

Produire et partager notre bien commun, la connaissance

Produire et partager notre bien commun, la connaissance : **c'est ensemble que nous réalisons cette ambition depuis 5 ans** au sein de notre nouvel établissement, l'Université de Lorraine.

L'université de Lorraine, compte plus de 25 000 diplômés par an formés par les équipes pédagogiques et accompagnés par les services administratifs, des taux d'insertion professionnelle de nos étudiants au-dessus des moyennes nationales, un million d'heures d'enseignement réalisées par an, des milliers de publications scientifiques, de nombreux colloques animés par les équipes de recherche, des dizaines de partenariats noués avec des universités étrangères, des centaines de conventions qui nous lient à nos partenaires, une vie universitaire riche et diversifiée qui irrigue le territoire. Notre activité est foisonnante et ces quelques évocations témoignent de votre engagement personnel et collectif pour faire vivre notre ambition et réaliser les missions d'un établissement universitaire.

En moins de cinq ans, l'université de Lorraine est devenue l'une des grandes universités françaises et européennes. Au-delà des classements (parmi les 500 meilleures universités mondiales et dans les 200 meilleures universités en sciences pour l'ingénieur et en mathématique), l'université de Lorraine est aujourd'hui l'un des centres d'excellence français labellisés (I-Site, Labex, Equipex, IDEFI,...). Signe de sa vitalité et de son attractivité, l'université de Lorraine se place parmi les trois universités françaises ayant connu la plus grande augmentation des effectifs étudiants dans les quatre dernières années.

Vous m'avez fait l'honneur de me porter à la présidence de cette nouvelle université. Aussi je me dois de vous adresser au terme de ce quinquennat un bilan de ma mandature. **Ce bilan, j'en assume la responsabilité avec mon équipe politique, mais je sais qu'il n'a été rendu possible que grâce à votre collaboration, à votre coopération et à votre compréhension, en particulier dans les moments difficiles. Je suis fier du travail accompli ensemble et vous remercie collectivement de votre investissement.**

Pour user d'une métaphore facile, je dirais que **la construction de notre maison a connu deux étapes en cinq ans : une phase de trois années de chantier assurant la restructuration-harmonisation des fondations et du gros œuvre, puis deux années de stabilisation avec l'émergence des premiers succès, en particulier au niveau des appels à projet nationaux.** Je vous propose de « regarder dans le rétroviseur » afin de mesurer le chemin parcouru ensemble, en mettant en valeur les principaux chantiers menés, leurs acquis et leurs limites, pour dégager ensuite les points d'amélioration majeurs à traiter pour l'avenir.

1 2012 La construction d'un établissement homogène et d'une 2014 communauté de travail

1.1 : Installation de nos instances politiques après six mois d'errements électoraux

Dotée du statut de grand établissement par décret, l'université de Lorraine a pu s'organiser de manière dérogatoire par rapport aux organisations institutionnelles traditionnelles (ante et post loi Fioraso). Après six mois d'administration provisoire dus à un processus électoral tourmenté, il fut enfin possible d'installer les instances politiques (le directoire avec les directeurs de collègiums et de pôles scientifiques (C-PS), le sénat, le comité technique, les conseils centraux dont le conseil de la vie universitaire, etc.). Si le décret fixe les prérogatives de ces instances, il a fallu en définir les modalités d'application et les articuler dans un fonctionnement politique cohérent. En particulier, **les responsabilités respectives des collègiums et pôles scientifiques, à l'égard des composantes de formation et de recherche d'une part et des directions opérationnelles d'autre part, ont été stabilisées** après une période de flottement et d'ajustements.



Pour rendre notre configuration institutionnelle conforme au décret et simplifier ou rationaliser notre organisation, **de nombreuses redéfinitions de périmètres ou fusions de composantes ont eu lieu** dans les collègiums Arts Lettres et Langues, Sciences Humaines et Sociales, Interface (avec la création de l'ESPE (Ecole Supérieure du Professorat et de l'Education) et de l'UFR LANSAD, la régularisation des statuts de l'ISFATES Institut Supérieur Franco-Allemand des Techniques, d'Economie et des Sciences). D'autres réorganisations ont été également effectuées en Santé (avec le statut particulier de la PACES Première Année Commune aux Etudes de Santé), ou encore l'intégration de l'ENIM dans le collègium Lorraine INP. Le Collège Lorrain des Ecoles Doctorales (CLED) a été créé très tôt pour assurer la coordination des actions entre nos huit écoles doctorales. Tout dernièrement la création d'un nouveau collègium Lorraine Management Innovation permet de rendre visible l'équivalent d'une école de management (mais publique) au sein de notre université. Ces recompositions ont permis d'optimiser le pilotage des formations dans le respect des partages territoriaux, en particulier avec l'installation d'UFR « miroirs » (Metz / Nancy). Les collègiums et les pôles scientifiques ont été des relais efficaces entre les instances de l'UL et les composantes. En interne, ils ont souvent joué un rôle pacificateur pour dépasser les oppositions et les craintes liées à la fusion, en permettant une collaboration équilibrée entre composantes d'un même C-PS.

Des conventions d'association (loi 2013) installent durablement avec l'ICN Business School (Institut Commercial de Nancy) et l'ENSAN (Ecole Nationale Supérieure d'Architecture de Nancy) des partenariats privilégiés en formation et en recherche. **L'université a pleinement joué son rôle de chef de file de l'enseignement supérieur et de la recherche dans le périmètre lorrain.**

1.2 : Un bouleversement des directions opérationnelles qui n'a pas provoqué de perturbation fonctionnelle majeure

Les directions opérationnelles ont été soumises à un grand bouleversement : changements de directeurs, déménagement et installation dans de nouveaux locaux pour la plupart, recomposition de périmètres, réorganisation interne, absence de directives politiques pendant la période électorale de six mois. Héritiers et porteurs de cultures administratives - et donc de procédures - différentes, les personnels ont su s'adapter,

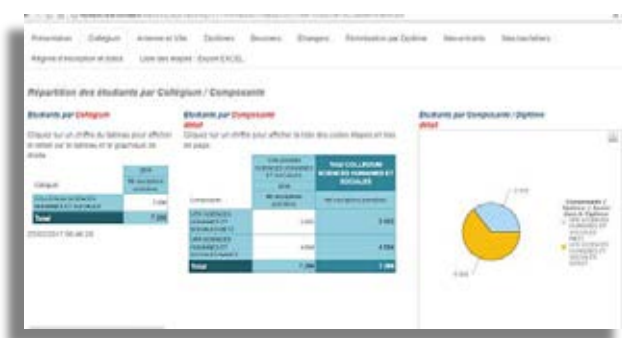
construire une nouvelle culture organisationnelle et la partager avec les collègues des composantes. La fusion a occasionné une surcharge de travail énorme dans les services centraux sans que les effectifs soient augmentés. Ces changements ont également provoqué des difficultés de fonctionnement dans les composantes que vous avez su absorber et réguler. La direction générale des services (DGS) a réussi à piloter l'ensemble avec un effectif initial en cadres restreint et grâce à l'engagement des directeurs opérationnels. Il faut souligner les efforts consentis par nos collègues durant cette période, que ce soit dans les composantes ou les directions opérationnelles, parfois même au détriment le plus souvent de leur vie personnelle. Durant ces premières années de réorganisation des services de l'université, c'est bien la solidité des composantes et de leurs personnels qui a soutenu l'ensemble de l'édifice en restructuration.

Les directions opérationnelles sont maintenant installées et stabilisées, les compétences des personnels de l'université de Lorraine sont avérées et reconnues sur des champs techniques variés, y compris au niveau national. Nous avons retrouvé la capacité à nous mobiliser et à nous engager sur des mutations importantes pour l'avenir, y compris comme site pilote national (SIFAC et gestion budgétaire GBCP, dématérialisation, marchés publics, évolution des systèmes d'information, service numérique aux usagers et aux personnels, etc.).

1.3 : La conception d'un nouveau modèle économique et la construction d'un système d'information indispensable au pilotage de l'établissement

Chaque ex-établissement avait son propre modèle de répartition des charges et des ressources entre composantes et directions. Cette hétérogénéité était impraticable au sein d'un seul et même établissement et constituait un frein au développement d'une identité commune. Dans l'urgence, dès 2012, avec un système d'information disparate et alimenté par des données fragiles, nous avons défini de nouvelles règles de répartition. Fondé sur les principes de transparence, subsidiarité, responsabilisation, solidarité et valorisation de l'engagement, ce modèle a permis d'assurer le fonctionnement des composantes et des directions dans un contexte de contraintes financières fortes qui ne facilitaient pas le dégagement de marges de manœuvre.

Le pilotage d'un établissement tel que le nôtre et la prise de décisions politiques à tous les niveaux doivent pouvoir s'appuyer sur des données fiables, partagées et transparentes. Aussi l'équipe a décidé de mettre à disposition de l'établissement de nombreuses informations : tableaux de bord pour les directeurs de composantes et le directoire, centralisation et accessibilité des données et actes sur l'ENT, cartographie économique, enquêtes qualité, enquêtes d'insertion professionnelle, etc. La mobilisation de tous les acteurs, dans les composantes comme dans les directions, a permis d'alimenter nos bases de données métiers et donc de construire progressivement un système d'information intégré et des indicateurs de qualité.



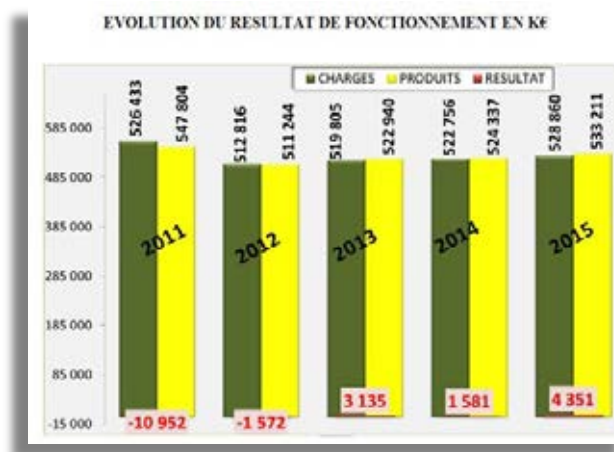
C'est à la fois un effort de transparence important qui a été réalisé et une vraie professionnalisation pour le pilotage de l'établissement. En cinq ans, le contrôle notamment par l'Etat et les financeurs (Région, ANR, Europe) n'a cessé d'être plus lourd et plus précis ; nous nous sommes adaptés au mieux à ces évolutions et ces contraintes en tentant d'anticiper et de minimiser leur impact sur nos missions.

1.4 : Retour à une trajectoire financière équilibrée grâce aux efforts conjugués de toutes les composantes et directions

Les comptes financiers de 2012 ont été sans appel, avec un déficit de 1,5 million d'euros (11 millions en 2011) et une baisse spectaculaire de 13 millions du fonds de roulement. Ce déséquilibre résultait à la fois des coûts liés à la fusion, d'une hausse des coûts récurrents (énergie, cotisations sociales, etc.) et d'un pilotage financier différencié des anciens établissements pendant la période pré-fusionnelle. L'équipe politique n'avait donc aucune marge de manœuvre pour soutenir de nouveaux projets et a même dû mener une politique de redressement financier. Un resserrement des dotations aux collègius et aux pôles scientifiques (et donc par voie de conséquence aux composantes), aux directions, ainsi que des gels d'emplois deux années de suite ont été indispensables (dans les secteurs DEG et SHS une seule année pour tenir compte des taux d'encadrement très faibles). Une politique de rationalisation des dépenses a été engagée avec succès, en particulier par le biais d'une renégociation de nos marchés auprès des fournisseurs. **Ces mesures ont rapidement produit leurs effets et l'établissement a renoué avec l'équilibre des comptes et l'amélioration de ses indicateurs financiers dès 2013. Indépendamment du contexte de fusion que nous avons connu, les universités et établissements qui n'ont pas voulu ou pu faire ces efforts sont actuellement dans des situations extrêmement difficiles. Nous avons ainsi assaini les finances de l'université par un effort qui a été réalisé à tous les niveaux de l'établissement. Nous sommes aujourd'hui en capacité de réinvestir et de préserver au mieux l'emploi.**

Utilisation des possibilités
de la masse salariale en 2016

99,9 %



1.5 : De l'hétérogénéité à l'harmonisation des statuts et conditions de travail des personnels

Issus de quatre établissements différents, les personnels connaissaient des modalités de gestion très différentes. Un des premiers chantiers a consisté à faire converger les pratiques en ressources humaines. Les règlements de temps de travail, de gestion des personnels contractuels, des régimes indemnitaires statutaires et particuliers des personnels BIATSS, le référentiel des enseignants-chercheurs ont été traités avec un maximum d'équité, de transparence et de dialogue. **Dans le cadre de ces réformes, pour ce qui relève des décisions de l'établissement, le pouvoir d'achat des personnels a été garanti et les régimes indemnitaires Biatss ont progressé chaque année malgré les contraintes financières.** Les fonctions particulières et les responsabilités ont été valorisées, que ce soit pour les directeurs de composantes, les responsables administratifs ou encore les agents de prévention.

Les instances représentatives des personnels ont été rapidement installées (CT, CHSCT) et une politique d'action sociale a été définie au mieux-disant avec l'appui des partenaires sociaux (Comité d'Action Sociale et Comité d'Action Etudiants). Le statut de l'élu (CT et CHSCT) a été adopté, un plan de formation a été offert aux personnels pour l'acquisition de compétences et notamment leur progression de

carrière, une vigilance toute particulière a été apportée aux risques (200 agents de prévention, recensement systématisé des accidents, diagnostic des risques psycho-sociaux, ...). Une commission qualité de vie au travail est installée pour définir des actions prioritaires. **La labellisation européenne de notre politique de ressources humaines est acquise et nous place au meilleur des standards européens. Ce label garantit une simplification pour le dépôt des projets européens (Human Resource Strategy for Researchers - HRS4R).**



HR EXCELLENCE IN RESEARCH

1.6 : Une stratégie partagée par le biais des Contrats d'Objectifs et de Moyens (COM) dans une double démarche ascendante et descendante :

Au-delà des aspects purement techniques et organisationnels de construction de notre établissement énoncés ci-dessus, il convenait de mettre en œuvre le projet d'établissement. À peine installée, l'équipe politique a négocié le contrat de site avec l'État.

Pour s'assurer de la mise en œuvre du projet et du contrat de site, les collégiés et les pôles scientifiques (C-PS) ont été invités à définir dès 2014 leur projet stratégique qui devait s'inscrire dans le cadre du projet d'établissement. De plus, des indicateurs transversaux (reflétant les objectifs globaux de l'établissement) et des objectifs spécifiques (traduisant la stratégie propre des composantes de chaque C-PS) ont été conjointement définis avec les C-PS et la direction politique de l'établissement. Ce dispositif de COM pluriannuel, avec une clause de revoyure annuelle, a favorisé le travail et la définition d'objectifs communs entre les composantes d'un même C-PS. Il a également stimulé la réflexion stratégique de moyen terme pour alimenter le prochain projet d'établissement 2018-2022 dans une démarche *bottom up* et donné à la subsidiarité toute sa mesure (tout en assurant l'alignement stratégique dans l'établissement). La réalisation de ces chantiers qui conditionnaient la vie et le bon fonctionnement de notre université a permis à notre politique de se déployer dans toutes ses dimensions. On peut néanmoins regretter que nous n'ayons pas encore réussi à contractualiser financièrement et systématiquement un volet « projets » dans ces COM, les marges de manœuvre de l'université étant réduites par les contraintes budgétaires.

2 2015
2016

Une dynamique politique qui a permis de nombreux succès

Dès le fonctionnement de notre université stabilisé, nos énergies ont été concentrées sur la réalisation de nos projets et le dessin d'un futur maîtrisé.

2.1 : Notre politique de recherche : le dialogue des savoirs

Les réflexions menées avec nos partenaires, les EPST et le CHRU de Nancy, au sein du Comité de Coordination et d'Orientation Scientifique Lorrain (CCOSL), ont largement contribué à la définition conjointe d'axes prioritaires de recherche.

Cette réflexion stratégique a été confortée par le travail en conseil scientifique et au sein des pôles scientifiques à l'occasion de la construction des COM.



La fusion a stimulé les échanges interdisciplinaires à travers les échanges entre pôles scientifiques et la confirmation du statut de la MSH. Nous avons mis en place des programmes interdisciplinaires (PEPS Mirabelle) en partenariat avec le CNRS et qui constituent un accélérateur de la pluridisciplinarité. La plus-value des projets interdisciplinaires ainsi initiés est indéniable. Aujourd'hui, le succès de ce programme est tel que l'INRA et l'INRIA s'y engagent. Plus de 70 projets interdisciplinaires nouveaux ont été ainsi soutenus dans notre université.

Plus globalement, et c'est un acquis de la fusion, le rassemblement de toutes les disciplines au sein d'un établissement commun a favorisé les synergies autour de thématiques de recherche communes. A l'heure d'un monde qui vit de profondes mutations sociales et technologiques, les SHS au sens large ont bénéficié de moyens et d'un espace d'expression plus larges. Ces disciplines apportent leurs compétences et regards spécifiques pour aborder les aspects sociétaux et culturels de notre environnement.

En termes de valorisation, après des débuts difficiles, la SATT Grand-Est est opérationnelle. Les partenariats socio-économiques avec les PME (sous forme de contrats signés) sont en augmentation significative en nombre et en volume. De nouvelles structures d'innovation sont mises en place en interne et en externe (Unité de Prestations de Services, Centre Pierre Janet).

2.2 : La rénovation pédagogique se concrétise dans une offre de formation déployée sur tout le territoire

La mise en place de l'offre de formation 2013-2017 a été réalisée dans un contexte difficile, avec des contraintes fortes sur les moyens et des obligations réglementaires croissantes (nomenclature licence, masters MEEF). Le maillage territorial des formations a été conforté. **L'attractivité de nos formations, au-delà de nos bassins de recrutement « naturels », a été retrouvée : nos effectifs ont progressé de près de 10 % depuis 2013, alors que la situation démographique de la région n'est pas favorable.** Des efforts importants ont été faits dans le cadre du dispositif Bac-3/Bac+3 et au sein de la commission académique des formations post-bac. La mutualisation des bonnes pratiques des anciens établissements et l'amélioration globale du travail d'accompagnement des étudiants dans la définition de leur projet professionnel et leur insertion ont été menées. L'universitarisation des études de santé est en cours de déploiement pilotée par les composantes du secteur santé. Les activités de FTLV (Formation Tout au Long de la Vie) et les formations en apprentissage connaissent une augmentation du nombre d'étudiants et une élévation significative du volume d'activité.

Les fonctions d'appui à la pédagogie (gestion des études, appui à la FTLV, innovation pédagogique, outils de gestion, SU2IP Service Universitaire d'Initiative et d'Innovation Pédagogique) ont été développées. C'est un axe majeur de notre action qui accompagne les collègues dans les évolutions rapides des modes d'apprentissage et de nos publics étudiants. Les récentes journées thématiques ont montré l'appétence des collègues aux formations proposées.

Dans le cadre des études doctorales, la coordination des écoles est assurée au sein du Collège Lorrain des Ecoles Doctorales qui a été créé dès 2013 en assurant une représentation importante des doctorants. Une dizaine de contrats doctoraux supplémentaires par an a été créée et le nombre de contrats a augmenté constituant un choix politique fort dans une période difficile. La formation des doctorants et des encadrants a été renforcée. L'université a œuvré à la reconnaissance du doctorat (membre fondateur de l'association française des collèges doctoraux) et a été le promoteur au niveau national de « Ma thèse en 180 secondes » qui renforce la visibilité de notre recherche et de nos doctorants dans la société.

L'articulation formation-recherche reste un axe majeur du travail universitaire ; une place et un rôle renforcés ont été octroyés aux unités de recherche qui sont aujourd'hui des composantes à part

entière de l'université de Lorraine. S'agissant de l'allocation des ressources, les prérogatives des pôles et des collègiums ont été volontairement symétrisées. La dynamique formation-recherche doit pouvoir en sortir renforcée, dans le cadre d'une coopération équilibrée et au bénéfice de l'intérêt collectif. Cela se traduit par une politique volontariste d'engagement des laboratoires dans la formation au niveau master (allocation pour les gratifications des stages, accent mis sur l'articulation formation-recherche dans le processus d'accréditation, etc.).

2.3 : Une vie universitaire riche de diversité et ouverte sur son environnement

Spécificité de notre établissement, le Conseil de la Vie Universitaire a trouvé ses marques en développant une politique volontariste sur un spectre large d'activités à destination des étudiants et des personnels : mise en œuvre d'un schéma directeur handicap pluriannuel, actions de culture scientifique et technique (Science and You par exemple), service des sports dynamique avec plus de 60 activités sportives proposées à titre quasi gratuit (SUAPS), actions culturelles multiples (JACES, partenariats multiples avec les acteurs culturels), cogestion scientifique des trois musées avec la Métropole du Grand Nancy (Musée Aquarium de Nancy, Musée de l'Histoire du Fer, Jardin Botanique), lutte contre les discriminations (groupe de réflexion DADIE), renforcement du partenariat avec le CROUS (restauration, hébergement), service de santé universitaire, carte Cezam pour les personnels, comité d'action sociale étudiant, FDSIE en soutien aux projets étudiants, reconnaissance de l'engagement étudiant via le B2E, etc.

Avec la création du Pôle Lorrain d'Enseignement Supérieur (PLES), la coordination au niveau régional de la politique de vie universitaire est initiée.

En matière de responsabilité sociétale et de développement durable, l'université de Lorraine n'est pas en reste avec de multiples initiatives : autoévaluation dans le cadre du Plan Vert, actions en vue de favoriser l'utilisation des transports en commun (en lien avec la SNCF, les collectivités locales), actions en faveur des économies d'énergie, mise en place d'une politique d'achat responsable.

Pour améliorer la diffusion de la connaissance dans la société civile, l'université de Lorraine s'est engagée de manière volontaire dans un nouveau média grand public (The Conversation).

2.4 : Une stratégie internationale offensive et de plus en plus centrée sur nos priorités

Héritière et riche des nombreuses initiatives de coopération internationales portées par les composantes, l'équipe politique a soutenu plus particulièrement une **politique de partenariats stratégiques spécifiques** avec les sites universitaires de Rabat, des universités du Kazakhstan, des universités de Wuhan, d'universités en Malaisie et deux universités américaines renommées (*University of California* à San Diego et Georgia Tech à Atlanta). La création de plusieurs laboratoires internationaux avec notamment le CNRS et l'INRA accompagne le travail de coopération initié par les collègues et permet d'accéder à de nouveaux financements et à une meilleure visibilité internationale de ces partenariats.

La création du CFALOR (Centre Franco-Allemand de LORraine) met en exergue une de nos priorités, les **relations franco-allemandes**. L'université de Lorraine a amplifié sa reconnaissance par ses actions au sein de l'université franco-allemande.

La **pérennisation de l'UniGR** (Université de la Grande Région) a été garantie par la création d'une association de droit luxembourgeois. Il s'agit d'un axe important de notre politique territoriale et transfrontalière qu'il fallait redynamiser après la fin du projet Interreg. L'université de Lorraine en assure actuellement la

présidence et nous avons la volonté commune d'être une référence pour l'étude des problématiques transfrontalières et démonstrateur pour des parcours de formation multinationaux qui apportent une plus-value importante à l'insertion professionnelle de nos étudiants.

L'université de Lorraine promeut largement les dispositifs Erasmus, même si la mobilité entrante des étudiants et la mobilité des personnels restent encore à développer. **En cinq ans l'université de Lorraine est devenue la première université française pour la mobilité sortante des étudiants.**

2.5 : Des chantiers immobiliers d'envergure pour des campus plus accueillants et fonctionnels

Ces dernières années ont été consacrées à la réalisation technique et financière de chantiers immobiliers importants tels que l'installation de l'Institut Jean Lamour sur le site Molitor et les opérations du plan Campus (ARTEM-Molitor, requalification et construction du pôle de Gestion à Nancy, construction de l'UFR MIM et du LEM3 sur Metz-technopôle, bâtiment Simone Veil au Saulcy, campus Biologie-Santé à Nancy-Brabois).

Plusieurs de ces opérations étaient bloquées en 2012, que ce soit sur des questions d'appropriation en interne ou des questions de financement. Un travail de concertation important a été réalisé, les crédits ont été obtenus et aujourd'hui l'ensemble de ces opérations est lancé et nos campus se redessinent progressivement.

2.6 : Une politique du numérique à la pointe des technologies et au service des usagers

La politique du numérique a accompagné les mutations des pratiques professionnelles en formation et en recherche : déploiement de la plateforme ARCHE dès 2012, création d'une application mobile, initialisation de la démarche Mut@camp pour créer de nouveaux espaces d'apprentissage sur tous les campus, offre de service Cloud, projet d'archives ouvertes (HAL) porté par les directions du Numérique et de la Documentation, sécurisation des services numériques, consolidation des réseaux de compétences des personnels, déploiement d'un système d'information intégré avec plus de 110 applications différentes. Que ce soit au service des personnels et des étudiants ou pour la gestion de l'établissement, le numérique est un enjeu central dans la politique de l'université comme dans la société.



2.7 : Une reconnaissance incontestable de l'UL aux niveaux régional, national et international

L'université de Lorraine est devenue un acteur incontournable de la région Lorraine et reste un acteur important de notre nouvelle région Grand Est. Associée à la plupart des actions entreprises par nos partenaires (associations, entreprises, administrations, collectivités locales, etc.), elle répond « présente » et nourrit la vie des

territoires de ses richesses humaines et matérielles. Son partenariat privilégié avec le conseil régional s'exprime à travers les arbitrages en faveur d'actions dans le PACTE, le FEDER et le CPER.

Les compétences des personnels sont reconnues à de multiples niveaux et instances, au niveau national comme au niveau international.

A titre d'illustration, citons les principaux succès obtenus qui s'appuient principalement sur notre capacité à « faire ensemble ». Ils sont des indicateurs de la qualité de notre université dans toutes ses dimensions et confortent sa nouvelle position de grande université européenne.

Un des premiers succès européen d'envergure est celui de la *Knowledge Innovation Community* (KIC) dans le domaine des matériaux. Nous sommes au cœur de ce projet qui installe durablement un des nœuds de ce réseau européen important en Lorraine (120 partenaires académiques et industriels). En cohérence avec cette thématique, nous sommes également engagés dans l'Institut de Recherche Technologique Matériaux Métallurgie et Procédés (IRT-M2P), le GIP Metaforsch et le CEA Tech Lorraine qui viennent prolonger l'activité de nos laboratoires par le transfert technologique afin de créer notamment des emplois en région. L'Institut Carnot ICEEL a été renouvelé et conforté. En cinq ans c'est un nouvel écosystème qui a émergé avec l'université et autour d'elle.

Dans le domaine de la santé, un travail important a été réalisé pour améliorer la coordination et le portage de projets. Deux fédérations hospitalières universitaires ont été créées avec à la clé l'obtention d'un premier RHU (Recherche Hospitalo-Universitaire en Santé) sur l'insuffisance cardiaque.

Au croisement du numérique et des sciences humaines, trois projets concernant la recherche sur de nouveaux outils pour l'enseignement dans le scolaire (e-FRAN) placent l'université au rang des leaders nationaux sur le sujet.

Les questions concernant l'innovation pédagogique et l'insertion de nos étudiants ont pris une place importante dans nos projets et succès. L'université de Lorraine est l'université la plus « entreprenante » par ses étudiants. Le dispositif Pepite PEEL est reconnu comme l'un des meilleurs en France et plus de 150 étudiants sont maintenant accompagnés chaque année dans leur projet, quelle que soit leur formation. La création de



l'Hôpital Virtuel de Lorraine, projet du collégium santé, permettra de répondre aux nouveaux enjeux techniques et aux évolutions des formations. Plus récemment, nous avons été lauréats de deux projets, l'un pour amplifier et améliorer nos dispositifs de formation tout au long de la vie ; l'autre, conduit avec les universités de la région Grand Est (projet DUNE) pour poursuivre la rénovation de nos espaces pédagogiques (mut@camp), et améliorer l'insertion professionnelle de nos étudiants dans les PME et PMI locales ainsi que le service numérique aux étudiants.

Produire et partager notre bien commun n'a de sens que si nous le partageons avec l'ensemble de la société, et cela partout sur le territoire. Après l'obtention du projet CERCo pour la culture scientifique et technique, nous avons créé *Science & You*, un événement et une marque autour de la médiation scientifique. Le premier congrès a attiré près de 200 doctorants de toute la sphère francophone et plus de 10 000 visiteurs au Centre Prouvé de Nancy.

Enfin nous avons obtenu la labélisation « centre d'excellence Initiative, Sciences, Innovation, Territoires et Économie » (I-SITE) avec le projet Lorraine Université d'Excellence (LUE). C'est une reconnaissance nationale à portée internationale de la qualité de notre site. Il nous reste quatre années pour confirmer ce que nous sommes devenus : une des principales universités françaises et une université internationalement reconnue.



2.8 : Un statut original et une fusion réussie qui suscitent beaucoup d'intérêt dans le paysage universitaire français

Si la fusion a été une étape complexe et difficile à mener, coûteuse en moyens et en énergie pour tous, nous en mesurons dorénavant les bénéfices. Le statut de grand établissement et la fusion menée avant la loi Fioraso ont assuré une configuration originale au sein du paysage de l'enseignement supérieur et de la recherche français. **D'autres sites universitaires, englués dans les arcanes des Comue, regardent la Lorraine avec intérêt et s'en inspirent largement.**

Conclusion

la définition des axes stratégiques futurs et l'identification de points d'amélioration en pilotage et fonctionnement

Ce tour d'horizon, sous forme de bilan, ne prétend pas à l'exhaustivité, mais il met l'accent sur nos performances, nos réussites sans occulter nos imperfections. Toutes ces réalisations sont le fruit de notre travail collectif. Ces succès n'auraient pas pu se manifester sans la mobilisation, l'engagement et les compétences des uns et des autres. L'équipe politique et la direction administrative de l'UL ont accompagné, soutenu et défendu autant que faire se peut vos initiatives et vos projets. C'est ensemble que nous avons construit cette université, c'est ensemble que je vous invite à poursuivre le travail entrepris et amorcé pour donner toute son expression à notre potentiel.

Tous les cinq ans, les établissements universitaires engagent un processus d'évaluation sous la houlette du HCERES (ex-AERES). Cette démarche initiée dès 2016 à l'université de Lorraine est l'occasion d'une réflexion approfondie sur notre stratégie et nos modes de fonctionnement. L'autoévaluation menée aussi bien en formation qu'en recherche et au niveau de la gouvernance de l'établissement a permis d'identifier quelques axes d'amélioration prioritaires dans notre fonctionnement et des axes stratégiques pour nourrir le prochain projet d'établissement. Ces derniers seront complétés ou enrichis par les conclusions de l'évaluation externe du HCERES et vos contributions lors de nos rencontres prochaines.

Dès à présent, nous affichons nos convictions :

- **la stratégie de l'établissement doit s'adapter à son environnement.** Au niveau national, le prochain quinquennat s'annonce porteur d'une politique universitaire repensée, quel que soit le gouvernement qui sera en place. Nous travaillons à l'élaboration d'un futur projet d'établissement qui doit tenir compte de ce contexte politique mouvant, mais aussi affirmer ou confirmer des axes stratégiques majeurs pour l'avenir de nos étudiants et la qualité de nos travaux de recherche.

- **notre architecture institutionnelle est originale et nous pourrions l'améliorer en révisant nos statuts ou en modifiant leur mise en œuvre.** La subsidiarité nous caractérise, par le décret portant création de l'UL, avec des prérogatives spécifiques octroyées aux C-PS, aux composantes et aux conseils centraux ; si on entend par subsidiarité la prise de décision et la responsabilité au bon endroit pour assurer l'efficacité de l'organisation, celles-ci doivent s'exercer pleinement et à tous les niveaux, y compris en responsabilité de répartition des moyens et ce en conformité avec la stratégie de l'établissement.
- **après une phase de construction puis de stabilisation de nos modes de fonctionnement, nous devons construire une organisation plus fluide et plus efficace.** Comme toute entité de cette dimension, nous souffrons de procédures complexes qui alourdissent les processus de décision et d'action ; cela est dû pour partie à la réglementation nationale, mais aussi à nos propres règles organisationnelles. Ces dernières relèvent de notre responsabilité et nous avons la volonté de les alléger.

D'ores et déjà, je veux vous affirmer ma détermination à inscrire les étudiants et nos missions de formation et de recherche au centre de notre dispositif organisationnel. Il convient que les processus soient revisités pour les transformer en protocoles d'accompagnement et d'aide aux initiatives et aux projets liés à notre stratégie. Nous devons impulser et partager, dans les directions et les composantes, une culture du service à l'utilisateur qu'il soit étudiant, personnel BIATSS, chercheur, enseignant ou enseignant-chercheur.

Lors de nos rencontres, dès le début officiel de la campagne, je vous ferai part des propositions portées par nos listes de candidats aux conseils centraux et je compte sur vous pour alimenter notre réflexion sur l'avenir de notre université.

Pierre Mutzenhardt,
Le 27 février 2017