiants de premier cycle. La faiblesse des chiffres de mobilité sortante en proportion du nombre total d'étudiants surprend, alors que les relations transfrontalières avec l'Allemagne sont très développées. Au niveau du doctorat, le programme « DRÉAM » est un levier plébiscité par les doctorants pour les séjours de recherche à l'international⁹⁰.

Si des double-diplômes ou des diplômes délocalisés existent dans tous les domaines de formation, l'internationalisation de l'offre de formation de l'UL demeure toutefois inégale et reste essentiellement centrée sur les nombreux masters Erasmus Mundus et sur quelques double-diplômes internationaux. De plus, le positionnement stratégique de l'UL (recherche, ingénierie, grands défis du siècle) ne se traduit ni dans son rayonnement international, ni dans sa politique de double-diplômes⁹¹.

L'UL indique la mise en place en 2021-2022 d'une politique de droits d'inscription différenciés pour les étudiants extra-communautaires, sans préciser ni l'effet attendu de la mise en place d'une telle politique, ni les critères d'évaluation retenus. Ces éléments gèneront à être suivis dans le prochain contrat.

Une formation à la recherche et par la recherche qui reste à renforcer

L'UL fait de la formation à et par la recherche une priorité forte de sa stratégie, bénéficiant sur ce point des résultats d'une enquête organisée par l'université. Elle affiche sa volonté de sensibiliser dès le 1^{er} cycle tous les étudiants aux méthodes de la recherche scientifique, de développer leurs compétences en recherche et de les attirer vers le doctorat et vers les métiers de la recherche. Le dispositif central de cette politique est le programme ORION (« Oser la Recherche par la formation », 2020-2029). Ce programme récent ne touche que peu d'étudiants⁹² et méritera une analyse poussée lors de la prochaine évaluation. En complément, le lien entre Master et Doctorat paraît encore peu développé. Mais pour l'établissement, il devrait être à l'avenir un levier de mise en œuvre d'une politique ambitieuse de formation à et par la recherche.

Dans un contexte national de diminution du nombre de doctorants, l'UL réussit à maintenir ses effectifs. On notera que 30% des doctorants sont des étudiants étrangers arrivant en France, 11% sont titulaires d'un diplôme d'ingénieur et 12% sont en cotutelle de thèse. L'UL s'est investie, durant le contrat 2018-2022, dans la structuration de la formation doctorale et la mise en évidence de sa politique dans ce domaine. Elle s'est dotée des moyens d'assurer un pilotage central de la formation doctorale : VP en charge du sujet et directoire dit « G8 » regroupant les directions des 8 Écoles Doctorales. La création d'un Collège Lorrain des Écoles doctorales (CLED) et d'une maison du Doctorat ont contribué à l'harmonisation des pratiques.

Sous l'impulsion de la VP compétente, un catalogue de l'offre de formation structuré a été mis en place, articulé autour de grands enjeux, tels que l'entrepreneuriat, ou de la science ouverte, en lien avec les services de documentation. Soulignons que 100% des doctorants sont formés à l'intégrité scientifique. **En revanche, l'approche par compétences et l'utilisation du portfolio n'ont pas encore été pleinement mises en place au niveau du doctorat. Le comité recommande donc ces mises en place rapidement.**

Un nombre important d'abandons en doctorat est à souligner⁹³. Les règles des comités de suivi individuel restent à harmoniser dans les écoles doctorales⁹⁴. Les procédures et actions à déployer sur la prévention du harcèlement et les violences sexuelles et sexistes (VSS) sont à consolider au niveau doctoral. La systématisation des bonnes pratiques du comité de suivi individuel, le soutien du groupe de travail « prévention harcèlement doctorants » et la mise en place d'une enquête interne sur l'encadrement doctoral en complément de l'enquête du réseau national des collèges doctoraux (RNCD) pourraient constituer des leviers pour mieux identifier et accompagner les doctorants en souffrance.

Pour le comité, une attention particulière devra être portée au suivi et à l'accompagnement des doctorants, tout comme à l'articulation entre formation doctorale et politique de formation et de recherche⁹⁵. En effet, entre les pôles scientifiques et les collègiums, la place des doctorants n'est pas évidente, alors que ces derniers contribuent à la liaison entre recherche et formation.

Des bibliothèques universitaires au plus près des étudiants

La politique de documentation de l'UL est fondée sur l'accès de proximité avec 25 BU réparties sur tous les sites et reliées par navette. Ce maillage territorial s'appuie sur un pilotage global et stratégique centralisé. Une

⁹⁰ Entretiens, et rapport Hcéres d'évaluation du 3e cycle, points forts (2023)

⁹¹ Entretiens.

⁹² Une centaine d'après les entretiens.

⁹³ Entretiens.

⁹⁴ Entretiens.

⁹⁵ Cf. rapport Hcéres d'évaluation du 3e cycle (2023), p. 9.

forte attention est portée aux besoins des usagers qui sont associés aux évolutions des espaces documentaires par l'intermédiaire d'un nouvel « Observatoire des usages ». Pour améliorer le service aux étudiants, différentes actions ont été menées : développement des ebooks, augmentation des horaires d'ouverture, mise en réseau de bibliothèques. La numérisation et la valorisation des fonds documentaires sont en cours. Enfin, des partenariats avec les collectivités territoriales ont permis d'élargir l'accès à de nouveaux publics. Ainsi, les liens avec les villes de Saint-Dié, Sarreguemines ou Épinal permettent des échanges avec les citoyens. Cependant, ce maillage territorial au plus près des besoins implique des structures parfois très petites et éloignées des métropoles et donc un morcellement des moyens, tant humains que financiers⁹⁶.

L'UL s'efforce également de répondre aux besoins de certains publics. Ainsi, les visites des BU par les primo-entrants permettent une bonne appropriation de leurs services par ces étudiants. D'autre part, un programme spécifique pour les doctorants (« Domptez la Doc ») a été développé et mis à jour à la suite de la pandémie de COVID. Des ateliers ouverts à tous sont également proposés régulièrement par les BU. Enfin, la mission transversale Bibliothèque Numérique (2017-2019) a évolué pour devenir la Mission d'Appui à la Recherche (MAR, 2019-2021). Cette mission englobe la politique de documentation qui porte notamment sur la gestion des données de recherche, la science ouverte et l'édition scientifique.

L'évolution des missions et des actions du service de la documentation a montré le besoin de nouvelles compétences de *data analyst* et la nécessité d'une ouverture plus large sur d'autres directions de services (recherche, numérique, santé, etc.)⁹⁷.

Une politique de professionnalisation ancrée dans le territoire et reposant sur les conseils de perfectionnement et les liens avec des partenaires

La politique de professionnalisation s'appuie sur plusieurs axes et notamment sur le développement de liens renforcés avec les acteurs du secteur socio-économique. On peut noter trois évolutions significatives : des stages proposés pour toutes les formations, le développement important de l'alternance (les effectifs du CFA UL sont passés de 481 en 2019/2020 à 1700 en 2021/2022) et la sensibilisation et l'appui à l'entrepreneuriat étudiant. Sur ce dernier point, on notera le pilotage de l'entrepreneuriat par le PEEL et des chiffres très positifs : durant la période de référence, près de 2000 étudiants-entrepreneurs ont été accueillis ; plus de 21 000 étudiants ont suivi une formation de sensibilisation à la l'entrepreneuriat ; plus de 130 entreprises ont été créées. Ainsi, l'UL se distingue nationalement par le nombre élevé d'étudiants-entrepreneurs qu'elle accompagne tous les ans. La gestion de l'apprentissage repose sur un CFA interne créé en 2015 et sur une forte délégation aux composantes. **Le comité s'étonne cependant qu'il existe de si fortes disparités puisque en 2020-2021, plus de 90% des alternants sont dans 3 collègiums seulement.**

Par ailleurs, s'ajoutant aux dispositifs traditionnels (stages, projets tutorés, témoignages ponctuels), les conseils de perfectionnement des formations associent les principaux acteurs socio-économiques du territoire. Depuis 2018, l'UL entend s'appuyer sur les enseignants associés afin d'accroître la participation de professionnels socio-économiques aux formations. Le bilan réalisé et présenté en annexe 44 fournit des données sur le nombre d'enseignants-associés recrutés (environ 20/an) et sur leur répartition dans les formations. **Là encore, le comité note de très fortes variations suivant les disciplines.**

La politique de préparation à l'insertion professionnelle et à l'entrepreneuriat est structurée autour de deux pôles : le service d'orientation et d'insertion professionnelle (SOIP), qui propose toute la palette d'un traditionnel service des carrières, et les actions de sensibilisation à l'entrepreneuriat. L'appui du SOIP et l'existence d'un réseau d'*alumni* sont de nature à favoriser l'insertion professionnelle et donc indirectement la professionnalisation des formations.

Le comité recommande que l'effort d'harmonisation des formations entre les sites soit poursuivi.

⁹⁶ Entretiens.

⁹⁷ Entretiens.

Référence 14. « L'établissement développe un ensemble de dispositifs institutionnels au service de la qualité pédagogique de son offre de formation. »

2/ Un engagement au service de la qualité de l'offre de formation mais une stratégie encore peu lisible et des programmes à finaliser

Organisation pédagogique des formations : une approche par compétences en cours de déploiement

L'approche par compétences est déployée progressivement par l'UL depuis 2016 et toutes les formations ont défini les compétences attendues. Le pilotage de cette politique est assuré par un comité stratégique d'ingénierie et d'innovation pédagogique avec l'appui d'une Délégation d'Accompagnement à la Créativité, l'Ingénierie et la Pédagogie (DACIP). L'évolution des méthodes d'évaluation de l'acquisition de ces compétences est en cours. Par ailleurs, les compétences acquises dans les cursus sont systématiquement valorisées. Les compétences acquises hors cursus peuvent donner lieu à un « Bonus Engagement Étudiant » qui accroît la moyenne de 0,5 point au maximum. Ce dispositif est déployé à grande échelle, avec 1000 dossiers évalués par an. **Toutefois, ce déploiement de l'approche par compétences est en cours avec des niveaux variés suivant les collègius et les composantes et une avance certaine pour les écoles d'ingénieurs et les IUT. Comme le soulignent les rapports Hcéres d'évaluation du bilan du 1^{er} et du 2^e cycle (2023), le déploiement de cette approche ne dépasse majoritairement pas le cadrage central⁹⁸.**

Les nouvelles pratiques pédagogiques au cœur des préoccupations de l'établissement

L'UL a mis en place un système performant pour introduire des méthodes pédagogiques innovantes et diversifiées et accompagner le corps enseignant dans l'innovation permanente. Le dispositif est porté par la DACIP, en lien étroit avec les composantes et avec l'appui d'un réseau d'accompagnateurs pédagogiques et d'un réseau de correspondants « pédagogie et numérique ». Pour autant, seul le suivi des formations par les enseignants est réalisé et la mesure des effets de l'introduction de nouvelles méthodes pédagogiques sur la réussite des étudiants ne sera réalisée qu'au cours du prochain contrat.

L'université s'est également mobilisée au travers du déploiement de plusieurs espaces pédagogiques : la plateforme pédagogique « ARCHE » où 21 000 cours sont aujourd'hui disponibles sur Moodle ; un portfolio électronique appelé « COMPACT » (compétences et activités), reposant sur le logiciel Mahara et connecté à Moodle ; la réalisation de vidéos enregistrées et de MOOC. D'autres actions témoignent de cet engagement. Ainsi, les modalités d'enseignement se sont diversifiées : les équipements audiovisuels et numériques, ainsi que la transformation des espaces, permettent d'adapter, selon les besoins, tous les enseignements au distanciel, au co-modal et à l'hybride. Les différents programmes dont l'UL a été lauréate ont été déployés de façon convergente pour améliorer les espaces affectés aux activités pédagogiques. **Le comité note cependant que les liens entre les moyens déployés et les objectifs stratégiques de l'UL demeurent encore trop fragiles. Aussi, recommande-t-il que les projets soient plus explicitement alignés avec les objectifs de l'établissement.**

Par ailleurs, l'enseignement des langues étrangères bénéficie des innovations pédagogiques afin d'accorder plus d'autonomie d'apprentissage aux étudiants de l'UL⁹⁹. On notera aussi la réalisation et la diffusion d'un guide pour l'enseignement à distance, ainsi que la diffusion des pratiques pédagogiques innovantes par voie de vidéos. L'UL valorise également l'investissement des enseignants-chercheurs dans des actions de transitions pédagogiques par la modification du référentiel horaire, par la formation et par les AML, ainsi que par la prise en compte de cet investissement dans l'avancement de grade au niveau local.

Ces initiatives multiples témoignent d'un fort engagement de l'UL dans ce domaine.

Une stratégie peu lisible de l'offre de formation à l'international

L'ouverture et l'adaptation de l'offre de formation à l'international, comme le développement de la mobilité sortante, nécessitent une politique de formation en langue (français langue étrangère, anglais, allemand...) ambitieuse dès le 1^{er} cycle. Pour la développer, l'UL, qui s'appuie sur le « DÉFLE »¹⁰⁰ et sur sa position transfrontalière, a défini un cadrage général pour tous les cursus. Toutefois, on note que la mise en œuvre de

⁹⁸ Recommandations et constats des rapports Hcéres d'évaluation du bilan du 1^{er} et du 2^e cycle (2023) :

« Poursuivre la transformation pédagogique centrée sur le développement des compétences, tant dans la conception des maquettes en blocs de connaissances et de compétences que dans l'évaluation des compétences, en accompagnant les équipes pédagogiques avec les ressources proposées par l'université de Lorraine. » ; « Si on constate une réelle politique de l'université quant à la mise en œuvre progressive d'une approche par compétences, peu de formations vont au-delà du cadrage, tandis que la majorité déclare attendre la prochaine période contractuelle pour franchir le cap de l'évaluation des compétences ».

⁹⁹ Notamment par la plateforme EDOLANG.

¹⁰⁰ Département de Français langue étrangère.

cette politique varie fortement selon les collègiums et les écoles, comme le souligne le rapport Hcéres d'évaluation du bilan du 2^e cycle. **Aussi le comité recommande à l'établissement de mettre un terme à ces disparités et de mieux intégrer la politique de langue au sein de tous les cursus de formation.**

Par ailleurs, différents dispositifs de préparation à la mobilité entrante et sortante sont mis à disposition des étudiants : présentation des aides à la mobilité réalisée dans les composantes ; échanges internationaux virtuels mis en place (internationalisation@home) ; parrainage des étudiants internationaux pour les aider à l'apprentissage du français. Pour autant, l'accompagnement des étudiants étrangers en amont de leur arrivée et au cours de leur premier semestre à l'UL pourrait être davantage structuré.

Au-delà de toutes ces actions et initiatives qu'il convient de saluer, le comité considère que la stratégie de développement de la formation à l'international n'est pas suffisamment lisible et structurée. Le comité recommande que cette politique soit définie au niveau central et fasse l'objet d'un déploiement coordonné au niveau des collègiums et des écoles.

Une politique de formation continue et de VAE à clarifier

L'UL affiche la volonté d'ouvrir une grande partie de son offre de formation à de nouveaux publics grâce à la formation tout au long de la vie (FTLV). Des efforts ont été faits au moyen de l'approche par compétences, le service d'orientation, la VAE, l'individualisation des parcours et la mise en œuvre de la formation ouverte à distance (FOAD). Toutefois la FTLV à l'UL se présente encore comme un domaine à améliorer. En effet, plusieurs points ont attiré l'attention du comité. Tout d'abord, la FTLV concerne aujourd'hui un nombre très limité de champs disciplinaires et de formations. Elle ne s'est pas encore développée dans toutes les composantes, car elle est laissée à l'appréciation de ces dernières. De plus, les données dans ce domaine sont peu présentes. On peut toutefois relever deux premières actions (« Compas » et « Dune-Éole ») qui ont permis à l'UL d'expérimenter une méthodologie qui pourrait servir de socle à la construction d'une offre de formation destinée à des professionnels sous la forme de blocs de formation modulaires.

Le comité recommande à l'université de s'engager davantage dans le développement de la FTLV et de se prémunir du risque d'un déploiement trop différencié selon les composantes.

Référence 15. « L'établissement analyse l'attractivité, la performance et la pertinence de son offre de formation, et favorise la réussite des étudiants depuis leur orientation jusqu'à leur insertion professionnelle. »

3/ De nombreux dispositifs mis en œuvre, mais un manque de suivi de leurs effets

Attractivité des formations : une information efficace auprès des lycées et des étudiants

Au cours de la période de référence, l'UL a développé un dispositif destiné à mieux faire connaître son offre de formation et à la rendre plus attractive, notamment auprès des lycéens des académies de Nancy-Metz et de Reims. Lauréat du PIA 3 en 2019, le projet AILES (Accompagnement à l'Intégration des Lycéens dans l'Enseignement Supérieur) a permis, grâce au soutien de l'université de Reims Champagne Ardenne (URCA), de l'université technologique de Troyes (UTT) et des rectorats, de mettre en place un système d'accompagnement renforcé des lycéens au cours de leur période d'orientation vers le supérieur, en amont de leur arrivée à l'université, dans un objectif de diversité sociale et de diminution du taux d'abandon. Ce projet complète le dispositif des étudiants ambassadeurs, mis en place depuis 2020, ainsi que les campagnes régulières d'information à destination des lycéens et des équipes éducatives du secondaire dans les territoires de l'université de Lorraine.

Les actions d'accompagnement des étudiants en réorientation sont nombreuses : forums et cycles de conférences, permanences des psychologues de l'Éducation nationale, ressources et catalogues en ligne avec indication des taux de réussite des candidats selon la filière d'origine. Ces actions d'accompagnement doivent être saluées.

L'attractivité de l'UL se concentre sur le 1^{er} cycle, en cohérence avec la répartition de la population étudiante de l'université de Lorraine¹⁰¹. En l'absence de dispositif de promotion de son offre de formation en master et en doctorat auprès de candidats internationaux, l'UL n'a pas encore mis en place d'outils de mesure de l'attractivité internationale de ses formations. Or, le taux de doctorants internationaux, très variable

¹⁰¹ Parmi les inscrits, 30 % sont des primo entrants étrangers arrivant à l'UL. Au niveau des nationalités, 51 % sont français, 8 % provenant de la communauté européenne et 41 % du reste du monde (Chine, Algérie, Maroc, Liban étant les pays principaux).

d'une ED à l'autre, pourrait justifier une action spécifique adaptée pour accroître davantage l'attractivité de la formation doctorale¹⁰².

Le comité recommande à l'UL de mettre en place des indicateurs chiffrés pour, d'une part, mieux évaluer la plus-value et les effets des dispositifs mis en œuvre sur la diversité sociale et sur l'attractivité de l'offre de formation et, d'autre part, pour mesurer objectivement les disparités qui persistent entre composantes et les faire ainsi évoluer.

Performance des formations : une mesure solide de la performance des formations par le taux de réussite et d'insertion professionnelle

L'UL a défini des indicateurs pertinents en vue d'évaluer la performance de ses formations, notamment le taux de réussite étudiante et d'insertion professionnelle. Grâce à la délégation à l'aide au pilotage et à la qualité (DAPEQ), la collecte et l'analyse de données permettent d'accompagner et de suivre la réussite des étudiants, ce qui est au cœur des préoccupations de l'UL. Une attention particulière est réservée à l'accompagnement et à la prévention du décrochage des étudiants en situation de handicap.

Des dispositifs d'aide à la réorientation des étudiants ont notamment été mis en œuvre afin d'accompagner vers d'autres formations les étudiants décrocheurs en première année de Licence, en BUT et en parcours d'accès spécifique en santé (PASS). Pour ce qui est du suivi systématique de l'insertion professionnelle, l'Observatoire de la Vie Universitaire est un outil efficace, performant et reconnu, avec un taux de réponse moyen aux enquêtes de 80%. L'UL déploie également un outil de suivi de cohortes, qui permet aux équipes pédagogiques et à l'équipe de direction de faire évoluer l'offre de formation, en lien avec le Conseil de la Formation, dans le cas de réformes (premier cycle de santé) ou de projets ponctuels (renforcement de l'entrepreneuriat).

Les données obtenues grâce à ces nombreux dispositifs, focalisés sur la réussite d'un côté et l'insertion de l'autre, sont une force de l'université. Le comité considère qu'elle pourrait les exploiter davantage pour faire évoluer les méthodes pédagogiques et systématiser l'approche par compétences au service des besoins des étudiants, mais également afin de mieux comprendre les variations du taux de réussite des étudiants qu'elle a constatées.

Des formations à relier encore davantage au monde socio-économique

La pertinence des formations est évaluée au moyen de l'indicateur de l'insertion professionnelle, 6, 18 et 30 mois après la sortie de l'université, par l'Observatoire de la Vie Universitaire (OVE). Les résultats, limités à la formation initiale, sont analysés, rendus publics et communiqués sur le site de l'université¹⁰³. On constate avec intérêt que plus de 90% des étudiants ont un emploi 18 mois après leur diplomation. Les conseils de perfectionnement sont également d'autres leviers sur lesquels l'université s'appuie pour évaluer la pertinence des formations, en prenant en compte les problématiques spécifiques au marché de l'emploi transfrontalier (par exemple l'enseignement bilingue). **Afin de mieux évaluer la pertinence des formations, l'université gagnerait à s'appuyer davantage sur le réseau d'alumni¹⁰⁴ qu'il conviendrait de mieux structurer, et sur les interactions avec les acteurs du monde socioéconomique de proximité.**

Référence 16. « L'établissement suit l'évolution de son offre de formation et s'assure de sa soutenabilité, en s'appuyant sur une politique de ressources humaines cohérente avec sa politique de formation et en mettant en œuvre une démarche d'amélioration continue. »

4/ Des outils de suivi fiables et adaptés, mais une politique d'accompagnement et d'incitation trop fragile et qui mobilise insuffisamment les collégiums

¹⁰² Cf. rapport de 3^{ème} cycle du Hcéres (2023) : « La politique de partenariats stratégiques internationaux s'est étoffée durant le dernier contrat. L'UL bénéficie, au niveau du 3^e cycle, d'une forte attractivité à l'international avec 47 % de doctorants de nationalité étrangère. Cette proportion est toutefois très variable d'une ED à l'autre avec des chiffres allant de 13-15 % (BioSE, SJPEG) à plus de 60-70 % (SIMPPé). »

¹⁰³ <https://insertion.univ-lorraine.fr/, par domaine et par cycle>.

¹⁰⁴ Cf. Recommandations faite également par le rapport Hcéres d'évaluation du bilan du 2^{ème} cycle.

Les collègiuims jouent un rôle trop limité dans la mise en œuvre d'une politique de ressources humaines

Interface entre l'équipe politique et les composantes, les collègiuims ont vocation à répartir les moyens entre celles-ci et à jouer un rôle important dans l'expression des besoins en ressources humaines. Conçus comme de véritables facilitateurs, ils assurent le dialogue avec le ou les pôles concernés pour la définition des profils de postes. Cependant, à moyens constants, le déploiement d'une véritable politique de formation d'envergure demeure complexe et si le pilotage semble pertinent, certaines filières restent sous-dotées (ex. STAPS). Ainsi, les redéploiements de postes au sein d'un collègiuim sont marginaux et les rares transferts ont contribué à combler ponctuellement des insuffisances d'encadrement dans les formations sous tension.

Toutefois, la structuration en collègiuims offre la possibilité d'échanges de bonnes pratiques entre composantes d'un même domaine, tout en tenant compte des différences disciplinaires. Ainsi, grâce notamment aux collègiuims, le dispositif de formation et d'accompagnement des maîtres de conférences (MCF) stagiaires est déployé de façon ambitieuse, efficace et transversale : implication conjointe des équipes RH, numérique et innovation pédagogique ; ouverture à l'ensemble du corps enseignant ; entretiens individuels au début et à mi-parcours, qui favorisent le développement des compétences pédagogiques et de plans de formations sur mesure au bénéfice de la qualité des formations. Aussi, certains collègiuims ont utilisé le fléchage des recettes de l'apprentissage vers les composantes pour inciter au développement de cette modalité, même si le nombre de formations offertes par voie d'apprentissage demeure toujours en deçà des attentes des étudiants et des employeurs. Ces quelques exemples montrent que, compte tenu de la taille de l'UL, de l'hétérogénéité de ses composantes, de l'éloignement géographique entre sites, **les collègiuims sont potentiellement capables de jouer un rôle dans la coordination, le pilotage et la mise en œuvre cohérente d'une offre de formation de qualité, à condition d'en avoir les moyens et la délégation formelle. Le comité recommande de renforcer et d'explicitier le rôle et les prérogatives des collègiuims auprès des composantes dans ce domaine.**

Des évaluations des enseignements encore à systématiser pour l'amélioration continue de l'offre de formation

Pilotée par un Vice-président délégué à l'amélioration continue de l'offre de formation et à l'accréditation, une démarche qualité en formation a été définie de façon harmonisée depuis 2018, sa gouvernance bien établie et les outils nécessaires (questionnaires d'évaluation, conseils de perfectionnement, banques de données, référentiels qualité...) mis à la disposition de chaque collègiuim, sans être pour autant obligatoires. À ce jour, toutefois, trop peu de diplômés et de composantes ont adopté la démarche d'évaluation des enseignements par les étudiants. Sa mise en œuvre différenciée au sein de l'UL limite l'impact de cette évaluation sur une politique d'amélioration continue des enseignements. **Le comité recommande à l'UL d'étendre ou de généraliser au plus vite la pratique d'évaluation telle qu'elle a été définie en 2018.**

Cette généralisation serait d'autant plus utile que d'autres actions sont mises en œuvre dans le même objectif d'amélioration de la qualité de l'offre de formation. Ainsi, certaines composantes sont labellisées ou ont été évaluées par les dispositifs relatifs à leur spécialité (par exemple Français Langue Étrangère et BSIS-Business School Impact System). Les démarches de labellisation spécifiques viennent en complément du travail mené par les conseils de perfectionnement¹⁰⁵, qu'elles peuvent faire ainsi évoluer. Par ailleurs, un dispositif original d'auto-évaluation de l'ensemble de l'offre de formation par un comité de 48 experts internes à l'établissement est mis en place. Il vise à exprimer un point de vue critique sur l'offre de formation dans sa globalité à l'issue du contrat quinquennal. Il s'agit d'une démarche positive et à valoriser en la rendant visible à l'extérieur de l'université à condition de mieux harmoniser les procédures entre elles et pour l'ensemble des composantes.

Des outils d'analyse et de pilotage du coût des formations fiables et adaptés

Au cours de la période de référence, l'UL a introduit de nouvelles méthodes pour homogénéiser et fiabiliser ses bases de données et son système d'information, de façon à pouvoir assurer un pilotage de l'offre prenant en compte, parmi d'autres indicateurs, les coûts inhérents à la charge d'enseignement, les effectifs, les ressources propres et les dépenses de fonctionnement. Depuis 2021, l'établissement est en mesure d'effectuer une analyse des coûts de ses activités, notamment avec la réalisation de cartographies économiques, qui ont déjà permis de chiffrer les apports des formations en alternance à la trajectoire et à la stratégie financière de l'établissement.

¹⁰⁵ Ces conseils produisent des analyses et des documents qui sont disponibles à la consultation via le GED.

Cette démarche vise un objectif de soutenabilité de l'offre de formation. Les moyens financiers dégagés par l'alternance, potentiel levier pour l'UL, sont aujourd'hui affectés directement aux composantes porteuses des formations.

Un pilotage de l'offre de formation qui reste dépendant de la définition d'un nouveau modèle économique

Malgré les avancées méthodologiques et celles du système d'information, malgré la fiabilisation progressive des données, l'établissement n'est pas encore en capacité de lier ses objectifs stratégiques à l'évolution du modèle économique de son offre de formation et à l'identification de recettes complémentaires pour assurer la soutenabilité de ce modèle. **Le comité ne peut que le regretter.**

Référence 17. « L'établissement soutient le développement de la vie étudiante et de la vie de campus, l'engagement des étudiants dans la gouvernance, et il favorise le bien-être étudiant. »

5/ Une vie de campus dynamique, avec une politique de développement structurée, mais dont l'équité entre sites reste à renforcer

La vie de campus est riche, dynamique et structurée, en particulier dans les agglomérations de Nancy et Metz. Son développement s'appuie sur un schéma directeur d'amélioration de la qualité de la vie étudiante « Vie étudiante en Lorraine » (VELO) adopté en 2018 et couvrant l'ensemble des domaines de la vie étudiante¹⁰⁶ et est évalué régulièrement à l'aide d'indicateurs¹⁰⁷. L'université de Lorraine s'appuie sur des partenariats régionaux pour offrir de bonnes conditions de vie et d'études à ses étudiants : lieux de restauration du Crous dans la majorité des sites, partenariats privés en complément de l'offre du Crous pour les logements, accès à un réseau de bibliothèques associées s'ajoutant aux bibliothèques universitaires. L'établissement veille également aux conditions de vie et d'études des étudiants salariés et leur propose des emplois compatibles avec le rythme des études.

L'université de Lorraine propose une offre complète de services. Le SUAPS offre de multiples activités adaptées aux différents publics (étudiants en situation de handicap, doctorants) et développe des partenariats locaux pour diversifier son offre. Le SUMPPS est également très actif. En outre, la vie universitaire est dynamisée par environ 160 associations étudiantes, y compris des associations de doctorants, qui bénéficient d'un soutien fort de l'université de Lorraine : espace numérique, formations, mise à disposition de locaux, apport financier... Cependant, la vie associative se concentre dans des composantes ou des campus où les effectifs sont importants et manque d'une structuration plus globale à l'échelle de l'établissement.

La participation des étudiants à la gouvernance de l'établissement est faible et reste à renforcer. Des représentants des étudiants siègent dans de nombreuses instances dans lesquelles ils se sentent écoutés. Cependant, leur présence effective, en particulier au conseil de la vie universitaire (CVU), est faible¹⁰⁸. Le VPE occupe, pour sa part, une place importante en étant pleinement intégré à l'équipe politique, tout en étant en lien étroit avec les étudiants impliqués dans la vie universitaire. La participation de l'ensemble des étudiants aux élections universitaires est très faible, notamment en dehors des agglomérations nancéienne et messine¹⁰⁹. **Le comité recommande de renforcer les actions visant à améliorer la participation des étudiants aux élections et plus globalement de développer leur sentiment d'appartenance à l'université de Lorraine.**

Les étudiants engagés dans des associations, dans la gouvernance de l'établissement, ou ayant un statut particulier (artiste, sportif de haut niveau, étudiant relais en santé...) peuvent bénéficier d'une reconnaissance de leur engagement grâce à un dispositif clair, qui manque cependant d'équité entre les différentes formations. Le Bonus Engagement Étudiant (B2E) est un dispositif connu et apprécié des étudiants engagés. Bien que la prise en compte de ce bonus par les jurys semble avoir augmenté¹¹⁰, ce dispositif reste hétérogène et inégal. En effet, le B2E n'est pas pris en compte dans certaines filières et les écoles d'ingénieurs possèdent leur propre dispositif¹¹¹, constat qui avait déjà été mis en avant dans le précédent rapport du Hcéres¹¹². La décentralisation souhaitée du B2E vers les composantes pourrait permettre de trouver une équité dans ce

¹⁰⁶ Contrat de site lorrain p.107.

¹⁰⁷ Bilan quinquennal du VELO.

¹⁰⁸ Document complémentaire « Statistique des présences des étudiants dans les conseils » et entretiens.

¹⁰⁹ Document complémentaire « Taux de participation aux différentes élections ».

¹¹⁰ « B2E présentation bilan 2021 » p. 4 et précédent rapport d'évaluation Hcéres de l'université de Lorraine.

¹¹¹ « B2E présentation bilan 2021 ».

¹¹² Rapport d'évaluation Hcéres de l'université de Lorraine.

dispositif. L'engagement des doctorants dans les instances de l'établissement est quant à lui valorisé par des crédits de formation doctorale. Si cette possibilité est appréciée par les doctorants, le nombre de crédits alloués est variable selon les écoles doctorales, ce qui a pour conséquence une inégalité dans la reconnaissance de l'engagement des doctorants¹¹³.

L'accueil d'étudiants internationaux a été renforcé, mais reste à concrétiser. L'université de Lorraine a développé des outils efficaces pour aider les étudiants dans leur mobilité entrante, tels qu'un site internet¹¹⁴ disponible en trois langues et un livret d'accueil regroupant les informations utiles. Cependant, ces outils ne sont pas connus des étudiants internationaux et mériteraient de l'être¹¹⁵. **Le comité recommande donc d'améliorer la diffusion des informations à l'attention des étudiants étrangers en mobilité entrante.** Malgré tout, les étudiants internationaux sont aujourd'hui bien accueillis, notamment par leur composante et par les associations étudiantes.

Concernant l'accueil des étudiants en situation de handicap, l'université de Lorraine est très avancée, comme elle l'est aussi dans la prise en charge des questions liées à la thématique « égalité, diversité, inclusion » (EDI), cette dernière n'étant pas suffisamment intégrée dans les formations. L'établissement s'est doté d'un schéma directeur du handicap dès 2013 et a développé des actions en faveur de l'accueil et de l'intégration des étudiants concernés, telles que la création d'un site internet consacré à ces sujets, un travail avec les associations étudiantes pour améliorer l'accessibilité aux événements, la mise en place de créneaux sportifs inclusifs, etc.¹¹⁶ Plus globalement, l'établissement a été précurseur sur cet axe « EDI » en développant dès 2013 un réseau interne, puis une communauté rassemblant également des acteurs extérieurs, en 2019. La création à partir de 2020 de cellules dans certaines composantes traduit concrètement sur le terrain l'implication de l'établissement dans ce domaine. Au-delà de ces cellules, des premiers modules de formation aux thématiques « EDI » ont été mis en place mais seulement à destination des personnels pour le moment¹¹⁷. L'établissement s'est aussi engagé dans une démarche de prévention du harcèlement au niveau du doctorat.

Enfin, la CVEC apporte un budget important pour développer la vie étudiante. Sa répartition se fait selon les axes du VELO et est discutée au sein de la commission en charge de la CVEC, puis au CVU. Les actions spécifiquement à destination des personnels sont financées quant à elles par les budgets des services.

Le comité, au vu de ces divers éléments d'appréciation, considère que la mise en œuvre de la politique de vie de campus est bien structurée, dynamique et bénéficie d'un soutien financier fort. Il attire cependant l'attention de l'établissement sur le fait qu'il est urgent de renforcer l'équité entre les nombreux sites.

¹¹³ Entretiens.

¹¹⁴ <https://welcome.univ-lorraine.fr/fr/>

¹¹⁵ Entretiens.

¹¹⁶ Entretiens.

¹¹⁷ Entretiens.

Conclusion du domaine « politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus »

1/ Forces

- La qualité de l'offre de service aux étudiants, le soutien aux associations et la politique de vie de campus.
- L'intégration et l'accompagnement des étudiants en situation de handicap.
- La dynamique soutenant l'essor de la pluridisciplinarité.
- La structuration de l'offre de formation doctorale et la gestion administrative du doctorat.

2/ Faiblesses

- L'absence d'une pratique harmonisée et obligatoire d'évaluation systématique de la qualité des enseignements.
- Une insuffisante prise en compte par l'université des spécificités statutaires et des attentes des doctorants.
- La place de la dimension internationale dans la politique de formation, du 1^{er} cycle jusqu'au doctorat.
- La faible participation des étudiants aux instances de l'université.
- Une attention à la vie étudiante et aux services associés inégale selon les différents sites.

3/ Recommandations

- S'engager dans une politique de formation mieux structurée, plus cohérente et plus équitable entre les composantes.
- Mettre en place un dispositif d'observation des démarches pédagogiques nouvelles introduites et de mesure des résultats obtenus.
- Développer le sentiment d'appartenance et la participation des étudiants à la vie de l'université.
- Renforcer et harmoniser la mise en œuvre de la démarche qualité, tout en s'assurant de l'équité de traitement de toutes les composantes.
- Poursuivre l'approche par compétences, renforcer l'interdisciplinarité dans l'offre de formation et généraliser l'évaluation des enseignements.

Table des matières

Avis du comité	4
1 / Forces principales	4
2 / Faiblesses appelant une vigilance particulière	4
3 / Recommandations	5
Présentation de l'établissement	6
1 / Caractérisation de l'établissement et de son territoire.....	6
2 / Recommandations de la précédente évaluation (rapport publié le 27/10/2017)	8
3 / Rapport d'autoévaluation et visite de l'établissement.....	9
Le pilotage stratégique et opérationnel	10
1 / Un positionnement bien affiché et une trajectoire claire	10
2 / Une stratégie bien définie, un suivi de qualité mais une organisation encore insuffisamment opérationnelle	11
3 / Une dynamique partenariale solide mais à élargir, en lien avec les orientations stratégiques de l'établissement	12
4 / Un modèle de gouvernance reposant sur des principes précis, mais à mi-chemin des objectifs visés lors de la création de l'UL.....	14
5 / Des actions fortes au service de la qualité, mais l'absence d'une démarche globale et de procédures normées	16
6 / Une avancée certaine dans l'analyse et la maîtrise des coûts dans une perspective pluriannuelle, mais une gestion trop centralisée	17
7 / Une politique RH engagée et dynamique	18
8 / De fortes compétences dans la gestion du patrimoine mais une stratégie immobilière à finir de mettre en œuvre et à mieux articuler avec la politique DD&RS de l'établissement	20
Conclusion du domaine « pilotage stratégique et opérationnel »	22
La politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société	23
1/ Une politique de recherche inscrite dans la dynamique de l'I-Site LUE.....	23
2/ Une politique de ressources et de soutien à la recherche performante, mais qui n'entraîne pas toutes les forces de l'université.....	26
3/ Une politique volontariste reposant sur des choix stratégiques précis et un réseau de partenaires fort	28
Des choix stratégiques affichés et partagés.....	28
4/ Un soutien notable en faveur de l'écosystème d'innovation et des activités de transfert, mais une implication trop faible de la SATT	29
Conclusion du domaine « politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société »	30
La politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus	31
1/ Une offre riche et étendue, mais une politique de formation à engager de manière plus dynamique et mieux partagée	31

2/ Un engagement au service de la qualité de l’offre de formation mais une stratégie encore peu lisible et des programmes à finaliser	34
3/ De nombreux dispositifs mis en œuvre, mais un manque de suivi de leurs effets	35
4/ Des outils de suivi fiables et adaptés, mais une politique d’accompagnement et d’incitation trop fragile et qui mobilise insuffisamment les collègiums	36
5/ Une vie de campus dynamique, avec une politique de développement structurée, mais dont l’équité entre sites reste à renforcer.....	38
Conclusion du domaine « politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus »	40
Table des matières	41
Liste des sigles.....	43
Observations de la présidente	48
Organisation de l’évaluation.....	50

Liste des sigles

A

AAP	Appel à projets
AMI	Appel à manifestation d'intérêt
ANR	Agence nationale de la recherche
APC	Approche par compétences
APC	<i>Article Processing Charges</i>
ARBRE	Recherches Avancées sur l'Arbre et les Ecosystèmes Forestiers
ARS	Agence régionale de la santé

B

Biatss	(personnels) Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, personnels sociaux et de santé
BU	Bibliothèque universitaire
BUT	Bachelor universitaire de technologie
BVE	Bureau de la vie étudiante

C

C3E	(campus) Énergie, environnement, évolution
CA	Conseil d'administration
Cac	Conseil académique
CAE	Contrat d'aménagement des études
CATT	(campus) Campus aéronautique et transport
CCSTI	Centre de culture scientifique technique et industrielle
CFVU	Commission de la formation et de la vie universitaire
CFA	Centre de formation d'apprentis
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
CHR	Centre hospitalier régional
CHRU	Centre hospitalier régional universitaire
CHU	Centre hospitalo-universitaire
Cifre	Convention industrielle de formation par la recherche
Cles	Certificat de compétences en langues de l'enseignement supérieur
Cnam	Conservatoire national des arts et métiers
Cned	Centre national d'enseignement à distance
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
ComUE	Communauté d'universités et établissements
COP	Conseiller d'orientation psychologue
CORIS	Comité de Coordination Recherche, Innovation, Société du site lorrain
CPER	Contrat de plan État-région
CR	Commission de la recherche
CRBSP	Comité de recherche biomédicale et santé publique
CRCT	Congés pour recherche ou conversion thématique
Crepss	Centre de ressources, d'expertise et de performance sportives
CRHIP	Centre de ressources d'ingénierie et d'initiatives pédagogiques
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CRT	Centre de ressources technologiques
CSTI	Culture scientifique, technique et industrielle
CT	Comité technique
CV	Curriculum vitae
CVAT	Cellule de veille et d'action pour le travail
CVEC	Contribution à la vie étudiante et de campus

D

DACIP	Délégation d'Accompagnement à la Créativité, l'Ingénierie et la Pédagogie
DAMAS	Alliages métalliques pour l'allègement des structures
DAPEQ	Délégation à l'aide au pilotage et à la qualité
DAS	Dialogue Stratégie d'Activités
DD&RS	(label) Développement durable et responsabilité sociétale
DEG	Droit, économie, gestion
DemoES	Démonstrateurs numériques dans l'enseignement supérieur
DGS	Direction générale des services
Dird	Dépenses intérieures de recherche et de développement
DRH	Direction des ressources humaines
DRH-RS	Direction des ressources humaines et de la relation sociale
DU	Directeur/Directrice d'unité
DUT	Diplôme universitaire de technologie

E

EA	Équipe d'accueil
EC	Enseignant-chercheur
ED	École doctorale
EDI	Égalité, diversité, inclusion
e-FRAN	Formation, recherche et animation numériques dans l'éducation
Élans	(NCU) Personnaliser les parcours à l'université
EPSCP	Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
EquipEx	Équipement d'excellence
Erasmus	<i>European action scheme for the mobility of university students</i>
ERC	<i>European Research Council</i>
EURECA-PRO	European University on Responsible Consumption and Production
ERL	Équipe de recherche labellisée
ERP	Établissement recevant du public
ESRI	Enseignement supérieur, recherche et innovation
ETPT	Équivalent temps plein travaillé
EUR	École universitaire de recherche
ExcellencES	Excellences sous toutes ses formes

F

Feder	Fonds européen de développement régional
FTLV	Formation tout au long de la vie

G

GPEEC	Gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences
GPRH	Gestion prévisionnelle des ressources humaines
GVT	Glissement vieillesse technicité

H

Hcéres	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
HDR	Habilitation à diriger des recherches
HRS4R	Human resources strategy for researchers

I

IAE	Institut d'administration des entreprises
-----	---

IBISA	Infrastructure en biologie, santé et agronomie
Idéfi	Initiative d'excellence en formations innovantes
IdEx	Initiative d'excellence
IGÉSR	Inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche
IH2EF	Institut des hautes études de l'éducation et de la formation
Insa	Institut national des sciences appliquées
Inserm	Institut national de la santé et de la recherche médicale
Inspé	Institut national supérieur du professorat et de l'éducation
IP	Insertion professionnelle
IRP	International Research Program
I-Site LUE	Initiative science innovation territoire économie Lorraine université d'excellence
IUT	Institut universitaire de technologie

L

LabCom	Laboratoire commun
LabEx	Laboratoire d'excellence
LANSAD	Langue vivante étrangère pour spécialistes d'autres disciplines
LMS	<i>Learning Management System</i>
LSH	Lettres et sciences humaines
LUE	Lorraine université d'excellence

M

MSHS	Maison des sciences de l'Homme et de la société
------	---

N

NCU	Nouveau cursus à l'université
-----	-------------------------------

O

ODD	Objectifs de développement durable
ONR	Organisme national de recherche
ONU	Organisation des Nations unies
ORE	orientation et réussite des étudiants
ORION	Oser la recherche durant la formation
Ortolang	Plate-forme d'outils et de ressources linguistiques pour un traitement optimisé de la langue française
OSE	Organisation des services d'enseignement

P

PACES	Première Année Commune aux Études de Santé
PEC	Portefeuille d'expériences et de compétences
PEEC 2030	Plan d'Efficacité Énergétique des Campus à l'horizon 2030
PEEL	Pôle entrepreneuriat étudiant de Lorraine
Pépité	Pôle étudiant pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat
PEDR	Prime d'encadrement doctorale et de recherche
PEPR	Programmes et équipements prioritaires de recherche exploratoires
PIA	Programme d'investissements d'avenir
PPI	Plan pluriannuel d'investissement
PPP	Projet professionnel personnalisé
PS	Pôles Scientifiques
PSA	Projet stratégique d'activité

Q

QVT Qualité de vie au travail

R

RAE Rapport d'autoévaluation
 RCE Responsabilités et compétences élargies
 RSU Responsabilité sociétales et universitaires
 RH Ressources humaines
 Rifseep Régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel
 RNCD Réseau national des collèges doctoraux

S

Safire Service d'accompagnement à la formation, l'insertion et la réussite étudiante
 SAPS Sciences avec et pour la société
 Satt Société d'accélération du transfert de technologies
 SCD Service commun de la documentation
 SDDD Schéma directeur du développement durable
 SDIA Schéma directeur immobilier et d'aménagement
 SDMS Schéma directeur de mise en sécurité
 SDSI Schéma directeur des systèmes d'information
 SHE Service handicap étudiants
 SHS Sciences humaines et sociales
 Shon Surface hors œuvre nette
 SHS Sciences humaines et sociales
 SI Système d'information
 SIRIUS Stratégie d'Innovation pour le Renforcement des Interactions entre Université et Société
 SID Système d'information décisionnel
 SJPEG Sciences juridique, politique, économique et de gestion
 SO Science ouverte
 SPSI Schéma pluriannuel de stratégie immobilière
 SPVR Service du partenariat et de la valorisation de la recherche
 SSU Service de santé universitaire
 Strater Stratégie territoriale de l'enseignement supérieur et de la recherche
 SUAPS Service universitaire des activités physiques et sportives
 SUMPPS Service Universitaire de Médecine Préventive et de Promotion de la Santé
 SWOT (analyse) *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*

T

TBO Tableau de bord opérationnel
 Tice Technologies de l'information et de la communication pour l'enseignement
 TOEIC *Test of English for International Communication*

U

UB Unité budgétaire
 UL Université de Lorraine
 UMR Unité mixte de recherche
 UPR Unité propre de recherche
 UR Unité de recherche
 USR Unité de service et de recherche
 UniGR Université de la grande Région

V

VAE	Validation des acquis de l'expérience
VAPP	Validation des acquis personnels et professionnels
VP	Vice-présidence/Vice-président
VPCS	Vice-président du Conseil scientifique
VPE	Vice-président étudiant
VSS	Violences sexuelles et sexistes

W

WoS	<i>Web of Science</i>
-----	-----------------------

Observations de la présidente



La Présidente

Nancy, le 3 octobre 2023

Dossier suivi par :

cabinet-presidente@univ-lorraine.fr

Monsieur le Président par intérim
Du Haut Conseil de l'Évaluation de la Recherche
et de l'Enseignement Supérieur

Monsieur le Président par intérim,

L'Université de Lorraine remercie le Haut Conseil de l'Évaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur ainsi que l'ensemble des experts qui ont procédé à l'évaluation de notre université dans toutes les dimensions de ses activités. Je suis particulièrement reconnaissante au comité et à son président pour la qualité de leur écoute et leurs travaux, ainsi qu'au conseiller scientifique et au chargé de projet qui les ont accompagnés.

Leur analyse met en lumière la belle trajectoire de notre établissement dans tous les domaines, depuis sa création en 2012. Elle souligne notamment la qualité du positionnement de notre établissement et la dynamique scientifique qui en découle, dans un écosystème partenarial performant construit avec les acteurs du monde socio-économique. Le comité relève également la force des liens qui unissent l'Université de Lorraine aux organismes nationaux de recherche (CNRS, INRIA, INSERM, INRAE) depuis de nombreuses années.

En ce sens, l'ISITE a pleinement joué un rôle moteur pendant sa phase probatoire (correspondant à la période d'évaluation). Si cette phase probatoire a été plus particulièrement centrée sur la Recherche, la politique de formation de l'établissement a bien toujours été mise en œuvre de manière soutenue et déterminée, alors que les conditions dans lesquelles nous avons porté ces évolutions ont été souvent difficiles. Aussi, je regrette que les circonstances particulières de la période d'observation (mouvements contre la loi ORE, crise sanitaire du COVID19, nombre très important de réformes d'ampleur) n'aient pas nuancé leur évaluation de notre politique de formation. En particulier, la remarquable capacité des équipes pédagogiques à mettre en œuvre les réformes et faire face à la crise sanitaire aurait pu être davantage soulignée.

L'Université de Lorraine entend, au cours de la période contractuelle qui débute, déployer des lignes de force ambitieuses à l'échelle de l'ensemble de nos formations, notamment : renforcer l'internationalisation, accélérer les transformations pédagogiques dont l'approche par compétence, développer l'interdisciplinarité, insister sur la responsabilité sociétale et environnementale de l'université et favoriser la qualité de vie dans les études.

J'ai par ailleurs bien noté que le comité nous engage à travailler sur les équilibres entre les différents niveaux de notre organisation, chacun dans son rôle, sans qu'il soit pour autant aisé de trouver une voie entre des recommandations visant à renforcer tout à la fois chacun de ces niveaux.

Ces questions sont cependant pleinement intégrées dans les dynamiques que nous avons déployées depuis la fin de la période d'observation. Le processus de pérennisation de l'ISITE est désormais enclenché, avec une démarche beaucoup plus intégrative entre la formation et la recherche sur les défis sociétaux. Un travail de fond est réalisé en parallèle pour rendre davantage lisible la cohérence et la complémentarité des politiques du site et de l'université prenant en compte les évolutions du contexte national, précisant ainsi mieux les rôles de chacun. Les dispositifs structurants étant ainsi mieux posés, plusieurs projets transformants émergent ces

derniers mois et permettent d'orchestrer les actions des pôles scientifiques et collégioms dans des démarches partagées, renforçant ainsi la qualité des coopérations en formation et en recherche. Les directions de pôle et de collégium démontrent ainsi qu'ils peuvent jouer un rôle essentiel pour combiner les forces de l'établissement et ainsi faciliter son positionnement sur des thématiques qui croisent les champs disciplinaires et les différents types de formations, en complément des dynamiques portées par l'ISITE Lorraine Université d'Excellence.

Il en va de même pour la stratégie territoriale dont les fondations institutionnelles (Conférence Universitaire Territoriale) ont été construites au cours de la période d'observation. Sur la base de ces fondations, l'Université de Lorraine travaille au niveau de chaque territoire, soit à l'articulation de sa stratégie avec les schémas métropolitains (Metz et Nancy), soit à la construction de schémas de déploiement universitaire territoriaux (villes d'équilibre) en partenariat avec tous les acteurs (autres acteurs de l'enseignement supérieur, collectivités, monde socio-économique). Cette démarche nouvelle s'inscrit dans une vision de l'université qui mise sur la complémentarité entre son rayonnement international et son ancrage territorial, avec l'ambition de construire un réseau de campus qui soient autant de creusets facilitant l'émergence de liens entre l'université et la société (formation, recherche, innovation, vie étudiante, Responsabilité Sociétale des Entreprises, Sciences Avec et Pour la Société).

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Président par intérim, l'expression de mes meilleures salutations.



Hélène Boulanger

Organisation de l'évaluation

La visite de l'université de Lorraine a eu lieu du 31 janvier au 2 février 2023. Le comité était présidé par Monsieur **Daniel Filâtre**, professeur des universités en sociologie, ancien recteur des académies de Grenoble et de Versailles, ancien président de l'université Toulouse 2 Jean Jaurès, et ancien conseiller ministériel.

Ont participé à cette évaluation :

- **Mme Lilandra Boulais**, docteure en biotechnologies, diplômée de l'université technologique de Compiègne (UTC) ;
- **M. Emmanuel Caillaud**, professeur des universités en sciences de l'ingénieur au Conservatoire national des arts et métiers (CNAM), ancien Vice-président formation initiale et continue de l'université Louis Pasteur ;
- **Mme Alessia Lefébure**, directrice de l'institut Agro Rennes-Angers, ancienne directrice adjointe et directrice des études de l'École des Hautes Études en Santé Publique (EHESP) ;
- **M. Philippe Paillet**, secrétaire général d'académie adjoint, chargé des affaires régionales, région académique Occitanie, ancien DGS de l'université de Montpellier 2 ;
- **Mme Corinne Miral**, maître de conférence HDR en chimie à l'université de Nantes et vice-présidente déléguée aux affaires doctorales ;
- **Mme Stéphanie Monjon**, maître de conférence HDR en économie de l'environnement à l'université Paris Dauphine PSL et déléguée « Responsabilité environnementale » ;
- **Mme Laurence Ris**, professeur de neurosciences à l'université de Mons et vice-rectrice aux relations, mobilités et coopérations internationales ;
- **M. Gilles Rubinstenn**, conseiller auprès de la présidente de l'AFM téléthon, ancien PDG de la SATT « IDF Innov » et ancien DG de la Fondation Pierre Gilles de Gennes ;
- **M. Philippe Simoneau**, professeur des universités et vice-président de la recherche à l'université d'Angers ;

M Jacques Moret, conseiller scientifique, et **M. Antoine Bourget**, chargé de projet, représentaient le Hcéres.

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

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

Les rapports d'évaluation du Hcéres
sont consultables en ligne : www.hceres.fr

Évaluation des universités et des écoles
Évaluation des unités de recherche
Évaluation des formations
Évaluation des organismes nationaux de recherche
Évaluation et accréditation internationales



2 rue Albert Einstein
75013 Paris, France
T. 33 (0)1 55 55 60 10

hceres.fr

[@Hceres_](https://twitter.com/Hceres_)

[Hcéres](https://www.youtube.com/Hceres)