



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

Section des établissements

Rapport d'évaluation de la politique de site lorraine



avril 2009



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

Rapport d'évaluation de la politique de site lorraine



Le Président de l'AERES

Jean-François Dhainaut

Section des établissements

Le Directeur

Michel Cormier

Sommaire



Présentation	5
Analyse de l'évolution des politiques de site en Lorraine	7
Un paysage actuel caractérisé par la complexité des structures	7
1 • Les organisations institutionnelles des sites lorrains	7
2 • Une structuration de la recherche au niveau régional	9
3 • Une offre de formation complémentaire mais ne faisant pas l'objet d'un nombre suffisant de cohabilitations entre les sites nancéen et messin	10
4 • Un site caractérisé par sa complexité	11
Analyse du projet stratégique : Université de Lorraine 2012	13
I – Les conditions de son émergence	13
II – Un atout réel pour les universités	14
III – Les conditions de la réussite	15
Conclusion, recommandations	17
I – Difficultés à surmonter	17
II – Signes prometteurs	17
III – Recommandations	17
Liste des sigles	19
Observations des présidents des universités de Lorraine	21
Organisation de l'évaluation	27

Présentation



La Lorraine comptait, en 2005-2006, 77 972 étudiants, répartis dans 36 sites d'enseignement supérieur, dont 12 sites universitaires. Parmi ces étudiants, 65,1 % sont inscrits à l'université, 11,1 % dans des filières STS, 2,9 % en CPGE, 5,2 % en écoles d'ingénieurs (hors université), 4,1 % en IUFM et 11,6 % dans d'autres formations. En dehors des deux métropoles que sont Nancy et Metz, ces différents sites accueillent globalement moins de 8 000 étudiants. La plupart d'entre eux ont un effectif inférieur à 1 000. Cet éclatement des implantations se retrouve également à l'échelle des seules universités. Ainsi, la note d'intention remise par les quatre universités de Lorraine (UHP, INPL, Nancy 2, Université Paul Verlaine de Metz) dans le cadre de l'Opération campus fait-elle état, pour Nancy, de "545 000 m² d'implantations universitaires sur 36 sites", le terme "site" devant être entendu ici dans un sens plus "micro", incluant les différentes adresses au sein même de l'agglomération nancéienne.

Toujours selon cette note d'intention, le paysage universitaire régional inclut : "99 laboratoires, dont 33 UMR, 570 diplômés et formations, 16 écoles d'ingénieurs et 8 écoles doctorales régionales".

Au niveau institutionnel, les rivalités historiques entre les villes de Metz et de Nancy et, partant, entre leurs universités respectives ont, depuis plusieurs années, cédé la place à une politique de site lorraine, marquée par différentes initiatives successives, voire simultanées : la constitution, en 1993, d'un Pôle universitaire européen de Lorraine, aujourd'hui à échéance, la création en 2007 d'un EPCS nancéien, un projet de PRES Lorrain sous forme de GIP pour 2009, etc. Ces initiatives pourraient désormais aboutir, à plus ou moins court terme, à la constitution d'une Université de Lorraine.

Dans le présent rapport, il conviendra tout d'abord d'analyser l'évolution de ces politiques, menées à différents niveaux (institutions, recherche, formation) et à différentes échelles (locale, régionale et interrégionale,) afin de saisir toute la complexité du paysage lorrain actuel et d'en tirer les conséquences appropriées. C'est à l'aune de cette analyse que l'on pourra ensuite mesurer la faisabilité du projet d'Université de Lorraine.

Analyse de l'évolution des politiques de site en Lorraine



Un paysage actuel caractérisé par la complexité des structures

1 • Les organisations institutionnelles des sites lorrains

Le rapprochement des universités au niveau de la Lorraine n'a pas empêché, dans un premier temps, l'organisation de deux sites : celui de Nancy, avec l'EPCS Nancy Université d'une part, et celui, moins structuré, de Metz, d'autre part.

L'organisation du site de Nancy

Dès 2001, les trois universités nancéiennes (l'Institut national polytechnique de Lorraine, l'Université Henri Poincaré et l'Université Nancy 2) se sont rapprochées pour aboutir en 2007 à la constitution d'un PRES : l'EPCS, Nancy Université. En dehors des aspects relatifs à la recherche ou à la formation, qui seront abordés plus avant, la constitution de l'EPCS a donné lieu à des mutualisations structurelles dans les domaines suivants :

- la communication : les trois établissements nancéiens s'étaient en effet fixé comme objectif la *"promotion unifiée de l'offre de formation identifiée sous le nom de Nancy-Université, quel que soit en pratique l'établissement jouant le rôle d'opérateur principal"*, ce qui a été réalisé, notamment au travers d'un site web commun ;
- la formation continue, qui est désormais assurée par un service commun composé d'un VP formation continue de Nancy-Université ainsi que d'un directeur chargé de mettre en œuvre la politique définie ;
- la valorisation, qui a donné lieu en 2007 au transfert à l'EPCS des moyens humains affectés à la valorisation de la recherche dans les trois établissements conduisant à la création d'un service unique de Valorisation-Innovation-Transfert : un chef de service a été nommé conjointement par les présidents. Il assure la mise en œuvre des actions et missions définies ;
- les relations internationales, les services des trois établissements ayant été regroupés en juillet 2008 dans les bâtiments de l'ancien Pôle universitaire européen. En revanche, la mise en place d'un collège doctoral international prévue dans le contrat 2005-2008 ne semble pas avoir abouti.

L'EPCS a en outre été doté de trois conseils (un conseil d'administration, un conseil de la recherche et un conseil de la pédagogie), d'un bureau comprenant les présidents des trois universités, ainsi que d'une commission des ressources humaines.

Force est de constater le chemin parcouru par les trois universités nancéiennes dont le projet est passé du simple label "Universités de Nancy", en 2001, à la création, en 2005, de la Fédération Nancy-Université qui a signé, dès mars 2006, le premier contrat de site avec le CNRS. Il convient d'ajouter que c'est cette entité, aujourd'hui sous forme d'EPCS, qui sera l'interlocuteur unique de la contractualisation pour le compte des trois universités nancéiennes. Dans ce cadre, elle présente un projet d'établissement commun qui s'articule autour d'un certain nombre d'axes prioritaires :

- *faire de Nancy un site pilote pour la réussite des parcours au niveau L ;*
- *créer et développer une plate-forme opérationnelle d'insertion professionnelle ;*
- *créer les conditions et mettre en place le dispositif d'une véritable gouvernance de la recherche et de la valorisation ;*
- *construire de nouvelles modalités d'accompagnement du développement économique et social : Nancy Ingénierie Technologie (NIT) ;*
- *affirmer et amplifier le caractère "européen" de Nancy-Université ;*
- *développer l'attractivité du site nancéien pour les étudiants et les personnels."*

Malgré cette montée en puissance, le nouvel établissement ne constitue pas, aux dires de ses représentants, une fin en soi. Dans le projet d'établissement, il est ainsi présenté comme *un échafaudage transitoire devant laisser place à une construction universitaire nouvelle*. A ce stade et indépendamment du nouveau contexte posé par le projet d'Université de Lorraine, on ignore toujours quelle forme le nouvel établissement est susceptible de prendre, le terme de fusion étant banni des discussions. Dans le projet d'établissement, il est pourtant affirmé que *"la création d'un quatrième établissement public universitaire à Nancy constitue une phase de complexification qui ne doit pas perdurer"*. C'est en outre ce caractère transitoire qui a justifié la décision de ne pas doter l'EPCS de personnels propres mais de procéder à des mises à disposition de personnels des établissements d'origine.

Les mutualisations précédemment citées s'inscrivent également dans cette démarche, dite des *"petits pas"*, visant à développer *"l'isomorphie des structures"*, préalablement à la définition d'un projet politique abouti. Cette méthode explique sans doute le caractère quelque peu décousu des mutualisations passées et à venir qui ne s'insèrent pas véritablement dans une stratégie d'ensemble. Si l'on peut comprendre l'idée qui consiste à faire travailler ensemble les personnels des différentes universités autour de projets concrets afin de changer progressivement les mentalités, notamment au sein des écoles qui composent l'INPL, on peut craindre que cette méthode ne trouve ses limites dans sa temporalité même. L'absence d'accélération notable du projet pourrait en effet le conduire à s'enliser, les acteurs concernés ne franchissant jamais le pas décisif vers l'étape suivante de délégation de compétences dans les domaines de la formation et de la recherche et ce, dans un contexte en évolution. Or le projet d'établissement suit la même logique progressive que le contrat précédent.

On peut citer l'exemple des outils de pilotage de l'EPCS. Actuellement, en effet, le socle du pilotage réside dans la production d'indicateurs communs aux différents établissements. Or, ce choix, d'une simple isomorphie des structures de pilotage, préserve, voire renforce, l'autonomie de chaque établissement dans la construction de son SI, l'élément visible étant l'indicateur et non pas le système qui le fabrique. Les choix actuels autorisent les établissements à construire leur propre système d'information, ce qui impose à l'EPCS de veiller avec la plus grande attention au maintien de la cohérence des données et de l'interopérabilité des applications et qui rendra délicat, si celui-ci devait se produire, un rapprochement plus profond. De même, le pilotage, au niveau de l'EPCS, des ressources humaines et des finances ne semble pas acquis. Pour la GRH, le pilotage par l'EPCS se réduit à la définition des profils. Pour les finances, il n'y a aucune remise en cause des structures de financement propres à chaque établissement.

A travers son projet d'établissement, il apparaît que Nancy-Université entend se distinguer par sa compétence en ingénierie au sens large du terme, c'est-à-dire entendue comme sa *"capacité de concevoir, à partir de connaissances scientifiques, construire, mettre en œuvre et réguler des processus qui peuvent être cognitifs, productifs thérapeutiques, etc.* et ce, grâce au caractère pluridisciplinaire du site ainsi qu'à sa capacité à articuler *"fondamental et appliqué"*. Cette idée est d'ailleurs reprise dans la note d'intention rédigée dans le cadre de l'Opération campus, qui, décline le vocable générique *"d'ingénierie des savoirs"* sous ses différents aspects (ingénierie de la formation, ingénierie linguistique, ingénierie financière, ingénierie de la santé, etc.), revendiquant dans ce domaine une tradition historique.

Inspiré de la stratégie de Lisbonne, fondée sur le *"triangle de la connaissance"* (innovation, recherche et éducation) le projet Nancy Ingénierie Technologie (NIT), porté au départ par le président de l'INPL, traduit cette volonté de faire de l'ingénierie le fil conducteur du projet nancéen. Au-delà de son effet fédérateur et évocateur, qui est d'autant plus astucieux qu'il permet non seulement d'intégrer mais aussi d'afficher au premier plan de l'EPCS les écoles d'ingénieur de l'INPL, ce projet semble pour l'instant largement conceptuel, c'est-à-dire très orienté sur une dynamique de projets répondant à des besoins socio-économiques et visant à changer les méthodes de travail ainsi que les mentalités. Les opérations effectuées dans ce cadre s'appuieront sur des centres de ressources, aussi qualifiés de *"grappes"* thématiques, associant des acteurs au gré des besoins et des projets et soutenus financièrement par une chaire industrielle ainsi que par des partenaires privés.

L'organisation du site de Metz

De son côté, le site de Metz s'est organisé autour de Metz Campus, association réunissant :

- l'Université Paul Verlaine de Metz ;
- l'École nationale d'ingénieurs de Metz (EPA rattaché à l'université en vertu de l'article 43 de la loi de 1984) ;
- des antennes d'établissements extérieurs (Centre d'enseignement et de recherche de Metz de l'ENSAM, SUPELEC Metz, Georgia Tech Lorraine de l'Institut de technologie de Géorgie-USA), avec lesquelles l'UPV-M collabore au travers d'Unités mixtes de recherche et de masters ;
- ainsi que des établissements locaux (École supérieure internationale de commerce, Ecole supérieure d'ingénieurs des travaux de la construction, Institut régional d'administration).

Contrairement à Nancy-Université, le label Metz Campus n'a pas conduit ses acteurs à des mutualisations leur permettant d'approfondir la démarche. Par manque d'implication de ces derniers, notamment des établissements dont les centres de décisions se situent en dehors du site, la structure est finalement restée une coquille vide. Il est prévu de lui donner une nouvelle impulsion, en collaboration étroite avec la Communauté d'agglomération de Metz Métropole.

L'Institut supérieur européen de l'entreprise et de ses techniques (ISEETECH), créé en 2007, constitue un projet plus abouti, bien qu'il soit encore trop tôt pour évaluer son impact. Cette association, conçue à l'initiative du conseil général de la Moselle pour soutenir le développement de ce département, fédère les forces de recherche mosellanes pour devenir un outil de transfert de technologies en direction des PME/PMI. Doté d'un budget important, l'ISEETECH s'appuie sur plusieurs projets inscrits au CPER : un projet immobilier, des projets d'équipements de laboratoire de recherche et des projets de financement de plates-formes technologiques. Il est actuellement envisagé de donner le statut de fondation à cet institut.

Enfin, il existe d'autres instances de contact comme le Centre d'innovation et de recherche associé de Metz (CIRAM, réunissant des unités de recherche de l'UPV-M, de l'ENIM et de l'ENSAM).

Un PRES Lorrain en gestation

La constitution de l'EPCS Nancy-Université en 2007 n'a pas été sans provoquer un certain ressentiment à Metz, qui militait pour un EPCS régional. Les quatre universités lorraines ont ainsi été amenées à donner la forme moins contraignante de GIP à leur projet de PRES lorrain, dont elles ont demandé la reconnaissance pour le 1^{er} janvier 2009. Ce PRES, qui regroupera les quatre universités, Nancy-Université, l'ISEETECH ainsi que les collectivités territoriales concernées, sera le cadre d'un certain nombre de mutualisations exercées au niveau régional. Il en est ainsi notamment :

- de la coordination des activités de recherche ;
- de la valorisation de la recherche qui, dans la continuité du projet Cérés, devrait être structurée au niveau régional ;
- des missions du Comité régional des écoles doctorales (CRED) ;
- des actions de diffusion de la culture scientifique, technique et industrielle ;
- des différentes initiatives interuniversitaires liées à la vie étudiante et à l'insertion professionnelle.

Il convient également de souligner que le rapprochement des universités de Lorraine a permis à des actions communes de se développer, par exemple dans le cadre du Pôle universitaire européen de Lorraine dans le domaine de l'accueil et, par ailleurs, dans l'élaboration d'un schéma directeur immobilier s'exprimant dans le projet campus 2008.

2 • Une structuration de la recherche au niveau régional

La structuration du potentiel lorrain de recherche au niveau régional a été décidée dans le cadre du CPER 2000-2006, suivant cinq pôles de recherche scientifiques et technologiques (PRST), soutenus dans le CPER en cours :

- Matériaux, énergie, procédés, produits (MEPP), adossé au pôle de compétitivité MIPI ;
- Sciences et génie de l'environnement (SGE), adossé au pôle de compétitivité FNGE ainsi qu'au pôle de compétence FABELOR ;
- Ingénierie thérapeutique et moléculaire-santé ;
- Modélisation, information et systèmes numériques ;
- Maison des sciences de l'homme (MSH).

Cette structuration régionale a été rendue possible par la mixité, déjà ancienne, de bon nombre des unités de recherche du site, notamment entre l'INPL et l'UHP. Les premiers rapprochements ont en effet eu lieu au niveau des universitaires (enseignants-chercheurs et chercheurs).

C'est sur cette base qu'on a assisté, au cours de la période contractuelle 2005-2008, à la mise en place de la Maison des sciences de l'homme de Lorraine commune à Nancy 2 et à l'UPV-M, ainsi qu'à la création et au renforcement de certaines fédérations de recherche. Il convient également de noter les associations entre équipes de Nancy 2 et de l'UHP. Un bon exemple de l'aboutissement de ces fédérations est l'Institut Jean Lamour, qui regroupe actuellement 5 UMR et a demandé sa contractualisation pour la période 2009-2012 sous la forme d'une UMR unique sous tutelles conjointes de Nancy-Université, de l'UPV-M et du CNRS ; certaines équipes de cet institut sont en effet localisées à Metz. Un bâtiment destiné à l'accueil de cet institut doit être construit sur le site Molitor à Nancy dans le cadre du CPER 2007-2013. Actuellement, 28 unités de recherche sont communes à plusieurs établissements : 5 pour les établissements messins, 15 pour les établissements nancéiens et 8 entre Metz et Nancy.

Des efforts importants ont aussi été fournis afin d'harmoniser le pilotage de la recherche au niveau lorrain. Cette harmonisation a été menée dans un premier temps sur le site de Nancy, avec la signature du contrat de site avec le CNRS en 2006 ainsi que la mise en place d'un Comité de coordination et d'orientation stratégique de site (CCOSS). Elargi en 2007 à l'UPV-M, ce comité, rebaptisé Comité de coordination et orientation stratégique de Lorraine (CCOSL), regroupe les quatre établissements universitaires lorrains ainsi que le CNRS, l'INRIA, l'INRA, l'INSERM et le CHU de Nancy.

Par ailleurs, si la création du BQR multi-établissement prévue par le contrat quadriennal 2005-2008 a été différée en 2009, les établissements nancéiens procèdent depuis peu de temps à un couplage entre les attributions des crédits BQR et de subventions émanant de la région. La situation actuelle n'est probablement pas encore optimale. Par exemple, la pertinence de la mise en place presque simultanée d'une halle des matériaux sur le site Molitor et d'une plate-forme matériaux à Metz, dont les finalités semblent proches, ne saute pas aux yeux d'un observateur extérieur. Il faut espérer qu'il existera une bonne coordination et une complémentarité entre ces deux organismes.

Les rapports d'évaluation 2008 des quatre établissements contiennent quelques réserves concernant la politique de recrutement des enseignants-chercheurs et des personnels de soutien à la recherche. C'est donc un point fondamental sur lequel il convient d'effectuer des efforts particuliers. On peut lire dans le projet de développement quadriennal 2009-2012 de Nancy-Université *"qu' il est souhaitable de travailler à l'établissement d'un schéma directeur de la politique des ressources humaines au niveau du site qui devra être un élément constitutif du projet quadriennal 2013-2016"*. Il y aura de nombreux départs à la retraite dans les années à venir et donc de nombreux recrutements. La définition d'une politique en matière de ressources humaines en cohérence avec les objectifs ambitieux affichés est donc urgente. Il est évident qu'il s'agit d'un sujet délicat et complexe, mais la mise en place trop tardive d'une politique en matière de recrutement aurait des conséquences très fâcheuses qui nuiraient au développement harmonieux des axes prioritaires qu'il convient de définir. Se contenter de recrutements majoritairement dans un périmètre géographique restreint n'est certainement pas le meilleur moyen pour atteindre l'excellence. Il convient également d'inciter les enseignants-chercheurs et chercheurs à effectuer des séjours de recherche significatifs à l'étranger ; par exemple les congés pour conversion thématique et recherche et les délégations auprès des EPST pourraient être prioritairement attribués à cette fin.

Valorisation et contacts recherche/entreprises

Dans ce domaine, de gros efforts ont également été fournis au cours des contrats 2005-2008 au niveau lorrain. Le service Valorisation innovation transfert (VIT) de Nancy Université s'est élargi à la Lorraine au travers du projet Cérés élaboré pour répondre à un appel d'offres de l'ANR. Il ne faut pas oublier que de leur côté, les EPST contribuent de manière importante à la valorisation de la recherche développée dans les laboratoires. En parallèle, deux pôles de compétitivité fonctionnent en Lorraine : Matériaux innovants produits intelligents (MIPI) et Fibres naturelles Grand Est (FNGE). Un des rôles essentiels de ces pôles est de développer les collaborations entre les laboratoires de recherche lorrains et les entreprises de la région. Enfin, un Institut Carnot Énergie et Environnement en Lorraine a également été créé récemment.

La Lorraine s'est donc dotée d'outils qui devraient favoriser la valorisation et l'utilisation par des entreprises de la région des résultats de la recherche en Lorraine. Afin d'optimiser le processus, il serait souhaitable de développer les relations entre les organismes mentionnés ci-dessus et d'harmoniser leurs actions.

Écoles doctorales

Huit écoles doctorales sont actives en Lorraine. Sept d'entre elles sont communes à plusieurs établissements universitaires lorrains, la huitième a des ramifications transfrontalières et implique l'UPV-M ainsi que les universités de la Sarre, de Liège et de Luxembourg. Un Comité régional des écoles doctorales (CRED) assure la coordination entre toutes ces écoles doctorales.

La charte des thèses, commune à toutes ces écoles doctorales, stipule que toutes les thèses devraient faire l'objet d'un financement du doctorant. C'est effectivement le cas dans certaines écoles doctorales, mais c'est loin d'être le cas dans d'autres.

3 ● Une offre de formation complémentaire mais ne faisant pas l'objet d'un nombre suffisant de cohabilitations entre les sites nancéen et messin

Alors que les cohabilitations trouvent souvent une limite dans l'absence de complémentarité entre les formations, la répartition des domaines de formation dans le paysage nancéen voire lorrain fait que le nombre de doublons n'est pas très important ; l'ensemble de l'offre, du moins à l'échelle de Nancy, met en évidence une réelle complémentarité entre les établissements.

L'existence, dans le volet "formations", du projet d'établissement de l'EPCS Nancy-Université, d'un nombre significatif de cohabilitations entre les établissements qui composent Nancy-Université est un signe encourageant de la volonté de travailler à une offre de formation placée sous le signe de la complémentarité et de la synergie plutôt que de la concurrence interne. Toutes les écoles doctorales sont co-accréditées. Il est intéressant d'observer que, dans la mention "Sciences physiques et matériaux", l'un des pôles scientifiques forts, une spécialité fait d'ores et déjà l'objet d'une cohabilitation entre l'UHP et l'INPL.

Néanmoins, dans les projets d'établissement 2009-2012 de Nancy-Université et de l'universités de Metz, on ne dénombre, au niveau du master, qu'une seule mention cohabilitée entre deux établissements de Nancy et de Metz ainsi que quelques cohabilitations au niveau des spécialités de master. Les partenariats sont nombreux. Ces accords, bien qu'insuffisants en nombre, témoignent de la volonté de mettre sur pied des formations mobilisant l'ensemble des compétences dans un secteur déterminé. Sans doute pourra-t-on regretter qu'au moment où a été préparée l'offre de formation, on se soit trop souvent contenté de "partenariats" là où on aurait pu franchir le pas de la cohabilitation. Au sein d'une même mention, lorsque les différentes spécialités sont portées par des établissements différents, il n'y a pas forcément de cohabilitation entre elles, ni même de partenariat. Par exemple, dans la mention "biotechnologie, agro-alimentaire, nutrition", une spécialité est portée par l'UHP, quatre le sont par l'INPL, mais les seuls partenariats mentionnés concernent des universités étrangères ; un schéma analogue s'observe dans les mentions "biologie, écologie pour la forêt", "génie civil", "mécanique" ou encore "design global". De la même façon, on s'étonnera que la MIAGE, formation pluridisciplinaire par essence, soit portée par une seule université, Nancy 2, qui, il est vrai, compte une UFR scientifique, dont la question de la destinée se posera nécessairement dans le nouveau cadre. En bref, les projets 2009-2012 apparaissent à certains égards comme en retrait par rapport aux déclarations d'intention des instances qui président aux destinées des universités lorraines, en particulier s'agissant des cohabilitations de formation entre Nancy et Metz. Tant dans le bilan de l'Université de Metz que dans le projet de Nancy-Université, il apparaît que ces choix d'une limitation de cohabilitation entre Nancy et Metz sont largement liés à des difficultés antérieures de mise en œuvre des formations cohabilitées. On peut espérer que des formations adossées à des laboratoires communs tendront rapidement vers des cohabilitations ou *a minima* vers des partenariats. Dans ce cadre, l'adoption généralisée du système de crédits ECTS est un préalable indispensable.

4 • Un site caractérisé par sa complexité

Si l'effort de structuration et de rapprochement des différents acteurs de la Lorraine est louable, il en résulte un empilement de structures potentiellement dommageable pour ces mêmes acteurs. Ainsi, le site lorrain est-il passé de quatre à six structures universitaires : les quatre universités lorraines, l'EPCS et le GIP Lorrain ; sans parler des entités créées dans le cadre de la structuration de la recherche et de la valorisation : CCOSL, Fédérations, CRED, ISEETECH, etc.

Ces créations n'étant jamais accompagnées de véritables délégations de compétences, on assiste à une multiplication d'instances qui risque non seulement d'entraîner une dilution du pouvoir mais également d'entraver la prise de décision. Il en est ainsi notamment des conseils scientifiques de chaque université auxquels s'ajoutent le conseil de la recherche de l'EPCS Nancy-Université, le CCOSS, puis le CCOSL, les conseils de la recherche des PRST, les conseils de laboratoire, etc.

Il découle de ce constat la nécessité absolue d'aboutir à une simplification des structures. Or, très récemment, le projet d'organisation à l'échelle régionale a connu une spectaculaire accélération puisqu'il est désormais question, à l'horizon 2012, de créer une Université de Lorraine. De septembre à octobre 2008, les présidents des quatre universités ont été mandatés par leurs conseils d'administration pour réfléchir à cette possibilité. On analysera donc les conditions d'émergence et de réussite d'un tel projet, ainsi que l'intérêt pour ses différents acteurs d'y participer.

Analyse du projet stratégique : Université de Lorraine 2012



I – Les conditions de son émergence

L'Opération campus peut être regardée comme étant à la base de l'émergence de ce projet stratégique. Tant dans la première version de la réponse conjointe de Nancy-Université et de l'Université Paul Verlaine de Metz (avril 2008) que dans la seconde version de juin 2008, la démarche vers une unification universitaire en Lorraine y est affirmée. Deux faits distinguant les deux versions sont particulièrement remarquables : le rapprochement des dates d'aboutissement du projet, de 2020 à 2016, voire à 2012, et le partage par l'ensemble des universités lorraines d'une opération centrée, dans sa seconde version, sur le site de Nancy. Il faut y voir d'une part, l'expression d'une attente forte d'un certain nombre d'acteurs régionaux et d'autre part, la capacité des universités à s'exprimer collectivement en distinguant intérêt général et intérêt local.

La mise en perspective de l'Université de Lorraine résulte en réalité profondément d'une convergence d'intérêts entre les mondes socio-économique, politique et universitaire ; l'Opération campus jouant le rôle d'élément déclencheur.

En effet, le conseil régional de Lorraine, dans le cadre du schéma régional de développement économique (juin 2006) avait affirmé de grandes orientations :

- accroître le potentiel et l'attractivité de l'enseignement supérieur et de la recherche ;
- concentrer les efforts sur les pôles d'excellence qui doivent acquérir une réputation reconnue à l'échelle européenne ;
- optimiser le système de valorisation de la recherche publique en lien avec les universités, les établissements publics à caractère scientifique et technologique, l'Etat et OSEO ANVAR ;
- favoriser l'accueil des activités de recherche et développement ;
- soutenir la création d'activités innovantes dans une perspective de développement durable.

Dans ce texte, il est également précisé que *"l'Assemblée régionale a souhaité faire du domaine de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation l'une de ses priorités"*. Ce souhait se traduit dans le contrat de projet entre l'Etat et la Région Lorraine 2007-2013 par l'affirmation de la place stratégique de l'enseignement supérieur, de la recherche et de la qualité de la formation, comme éléments d'appui d'une volonté de renouveau de la Région Lorraine. Dans cette perspective, le CPER 2007-2013 affiche la nécessité de *"parfaire la structuration du dispositif lorrain d'enseignement supérieur, de recherche et de transfert de technologie dans la perspective d'une meilleure visibilité internationale"*.

L'ampleur des problèmes affectant la Lorraine (surexposition de la Région aux phénomènes de crise, baisse démographique à l'horizon 2020, chocs des pertes d'emplois industriels en 1990 et 2001, etc.), décrite dans les travaux du Conseil économique et social de Lorraine sur la situation économique et sociale 2007-2008, conduit ici encore à faire de l'enseignement supérieur et de la recherche, en lien avec les enjeux économiques, un levier de l'attractivité lorraine. Ce conseil s'est d'ailleurs exprimé nettement en faveur d'une gouvernance unique du système d'enseignement supérieur et de recherche. De même, les différentes collectivités présentes en Lorraine (communes, communautés d'agglomération et conseils généraux) se sont montrées impliquées vis-à-vis des universités ou installations universitaires présentes sur leur territoire et ce, généralement au-delà de leurs obligations réglementaires. Il en est ainsi du conseil général de Moselle, à travers la maîtrise d'ouvrage d'opérations immobilières et la mise en place de l'ISEETECH ou de la communauté urbaine du Grand Nancy à travers l'aide substantielle au développement des infrastructures des universités sur le site de Nancy, au logement et à la vie étudiante ; l'ampleur des remembrements et développements liés au choix d'un campus multipolaire intégré à la vie de la cité, aussi appelé "campus à l'euro-péenne", réaffirmé avec force dans le plan campus, nécessite également une forte interaction entre collectivités locales et universités.

Toutes les conditions étaient donc réunies pour aboutir au Pacte territorial pour une université lorraine, signé par les présidents du conseil régional de Lorraine, des conseils généraux de Moselle et de Meurthe et Moselle et les maires de Metz et Nancy, ainsi que par les présidents de la communauté urbaine du Grand Nancy et la communauté d'agglomération de Metz et remis, le samedi 7 juin 2008, au représentant du préfet de Région et au recteur de l'Académie. Ce pacte affirme la nécessité pour les quatre universités de Nancy et de Metz de réaliser d'ici quatre ans l'unité structurelle de l'université lorraine et de soutenir la création, dans l'année, du PRES lorrain. L'objectif de cet ensemble de démarches, réflexions et projets est clair : il s'agit de donner à cette Université de Lorraine une dimension européenne ainsi qu'une visibilité à l'échelle internationale, ce qu'aucun des établissements ne peut obtenir seul. Dans l'objectif de renouveau de la Lorraine, les partenaires actuels des universités estiment qu'une gouvernance unique garantira l'efficacité de cette nouvelle université.

II – Un atout réel pour les universités

Les différentes formes de mutualisation pratiquées, voire envisagées actuellement par les universités se heurtent à plusieurs difficultés : celle déjà évoquée de la complexification due à la multiplicité des structures, dispositifs, conseils, etc. celle de l'énergie nécessaire à l'aboutissement d'une politique de "petits pas", celle de la difficile affirmation d'une personnalité collective, identifiable et compréhensible à l'échelle internationale, celle enfin, liée aux spécificités d'un pilotage conciliant indépendance des établissements avec *"une gouvernance collective, coopérative et soucieuse d'efficacité et d'efficience"*. L'orientation vers l'Université de Lorraine est donc potentiellement un facteur de simplification et d'efficacité. Cependant, pour emporter l'adhésion de tous à leur projet, les établissements devront communiquer, notamment en interne, sur la plus-value qu'apportera cette nouvelle organisation. En d'autres termes, il leur incombera d'expliquer dans quelle mesure la nouvelle université permettra de surmonter les points faibles des différents établissements et d'amplifier leurs points forts.

L'analyse des faiblesses actuelles dégage un élément commun désigné selon les cas par *"comportement facultaire"*, *"tradition d'autonomie"*, *"comportement de campus"* ou *"manque d'intégration"* ; cet élément commun étant à rapprocher des résistances plus ou moins explicites à la délégation de compétences. La création de l'Université de Lorraine présente dans ce contexte un réel intérêt : elle élimine les questions de suprématie et elle peut, si elle s'accompagne d'une structuration interne respectant, comme cela est annoncé dans le projet, les compétences clairement définies de composantes repensées, lever largement les difficultés évoquées. D'autres intérêts sont évidents : l'atteinte d'une taille, d'un potentiel scientifique, d'un volume financier et d'un patrimoine immobilier permettant dans le futur de soutenir et d'impulser efficacement des projets. Dès lors, les points forts actuels des établissements peuvent être amplifiés et le soutien à l'émergence de pôles de dimension européenne ou internationale devient possible (par exemple dans le domaine de la santé).

Une gouvernance unique bien pensée s'impose afin de faciliter les arbitrages nécessaires à la nouvelle université pour dégager des moyens conformes à ses ambitions et ce, à plusieurs niveaux.

Une telle gouvernance favoriserait tout d'abord la mise en œuvre d'actions au niveau régional : actions visant à la réussite étudiante en L, professionnalisation, développement des champs d'application de l'ingénierie des savoirs (innovation, valorisation par exemple).

Au niveau transrégional et transfrontalier, la définition d'un positionnement stratégique vis-à-vis des universités du Luxembourg et de Strasbourg sera plus aisée à mettre en œuvre et à afficher avec un établissement lorrain unique qu'au travers de chacun des établissements actuels, qu'ils soient ou non regroupés au sein d'un PRES. De même, la mise en place d'une université unique en Lorraine donnerait peut-être plus de substance au projet "d'Université de la Grande Région", auquel Metz et Nancy-Université participent avec les universités de Trèves, Kaiserslautern, Sarrebruck, Liège et Luxembourg dans le cadre d'un projet européen INTERREG, la Grande Région devant pour l'instant être considérée, selon les termes de l'ancien président de l'UPV-M, comme *"une arlésienne"*.

Enfin, au niveau européen et international, une seule entité serait davantage à même d'effectuer les choix indispensables pour gagner la visibilité internationale à laquelle aspire fortement l'ensemble des partenaires réunis autour du projet d'Université de Lorraine. Si aujourd'hui en effet un certain nombre d'axes de recherche sont considérés comme des atouts par les partenaires lorrains (matériaux, géosciences, STIC, etc.), il conviendrait sans doute d'une part, de les hiérarchiser davantage, notamment entre ceux qui constituent des pôles d'excellence déjà reconnus (matériaux) et ceux qui demandent à être renforcés, voire développés (ingénierie appliquée aux biosciences), et d'autre part, de les articuler plus clairement avec le concept d'ingénierie des savoirs.

Un dernier point mérite d'être souligné : dans le contexte démographique actuel, de 2008 à 2020, les effectifs étudiants pourraient baisser de 6 000 à 7 000, ceci indépendamment des effets induits par la compétition pour assurer les meilleurs recrutements aux niveaux M et D dans les différents établissements d'enseignement supérieur européens. Dans cette hypothèse, la construction d'une réponse concertée à l'échelle de la Région et de l'Académie est indispensable. L'impact sur la totalité du système post-baccalauréat est à prévoir de manière à éclairer les choix des décideurs quant à l'organisation tant géographique que disciplinaire sur l'ensemble des sites lorrains où se répartissent les étudiants. Il faudra sans doute envisager des arbitrages difficiles, que seule une structuration pertinente peut permettre de conduire avec raison.

III – Les conditions de la réussite

La note d'intention développée en juin 2008 dans le cadre de l'Opération campus expose les principes fondateurs de l'Université de Lorraine : identité et complémentarité des composantes, qualité, mutualisation des services, partenariats, ouverture.

Ainsi que ses objectifs :

- renforcer et mettre en valeur des pôles d'excellence universitaire autour d'un axe fort : l'ingénierie des savoirs ;
- offrir un cadre de vie attractif aux étudiants, aux enseignants et chercheurs ;
- promouvoir de façon exemplaire des campus innovants.

Ces principes et objectifs possèdent des caractères incontestablement positifs tout en étant suffisamment généraux pour permettre une démarche de construction relativement ouverte.

Il semble cependant qu'un décalage existe entre, d'une part, la démarche d'évolution progressive et lente, envisagée encore tout récemment par les universités et d'autre part, les aspirations des collectivités et le sentiment qu'elles donnent d'une urgence à agir - urgence ayant conduit à des dépassements d'intérêt locaux tout à fait remarquables et dont il convient que les universités mesurent toutes les conséquences en termes de responsabilité sociétale. Il est désormais indispensable de rompre avec cette logique de processus longs pour aller, dans un délai relativement bref (2012), lié à la durée des mandats des équipes présidentielles actuelles, vers une institution nouvelle dotée de compétences et de moyens réels, nécessaires à son efficacité. A défaut, la constitution de PRES successifs, ne mettant en œuvre que des formes coopératives ou coordonnées favorisera inexorablement des autonomisations de fait de sous-ensembles (composantes, fédérations, laboratoires, etc.).

Il s'agit donc, pour les universités, d'agir en mettant en œuvre ce qui fait leur spécificité : l'ingénierie des savoirs pour l'appliquer à leur propre transformation. La réalisation d'une mutation d'une telle ampleur dans des délais aussi courts nécessitera sans doute d'avoir recours à des compétences externes. Dans le respect de leur autonomie, il appartiendra aux universités de rechercher ces compétences indispensables à leur mutations, dans un cadre à la fois partenarial et contractuel.

Enfin, la réussite passe par le soutien des collectivités et de l'Etat. Elle passe aussi par la conception d'une université vivante et dynamique. Pour ce faire, celle-ci devra être dotée d'une organisation interne prévoyant clairement la répartition des champs de compétences et de pouvoir et prenant en compte non seulement les aspirations d'existence des composantes mais également la nécessité de dégager un certain nombre de pôles d'excellence.

Conclusion, recommandations



I – Difficultés à surmonter

- Un manque d'attractivité ;
- Une absence de positionnement clair en termes de choix stratégiques ;
- Un manque d'audace induisant des temporisations excessives ;
- Un attachement fréquent aux structures du passé au détriment d'une vision d'avenir.

II – Signes prometteurs

- Une volonté forte d'aller vers l'université de Lorraine ;
- Un soutien politique local important ;
- Un potentiel scientifique significatif ;
- Une pratique ancienne de mutualisation dans le domaine de la recherche ;
- Une relative proximité géographique ;
- Une tradition universitaire.

III – Recommandations

- Exprimer et assumer des choix clairs dans les domaines stratégiques et organisationnels ;
- Définir, en fonction de ces choix, une organisation novatrice de l'université et de ses composantes ;
- Éviter de créer et de maintenir des structures "alibi" ;
- Entraîner l'adhésion des étudiants et des personnels autour du projet d'Université de Lorraine ;
- Élargir les recrutements d'enseignants-chercheurs et de chercheurs aux niveaux européen et international, pour donner à l'Université de Lorraine une dimension internationale.

Liste des sigles



A

AERES Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
ANR Agence nationale de la recherche

B

BQR Bonus qualité recherche

C

CCOSL Comité consultatif d'orientation scientifique de Lorraine
CCOSS Comité consultatif d'orientation scientifique de site
CHU Centre hospitalier universitaire
CIRAM Centre d'innovation et de recherche associé de Metz
CNRS Centre national de la recherche scientifique
CPER Contrat de projets État-Région
CPGE Classes préparatoires aux grandes écoles
CRED Comité régional des écoles doctorales
CUGN Communauté urbaine du grand Nancy

D

D (LMD) Doctorat

E

ECTS *European credit transfer system* (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre)
ENIM Ecole nationale d'ingénieurs de Metz
ENSAM Ecole nationale supérieure des arts et métiers
EPA Établissement public à caractère administratif
EPCS Etablissement public de coopération scientifique
EPST Établissement public à caractère scientifique et technologique

F

FABELOR Forêt, agroalimentaire, biotechnologie, environnement en Lorraine
FNGE Fibres naturelles Grand Est

G

GIP Groupement d'intérêt public
GRH Gestion des ressources humaines

I

INPL Institut national polytechnique de Lorraine
INRA Institut national de recherche agronomique
INRIA Institut national de recherche en informatique et en automatique
INSERM Institut national de la santé et de la recherche médicale
ISEETECH Institut supérieur européen de l'entreprise et de ses techniques
IUFM Institut universitaire de formation des maîtres

M

M	(LMD) Master
MEPP	Matériaux, énergie, procédés, produits
MIAGE	Méthodes informatiques appliquées à la gestion des entreprises
MIPI	Matériaux innovants produits intelligents
MSH	Maison des sciences de l'homme

N

NIT	Nancy Ingénierie Technologie
-----	------------------------------

P

PME	Petite et moyenne entreprise
PMI	Petite et moyenne industrie
PRES	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
PRST	Pôle de recherche scientifique et technologique

S

SGE	Sciences et génie de l'environnement
SI	Système d'information
STIC	Sciences et technologies de l'information et de la communication
STS	Section de technicien supérieur

U

UFR	Unité de formation et de recherche
UHP	Université Henri Poincaré
UMR	Unité mixte de recherche
UPV-M	Université Paul Verlaine de Metz

V

VIT	Valorisation innovation transfert
VP	Vice-président

Observations des présidents des universités de Lorraine



Nancy-Université



Remarques et commentaires
des Universités Nancéiennes et Messine
sur le rapport d'évaluation de la politique de site Lorraine

Janvier 2009

Nous avons bien reçu, et lu attentivement, le rapport d'évaluation de la politique de site lorraine. Au début de cette année 2009 le contexte est fondamentalement différent de ce qu'il était encore en septembre 2008. L'horizon 2012 pour la création de l'Université de Lorraine est davantage affirmé et les conséquences de cette affirmation sur l'organisation et la politique du « site lorrain » méritent d'être prises en compte dans l'évaluation que vous proposez puisqu'elle porte sur les réalisations autant que sur les projets. Nous souhaitons donc corriger, actualiser et commenter certains points de votre rapport.

1. Corrections proposées.

Organisation du site Metz

S'agissant de Metz Campus (page 4), il convient de moduler le propos quant à la « coquille vide ». Même si la structure ne se réunit plus officiellement depuis quelques mois, elle existe néanmoins et bon nombre de dossiers ou projets portés par le président de l'UPV-M le sont souvent au titre de Metz Campus. C'est notamment le cas pour le Contrat de Plan Etat-Région et ISEETECH dans son périmètre actuel. Ainsi, on peut citer à titre d'exemple l'Institut du Handicap (en partenariat avec l'ENIM, mais dont le périmètre peut encore évoluer) ou la Maison internationale des chercheurs qui concerne l'ensemble du campus messin. Il en va de même pour plusieurs projets inscrits dans la première version de la note d'intention déposée dans le cadre de l'Opération Campus, pour ce qui concerne la vie étudiante, mais également pour l'Institut Lafayette, porté par Georgia Tech Lorraine mais bénéficiant également à l'ensemble du campus. Par ailleurs, Metz Campus fédère un ensemble très hétérogène d'établissements, et une structuration sous la forme d'un EPCS s'avère impossible dans la mesure où plusieurs de ces établissements ont leur centre de décision situé au niveau national en dehors de la Lorraine. Enfin, la création en 2008 d'un Conseil Scientifique d'ISEETECH (qui s'est réuni 6 fois au cours de l'année), ainsi qu'un conseil scientifique élargi au Conseil Régional de Lorraine et au Directeur Régional de la Recherche et de la Technologie (dénommé Conseil stratégique de formation et de recherche) en janvier 2009 montre qu'il existe enfin une véritable politique de site au sein de Metz Campus.

Offre de formation

Sans nous attacher à quelques corrections mineures en divers points du rapport, nous sommes très étonnés par le paragraphe 3 (offre de formation - pages 7) qui relève un faible nombre de cohabilitations au niveau des masters. Le tableau que nous vous avons fait parvenir faisait état de 13 mentions cohabilitées (dont 3 cohabilitées par trois établissements), la cohabilitation au niveau mention impliquant bien évidemment la cohabilitation des spécialités même si le jeu d'une complémentarité entre établissements peut parfois faire apparaître des localisations différentes pour des spécialités différentes. De plus, dans d'autres mentions, 5 spécialités sont mises en commun (si on se restreint à l'espace universitaire lorrain) sans cohabilitation au niveau mention. Il se peut que la présentation du tableau soit à l'origine d'une ambiguïté qui nécessite d'être levée.

Néanmoins l'offre de formation est le résultat d'un vrai travail commun des quatre établissements et la réalité des chiffres doit être rétablie.

Corrections diverses

Votre rapport cite au conditionnel (page 9) les actions transfrontalières menées en commun ainsi que notre participation à l'Université de la Grande Région alors qu'il s'agit déjà d'une réalité, la convention associée à ce jour cinq universités : Nancy-Université, Université Paul Verlaine de Metz, Sarrebrück, Liège et Luxembourg. Cinq axes stratégiques sont déjà définis et confiés à chacune des universités. Les universités de Kaiserslautern et Trèves sont également concernées. L'objectif est, en particulier, de faciliter les études transfrontalières et d'augmenter la mobilité des étudiants dans la Grande Région.

2. Actualisations.

Depuis votre visite deux éléments majeurs modifient profondément l'appréciation qui peut être portée sur la politique de site et son évolution : la reconnaissance des universités de Lorraine au titre du « plan campus » et l'évolution de la démarche de rapprochement qui nous mène, en particulier, à l'abandon du projet de constitution d'un « GIP – PRES lorrain ». D'autres éléments méritent également d'être actualisés, en particulier ceux qui concernent la politique scientifique.

Plan campus

Malgré le manque de visibilité sur les conséquences matérielles précises du « label campus » nous allons mettre en place un comité de pilotage associant les quatre universités et d'autres partenaires à définir. La construction d'un schéma directeur immobilier vient de débiter, en partenariat avec la Caisse des Dépôts et Consignations. Ce schéma directeur est global et son périmètre dépasse les projets concernés par l'opération campus. Un cabinet pour l'assistance à maîtrise d'ouvrage vient d'être choisi.

PRES lorrain et démarche de rapprochement

L'EPCS de Nancy-Université ne répond plus à sa vocation initiale dans le cadre d'un rapprochement des quatre universités ; il doit donc évoluer pour devenir un EPCS « refondé » par les quatre universités ; l'échéance prévue est juin 2009. Dans ce contexte le GIP - PRES lorrain qui devait associer l'EPCS de Nancy-Université, l'Université Paul Verlaine – Metz et les collectivités perd sa raison d'être. Nous avons donc décidé d'abandonner sa construction. Les collectivités locales qui auraient dû être représentées dans le PRES sont actuellement invitées à constituer par convention avec les universités un « Comité Stratégique de Réflexion sur l'Espace Universitaire Lorrain » ; elles ont accepté cette invitation ainsi que le principe d'abandon du PRES, la réunion de mise en place est prévue le 2 février. Le Comité a pour objectif d'être un lieu d'échanges, de concertation et de proposition pour construire l'université de Lorraine. Ce dispositif, quatre universités et un EPCS, complété par le Comité Stratégique, est un élément de simplification dans la mesure où l'EPCS à quatre membres fondateurs sera capable d'accueillir des projets communs que Nancy-Université et l'UPVM devaient développer en créant des instances particulières.

Parallèlement à cette démarche organisationnelle, une démarche politique aboutira en mars 2009 à la rédaction d'un « texte fondateur » de l'Université de Lorraine, texte soumis à la validation des CA de chaque établissement. Ce texte doit affirmer les valeurs, donner les objectifs et fixer les grandes orientations du rapprochement en cours.

Politique scientifique

Le conseil scientifique de l'EPCS de Nancy-Université a validé le principe d'un appel à projets, coordonné avec les appels d'offre régionaux, sur des thèmes porteurs et fédérateurs issus d'une réflexion du CCOSL (que vous citez page 7 comme un des facteurs de complexité) :

- Energie, Environnement, Développement Durable (E2D2) ;
- Industrie de la Connaissance ;
- Handicap et Santé.

Les projets retenus bénéficieront d'un financement commun de Nancy-Université ; l'UPVM et les EPST devraient être associés à ces appels.

3. Commentaires.

Au-delà des quelques remarques que nous souhaitons faire sur des points précis, de fond ou de forme, nous avons également quelques interrogations ou commentaires généraux par lesquels nous pourrions conclure notre réponse.

Remarques sur quelques points précis

La critique portant sur la « méthode des petits pas » ou sur le « caractère décousu » des mutualisations (page 4) dans l'EPCS doit prendre davantage en compte notre contexte historique et géographique, contexte que vous rappelez par ailleurs. La question est simplement celle-ci : une méthode plus radicale (ou plus « déterminée ») aurait-elle permis d'avancer plus vite ou aurait-elle définitivement bloqué la démarche de rapprochement ? Toute comparaison avec des sites universitaires proches ayant déjà réalisé leur fusion doit tenir compte de ce qui différencie l'espace universitaire lorrain : l'histoire tourmentée, la distance géographique nord-sud, l'hétérogénéité d'organisations et de missions entre les établissements. Malgré tout nous partageons votre point de vue lorsque vous évoquez (page 7) « la nécessité absolue d'aboutir à une simplification des structures » : l'évolution récente de notre démarche de rapprochement montre que nous allons dans cette voie.

Nous partageons également votre constat (page 6) sur la nécessité « [d'établir] un schéma directeur de la politique des ressources humaines au niveau du site » mais la définition d'une politique RH ne peut se faire en dehors de la commission RH de l'EPCS. Cette commission n'a pu encore être réunie car elle est composée de membres des comités techniques paritaires des trois établissements et les calendriers de mise en place de ces CTP ont été différents dans chaque établissement. La réunion de cette commission RH est maintenant possible mais elle devra très rapidement être étendue aux quatre établissements dans le cadre de l'évolution de l'EPCS.

Commentaires et conclusion

Vous notez (page 11) quatre difficultés à surmonter ; chacune appelle un commentaire.

Notre *manque d'attractivité* relève-t-il de notre situation géographique ou de l'environnement universitaire que nous offrons à nos étudiants et à notre personnel ? La récurrence des remarques sur l'attractivité ne changera ni le climat ni l'Histoire mais nous sommes demandeurs de recommandations précises sur l'amélioration possible de l'attractivité proprement universitaire de la Lorraine.

Notre *absence de positionnement clair en termes de choix stratégiques* est une difficulté que nous surmontons maintenant avec la construction annoncée de l'Université de Lorraine à l'horizon 2012.

Notre *manque d'audace induisant des temporisations excessives* est le fait d'une démarche prudente qui préfère se donner les moyens d'aboutir sans audace que d'échouer avec détermination.

Notre *attachement fréquent aux structures du passé au détriment d'une vision d'avenir* doit sans doute être corrigé. Mais quelles sont précisément ces structures du passé ? Si ce sont les établissements, la démarche de rapprochement entreprise doit progressivement rompre cet attachement exclusif. Si ce sont les composantes des établissements, on peut noter que d'autres sites qui ont récemment fusionné ont conservé la totalité de leurs composantes et les ont seulement regroupées dans des structures intermédiaires. Sur l'ensemble du site universitaire lorrain nous allons mener parallèlement la démarche de rapprochement de nos établissements et certaines restructurations internes dans chaque établissement. L'extinction maîtrisée du Pôle Universitaire Européen de Lorraine doit aussi être notée.

Vous terminez (page 11) par des recommandations synthétiques qui sont en cohérence avec nos projets et notre démarche. L'une d'elle toutefois mériterait d'être éclaircie : quelles sont ces « structures alibi » qu'il faut éviter de créer et maintenir ? Un alibi est souvent un prétexte à l'inaction ou à l'absence. Sur le terrain de la construction universitaire en Lorraine nous ne sommes ni inactifs ni absents. Nous préférons terminer la lecture de cette dernière page de votre rapport avec les *signes prometteurs* qui nous encouragent à poursuivre.

En conclusion nous aimerions reprendre votre phrase (page 8) sur « la capacité des universités à s'exprimer collectivement en distinguant intérêt général et intérêt local ». Une lecture attentive de l'histoire universitaire lorraine récente, en particulier celle des versions successives de notre note d'intention pour le « plan campus », montre effectivement que chaque établissement a agi dans l'intérêt collectif. C'est cette capacité de chacun à mettre en avant « l'espace universitaire lorrain » qui a déterminé en septembre 2009 la volonté de construire l'Université de Lorraine à l'horizon 2012. Les quatre établissements vont non seulement « s'exprimer collectivement » au cours des quatre prochaines années, mais surtout construire et agir ensemble.

Le Président de
l'Université Henri
Poincaré



Jean-Pierre FINANCE

Le Président de
l'Université Paul
Verlaine-Metz



Luc JOHANN

Le Président de l'INPL
Président de l'EPCS



François LAURENT

Le Président de
l'Université Nancy 2



François LE POULTIER

Organisation de l'évaluation



L'évaluation du site lorrain a eu lieu le 30 septembre 2008.

Ont participé à l'évaluation :

Bernard **Clerjaud**, professeur de physique à l'Université Pierre et Marie Curie - Paris 6 ;

Paul **Gaillard**, ancien président de l'Université de technologie de Troyes ;

Eliane **Kotler**, professeur de langues et littératures françaises à l'Université de Nice-Sophia-Antipolis ;

François **Peccoud**, ancien président de l'Université de technologie de Compiègne ;

Michel **Pereyre**, professeur émérite ;

Laurence **Puel**, professeur des universités à l'Université Paris XI.

Hervé **Baussart**, délégué scientifique et Célia Alfonsi, chargée de projet représentaient l'AERES.

Delphine **Lecointre** a assuré la PAO.