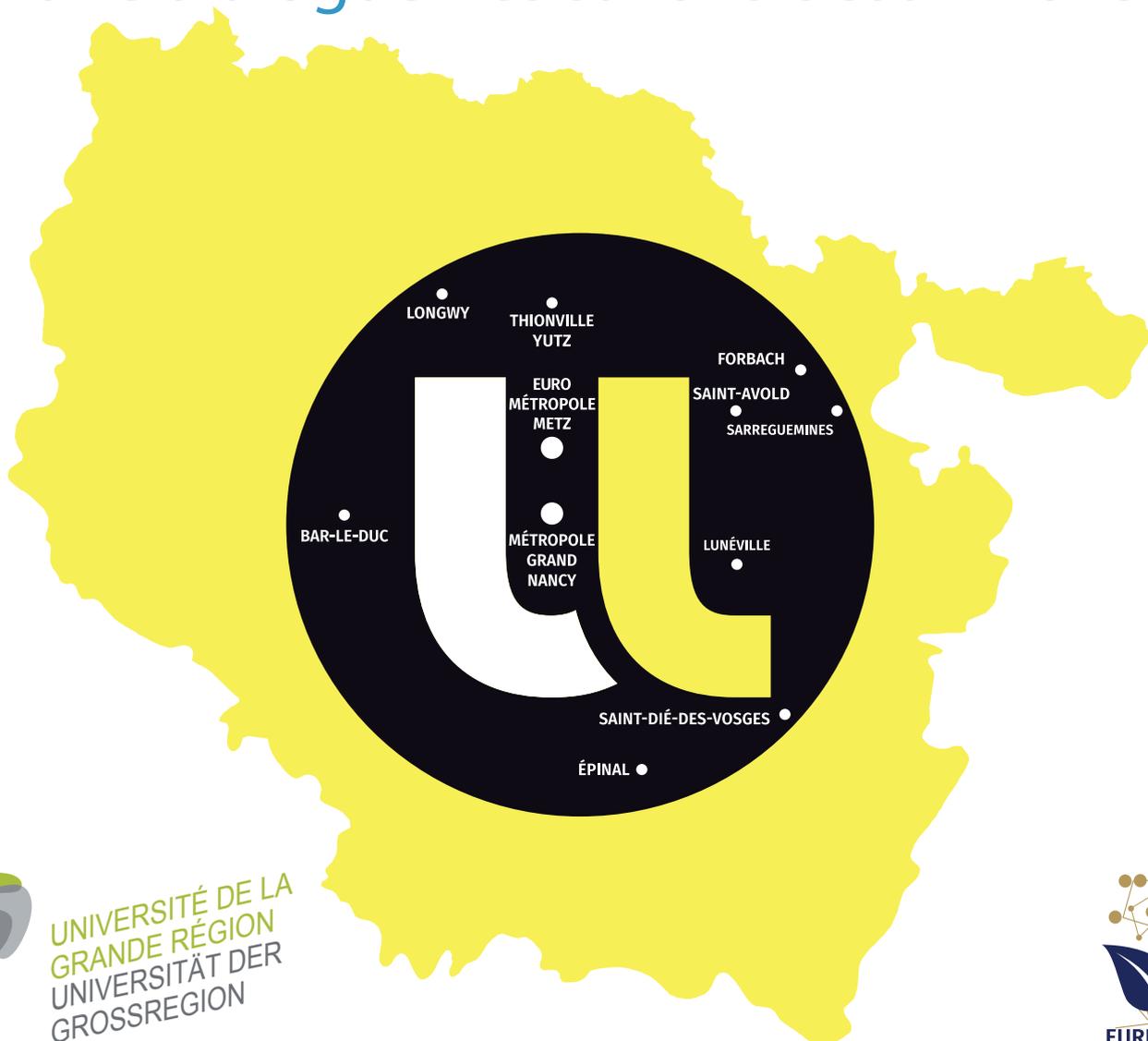


# PROJET D'ÉTABLISSEMENT

## Université de Lorraine

# 2024

Faire dialoguer les savoirs c'est innover



# Préambule

Ce document est le fruit d'un long travail de construction, après large consultation de l'ensemble de la communauté universitaire de l'Université de Lorraine.

Il exploite les résultats issus de séminaires rassemblant l'ensemble de l'équipe politique, des directeurs et directrices de pôles scientifiques, de collegiums, et des directions centrales, toutes et tous réunis lors d'ateliers de réflexion portant sur l'évolution souhaitable pour l'Université de Lorraine.

Il tient compte des remarques, observations et propositions issues des G9 (conférence des directeurs et directrices de collegiums) et G10 (conférence des directeurs et directrices de pôles scientifiques) ainsi que des dialogues internes organisés à l'occasion des contrats d'objectifs, de moyens et de performance pluriannuels (COMPP) avec les collegiums et les pôles scientifiques de l'Université de Lorraine, portant plus spécifiquement sur les aspects liés à l'offre de formation et à la politique scientifique, respectivement.

Il intègre également les réflexions des membres du Bureau du Sénat académique de l'Université de Lorraine, dont l'analyse est plus spécifiquement orientée vers une vision prospective de l'établissement, de l'ensemble des conseils centraux sur les aspects liés à la formation (CF, Conseil de la formation), à la recherche (CS, Conseil scientifique) et à la vie universitaire (CVU, Conseil de la vie universitaire), d'abord au sein de chacun de ces conseils puis réunis en Sénat académique pour émettre un avis, avant son vote par le Conseil d'administration (CA) de l'université.

Cette démarche, rendue complexe par le décalage d'un an du calendrier de contractualisation des établissements de la vague C, 2024 au lieu de 2023, a conduit à la concomitance de la construction de ce projet d'établissement avec l'ensemble des dialogues internes à l'occasion du changement de mandature à l'Université de Lorraine et de l'installation de son équipe politique finalisée en juillet 2022, puis avec le dialogue avec le rectorat et le ministère dans le cadre de la seconde vague des contrats d'objectifs, de moyens et de performance (COMP) avec l'État.

Malgré les difficultés que cela implique en termes de calendrier, cela a permis l'élaboration du projet avec l'ensemble des acteurs de l'université, dans un processus plus long, plus complexe à articuler et à mettre en œuvre, et dans un planning plus contraint, mais permettant d'aboutir à un projet commun, conformément à la volonté d'un fonctionnement démocratique réaffirmé pour notre université.

# Table des matières

<b>1. Faire dialoguer les savoirs, c'est innover</b>	<b>5</b>
<b>PARTIE A LES FORCES DE L'UNIVERSITE DE LORRAINE</b>	<b>7</b>
<b>2. Identité et trajectoire</b>	<b>8</b>
Une trajectoire dynamique	8
Une identité réaffirmée	9
En formation, un potentiel riche et un modèle intégratif	9
En recherche, un écosystème portant l'excellence et l'innovation	9
Des outils transformants qui portent la stratégie de formation, recherche, innovation, en lien avec les territoires	11
<b>PARTIE B LES AMBITIONS DE L'UNIVERSITE DE LORRAINE</b>	<b>13</b>
<b>3. Rapport au monde</b>	<b>14</b>
Développement territorial	14
Cartographie démographique et socio-économique	14
Un dialogue territorial entretenu	15
Nouveaux horizons internationaux	16
Une université européenne mondialement reconnue dans des domaines au cœur des grandes transitions	17
Porter une stratégie d'influence européenne	18
Affirmer un positionnement international	18
Encourager toutes les formes de mobilité	19
Assumer notre responsabilité sociétale & environnementale	20
Responsabilité socio-écologique	20
Les grandes transitions au cœur de la stratégie scientifique	21
Sciences avec et pour la société	23
<b>4. L'humain au cœur</b>	<b>24</b>
Un environnement favorable	25
Défendre les libertés académiques	25
Rénover la démocratie universitaire	25
Être exigeant vis-à-vis de l'éthique, de la déontologie, et de l'intégrité scientifique (EDIS)	26
Une politique RH accompagnante	26
Des outils modernes et sécurisants	27
Accompagner la montée en compétences et le changement des pratiques	27
Une université labellisée HRS4R	27
Réinventer le rapport au travail et au temps	28
Égalité – Diversité – Inclusion	29
Poursuivre la politique pour l'égalité femmes-hommes	29
Amplifier la politique Handicap	29
Développer l'engagement de l'établissement dans les autres domaines relevant de l'EDI	30
Engagement interne et partenariats extérieurs	30
Inscrire l'EDI dans les missions fondamentales de l'université	30
Stratégie de vie universitaire	31
Les ambitions du schéma directeur de la vie étudiante en Lorraine (VÉLo)	31
<b>PARTIE C LES MISSIONS FONDAMENTALES DE L'UNIVERSITE DE LORRAINE</b>	<b>32</b>
<b>5. Stratégie de recherche</b>	<b>33</b>
Une recherche ambitieuse	33
Une recherche innovante et entrepreneuriale	34
Une recherche internationale et européenne	35
Une recherche qui cultive les valeurs	36
Science ouverte	36
<b>6. Stratégie doctorale</b>	<b>38</b>
Attractivité et reconnaissance du doctorat	38
Articuler le doctorat avec la politique RH	39
Ouvrir le doctorat	40
<b>7. Stratégie de formation</b>	<b>41</b>
Grands axes stratégiques formation	41
Garantir une offre de formation riche et diverse en Lorraine	42
Attractivité, qualité des études et vie étudiante	43
Assurer la qualité des formations	43

Accélérer les transformations pédagogiques	43
Pilotage de l'offre de formation	44
<b>8. Stratégie d'innovation</b>	<b>45</b>
Innovation par la démarche	45
L'innovation par la recherche grâce à l'interdisciplinarité	45
L'innovation par l'amélioration continue	45
L'innovation par la formation	45
Innovation et transfert industriel : POLARIS	46
Actions filières	46
Actions opérationnelles prioritaires	46
<b>9. Gouvernance et pilotage</b>	<b>47</b>
Patrimoine immobilier	47
La transition écologique au cœur de la stratégie immobilière de l'Université de Lorraine	47
Stratégie patrimoniale	47
Stratégie d'intervention	48
Perspectives	48
Une politique numérique responsable	49
Facilitation	50
Contexte	50
Éléments de définition	50
Les principes sur lesquels repose la facilitation	51
Trois axes	51
Maîtrise des activités	51
Contexte	51
<b>PARTIE D ANNEXES</b>	<b>53</b>
<b>10. Les pôles scientifiques</b>	<b>54</b>
Pôle scientifique A2F	54
Pôle scientifique AM2I	54
Pôle scientifique BMS	55
Pôle scientifique CLCS	56
Pôle scientifique CPM	57
Pôle scientifique EMPP	58
Pôle scientifique LLECT	58
Pôle scientifique M4	59
Pôle scientifique OTELO	59
Pôle scientifique SJPEG	60
<b>11. Dispositifs structurants</b>	<b>62</b>
Structures internes ou dont l'UL est membre	62
Projets structurants et programmes transformants	63
Les instances du site lorrain	65

# 1. Faire dialoguer les savoirs, c'est innover

*Universitas magistrorum et scholarium*, l'université des maîtres et des écoliers : « dans la représentation de l'Université médiévale, les deux "caractères essentiels" de l'Université que sont "le caractère communautaire et le caractère interdisciplinaire" apparaissent d'emblée comme inséparables : l'Université médiévale ne se serait même constituée en communauté (*universitas magistrorum atque scholarium*) que parce qu'elle se serait donné pour vocation de produire une "totalisation du savoir" (*universitas scientiarum*) impliquant que tous ses membres fussent "des collaborateurs dans la recherche d'une même vérité". »<sup>1</sup>

Si dans [1] l'auteur considère cette représentation de l'*universitas* médiévale comme une « illusion rétrospective », l'Université de Lorraine se positionne comme une université de recherche intensive, pluridisciplinaire, innovante et entrepreneuriale. Sans prétendre à la « totalisation du savoir », la variété et la richesse des disciplines enseignées et des objets des recherches menées à l'Université de Lorraine constituent un terreau favorable à l'innovation. Il s'agit donc pour l'Université de Lorraine d'encourager la « totalisation de ses savoirs » pour que, portée par l'interdisciplinarité, favorisée par des pratiques différentes de la recherche, l'émergence de nouvelles thématiques soit facilitée par la possibilité de regards croisés sur de nombreux défis, particulièrement ceux en lien avec les grandes transitions : faire dialoguer les savoirs afin d'innover et de répondre aux attentes de la société.

À l'Université de Lorraine peut-être plus que dans toute autre université compte tenu de son emprise territoriale, ce dialogue ne peut se limiter aux seules interactions académiques entre les acteurs de l'enseignement supérieur et de la recherche du site, que ce soit en interne à l'établissement, ou avec les organismes nationaux de recherche et les établissements partenaires. Forte de son implantation dans plus de 50 campus sur 4 départements, l'Université de Lorraine tient à placer son action au service de la société, en fluidifiant la collaboration de tous les acteurs « dans la recherche d'une même vérité », au travers d'une politique d'innovation élargie en dialogue avec les universitaires, les pouvoirs publics, les entreprises et les citoyens. L'enjeu de l'Université de Lorraine, à l'horizon 2030, est de poser ce modèle permettant une interaction fluide entre toutes les parties prenantes. Il est nécessaire de concevoir l'université dans son environnement comme un système complexe, dans une approche systémique et ontologique, interne et externe, en tenant compte de la dimension sociologique du changement.

Le contexte local, national et international oblige à reconsidérer les orientations stratégiques de l'Université de Lorraine sur cette question des relations, que ce soit pour les relations entre l'UL et son environnement externe, sur les plans international, territorial, mais également socio-économique par le biais de la recherche et de la formation (points 1 à 4 ci-dessous), ou pour les questions portant sur la vie universitaire, dans l'acception la plus large du terme, et les liens entre les différents acteurs et les actions internes à l'université (points 5 à 10 ci-dessous) :

1. Bâtir l'avenir avec les forces de nos deux **métropoles**, Metz et Nancy, et la richesse de notre **maillage territorial** ;
2. Porter nos **ambitions à l'international** en utilisant notre stratégie européenne comme levier, agir dans les réseaux nationaux et travailler en proximité et confiance avec nos partenaires ;
3. Mener une politique de **recherche** et d'**innovation** cohésive et ambitieuse ;
4. Investir en formation **pour la réussite des étudiantes et des étudiants**, de l'orientation à l'insertion professionnelle ;
5. Poursuivre le développement d'une politique de **ressources humaines** attractive et accompagnante ;
6. Aller à l'essentiel pour **redonner du temps au cœur de métier** en formation, recherche et administration ;

1 RENAUT Alain, « I - L'invention des universités », dans : Les Révolutions de l'université. Essai sur la modernisation de la culture, sous la direction de RENAUT Alain. Paris, Calmann-Lévy, « Liberté de l'esprit », 1995, p. 45-92.  
URL : <https://www.cairn.info/les-revolutions-de-l-universite--9782702125045-page-45.htm>

7. **Resserer les liens de la communauté universitaire** (personnels, étudiantes et étudiants) qui ont été distendus par la crise sanitaire, pour mieux vivre, travailler et étudier ensemble ;
8. Agir collectivement pour une université plus **inclusive** ;
9. Pratiquer une **démocratie** plus ouverte ;
10. S'engager résolument dans la **transition écologique**.

Les 10 ambitions précédentes relèvent de deux leviers principaux du dialogue que sont les relations externes et les relations internes à l'Université de Lorraine. Si les enjeux externes sont directement liés au rayonnement et à la coopération avec nos partenaires par le biais de la recherche-innovation et au travers de la formation initiale et continue, les enjeux internes portent sur le rapport au travail et aux autres, individuel et collectif. Sur ces sujets, l'Université de Lorraine affiche sa volonté de s'inscrire dans une démarche exemplaire au sens strict du terme : « montrer en faisant ». Cette approche tient compte, dans toutes les dimensions de la recherche et de la formation :

- De la **structuration interne** de l'établissement : des pôles scientifiques et collègius qui regroupent respectivement les unités de recherche et les composantes de formation, pour faciliter le dialogue entre les disciplines ; des directions centrales en appui à toutes les missions ;
- Du **maillage territorial** entre l'université et l'ensemble des pouvoirs publics et collectivités territoriales, communautés d'agglomérations, métropoles, départements, et région ;
- Du **tissu économique et industriel**, dans une dynamique de développement partenarial à travers la valorisation, le transfert et l'innovation ;
- Du **positionnement européen et international** de l'Université de Lorraine, membre de l'université de la Grande Région à l'échelle transfrontalière et de l'alliance EURECA-PRO dans une dimension paneuropéenne, et proactive dans le développement de partenariats internationaux.

Compte tenu de sa taille, l'Université de Lorraine constitue en effet un laboratoire à taille réelle qui en fait un modèle de société. Il est donc naturel que l'humain, première richesse des universités, soit au cœur de cette problématique, et en constitue tout à la fois la cible essentielle (amélioration des conditions de travail) et le levier majeur (permettre aux talents de s'exprimer). L'UL veut ainsi affirmer trois volontés fortes :

- Dans ses **rapports au monde**, être responsable, ancrée dans ses territoires, et d'ambition internationale pour répondre aux grands enjeux socio-écologiques en contribuant au développement économique du territoire par l'innovation et la création d'entreprises, dans une stratégie résolument ouverte à l'international et au développement de l'espace européen de l'enseignement supérieur et de la recherche ;
- Dans son **fonctionnement interne**, mettre l'humain au cœur de sa politique, pour développer un environnement propice à la qualité de vie au travail et dans les études, attirer tous les talents, faire de sa diversité une richesse source d'innovation, et permettre à chacune et chacun de s'accomplir à l'université comme dans la société ;
- Dans ses **missions fondamentales**, déployer une stratégie d'activité qui articule recherche, formation initiale et tout au long de la vie et innovation, pour porter les ambitions précédentes afin d'encourager les partenariats, et d'enrichir la société de citoyens et cadres aptes à intégrer tous les aspects des responsabilités sociétales dans leurs activités actuelles ou futures.

Pour y parvenir, l'Université de Lorraine souhaite :

- **Conforter** sa politique de site portée par l'ISITE Lorraine Université d'Excellence et les programmes PIA et France 2030 dont elle est lauréate, en lien avec les pôles scientifiques et les collègius ;
- **Développer** sa politique territoriale initiée avec la Conférence universitaire territoriale (CUT) grâce à des Schémas de déploiement universitaire territoriaux (SDUT) ;
- **Refonder** sa gouvernance et son pilotage, notamment sur les aspects liés au management et aux ressources humaines, en mettant les problématiques d'égalité, de diversité, d'inclusion et de qualité de vie au travail au cœur de son action, ainsi que sur les questions immobilières particulièrement prégnante à l'Université de Lorraine compte tenu de son patrimoine bâti.

# Partie A

## Les forces de l'Université de Lorraine

# 2. Identité et trajectoire

## Une trajectoire dynamique

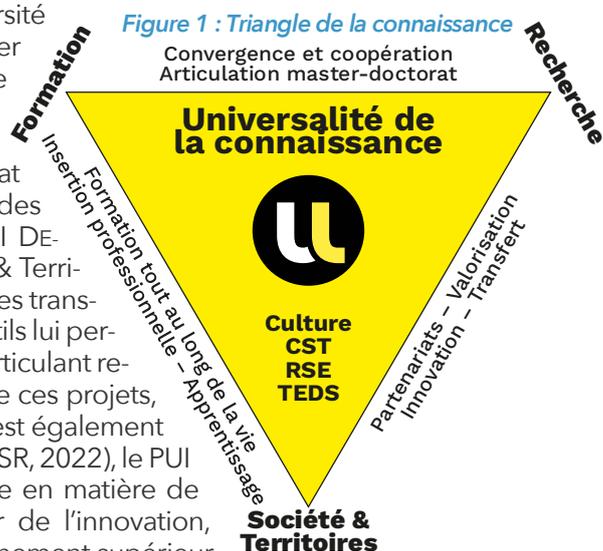
### Une université forte de ses succès

Après un premier contrat 2012-2017 au cours duquel l'Université de Lorraine s'est structurée, lui permettant de se positionner comme un établissement de premier plan dans le paysage français (SITE LUE<sup>2</sup>), le second contrat 2018-2022-2023 a été marqué par la confirmation de sa dimension nationale et le déploiement de sa stratégie internationale. Ce second contrat a ainsi vu la pérennisation de l'ISITE LUE (2021) et l'obtention des PIA AILES<sup>3</sup> (2019), ORION<sup>4</sup> (AAP SFRI, 2020), PLEIADES<sup>5</sup> (AMI DEMOES, 2021), SIRIUS<sup>6</sup> (AAP IDÉES, 2022), et LUE - Éducation & Territoire<sup>7</sup> (AAP EXCELLENCE, 2022) comme autant de programmes transformants et structurants, se dotant ainsi de l'ensemble des outils lui permettant de déployer sa stratégie territoriale et nationale en articulant recherche, formation et lien avec la société. En complément de ces projets, et à l'aube de son troisième contrat, l'Université de Lorraine est également lauréate des AAP France 2030 avec le projet REIL<sup>8</sup> (AAP ASDESR, 2022), le PUI POLARIS<sup>9</sup> et l'IHU INFINY<sup>10</sup> (2023), afin d'accélérer sa stratégie en matière de positionnement européen, de rôle moteur comme acteur de l'innovation, renforçant ainsi l'impact du site académique lorrain d'enseignement supérieur et de recherche.

Cette très belle dynamique de l'Université de Lorraine conforte la pertinence de l'écosystème ESR construit au cours de la dernière décennie sur le site académique lorrain : une **université de recherche intensive** qui a investi dans la recherche de haut niveau dans un large éventail de domaines, en interaction étroite avec les quatre grands organismes nationaux de recherche (CNRS, INRAE, INRIA, INSERM), et dans la formation des étudiants aux trois niveaux Licence, Master et Doctorat. Elle rassemble l'ensemble des champs disciplinaires et presque toutes les sections CNU. Elle s'appuie sur un système de valeurs<sup>11</sup> pérenne sur lequel elle fonde sa double démarche stratégique :

- Une **dynamique d'excellence en recherche** dans les domaines où elle est identifiée au plan international, en réponse aux défis sociétaux majeurs ;
- Un **engagement au service du plus grand nombre** dans l'ensemble des activités qu'elle développe à destination de la société, avec la volonté d'un dialogue entretenu avec les collectivités territoriales, notamment via la Conférence universitaire territoriale (CUT)<sup>12</sup> construite avec 21 partenaires territoriaux autour de l'université.

Les derniers projets France 2030 complètent le dispositif initié par les différents programmes d'investissement d'avenir et illustrent parfaitement la trajectoire que souhaite suivre l'Université de Lorraine au cours des prochaines années.



2 ISITE « Lorraine Université d'Excellence », <https://www.univ-lorraine.fr/lue/>

3 Accompagnement à l'intégration des lycéens dans l'enseignement supérieur (UL-URCA-UTT), <https://www.projetailles.com>

4 Oser la recherche durant la formation, <https://www.univ-lorraine.fr/lue/orion/>

5 Projet lorrain d'environnement numérique pour des apprentissages durables, <https://www.univ-lorraine.fr/pleiades/>

6 Stratégie d'innovation pour le renforcement des interactions entre université et société, <https://www.univ-lorraine.fr/lue/sirius/>

7 Lorraine Université d'Excellence pour l'éducation et les Territoires

8 Reinforcing the European Impact of the Lorraine academic site

9 Pôle universitaire d'innovation : Pôle lorrain universitaire pour la recherche et l'innovation socio-économique

10 Institut hospitalo-universitaire des maladies inflammatoires chroniques de l'intestin, <https://www.ihu-nancy.org>

11 Universalité - Créativité - Reflexivit  - Solidarité - Responsabilité : <https://www.univ-lorraine.fr/luniverte-de-lorraine/nos-valeurs/>

12 **Conférence universitaire territoriale**, installée le 26 novembre 2021, elle rassemble 21 partenaires autour de l'Université de Lorraine : Le pôle métropolitain européen du **sillon lorrain**, le pôle métropolitain **frontalier**, le conseil départemental de **Meurthe-et-Moselle**, le conseil départemental de la **Meuse**, le conseil départemental de la **Moselle**, le conseil départemental des **Vosges**, l'**Eurométropole de Metz**, la métropole du **Grand Nancy**, la communauté d'agglomération d'**Épinal**, le district urbain de **Faulquemont**, la communauté d'agglomération **Forbach Porte de France**, la communauté d'agglomération du **Grand Longwy**, la communauté de communes du **Territoire de Lunéville   Baccarat**, la communauté d'agglomération **Meuse Grand Sud**, la communauté de communes **Orne Lorraine Confluences**, la communauté d'agglomération **Saint-Avold Synergie**, la communauté d'agglomération de **Saint-Di -des-Vosges**, la communauté d'agglomération **Sarreguemines Confluences**, la communauté de communes de **Seille et Grand Couronné**, la communauté d'agglomération **Portes de France Thionville**, et l'**Université de Lorraine**.

L'Université de Lorraine a su construire au cours des deux premiers contrats un modèle intégratif singulier, par sa structuration en collegiums qui regroupent les composantes de formation, et en pôles scientifiques qui regroupent les unités de recherche, et par l'articulation des différents projets structurants qui portent en cohérence la stratégie de l'université : **une université de recherche intensive, pluridisciplinaire, innovante et entrepreneuriale.**

### En formation, un potentiel riche et un modèle intégratif

Les collegiums rassemblent 14 UFR, 11 écoles d'ingénieur, 8 IUT, 5 instituts, 2 IAE, et 1 INSPÉ qui portent son activité de formation initiale et de formation tout au long de la vie (FTLV). Les différentes formes des composantes de formation permettent de combiner des performances en matière d'attractivité et un maillage territorial fort par leur présence dans 11 agglomérations réparties dans toute la Lorraine. Elles proposent l'ensemble des voies de professionnalisation et diplômes existant en France à travers 374 diplômes différents, tous niveaux d'études confondus (DUT, BUT, LP, Licences, Masters, diplômes de santé, titres d'ingénieur) dont 201 ouverts à l'alternance, ainsi que 167 DU/DIU. Un DU, le D2E (diplôme étudiant entrepreneur) est dédié à l'entrepreneuriat, afin d'encourager les étudiants à la démarche entrepreneuriale en plus de leur formation initiale.

Dans ces formations, les connaissances contribuent à l'acquisition de compétences qui permettent une insertion optimale des étudiants diplômés. L'Université de Lorraine obtient en la matière des résultats significativement supérieurs à la moyenne nationale : de 90 à 95 % dans les domaines STS ou DEG, et 85 % en moyenne en ALL-SHS. Une particularité notable de l'Université de Lorraine, due à son caractère transfrontalier, est qu'une partie importante de cette insertion professionnelle, pour 10 à 15 % des étudiants selon les diplômes, se fait dans les pays frontaliers, principalement en Allemagne, au Luxembourg, ou en Belgique.

Tableau 1 : Taux d'insertion selon le type de diplôme et le domaine

Diplômés 2019		France		Université de Lorraine	
Domaine	Diplôme	Taux d'insertion	Salaire brut annuel*	Taux d'insertion	Salaire brut annuel*
ALL	LP	83	22 600	ns	ns
	Master	81	25 200	86	27 700
DEG	LP	92	25 000	95	26 500
	Master	89	32 000	90	35 900
SHS	LP	86	22 900	84	22 000
	Master	84	26 800	84	26 900
STS	LP	93	26 500	95	27 900
	Master	87	32 100	91	35 100
	Ingénieur	92,7	37 856**	91,8	37 025**

\* Salaire brut estimé sur la base d'un taux forfaitaire de passage du net au brut de 1,3 (donnée moyenne constatée sur les salaires du secteur privé).

\*\* Salaire annuel brut médian, primes et avantages compris, en France.

Les formations par alternance se sont développées et accueillent un nombre toujours plus important d'étudiants (plus de 4 000 en 2022-2023), principalement sous l'impulsion de l'apprentissage qui est passé de 1 968 apprentis en 2018-2019 à 3 835 en 2022-2023 (+ 95 %). Ce sont par ailleurs plus de 6 000 personnes qui viennent chaque année à l'Université se former au cours de leur carrière professionnelle, dans le cadre de la FTLV, en suivant un diplôme national, un diplôme d'université ou une formation courte pour assurer leur évolution professionnelle.

Sur cette base riche en potentiel et en résultats, l'Université de Lorraine a voulu, à travers ses réponses aux différents appels à projets PIA3, PIA4 et France 2030, se doter d'outils agissant comme autant de leviers de transformation et lui permettant de mener à bien sa politique volontariste en matière de responsabilité sociétale. Concernant leurs impacts sur la formation, trois de ces outils visent à renforcer l'appétence des étudiants pour la recherche (ORION), à lutter contre l'autocensure et attirer les lycéens vers l'université (AILES), et à développer des nouvelles modalités d'apprentissage (PLEIADES). Un premier outil, antérieur à la création de l'Université de Lorraine, vise à encourager les étudiants à l'esprit entrepreneurial (PEEL).

### En recherche, un écosystème portant l'excellence et l'innovation

#### LUE : d'un projet probatoire à un levier permanent d'excellence

Lorraine Université d'Excellence (LUE) a été proposé par l'Université de Lorraine, une université de recherche intensive de premier plan, avec un cœur d'ingénierie autour notamment des trois Labex, mais aussi une université pluridisciplinaire de rang mondial, en démontrant son expertise dans un certain nombre de domaines, décrits ci-après. À l'issue de sa phase probatoire, l'approche proposée, basée sur le concept « d'ingénierie globale » pour répondre aux grands défis de notre 21<sup>e</sup> siècle, a été validée par le jury

international. LUE a donc été confirmée par le gouvernement, ce qui se traduit par un flux annuel d'environ 10,5 M€. Bien que modestes par rapport au budget global de l'université (665 M€ de produits en 2022, auxquels s'ajoute une contribution estimée à 350 M€ à la dynamique du site par les autres partenaires de LUE, y compris les organismes nationaux de recherche), ces 10,5 M€ peuvent permettre de garantir un effet de levier durable en gardant ce flux financier agile et repositionnable à tout moment sur des actions qui donnent les « coups de pouce » nécessaires dans la bonne direction, pour le développement de l'attractivité, du rayonnement et de la visibilité internationale du site académique.

L'ambition de l'Université de Lorraine est de s'affirmer comme une grande université de recherche de rang mondial, notamment en accompagnant les travaux sur les **6 défis sociétaux** au cœur de la stratégie de LUE :

1. L'évolution des **enjeux sur les matériaux** au 21<sup>e</sup> siècle ;
2. La transition énergétique ;
3. La transition écologique (*One Earth*) ;
4. La **transition numérique** de l'industrie et de la société ;
5. Les transitions de la société ;
6. Les **enjeux globaux de la santé** au 21<sup>e</sup> siècle, y compris l'approche systémique « *One Health* ».

Pour accompagner ce positionnement central dans l'ingénierie globale pour une planète en bonne santé, les mécanismes de transformation et d'amélioration sont les suivants :

- **Développer une dynamique interdisciplinaire** durable qui permettra au site de se positionner sur les grands enjeux sociétaux et socio-économiques, tant en matière de recherche que d'enseignement, et dans ce contexte **affirmer l'importance du doctorat et de la formation à et par la recherche**.
- **Renforcer l'attractivité et le rayonnement européen et international**, à travers une stratégie de rayonnement européen, des partenariats internationaux dont les partenariats internationaux de recherche<sup>13</sup>, une politique d'attractivité, la responsabilité sociétale, et l'accompagnement de tous les talents dans un cadre internationalement reconnu.
- **Décloisonner les parcours de formation et développer une approche par compétences**, avec des parcours à la carte, en offrant aux étudiants, dès leur entrée à l'université, la possibilité de parcours spécifiques ouverts sur la recherche, l'entrepreneuriat, les carrières internationales, le développement durable.
- **Développer une relation fluide et enrichissante avec la société**, les territoires, les écosystèmes d'innovation et le monde de l'entreprise, et s'engager pour un fonctionnement efficace en interne et en externe.

Une initiative de ce type doit avoir un effet de levier sur la transformation du site et sur le développement de dynamiques complémentaires à celles qui existent de manière plus traditionnelle. L'initiative n'a pas vocation à développer des structures qui ajouteraient de la complexité à une organisation déjà complexe. Elle insistera donc sur une **dynamique de projet, en encourageant fortement l'interdisciplinarité**. Elle devra également assurer une **articulation cohérente entre l'enseignement et la recherche** sur les sujets qu'elle développe.

L'ambition du site est d'offrir la meilleure pédagogie possible dans l'éventail des formations proposées, et de permettre des parcours de formation diversifiés. Le site lorrain est lauréat de l'appel à propositions SFRI avec le **projet ORION** (flux annuel de 1,85 M€ sur 9 ans), qui propose une formation orientée vers la recherche, visant à conduire à des compétences en recherche et développement et/ou à des études doctorales. Cette offre complète d'autres parcours éducatifs qui ont vocation à continuer à être renforcés, comme le programme orienté vers l'entrepreneuriat développé par le PEEL.

Le site est également lauréat de l'appel à projets IDÉES avec le **projet SIRIUS** (flux annuel de 1,56 M€ sur 9 ans), dont l'ambition est d'être présent sur l'ensemble du triangle de la connaissance (cf. Figure 1 page 8), voire du carré de la connaissance (formation, recherche, innovation, service à la société).

L'attractivité d'un site se mesure également à la politique qu'il déploie à destination des talents. Comme ce fut le cas lors de la phase de projet, cette politique se veut équilibrée, permettant de soutenir quelques recrutements exceptionnels, d'accompagner et de développer les hauts potentiels du site.

Tout ceci devra s'appuyer sur une gouvernance du site comprenant un niveau stratégique et des niveaux plus opérationnels.

## Les forces de l'Université de Lorraine

Les pôles scientifiques rassemblent 62 unités de recherche dont 35 UR et 27 UMR qui conduisent des activités de recherche théoriques, expérimentales et/ou applicatives. L'Université de Lorraine confirme une position de leadership européen dans des domaines scientifiques reconnus pour leur rayonnement et sur lesquels s'appuie la convention de site. Ces thématiques sont aussi celles portées par des collègues distingués (IUF, ERC, HCR) et sont l'objet de l'essentiel des projets reconnus aux niveaux national et international (Labex, Equipex, PEPR, PI, IRP, LIA). Le Tableau 2 illustre les disciplines en lien avec ces thématiques pour lesquelles l'Université de Lorraine figure dans le top 20 national au classement *Academic Ranking of World Universities* dit « de Shanghai » en 2022.

**Tableau 2 : 2022, UL = 10<sup>e</sup> rang français**  
(M : monde – E : Europe – N : National – \* : estimé)

- **Les ressources naturelles et l'environnement**, avec 2 Labex (RESSOURCES21, ARBRE) : des questions de ressources critiques à celles liées à l'économie circulaire, aux défis du changement global, de l'utilisation durable des ressources du sol et du sous-sol, de l'adaptation des agro-écosystèmes au réchauffement climatique et de la bioéconomie ;
- **Les énergies et les procédés**, portant notamment sur l'accès aux ressources pour cette transition (ressources primaires et secondaires, utilisation du sous-sol pour le stockage de l'énergie, bioressources pour l'énergie), les technologies et procédés pour les vecteurs énergétiques à faible teneur en carbone et la gestion de la chaleur, et l'ingénierie du carbone (stratégies d'atténuation des émissions, recyclage) ;
- **Les matériaux et produits**, avec un Labex (DAMAS) : nanosciences, nouveaux matériaux artificiels et nano-structurés, matériaux avancés pour l'énergie, métallurgie, mécanique des matériaux.
- **La confiance dans le monde numérique**, avec des thématiques relatives à la fiabilité des systèmes, l'analyse des données, l'IA et la cybersécurité, la fabrication additive, les systèmes cyber-physiques, mais aussi les impacts sociétaux, organisationnels, économiques et juridiques de cette transition numérique ;
- **La biologie, la santé et le vieillissement**, en ciblant l'ingénierie pour la santé et le vieillissement ; les approches mettent en œuvre l'étude de modèles expérimentaux et de populations avec comme objectifs de comprendre les mécanismes, les facteurs de prédictions des événements primaires et secondaires ; ces travaux visent à produire des thérapeutiques et prises en charge innovantes et à appréhender les impacts en matière de santé publique, médico-économiques, sociétaux et juridiques ; il s'agit aussi de croiser et articuler de nombreuses forces du site, au-delà des sciences biologiques et médicales : numérique, ingénierie, sciences sociales ;
- **Les mutations des institutions et organisations**, portant sur les grandes questions sociétales posées par les transitions de notre société, avec une spécialisation sur l'interculturalité et les thématiques liées aux interactions par-delà les frontières, l'analyse de la vulnérabilité des personnes et des territoires et l'étude des dimensions politiques, juridiques et économiques des transitions de notre siècle ;
- **L'ingénierie des langues et des connaissances**, avec un Equipex (Ortolang) : conception et réalisation de corpus et de bases de données, mutualisation de ressources et d'outils, modélisation de la parole et des langues, analyse syntaxique, traduction automatique, science de la communication ;
- **Les patrimoines, les identités et l'interculturalité** : littératures et imaginaires collectifs ; étude de l'interculturalité : enjeux sociétaux et esthétiques, construction des identités individuelles et collectives.

Défis LUE	Discipline	M*	E*	N	N*
Ressources naturelles et environnement	Mining & Mineral Engineering	17	1	1	1
	Agricultural Sciences	101	39	5-7	5
	Earth Sciences	75	30	8-9	9
	Biotechnology	279	102	9-12	12
	Food Science & Technology	272	108	10-15	13
	Ecology	144	76	10-14	14
Energies et procédés	Environmental Science & Engineering	343	113	16-21	18
	Chemical Engineering	187	33	1-2	2
Matériaux et produits	Energy Science & Engineering	297	75	4-9	8
	Metallurgical Engineering	59	17	3-4	3
	Mechanical Engineering	109	29	4-9	4
	Materials Science & Engineering	286	66	6-9	9
Confiance dans le monde numérique	Chemistry	339	113	14-18	16
	Automation & Control	79	16	2-4	2
	Computer Science & Engineering	440	124	7-9	7
Biologie, santé, vieillissement	Mathematics	129	59	19-22	21
	Public Health	135	55	2-3	2
	Clinical Medicine	206	96	9-12	9
	Pharmacy & Pharmaceutical Sciences	350	164	13-15	15
	Medical Technology	262	133	9-18	16
	Biological Sciences	392	181	14-18	18
Mutation des institutions et organisations	Human Biological Sciences	442	204	17-21	19
	Management	362	131	12-19	18

## Des outils transformants qui portent la stratégie de formation, recherche, innovation, en lien avec les territoires

Dès sa création, l'Université de Lorraine a intégré la problématique territoriale au cœur de sa stratégie de développement. LUE, en sa qualité d'ISITE (Initiatives Science Innovation Territoires Économie), s'inscrit par

essence dans cette démarche. L'intégralité des projets transformants portent également la dimension territoriale : Éducation & Territoires implique les partenaires dans une démarche globale de formation pour le site lorrain et veut renforcer la dimension territoriale de l'enseignement supérieur, faciliter l'accès à l'université pour les citoyens lorrains et favoriser l'emploi local ; SIRIUS vise spécifiquement les interactions entre université et société, pour nouer des liens, créer et faire vivre des réseaux de partenariat entre les mondes académique et socio-économique ; PLEIADES est un catalyseur des interactions et des coopérations entre tous les acteurs, pour rompre les distances sociales, disciplinaires, et géographiques ; AILES est un dispositif territorial pour l'orientation vers les études supérieures ; l'ensemble des structures et outils existants (Incubateur lorrain, PROPULS, PEEL) ou pour lesquels l'Université de Lorraine a reçu une réponse favorable mais nécessite d'être déployés (PUI POLARIS, IHU INFINI) ont naturellement une portée territoriale importante ; enfin, la labellisation SAPS obtenue en 2022 doit permettre à l'université d'emmener dans son sillage de nouvelles collectivités et de nouveaux partenaires, de mener un travail plus fin et plus qualitatif avec les territoires, et d'améliorer le dialogue entre sciences et société.

La Figure 2 ci-dessous illustre les objectifs et la capacité de l'Université de Lorraine à répondre aux défis sociétaux en développant des approches interdisciplinaires, associant formation, recherche et impact sur la société.

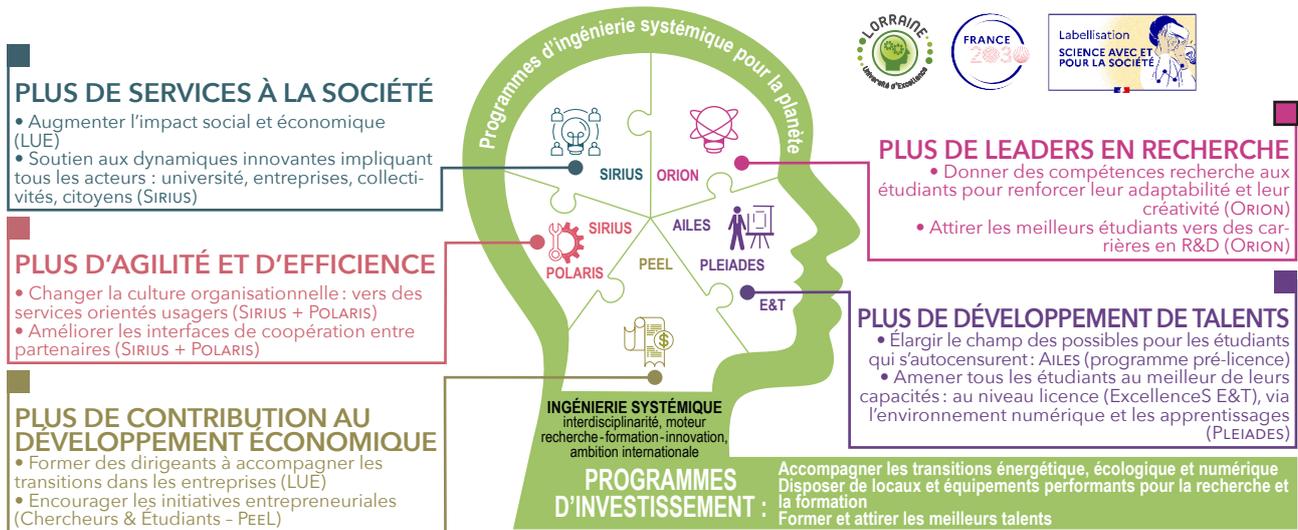


Figure 2 : Objectif des projets transformants

# Partie B

## Les ambitions de l'Université de Lorraine

# 3. Rapport au monde

Une université responsable, ancrée dans ses territoires,  
et d'ambition internationale

## Développement territorial

### Une université ancrée dans ses territoires

La logique de site académique, particulièrement marquée sur les métropoles, Metz et Nancy, où les ONR partenaires sont présentes, s'étend sur l'ensemble du territoire lorrain, de manière à vasculariser l'ensemble des collectivités où l'Université de Lorraine est implantée. Présente sur les quatre départements lorrains (Meurthe-et-Moselle, Meuse, Moselle et Vosges), elle bénéficie d'une situation géographique exceptionnelle, au cœur de la nouvelle région Grand Est, d'une part, et, d'autre part, frontalière de trois pays (Allemagne, Belgique et Luxembourg). Limitrophe des régions Hauts-de-France, Île-de-France et Bourgogne-Franche-Comté, la région se trouve à proximité des principaux centres de concentration de population et de richesse de l'Union européenne (Paris, sud des Pays-Bas et Bruxelles, espace Rhin-Ruhr, Bade-Wurtemberg). Grâce aux trains à grande vitesse (TGV et ICE), elle est reliée directement à Paris et au reste du territoire français, ainsi qu'au Luxembourg et à l'Allemagne.

Pleinement investie dans le déploiement de la stratégie nationale en matière d'enseignement supérieur et de recherche, l'Université de Lorraine est un acteur essentiel de ces territoires, non seulement par ses missions de formation et de recherche, mais également pour les plus-values culturelles, économiques et sociales engendrées. Elle assume ce rôle d'acteur en s'impliquant particulièrement dans des dispositifs partagés avec les territoires où elle est présente. Ces dispositifs partagés servent deux objectifs majeurs : le développement économique et la diffusion de la culture au sens le plus large du terme. L'enjeu concerne bien sûr ses territoires de proximité géographique (Lorraine, région Grand-Est et Grande Région), mais l'Université de Lorraine est aussi très présente dans le monde entier via des partenariats stratégiques ciblés qui doivent aujourd'hui être renforcés tout en développant une articulation thématique entre ces partenariats.

### Cartographie démographique et socio-économique

80 % de la Lorraine est couverte par des zones rurales et périurbaines abritant près de 30 % de la population. La croissance démographique est naturellement plus marquée sur les pôles métropolitains de Metz et Nancy, ainsi que sur leurs zones périurbaines, progressant moins rapidement sur les autres pôles urbains et périurbains. En revanche, les zones frontalières, y compris rurales, principalement avec le Luxembourg, ont connu une accélération marquée de leur croissance au cours du XXI<sup>e</sup> siècle pour rejoindre celle des zones périurbaines des deux métropoles, soutenue par un solde migratoire positif. En phase avec ce constat, l'université a une forte présence en termes de campus et d'offre de formation dans les zones frontalières de Lorraine Nord (Longwy, Thionville-Yutz) ainsi que de Moselle Est (Forbach, Saint-Avold, Sarreguemines), les autres campus hors métropoles étant plus dispersés sur le territoire lorrain (Bar-le-Duc, Épinal, Lunéville, Saint-Dié-des-Vosges).

En termes d'emplois, sur la première décennie du XXI<sup>e</sup> siècle, la Lorraine observe un net recul des secteurs agricole (-15 %) et surtout industriel (-19 %), compensé par l'augmentation dans la construction (+20 %) et le tertiaire (+14 %). Si, avec ses près de 900 000 m<sup>2</sup> de surfaces bâties, l'Université de Lorraine contribue à l'activité dans le secteur de la construction, sa vocation première et son ambition principale sont de contribuer par l'innovation à la redynamisation des secteurs agricole et industriel, ainsi qu'à l'accompagnement du développement du secteur tertiaire, notamment via les défis portés par LUE.

Par sa taille, et outre sa vocation première, l'Université de Lorraine est un acteur économique incontournable en Lorraine. En termes économiques, 1 € investi à l'UL génère 5 € d'activité sur le territoire, et 1 emploi à l'université soutient 3 emplois en externe : avec plus de 7 000 salariés, elle est le deuxième employeur du territoire et un résident lorrain sur 33 y travaille, soit près d'un habitant sur 80 de la région Grand Est ; 1 étudiant sur 40 en France (**près de 1 sur 30 pour les étudiants inscrits en établissement sous tutelle MESR,**

soit 3,4 %<sup>14</sup>) est inscrit à l'Université de Lorraine. Tous ces chiffres donnent une mesure de l'immense responsabilité sociétale de l'UL vis-à-vis de ses territoires.

Cette responsabilité doit se traduire notamment dans nos efforts vis-à-vis du niveau d'études de la population, où la Lorraine présente un retard par rapport au national. Si le taux de poursuite après le baccalauréat est légèrement supérieur au taux national (40,3 % contre 39,3 % en 2021)<sup>15</sup>, en 2019 seulement 25,4 % des Lorrains de plus de 15 ans sont diplômés du supérieur, soit légèrement moins que dans l'ensemble de la région Grand Est (26,3 %) mais surtout 5 points en dessous de la moyenne nationale (30,7 %). Si ce taux a bien progressé de 6,2 points depuis 2008, l'évolution reste moindre qu'au niveau national (+7,1)<sup>16</sup> et renforce la nécessité d'agir notamment en matière de FTLV. Le fait que 1 DAEU<sup>17</sup> sur 25 délivrés en France l'est à l'Université de Lorraine (4 %)<sup>16</sup>, soit un taux légèrement supérieur à celui des étudiants tous diplômes confondus, illustre bien à la fois le besoin et la volonté d'accompagner tous les publics vers l'enseignement supérieur et de lutter contre l'auto-censure.

## Un dialogue territorial entretenu

Afin de répondre à cette problématique, la mise en œuvre des dispositifs déployés à l'université nécessite un dialogue constant avec l'ensemble des partenaires territoriaux de l'Université de Lorraine. Cette volonté de développer ses actions pour les territoires lorrains est en phase avec la stratégie régionale de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (SRESRI) de la région Grand Est<sup>18</sup>. En cohérence avec cette SRESRI, les principaux objectifs de ce dialogue territorial sont de permettre aux étudiants de réussir leurs études, de détecter et stimuler les talents pour lutter contre l'autocensure, de renforcer l'impact territorial de l'université et d'accroître son rayonnement.

## La CUT : construire et partager une stratégie commune avec les collectivités

À cette fin, la **Conférence universitaire territoriale** a été créée en 2021 et réunit 21 partenaires<sup>12</sup>. Elle vise à construire en lien avec les collectivités une stratégie territoriale partagée entre l'établissement et les collectivités. Cette stratégie couvrira les aspects relatifs à la politique générale traduite dans le lien université-territoires sur les quatre départements lorrains, dans les dimensions relatives au développement économique, culturel et social (formation, recherche, innovation, lien sciences et société). Elle précisera le déploiement de l'activité universitaire, notamment pour ce qui concerne l'accès des jeunes Lorrains à l'enseignement supérieur et le processus d'universitarisation du CHR de Metz-Thionville.

Elle complète les comités territoriaux et vise 4 objectifs principaux : **mieux se connaître**, organiser des visites régulières et des séminaires, renforcer la communication et les temps d'échanges ; **observer**, éditer des documents de référence, réaliser une ou deux enquêtes annuelles (pour 2022, les thématiques retenues ont été celles de l'insertion professionnelle transfrontalière et de la mobilité étudiante) ; **développer des chantiers multilatéraux**, en 2022, le chantier « fil rouge » retenu a été celui de l'accès de tous les publics, dans tous les territoires à la culture scientifique, technique et industrielle ; **développer les actions bilatérales à l'échelle d'un territoire**, développer l'attractivité des territoires et contribuer à leur développement économique, faciliter l'accès des partenaires aux ressources universitaires, agir ensemble pour l'accueil des étudiants (solidarité, attractivité et qualité de vie), promouvoir la culture en général et la CSTI.

Si la problématique est nationale, comme en témoigne le rapport de la Cour des comptes « Universités et territoires »<sup>19</sup>, l'Université s'en est emparé à travers son nouveau Schéma de déploiement universitaire territorial (SDUT) qu'elle compte mettre en œuvre dès 2024.

## Les SDUT : une réponse au plus proche du besoin

Ce volet territorial sera décliné et adapté pour chaque territoire sous la forme d'un **schéma de développement universitaire territorial** (SDUT) spécifique qui permettra de partager nos objectifs communs en matière de formation, de recherche, d'innovation et de vie universitaire (logement, restauration, transports, culture, sport, santé, action sociale...), en associant les pôles scientifiques, les collegiums et les partenaires concernés pour la réussite des actions dans les différents champs. Pour chaque territoire, les projets

14 Source : OpenData ESR, <https://data.enseignementsup-recherche.gouv.fr/explore/dataset/fr-esr-statistiques-sur-les-effectifs-d-etudiants-inscrits-par-etablissement-hcp/export/?flg=fr>

15 Source : État de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation en France n°15, [https://publication.enseignementsup-recherche.gouv.fr/eer/FR/T943/l\\_acces\\_a\\_l\\_enseignement\\_superieur/](https://publication.enseignementsup-recherche.gouv.fr/eer/FR/T943/l_acces_a_l_enseignement_superieur/)

16 Source : INSEE, Statistiques locales - Diplôme le plus élevé des 15 ans ou plus non scolarisés, 2019, [https://statistiques-locales.insee.fr/#c=indicateur&i=rp.dipl\\_plus\\_eleve\\_nscol15p&s=2019&t=A01&view=map3](https://statistiques-locales.insee.fr/#c=indicateur&i=rp.dipl_plus_eleve_nscol15p&s=2019&t=A01&view=map3)

17 DAEU : Diplôme d'accès aux études universitaires

18 Stratégie régionale de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (SRESRI) de la région Grand Est : <https://www.grandest.fr/wp-content/uploads/2019/06/rapport-sresri-vf.pdf>

19 Universités et territoires, rapport de la Cour des comptes, janvier 2023 : <https://www.ccomptes.fr/fr/publications/universites-et-territoires>

communs seront ainsi mieux partagés et portés ensemble. Ce travail de fond appelé à être mené sur la durée du contrat est initié dans le cadre des dialogues de performance 2023.

L'objectif visé est d'améliorer le taux d'accès aux études supérieures des jeunes Lorrains en facilitant leur accès à l'université, notamment pour les populations des zones rurales distantes des métropoles, dans la logique d'attirer les talents. Au-delà des étudiants, cette démarche vise également à développer les partenariats en attirant plus d'acteurs du monde socio-économique vers l'université. Cette ambition se traduit dans les thématiques retenues dès 2023 pour les dialogues de performance (DP) et qui seront poursuivies au titre des contrats d'objectifs, de moyens et de performances (COMP) en 2024. L'aspect territorial est porté par le projet « d'élaboration et de mise en œuvre des Schémas de déploiement universitaire territoriaux (SDUT) » qui vise à nous doter de moyens humains et d'un budget pour les études et l'investissement.

## S'engager pour le développement économique des territoires et l'attractivité pour les étudiants

Renforcer le rôle de l'université dans le développement économique des territoires nécessite l'installation d'un dialogue régulier entre les différents acteurs de l'écosystème de l'innovation dans le champ universitaire qui favorisera les coopérations et la complémentarité, en cohérence avec le programme SIRIUS pour faciliter et fluidifier les relations partenariales.

Pour répondre au besoin d'attractivité déjà évoqué vis-à-vis des jeunes Lorrains, il convient de faire de la vie universitaire un levier majeur d'attractivité, en partenariat avec tous les acteurs impliqués (collectivités, CROUS, associations...), et en soutenant les stratégies croisées de promotion des territoires et des activités de l'université. En termes d'insertion des étudiants, l'université souhaite développer les échanges entre les acteurs du tissu économique local (découverte de l'entreprise, offre de stage, alternance, premier emploi en région) et faciliter l'accès des jeunes lorrains au supérieur avec des formations de qualité en proximité et des actions pour informer, orienter, lutter contre l'autocensure (projet AILES, Cordées de la réussite...).

## Nouveaux horizons internationaux

### Une université ouverte sur le monde



Cette démarche repose sur trois types d'actions :

- **Disposer d'un socle d'enseignements en langues étrangères** : notamment l'anglais comme langue majeure des échanges internationaux, l'allemand comme vecteur de la forte dimension franco-allemande de l'UL ; exploiter ces formations dans le cadre de codiplômations internationales.
- **Développer les échanges étudiants et EC**, sur la base de ces UE disciplinaires en langue étrangère et co-diplômes qui facilitent la mobilité sortante des étudiants lorrains et permettent d'attirer plus d'étudiants internationaux non francophones, en mobilité réelle ou virtuelle.
- **Consolider en structurant et en pérennisant** à l'échelle de l'établissement les relations établies pour en étendre le champ d'action au-delà des diplômes et irriguer la recherche.

## Une université européenne mondialement reconnue dans des domaines au cœur des grandes transitions

« L'idée européenne gagne en réalité. Jamais la chance de réaliser une union de plus en plus étroite entre les peuples européens n'a été aussi présente. Dans le cadre de ce processus d'intégration, les territoires le long des frontières internes jouent un rôle particulier : c'est surtout ici que l'Europe se construit. [...] Les universités et grandes écoles qui travaillent ensemble au sein de la Charte de Coopération sont appelées à renforcer leur coopération en vue d'une plus grande complémentarité et d'un transfert de résultats des recherches auprès des entreprises industrielles et/ou commerciales de la Grande Région. »

(Extrait de la Déclaration commune du 1<sup>er</sup> Sommet de la Grande Région<sup>20</sup> ; Mondorf-les-Bains, 1995)

L'Université de Lorraine bénéficie d'un positionnement géographique qui la rend intrinsèquement européenne. Les quatre départements lorrains s'intègrent dans une logique transfrontalière, dans un territoire de plus de 11 millions d'habitants qui est une composante d'une Grande Région européenne (en association avec le Luxembourg, une partie de la Wallonie, le Land de Sarre et une partie du Land de Rhénanie-Palatinat). La relation est particulièrement forte avec le Land de Sarre, qui s'est résolument engagé dans une stratégie de porte d'entrée allemande sur la France, et avec le Luxembourg, place industrielle devenue financière et technologique, dont le dynamisme économique apporte des atouts indéniables à la Moselle et à la Meurthe-et-Moselle (5000 nouveaux emplois frontaliers chaque année), mais aussi son lot de problématiques spécifiques.

L'Université de Lorraine est impliquée de longue date dans des relations universitaires fortes au sein de cette Grande Région. L'Université de la Sarre, fondée en 1948, a d'abord été créée comme une annexe de l'Université de Nancy. Les liens entre les universitaires lorrains et sarrois ont toujours été forts, dans un nombre important de domaines : informatique, matériaux, médecine, germanistique, etc. En lien avec le traité de l'Élysée, l'Université de Metz a créé l'ISFATES<sup>21</sup> en association avec la htw Saar ; cela reste un fleuron unique en son genre dans la coopération universitaire franco-allemande. Avec les universités lorraines et l'université du Luxembourg, l'université de la Sarre a été à l'origine de la charte de coopération universitaire Sarre-Lor-Lux signée en 1984.

Cette charte s'est étendue plus tard à l'ensemble de la Grande Région, et a donné naissance quelques années plus tard à [l'Université de la Grande Région](#), alliance qui s'est dotée d'une structure juridique en 2015, et qui est par essence une université européenne, même si elle n'a pas été financée en tant que telle dans le cadre de l'initiative « Universités Européennes » de la Commission Européenne, du fait de l'absence de dimension paneuropéenne. Le projet Erasmus+ LEG\_UNIGR a cependant été sélectionné le 31 janvier 2023 par la Commission européenne dans le cadre d'un appel à projet pilote de la même initiative « Universités européennes » pour *expérimenter la faisabilité d'un nouveau statut juridique pour le groupement universitaire transfrontalier*. L'UNIGR, ce sont des cursus transfrontaliers en lien avec l'UFA<sup>22</sup>, un label Doctorat UNIGR, de nombreux projets Interreg et deux centres d'expertise : *Center for Border Studies* (UNIGR-CBS) et *Center for Circular Economy of Materials and Metals* (UNIGR-CIRKLA).



En complément de cette dynamique transfrontalière, qui reste un pilier fondamental de son positionnement européen, l'Université de Lorraine a rejoint en 2022 l'alliance européenne [EU-RECA-PRO](#) sur la consommation et la production responsables (objectif de développement durable 12). Cette alliance est constituée par 9 universités de 8 pays différents (Allemagne, Autriche, Belgique, Espagne, France, Grèce, Pologne, et Roumanie). La stratégie de l'alliance est en adéquation avec le positionnement de l'Université de Lorraine sur les défis sociétaux majeurs du 21<sup>e</sup> siècle, et est en forte adéquation avec ses apports sur d'autres ODD, comme l'accès à une énergie durable et abordable (ODD n°7). L'apport de l'Université de Lorraine dans cette alliance est particulièrement déterminant sur le volet « consommation responsable », avec une implication très significative des sciences humaines et sociales, permettant le développement de compétences systémiques sur l'ODD 12. Plus globalement, l'Université de Lorraine apporte à l'alliance son expertise en ingénierie systémique sur les thématiques liées aux grandes transitions.



En confirmant son adhésion au consortium « université européenne » EURECA-PRO, l'université vise la mise en place des relais nécessaires au sein de l'établissement pour que cette dynamique ait un vrai effet

20 Première déclaration commune du Sommet de la Grande Région, <https://www.granderegion.net/Mediatheque/Publications/1er-Sommet-declaration-commune-Mondorf-les-Bains-Luxembourg>

21 L'Institut supérieur franco-allemand de techniques, d'économie et de sciences (DFHI, Deutsch-Französisches Hochschulinstitut) est né de la collaboration entre l'Université de Lorraine et la Hochschule für Technik und Wirtschaft des Saarlandes (HTW Saar)

22 UFA : Université franco-allemande, <https://www.dfh-ufa.org/fr/>

transformant. Le nouveau projet EURECA-PRO déposé en janvier 2023 auprès de la Commission européenne vise à répondre à trois grands axes de développement : en premier lieu, adapter nos formations à l'internationalisation pour assurer à nos étudiants une mobilité réelle et virtuelle ; ensuite, adapter nos enseignements afin qu'ils soient reconnus par les membres de l'alliance (offre essentiellement en anglais, permettant l'obtention de crédits) ; enfin, mettre la recherche, l'innovation au sens large, la contribution à la Science avec et pour la société et aux politiques publiques, au sein d'une véritable « usine à projets », afin de pouvoir bénéficier du réseau des partenaires européens, de leur contexte, de leur expérience et surtout des synergies et transversalités entre eux.

Ces deux consortia, EURECA-PRO et UNIGR, sont donc les éléments d'un positionnement européen affirmé de l'Université de Lorraine, mais ils doivent également permettre le développement d'actions bilatérales avec des établissements ayant une réelle dynamique européenne.

## Porter une stratégie d'influence européenne

---

L'Université de Lorraine a ainsi vocation à se positionner comme une université d'essence et d'ADN européens, non seulement par son positionnement géographique et par ses actions transfrontalières et franco-allemandes, mais plus globalement par le fait qu'il doit devenir naturel à l'UL, en formation comme en recherche, de penser à l'échelle européenne. Cela est tout particulièrement vrai dans un certain nombre de domaines phares que l'université souhaite mettre en avant dans son plan stratégique. Pour cela, l'UL s'est donné plusieurs grands objectifs :

- **Capitaliser et mutualiser**, par la consolidation d'une cellule Europe qui soit incontournable et dans laquelle on puisse positionner de vrais chefs de projet travaillant en binôme avec des scientifiques porteurs de gros projets ;
- **Se positionner sur l'amont** en étant présent dans les réseaux où se débat et se construit la stratégie de l'Europe. Politiquement, elle passe notamment par un réel investissement dans l'EUA, et par l'organisation de notre présence à Bruxelles, où l'UL vise à mener une véritable politique d'influence sur les domaines phares qu'elle veut mettre en avant ;
- **Fixer une cible en termes de financements directs**, y compris doctorants et post-doctorants financés par des instruments européens, de manière relative par rapport aux autres ressources, et mesurer par des indicateurs la progression par rapport à la cible.

À cette fin, elle consolide et déploie sa stratégie d'influence européenne, par l'implication dans de grands partenariats ciblés sur les thématiques prioritaires de l'UL, par la mise en place de dispositifs d'entraînement dans la participation aux programmes européens – notamment via le projet REIL. Bien que la France soit le deuxième pays contributeur au budget européen, elle ne se place qu'en 5<sup>e</sup> position en termes d'écartement aux crédits de la programmation Horizon Europe (et H2020 avant elle). Au même titre que les autres universités françaises, l'Université de Lorraine doit accroître le volume de ses réponses aux appels à manifestation d'intérêt et appels à projets européens. Il apparaît donc nécessaire d'élargir le vivier des chercheurs et enseignants-chercheurs intéressés par la dynamique européenne, ce qui s'inscrit notamment dans le cadre de la réponse à l'AAP ASDESR REIL (*Reinforcing the European Impact of the Lorraine academic site*) :

- Le recrutement de **développeurs européens**, qui permettront la transduction des activités de recherche du site en recommandations programmatiques, afin d'accroître sa capacité à agir ;
- La **formation des personnels** de l'université à ces problématiques, en ciblant trois typologies de personnels impliqués en recherche (1 - les néo-entrants ; 2 - les chercheurs et enseignants-chercheurs à 5-6 ans de carrière ; 3 - les directeurs d'unités) en proposant un parcours de formation en trois niveaux (1 - indispensable ; 2 - fortement conseillé ; 3 - connexe) ; l'objectif est de faire émerger des leaders, des porteurs, des talents qui penseront naturellement « Europe ».
- La création d'un **comité stratégie Europe** en charge d'élaborer une politique d'intelligence stratégique, auprès des institutions européennes et de leurs instances programmatiques.

## Affirmer un positionnement international

---

En lien étroit avec la stratégie européenne, l'université œuvre à un positionnement international affirmé. En matière de politique internationale, dans le cadre des axes stratégiques, elle consolidera et affinera sa politique de partenariats stratégiques internationaux dans leur dimension formation et recherche, en veillant à un suivi dans le temps de ces partenariats, et à ce qu'ils bénéficient de moyens fléchés.

- Sur le volet « recherche », elle conduira une politique de sélection de collaborations internationales privilégiées bénéficiant de moyens spécifiques : IRP, programmes « Booster », contrats doctoraux fléchés sur l'international.

- Sur le volet « formation », elle contribuera à la redéfinition d'une politique de codiplômation ambitieuse et exigeante et au développement des moyens de renforcer l'attractivité et le rayonnement international des formations de l'établissement.

Le cœur de la stratégie internationale de l'UL est d'éviter la dispersion des moyens et de se concentrer sur un ensemble de partenariats solides, en recherche et en formation, avec des universités internationales. L'objectif est de regrouper dans ces partenariats à la fois des actions de recherche structurées en commun – idéalement un laboratoire commun ou autre partenariat reconnu par les deux établissements et bénéficiant d'un soutien pluriannuel – incluant des séjours de recherche, des thèses en cotutelle, des co-publications, et des actions de formation communes : doubles diplômes, échange d'étudiants pour des semestres ou des stages. La volonté de l'Université de Lorraine est de pouvoir apporter un véritable soutien en moyens humains et financiers aux partenariats qu'elle choisit. Elle a ainsi consolidé une politique de partenariats stratégiques avec plusieurs établissements, notamment :

- Le site universitaire de Rabat (notamment l'Université Internationale de Rabat), sur lequel les collaborations historiques existantes ont été largement densifiées, étendues à de nouvelles disciplines, intégrant des coopérations en formation, en recherche (y compris un LIA) et dans le domaine de partenariats économiques conjoints ;
- L'université Sains Malaysia (Penang, Malaisie) avec laquelle les collaborations de recherche historiques se sont étendues à de nouveaux domaines scientifiques, menant à la création à l'été 2019 d'un centre commun UL-USM et au premier appel à projets co-financés lancé en 2023 ;
- Deux universités japonaises, l'Université de Tohoku avec laquelle ont été lancés des projets co-financés dans plusieurs domaines – matériaux, SHS, mathématiques – et qui a récemment signé avec elle une lettre d'intention pour renforcer notablement ce partenariat, ainsi qu'un accord-cadre pour la codirection de thèses, et Kyushu Institute of Technology, un partenaire de 20 ans avec lequel vient aussi d'être lancé le premier appel à projets co-financés ;
- Deux universités américaines renommées, UCSD (University of California, San Diego) et Georgia Tech à Atlanta, avec lesquelles des recherches communes ont été renforcées, structurées et développées vers de nouveaux domaines ; cela inclut notamment un laboratoire commun avec UCSD et la mise en place d'une coopération étroite avec Georgia Tech dans plusieurs domaines, incluant un lien resserré avec leur antenne européenne, localisée à Metz ;
- Deux universités de Wuhan (Chine) où la filière historique franco-chinoise en médecine a été étendue à des collaborations en matériaux, à la création à Metz d'un Institut Confucius adossé à une université de Wuhan, à des doctorales franco-chinoises, et à des collaborations en pharmacie, en géosciences et dans le domaine du spatial.

D'autres partenariats sont amenés à compléter le dispositif, notamment avec des universités canadiennes ou étatsuniennes.

L'université soutient par ailleurs les collaborations scientifiques structurées de type laboratoires internationaux ; elle a créé son propre instrument pour des partenariats de recherche internationaux (IRP, *International Research Partnership*), et les dote au même titre que ceux de ses partenaires EPST incluant nos UMR (IRP du CNRS, LIA de l'INRAE) de moyens conséquents sous forme de contrats doctoraux, crédits de fonctionnement, postes de professeurs invités.

## Encourager toutes les formes de mobilité

L'internationalisation de l'université est au cœur de nos préoccupations. L'incitation à la mobilité est notamment mise en œuvre, outre Erasmus, par des bourses de mobilité dans le cadre d'ORION en master, et pour les doctorants via le programme DREAM de LUE. Pour les enseignants-chercheurs, cette question est également portée par les programmes LUE Welcome@Lorraine (facilitation de la mobilité entrante) et Widen Horizons (accompagnement de la mobilité sortante).

L'université a également défini une stratégie Internationalisation@Home pour amener l'international au cœur de l'université. Il s'agit ici d'internationaliser nos campus, en développant une offre de cours en lien avec la sensibilisation à l'international quand c'est possible, en introduisant l'international au sein des cursus (cours en anglais ou autres langues, travail en groupe de projet avec des étudiants d'universités partenaires, formation à l'interculturel, parrainage d'étudiants internationaux etc.) :

- **Internationaliser les méthodes d'enseignement** : dispenser des cours en anglais ou dans une autre langue ; exploiter les retours d'expérience de collègues partis en mobilité ;
- **Internationaliser l'environnement** en préparant les personnels qui ne sont pas directement liés à l'international à développer une connaissance de l'expérience internationale, via des *staff weeks* métiers ou d'autres types d'exposition (parrainage d'un étudiant/personnel international, participation à des cafés

des langues...);

- Développer des expériences de mobilité virtuelle ou mobilité mixte (*blended mobility*) pour préparer une mobilité physique future.

En effet, il ne faut pas voir cette approche comme antagoniste de la mobilité réelle, mais s'affranchir simplement du « moule » du semestre complet dont on revient avec des crédits ECTS et un parcours validé, pour coconstruire avec des partenaires européens et internationaux des parcours croisés utilisant largement les outils numériques, mais prévoyant aussi des phases d'immersion internationale, même si elles sont de courte durée. C'est donc aussi donner une couleur internationale à nos activités pédagogiques : catalogue de cours en ligne, cours adaptés à un public international, accueil en labos, préparation de nos étudiants à fonctionner dans une discipline donnée dans un environnement différent, *textbooks*, pratiques internationales... Pour qu'une partie au moins des activités de formation dans l'établissement donne des « crédits internationaux » ou autre type de reconnaissance qui pourraient venir enrichir un e-portfolio de compétences, à l'image du supplément au diplôme Erasmus, qui vient qualifier des compétences transversales (*soft skills*) pour un futur employeur.

Ces mobilités plus courtes et ces démarches de *blended mobility*, placées dans un contexte global, ont aussi d'autres vertus ; elles sont par essence plus inclusives, car plus facilement accessibles à nombre d'étudiants dont la situation sociale, financière ou familiale constitue un frein à une mobilité longue avec immersion dans un pays étranger ; elles permettent aussi de placer la formation dans un cadre plus ancré dans les objectifs de développement durable, dans la mesure où on peut construire des parcours pédagogiques avec des universités partenaires, non plus axés sur une simple compatibilité disciplinaire, mais plutôt sur une complémentarité interdisciplinaire liée aux ODD.

## Assumer notre responsabilité sociétale & environnementale

### Répondre aux enjeux des grandes transitions

#### Responsabilité socio-écologique

L'Université de Lorraine compte affirmer pleinement sa responsabilité sociétale et environnementale et s'engage résolument dans la mise en œuvre et l'accompagnement d'actions transformantes afin de relever les défis environnementaux, sociaux, de santé, d'économie et de gouvernance. En particulier, elle prend acte de la situation d'urgence écologique et d'amenuisement des ressources liés à leur consommation irraisonnée. Les membres de la communauté universitaire sont ainsi appelés à contribuer par leurs actions individuelles et collectives aux transitions qui mènent vers une société plus équitable et plus écologique. L'UL se fixe deux grands objectifs :

1. Au travers de ses missions de formation, recherche et innovation, elle favorisera un **nouveau modèle de société durable**. Elle s'engagera à contribuer avec force à la transformation d'une société qui doit limiter ses impacts sur les ressources et l'environnement, et innover face aux pressions liées à leur détérioration (sécheresses, inondations, baisse de la production agricole, pollution de l'air, de l'eau et des sols).
2. Elle participera de manière exemplaire à l'**atténuation de ses propres impacts**, notamment grâce à la mobilisation des personnels et étudiants, tout en réduisant son exposition aux risques de pénuries et de phénomènes météorologiques extrêmes. Entre autres, l'UL se fixe comme objectif de réduire au moins de 6% par an son impact carbone<sup>23</sup>.

Ces deux objectifs structureront les relations avec les acteurs du territoire et nos partenaires afin de maximiser la cohérence des actions, les synergies, et donc leurs impacts.

Concernant nos missions de formation, seront mis en place des enseignements et un cadre de vie qui permettent à la population étudiante de mieux appréhender les enjeux liés à l'environnement et d'agir en faveur des transformations socio-écologiques. Ces enjeux seront explorés en croisant de nombreuses disciplines - ce qui est une force de l'UL - et en développant des compétences transverses, telles que l'analyse systémique, la pensée exploratoire ou encore l'adaptabilité (cf. le cadre européen

<sup>23</sup> Indicateur évalué à périmètre constant (nombre d'étudiants) et large (déplacements domicile-travail, mobilité professionnelle, consommation d'énergie, empreinte carbone des achats dont le numérique).

des compétences en matière de durabilité Greencomp<sup>24</sup>). Conformément au plan Climat-Biodiversité<sup>25</sup> du MESR paru en 2023, une partie de ces enseignements sera obligatoire pour l'ensemble des étudiantes et étudiants de premier cycle, ce qui représente un grand défi organisationnel. Il faudra également proposer des formations attractives sur ces sujets pour des étudiants internationaux, pour les personnels de l'UL et pour les autres professionnels, afin que toutes et tous deviennent acteurs de la transition écologique.

Concernant la recherche, l'UL contribue d'ores et déjà à des découvertes et à des innovations technologiques et sociétales, qui sont et seront utiles pour mener la transition. Le rôle structurant de l'initiative Lorraine Université d'Excellence sera conforté pour développer de grands programmes interdisciplinaires autour de six défis sociétaux (cf. page 22).

Plus généralement, en formation comme en recherche, nous accentuerons nos efforts pour contribuer à des innovations écoresponsables et véritablement en phase avec les besoins et aspirations de la société. En ce sens, il sera intéressant d'intensifier nos actions avec toutes les parties prenantes : pouvoirs publics, associations, entreprises, citoyens... en nous appuyant sur les dynamiques transformatrices portées par les projets SIRIUS (Stratégie d'innovation pour le renforcement des interactions entre université et société) et SAPS (Sciences avec et pour la société). Par ailleurs, l'UL encouragera différentes formes d'échanges entre collègues pour que chacun puisse nourrir sa réflexion sur son rôle sociétal en tant que chercheur. Ces réflexions peuvent être particulièrement opportunes lors de la préparation d'une HDR, d'une conversion thématique ou d'un recrutement. Les équipes, laboratoires et pôles scientifiques seront également invités à se questionner et se positionner sur le caractère sociétal et écoresponsable de leur stratégie scientifique.

La formation, la recherche et l'innovation auront donc un rôle déterminant à jouer pour accélérer la transition socio-écologique. Cependant l'établissement aura également à devenir exemplaire dans son fonctionnement. Un effort important portera donc sur nos consommations d'eau et d'énergie pour lesquelles nous avons pris des engagements dans le plan de sobriété dès 2022. Il sera également nécessaire de revoir profondément nos pratiques d'achat, d'utilisation et de fin de vie des équipements - qu'ils soient scientifiques, numériques ou mobiliers. De manière plus générale, ce sont nos modes de consommation et d'alimentation qu'il faut questionner, sans oublier nos mobilités professionnelles et nos déplacements domicile-campus.

Cette responsabilité socio-écologique ne devra pas être simplement transférée aux personnels et aux étudiantes et étudiants : la gouvernance de l'UL sera exemplaire pour entraîner toute la communauté universitaire. Ainsi l'UL modifiera ses politiques d'achat et de mobilité et continuera d'investir dans la rénovation énergétique des bâtiments. Elle transformera ses espaces extérieurs pour qu'ils accueillent de nouveau la nature en milieu urbain de manière à favoriser la biodiversité, réduire les îlots de chaleur, diminuer le ruissellement des eaux de pluie. En outre, la mission RSE et les directions de l'UL accompagneront les composantes pour sensibiliser leurs membres, puis conduire des transformations choisies et pérennes, traduites dans des plans d'actions. L'UL aura également à agir avec ses partenaires, en particulier les collectivités territoriales et les structures hébergées dans nos locaux, pour partager les mêmes ambitions et développer les infrastructures et services permettant la transition écologique.

Cette politique sera suivie par le comité Transition écologique qui réunit des élus, personnels et étudiants, issus de différents conseils, dont le CVU auquel il est rattaché. Le comité RSE du conseil scientifique veillera plus spécifiquement à l'intégration de l'éthique environnementale dans les activités de recherche et d'innovation. Chaque année, le vice-président Transition écologique rendra compte de la politique de l'UL sur ces sujets lors d'une présentation dédiée.

## **Les grandes transitions au cœur de la stratégie scientifique**

---

Les grandes transitions sont des processus mis en œuvre par les sociétés pour faire face au mégatendances<sup>26</sup> qui les structurent sur des temps longs (30 à 50 ans), qu'elles concernent l'écologie, le développement durable, le numérique, l'énergie, l'industrie, ou les changements sociétaux. L'université de Lorraine s'est saisie de ces transitions, pour mettre leur accompagnement au cœur de ses missions. Cet

24 *GreenComp: the European sustainability competence framework* : [https://joint-research-centre.ec.europa.eu/greencomp-european-sustainability-competence-framework\\_en](https://joint-research-centre.ec.europa.eu/greencomp-european-sustainability-competence-framework_en)

25 Plan climat-biodiversité et transition écologique de l'Enseignement supérieur et de la Recherche : [https://services.dgesip.fr/fichiers/Plan\\_climat\\_MESR\\_4.pdf](https://services.dgesip.fr/fichiers/Plan_climat_MESR_4.pdf)

26 Mégatendances à l'œuvre dans les grandes transitions : épuisement des ressources, dérèglement climatique, pollution de l'environnement, perte de la biodiversité, artificialisation des sols & urbanisation, mondialisation, numérique & intelligence artificielle.

accompagnement doit se traduire en premier lieu par la formation, initiale et tout au long de vie, des étudiants qui seront les cadres de demain, des personnels qui doivent s'emparer de ces questions, et des acteurs du monde socio-économique plus à même de pouvoir agir immédiatement. C'est pour répondre à ces objectifs qu'ont été conçus les programmes transformants SIRIUS, ORION, AILES, et PLEIADES (cf. [Projets structurants et programmes transformants](#) page 63).

En recherche et innovation, ces objets sont portés par les 6 défis de Lorraine Université d'Excellence (cf. [LUE : d'un projet probatoire à un levier permanent](#) d'excellence page 9). Ils figurent parmi les priorités de l'Université de la Grande Région ([UNIGR-CIRKLA](#) pour l'économie circulaire) et constituent la raison d'être d'[EU-RECA-PRO](#) (consommation et production responsables). Les thématiques des Programmes et équipements prioritaires de recherche (PEPR) auxquels l'Université de Lorraine participe s'inscrivent également dans ces axes de recherche sur les grandes transitions : 5G, batteries, biothérapie, cloud, cybersécurité, Diademe, hydrogène décarboné, intelligence artificielle, décarbonation de l'industrie, recyclage, santé numérique, sous-sol bien commun, Spin, Spleen... Au total, l'Université de Lorraine s'inscrit à ce jour dans 66 PEPR, et elle en coordonne 4.

## De grands programmes interdisciplinaires

Dans le cadre de l'ISITE LUE et en cohérence avec les PEPR, l'université souhaite faire émerger courant 2024 quelques **grands programmes interdisciplinaires** (PI) qui s'inscrivent dans les six défis LUE. Les programmes interdisciplinaires animent des dynamiques interdisciplinaires sur un temps long, autour d'un sujet ou d'un objet défini et positionnent le site lorrain de manière originale et différenciante par rapport à d'autres programmes sur le territoire national : à la fois être connectés aux PEPR relevant de la même thématique, quand c'est pertinent, mais également positionnés sur des objectifs spécifiques complémentaires à ceux de ces PEPR, ils affichent une valeur ajoutée spécifique portant sur au minimum l'un des trois éléments suivants :

1. Accent particulier sur une **interdisciplinarité forte**, au-delà d'actions pluridisciplinaires ;
2. Ancrage et impact sur l'**écosystème territorial** lorrain ou régional ;
3. Articulation particulièrement marquée entre **recherche et formation** interdisciplinaires.

Afin de renforcer le lien entre recherche et formation, chaque PI devra avoir dans sa feuille de route un objectif fort d'articulation avec l'offre de formation du site et d'influence sur l'évolution de cette dernière sur chacun des cycles et en formation initiale comme professionnelle. Sur cet aspect, une dimension internationale, tout comme des approches pédagogiques diversifiées sont attendus :

- En **formation initiale**, des évolutions et transformations des actions de formation existantes s'opéreront au sein des mentions accréditées, sans leur être superposées ; en cohérence avec EURECA-PRO, des formations ou semestres de formation liés à l'ODD 12 et permettant une mobilité entrante sont souhaités ; les masters Erasmus Mundus seront particulièrement considérés ;
- En **formation professionnelle**, la dimension formation tout au long de la vie pourra aussi se traduire à travers des MOOC, SOOC ou SPOC à visée internationale permettant de donner une visibilité au programme interdisciplinaire, voire aller jusqu'à une certification.

Les activités menées dans le cadre des programmes interdisciplinaires doivent également s'inscrire dans la stratégie de science ouverte et de sciences avec et pour la société du site, particulièrement concernant la diffusion des résultats en accès libre, l'accès aux données et aux codes produits et l'attention portée à la médiation scientifique vers les publics ; une partie explicite du budget sera consacrée à une un ou plusieurs actions phare en SAPS, en lien avec SIRIUS et avec la politique du site.

## Accompagner les grandes transitions par la formation et l'innovation

Comme illustré par la mise en œuvre des PI, l'accompagnement de ces grandes transitions passe par la formation, initiale d'abord afin d'encourager les futurs cadres à s'appropriier ces thématiques, mais également par la formation tout au long de la vie afin de permettre d'influer sur les comportements à plus court terme, notamment en entreprise. Sur ces aspects comme sur d'autres en lien avec notre offre de formation, le développement de la formation professionnelle présente une marge de progression importante à l'Université de Lorraine, d'autant plus qu'elle s'inscrit dans la volonté d'accroître notre développement territorial dans un environnement socio-économique riche en opportunités.

Ce sujet des transitions est également au cœur de la problématique de l'innovation. Longtemps uniquement associée à la recherche, notamment via les partenariats, les transferts technologiques et l'entrepreneuriat, et même si de plus en plus souvent articulée avec la formation, l'innovation est en réalité un objet à part entière, avec ses paradigmes propres et une importance égale à celles de la recherche ou de la formation, comme en témoigne l'appel à projets sur les pôles universitaires d'innovation (PUI) auquel

l'Université de Lorraine a répondu au travers de son projet POLARIS (Pôle lorrain universitaire pour la recherche et l'innovation socio-économique). Cet outil a vocation à apporter des réponses innovantes aux questions posées par les grandes transitions, que ce soit au travers de la valorisation et du transfert technologique, ou via la formation initiale et continue des acteurs et futurs acteurs du monde socio-économique.

## **Sciences avec et pour la société**

---

En 2022, L'Université de Lorraine et ses partenaires du site ont obtenu le label « Sciences Avec et Pour la Société » (SAPS), structuré autour de 3 volets : structurer la gouvernance de site autour des actions SAPS, renforcer et accompagner la montée en compétences de l'ensemble des acteurs et parties prenantes en matière de médiation scientifique et développer les sciences participatives. L'obtention de ce label prolonge une très forte expérience développée sur le site en matière de médiation scientifique, avec comme symbole l'organisation en 2021 de Science&You, événement international de culture scientifique. Au-delà des multiples initiatives en faveur de la médiation prise tout au long de dernières années, le label SAPS s'articule étroitement avec le volet « Médiation Scientifique » de Éducation & Territoire (appel à projets EXCELLENCES), qui vise à poursuivre et consolider les actions de médiation scientifique dans les collèges et lycées et à déployer plus largement le dispositif « Tous chercheurs » (en particulier avec l'INRAE). Enfin, la démarche SAPS à l'Université de Lorraine comprend aussi un volet « ANR - appel complémentaire » qui vise à encourager et accompagner les porteurs de projets ANR dans des actions de médiation scientifique.

L'obtention du label SAPS s'interprète donc comme un véritable levier de mise en cohérence et de renforcement des actions de médiation scientifique, à l'échelle du territoire, et impliquant toutes les catégories d'acteurs et de citoyens. L'objectif est de concrétiser cet important potentiel en menant une véritable politique commune, structurée et inscrite dans la durée au service de la science avec et pour la société.

# 4. L'humain au cœur

Une université qui met l'humain au cœur de sa politique

Que ce soit lors des années de construction de l'établissement suite à la fusion des 4 universités lorraines, plus récemment dans les réponses aux différents appels à projets PIA et France 2030 évoqués précédemment, dans les nombreux projets de recherche, dans le déploiement de notre offre de formation et le développement de la pédagogie, et dans l'ensemble des actions qui viennent en soutien à ces activités et leur permettent d'être exercées, l'ensemble de notre communauté universitaire a été fortement et constamment sollicitée au cours de ces dix dernières années. En plus de cette charge de travail conséquente, les deux années de pandémie puis le retour de la guerre aux portes de l'Europe et ses conséquences économiques ont été particulièrement éprouvantes et ont amené chacun à reconsidérer ses priorités dans ses rapports au travail et à la vie privée.

Il faut aujourd'hui plus que jamais que l'université veille à ce qu'elle soit un **lieu d'épanouissement**, que la bienveillance et la compréhension s'allient à l'exigence et l'ambition pour constituer les principes fondateurs des interactions mutuelles, que chacune et chacun puisse exprimer ses talents : la communauté universitaire doit « faire société » à l'Université de Lorraine, en développant les coopérations, en limitant les concurrences internes, en agissant individuellement et collectivement en vue d'un avenir commun. En effet, l'Université de Lorraine est riche de ses milliers de personnels qui offrent à l'établissement un panel de compétences infini. L'université n'est pas seulement un « cadre » professionnel dans lequel exercer ces compétences, mais également un « objet » sur lequel elles peuvent s'exprimer pleinement afin de contribuer à son évolution. Agir pour **encourager et libérer les initiatives** doit ainsi contribuer d'une part au développement d'une culture commune, au mieux-être au travail, et conséquemment à plus d'efficacité dans nos activités.

Une meilleure inclusion et l'accueil de toutes les diversités se traduit par exemple dans la généralisation de l'écriture épiciène ou égalitaire, ou dans une politique volontariste vis-à-vis du handicap, comme la création d'un dispositif spécifique d'accompagnement d'étudiants porteurs d'autisme ou le choix de flécher des contrats doctoraux sur des étudiants en situation de handicap. Ces dispositifs, qui participent de l'amélioration de la qualité de vie au travail, s'inscrivent dans une démarche positive visant à développer l'acceptation de toutes les différences, et seront accompagnés d'une **intransigeance** à l'encontre de toutes les formes de violences par la lutte contre toutes les discriminations et contre les VSS, pour les personnels comme pour les étudiantes et les étudiants. Dans cette optique, l'Université de Lorraine poursuivra les efforts déjà engagés avec le renforcement des cellules d'écoute et de signalement.

Pour atteindre cet objectif d'un environnement performant et bienveillant, en plus de relations interpersonnelles améliorées du point de vue humain, il convient de développer nos efforts en vue de relations professionnelles offrant une qualité de service accrue et une perception de l'environnement de travail comme un lieu d'épanouissement professionnel pour lutter contre l'autocensure, que ce soit pour les personnels dans leurs aspirations professionnelles en redonnant du sens à leur engagement, ou pour les étudiants dans leur projet d'études. Les actions en faveur de la facilitation visant à rendre les procédures plus efficaces et à développer la responsabilisation des acteurs s'inscrivent dans cette même logique.

L'ensemble de ces actions portant sur la connaissance et le respect de l'autre et sur le sens du travail permettront de favoriser les échanges, l'interdisciplinarité et les mutualisations, et *in fine* développer une culture commune et le sentiment d'appartenance à la « marque UL ».

Le dernier point concernant les conditions de travail des personnels et des étudiants porte sur l'amélioration des conditions matérielles afin d'offrir à toutes et tous un environnement de travail décent : si de nombreux investissements ont déjà été réalisés sur le patrimoine immobilier de l'université, notamment dans le cadre de France Relance, des efforts importants restent encore à faire sur certains campus de l'université, notamment sur l'isolation des bâtiments, afin d'atteindre des conditions de travail acceptables.

Afin de porter les valeurs qu'elle défend, l'Université de Lorraine s'est dotée d'une **charte des valeurs** dès 2016 : Universalité - Créativité - Réflexivité - Solidarité - Responsabilité<sup>27</sup>. En termes d'**universalité**, l'Université de Lorraine « veille en particulier à intégrer chacun dans le respect de l'égalité femme/homme et de la diversité ». Concernant la **créativité**, l'université « s'appuie sur l'interdisciplinarité pour inventer de nouveaux modes de production et de diffusion des connaissances » et « s'engage à être innovante dans ses modes de fonctionnement et dans ses pratiques ». Par la **réflexivité**, elle défend un « travail collectif fondé sur l'indépendance, la transparence et le refus de tout dogmatisme » tout en s'interrogeant sans cesse « sur ses objectifs et ses résultats, ses pratiques et ses méthodes ». En matière de **solidarité**, elle « met son savoir et ses compétences au service de son environnement, de la société, du développement économique et culturel du territoire ». Enfin, l'Université de Lorraine assume ses **responsabilités** en s'engageant « à évaluer constamment les bénéfices et les risques liés aux avancées du savoir scientifique » et en contribuant « à la formation de citoyens et de citoyennes libres et responsables, dans le respect des valeurs humanistes ».

L'ensemble de ces valeurs se déclinent dans trois objets fondamentaux de la pensée universitaire : la défense des libertés académiques, l'affirmation de la démocratie, et les exigences éthique et déontologique.

### Défendre les libertés académiques

L'Université de Lorraine est viscéralement attachée aux libertés académiques, définies par l'UNESCO comme « la liberté d'enseignement et de discussion en dehors de toute contrainte doctrinale, la liberté d'effectuer des recherches et d'en diffuser et publier les résultats, le droit d'exprimer librement leur opinion sur l'établissement ou le système au sein duquel ils travaillent, le droit de ne pas être soumis à la censure institutionnelle et celui de participer librement aux activités d'organisations professionnelles ou d'organisations académiques représentatives »<sup>28</sup>.

À l'international, l'Université de Lorraine constate que les conditions d'indépendance et de sérénité permettant aux chercheurs, enseignants et enseignants-chercheurs d'exercer leurs missions, aux étudiants de poursuivre leur formation, sont de plus en plus souvent mises à mal sous l'effet de la montée des régimes autoritaires et du développement des conflits armés. Elle entend agir par tous les moyens dont elle dispose pour aider les membres des communautés universitaires concernées à poursuivre leur œuvre au service de la formation de la jeunesse, de la production et du partage de nouvelles connaissances. L'Université de Lorraine distingue la question des institutions, prises dans un système politique donné, de celle des personnes qui en subissent les effets. Elle s'attache, lorsque les coopérations institutionnelles sont rendues impossibles par des atteintes de certains états aux valeurs fondamentales de l'Université, à entretenir des liens avec les membres de la communauté universitaire afin de les aider à poursuivre leurs missions dans les meilleures conditions possibles. En ce sens, elle ne s'arrête pas tant à la nationalité des universitaires ou à leur appartenance à telle ou telle institution, qu'à la possibilité de poursuivre avec eux ses missions.

En France, la liberté académique doit être défendue et promue, que ce soit vis-à-vis des pouvoirs institués ou des groupes de pression cherchant à imposer une vision dogmatique alors que l'université est un lieu où les connaissances et les idées, fondées sur une démarche scientifique exigeante, doivent pouvoir circuler librement. L'Université prendra toutes les mesures nécessaires pour protéger la liberté académique des membres de sa communauté universitaire et mettra en place un groupe de réflexion pour assurer une meilleure prise de conscience de la portée de cet enjeu par les universitaires et nos partenaires.

### Rénover la démocratie universitaire

La démocratie universitaire est de nature représentative. Elle est organisée d'une manière qui permet à l'établissement de fonctionner au quotidien et d'assurer la définition et le déploiement de ses grandes orientations stratégiques. Au-delà d'un effort de transparence qui ne doit pas être relâché et si possible renforcé, la démocratie universitaire nécessite cependant une promotion au sein-même de l'université, par exemple en permettant une meilleure connaissance et **reconnaissance du travail des élus** ou en assurant une **meilleure information** sur les débats conduits dans les conseils. Il en va de la participation des électeurs

27 Charte des valeurs de l'Université de Lorraine, approuvée par le Conseil d'administration du 20 septembre 2016 : <https://www.univ-lorraine.fr/luniversite-de-lorraine/nos-valeurs/>

28 Recommandation de l'UNESCO concernant la condition du personnel enseignant de l'enseignement supérieur (1997)

aux différents scrutins, et donc du maintien ou du renforcement de la **légitimité des personnes élues** dans les conseils, quel que soit leur statut.

En complément, pour renforcer encore le lien entre les instances représentatives et la communauté universitaire, des expérimentations seront conduites au cours du contrat pour développer des démarches de **démocratie participative** et pour assurer des espaces de réflexion et d'échange ouverts à toutes et tous.

### **Être exigeant vis-à-vis de l'éthique, de la déontologie, et de l'intégrité scientifique (EDIS)**

Depuis 2016 et la création d'une délégation à l'intégrité scientifique, l'Université de Lorraine n'a cessé de déployer et de formaliser un dispositif complet pour traiter les questions relevant de l'éthique, de l'intégrité scientifique et de la déontologie. Les questions d'intégrité scientifique (fraude, plagiat, conflits d'auteurs etc.) sont traitées au sein de la **commission d'intégrité scientifique**, qui se réunit près d'une dizaine de fois par an. La **commission de déontologie** a été créée en 2020 et s'est réunie plus d'une dizaine de fois depuis pour traiter essentiellement des questions de conflit d'intérêt en lien avec des cumuls d'activité. Enfin, un **comité d'éthique de la recherche** propre à l'Université de Lorraine (CER-UL) a été créé au printemps 2023, afin de pouvoir émettre des avis éthiques sur les projets de recherche lorsque ceux-ci ne relèvent pas de la loi Jardé et d'un Comité de Protection des Personnes.

Si l'approche E.D.IS est maintenant complète en matière de dispositif, l'enjeu pour l'Université de Lorraine est maintenant :

- D'une part de promouvoir un fonctionnement le plus intégré possible de ces comités, pour éviter les doublons, éviter les engorgements de dossiers, et produire des éléments de doctrine susceptibles de proposer des repères stables et efficaces à la communauté ; à cet égard, un point d'accès unique sera proposé sur le site web de l'université, permettant à toute personne rencontrant un problème E.D.IS de voir ses questions rapidement prises en charges ;
- D'autre part d'agir en faveur d'une culture EDIS largement diffusée au sein de l'établissement, y compris au sein des champs disciplinaires qui n'étaient pas jusqu'ici concernés par des approches formalisées, passant notamment par une « naturalisation » des bonnes pratiques, une montée en compétence collective sur ces thématiques, et l'identification des bons usages au service d'une recherche respectueuse des valeurs. Sur ce dernier point, il faudra en particulier être vigilant à ce que soit trouvé un bon équilibre entre contrôle du respect des valeurs et le respect de la liberté du chercheur.

## Une politique RH accompagnante

### Une démarche ambitieuse de changement de rapport au travail

Après deux années de crise sanitaire et dans un contexte socio-économique extrêmement compliqué, l'Université de Lorraine souhaite placer les conditions de travail comme axe pivot de sa gouvernance. Cette vision d'une université où les personnels, quel que soit leur statut, ont plaisir à travailler et sont placés dans un environnement favorable à leur réalisation professionnelle, se traduit symboliquement par le fait d'avoir confié le portefeuille « ressources humaines, conditions de travail et dialogue social » à la première vice-présidente. Cela s'exprime surtout par une volonté affirmée d'améliorer les conditions de travail de tous les agents, en renforçant le **sens de leurs missions**, en recentrant celles-ci sur leur **cœur de métier**, tout en intégrant les évolutions profondes liées à de **nouvelles modalités de travail** (nouveau modèle managérial, facilitation, dématérialisation accrue, télétravail sous toutes ses formes, etc.). C'est donc une dynamique de changement du rapport au travail que l'université souhaite engager pour les cinq années à venir, dans le but d'améliorer le quotidien des agents, contribuant ainsi à renforcer le sentiment d'appartenance à l'établissement mais aussi le caractère attractif de nos emplois, dans toute leur diversité. Cette démarche est en outre en cohérence avec notre labellisation HRS4R acquise depuis 2017 et en cours de renouvellement.

Cette démarche se veut avant tout participative en ce sens que sa réussite est conditionnée à l'adhésion du plus grand nombre à cet objectif collectif de changement du rapport au travail. Elle est ambitieuse pour un établissement de près de 7400 agents de statuts très différents et localisés sur de très nombreux sites, dans des structures de natures très diverses. Elle n'en est pas moins réaliste et pragmatique posant un véritable défi méthodologique pour sa déclinaison sur le terrain, d'abord par l'établissement de diagnostics partagés, puis par la définition d'actions concrètes, nouvelles ou prolongeant celles déjà mises en place. Ces dernières seront suivies d'une évaluation des effets perçus et enfin par un processus itératif d'amélioration

permanente. Ceci nécessitera de s'appuyer d'une part sur des compétences internes<sup>29</sup>, et d'autre part sur une expertise externe pour l'assistance à maîtrise d'ouvrage (ANACT<sup>30</sup>, FNCAS<sup>31</sup> ...).

Par son ampleur et par son ambition, la mise en œuvre de cette démarche s'étale sur la durée du contrat et est amenée à évoluer dans le cadre du dialogue social et en fonction des décisions des instances. Elle s'inscrit également dans une approche transverse mêlant des aspects RH, mais aussi de vie des personnels, ou encore relatifs à l'égalité-diversité-inclusion.

## **Des outils modernes et sécurisants**

---

Après le précédent contrat marqué par un changement complet de système d'information (passage à SI-HAM), un nouveau grand défi en matière RH est celui de la modernisation de nos outils de gestion, rendue nécessaire par les évolutions du numérique, la dématérialisation accrue mais aussi la massification du nombre de dossiers (contrats étudiants, candidatures à la composante individuelle du RIPEC, etc.). Les collaborations entre la direction du numérique et celle des ressources humaines ont déjà permis de développer de nouveaux outils (DIANE, application pour l'avancement des enseignants-chercheurs) qui permettent de dégager du temps tant dans les composantes que dans les services centraux mais aussi de réduire considérablement les risques d'erreur. D'autres outils permettent également une gestion plus efficace de nos recrutements (BEETWEEN). Cet effort de modernisation, fondamentalement orienté « usager », doit être poursuivi et s'accompagner d'une montée en compétences des agents sur des tâches qui se complexifient.

## **Accompagner la montée en compétences et le changement des pratiques**

---

La formation continue des agents est à ce titre une nécessité sur laquelle nous souhaitons également mettre une priorité, et ce pour l'ensemble des personnels. En effet, tous nos métiers évoluent et l'accompagnement des agents dans l'évolution de leurs missions est nécessaire, tant pour les fidéliser que pour en attirer de nouveaux. Cette montée en compétences doit également s'accompagner d'une sensibilisation des agents mais aussi d'un changement de pratiques dans des domaines clés comme la transition écologique ou l'égalité, l'inclusion et la diversité. Il s'agit donc d'offrir à l'ensemble de nos agents une large gamme de formations en développant et en faisant évoluer une offre déjà existante sur des thématiques centrales telles que la responsabilité sociétale de l'université, l'exercice des responsabilités managériales, le développement des compétences numériques ou encore l'appui à la recherche et l'accompagnement des pratiques pédagogiques.

Cette montée en compétences s'inscrit dans une stratégie plus globale de développement de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), pour permettre le développement des parcours professionnels des agents quel que soit leur statut. Cette stratégie comprend également le renforcement de l'accompagnement des différentes structures de l'établissement par un dispositif dédié. Des effets positifs sont attendus sur la politique d'emploi se traduisant par une meilleure adéquation des ressources humaines aux nouveaux besoins dans une perspective plus volontariste et pluriannuelle.

## **Une université labellisée HRS4R**

---

Les valeurs de l'établissement se traduisent également dans ses politiques de gestion des ressources humaines en recherche à travers l'adhésion depuis 2015 de l'Université de Lorraine à la charte européenne du chercheur et au code de conduite pour le recrutement des chercheurs « *Human Resources Strategy for Researchers* » (HRS4R). Cela se traduit en particulier par une politique de recrutement dite OTM-R (ouverte, transparente et au mérite), par une politique EDI (égalité - diversité - inclusion) ou par des aides à la mobilité dans les carrières des chercheurs et enseignants-chercheurs.

---

<sup>29</sup> Directrice générale des services adjointes en charge de la stratégie et de la conduite du changement, déléguée générale en charge de la responsabilité sociétale de l'université, directeur général des services adjoint en charge des conditions de travail, chercheurs en psychologie et en sciences de gestion

<sup>30</sup> ANACT : Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail, <https://www.anact.fr>

<sup>31</sup> FNCAS : Fédération Nationale de Conseil en Action Sociale pour l'enseignement supérieur et la recherche, <http://www.fncas.org>

La crise sanitaire qui a bouleversé le fonctionnement de l'établissement de 2020 à 2022 nous a rappelé que l'université est d'abord un lieu physique ; un lieu dans lequel les personnels administratifs et techniques, les universitaires et les étudiantes et étudiants se rencontrent. Ce sont ces rencontres qui rendent possible la réalisation de nos missions, la production et le partage des connaissances, et elles sont d'autant plus riches qu'elles se nourrissent de la diversité de la communauté universitaire.

Ces rencontres nécessitent du temps alors que le temps est devenu une ressource rare à l'université. L'institution universitaire a en effet connu de nombreuses transformations ces dernières décennies, au rythme de réformes qui ont accéléré le rythme et la complexité de son fonctionnement d'une manière significative.

La qualité du « vivre et travailler ensemble » à l'Université de Lorraine constitue un enjeu majeur d'attractivité, aussi bien pour les personnels que pour les étudiantes et étudiants. Il est donc aujourd'hui nécessaire de mieux mettre en cohérence notre action avec nos valeurs mais aussi de notre attractivité vis-à-vis de nos personnels, étudiantes et étudiants, sans pour autant en arriver à des formes d'injonction au bien-être qui n'auraient aucun sens. Nous devons réinventer notre rapport au travail pour trouver ou retrouver, pour les membres de la communauté universitaire, des espaces fructueux de coopération, de créativité et de réalisation individuelle et collective.

Le moment est venu pour nous de répondre à ces nouvelles aspirations et d'inventer de nouvelles formes de travail, plus conformes aux attentes des personnels mais aussi aux attentes nouvelles des étudiantes et étudiants. C'est une vaste transformation qui implique de nous recentrer sur nos missions essentielles et qui impose de repenser aussi notre rapport au temps dans une logique éco-responsable. C'est une transformation de rupture, très ambitieuse et audacieuse, qui demandera de la patience. Il s'agit notamment de promouvoir l'inclusion et l'innovation, redonner du sens à nos activités, valoriser un engagement raisonnable, et réguler les relations professionnelles.

### Promouvoir l'inclusion et l'innovation

La diversité, en plus d'être la traduction des valeurs de l'université, est un moteur essentiel de l'organisation et de sa capacité à innover qui est la raison d'être de l'Université de Lorraine. Elle ne doit cependant pas être une injonction individuelle, source potentielle d'insécurité, mais une démarche collective et accompagnatrice :

- Développer une politique de recrutement et un management inclusifs ;
- Encapaciter<sup>32</sup> les collectifs et les personnes, sans pour autant déréguler ; développer l'intra-entrepreneuriat, favoriser les expérimentations ;
- Promouvoir l'éco-conception de nos politiques et de nos actions ;
- Améliorer l'environnement de travail et lutter contre la sédentarité grâce à des espaces repensés (travail-études-détente) et des équipements adaptés.

### Redonner du sens

L'effet de taille de l'Université de Lorraine qui amplifie la distance entre les structures et les personnes vient s'ajouter à l'accélération que connaissent toutes les universités. Il peut en résulter un sentiment d'isolement et d'une perte de sens couplés à la perception d'une accélération du temps. Pour en contrer les effets, il est nécessaire de :

- Mettre l'usager (partenaire, personnel, étudiant) au cœur de la conception de notre travail ;
- Économiser du temps, ce qui rejoint le chantier sur la facilitation ;
- Recentrer notre attention sur notre cœur de métier, recherche, formation, innovation, et remettre des moyens en appui de ce cœur de métier pour redonner du temps à l'enseignement et la recherche ;
- Savoir renoncer en priorisant les dossiers, en acceptant collectivement de ne pas tout faire ou de trop bien faire ;
- Échanger, en animant les filières métiers, et en rapprochant les différents niveaux de l'organisation via l'expérimentation de nouvelles modalités d'échange.

32 Encapaciter : néologisme, équivalent de *empower* en anglais ; responsabiliser, autonomiser, déléguer : donner la capacité de faire

## Valoriser un engagement au travail raisonnable

Chaque individu s'engage de manière singulière dans son travail. Les activités de l'université font que le rythme est souvent inégal, avec des périodes intenses voire très intenses, et avec une régulation du temps de travail variable pouvant conduire à des flux d'information 24/24 et 365 jours par an. Il s'agit ici de reconnaître la singularité de l'engagement dans le travail tout en évitant un emballement de l'organisation qui peut peser sur une partie des agents :

- Développer les discours valorisant l'engagement raisonnable et notamment les temps de ressourcement (soirée, vacances, week-end) ;
- Travailler à un meilleur équilibre vie privée / vie professionnelle ;
- Actions de vie universitaire pour se détendre, se rencontrer, découvrir de nouveaux horizons.

## Renforcer les relations professionnelles

Il ne s'agit pas ici d'aseptiser les relations professionnelles – qu'elles concernent les personnels, les étudiantes et les étudiants – mais d'agir pour qu'elles se développent dans des formes respectant l'autre. Nos relations sont la plupart du temps régies par des normes implicites qui se sont construites au sein de chaque collectif, sans qu'elles ne soient explicitement débattues. Il en résulte les actions suivantes :

- Gestion-résolution des conflits, lutte contre le harcèlement ;
- État généraux de la relation : conduire une large réflexion collective au sein de l'établissement pour réfléchir ensemble aux exigences que nous devons avoir pour le cadre de nos relations entre collègues, entre étudiantes et étudiants, et entre collègues et publics étudiants ;
- Favoriser la connaissance du contexte dans lequel l'autre évolue.

# Égalité – Diversité – Inclusion

## Vers une université plurielle et inclusive

L'EDI est la partie visible et indissociable de la lutte à mener contre les violences, les discriminations et les inégalités pour aboutir à une université plurielle et inclusive. Les actions menées dans le cadre du schéma directeur EDI s'articuleront avec d'autres schémas directeurs (handicap, vie étudiante...) mais également avec d'autres dispositifs déjà existants dans l'établissement (PAEFH, HRS4R).

## Poursuivre la politique pour l'égalité femmes-hommes

Le **plan d'actions pour l'égalité femmes-hommes** (PAEFH) vise à évaluer, prévenir et traiter les écarts de rémunération, à garantir l'égal accès des femmes et des hommes aux corps, grades et emplois et agir pour mieux articuler vie personnelle et vie professionnelle, ainsi qu'à lutter contre les violences sexuelles et sexistes, les harcèlements et les discriminations.

Afin de **confirmer la dynamique enclenchée auprès des étudiants**, l'université continuera de lutter contre les violences sexuelles et sexistes, les harcèlements et les discriminations, cherchera à accroître la mixité dans certaines filières, et poursuivra l'action du GT PhD<sup>33</sup>. Dans ce cadre, il est notamment prévu **la mise en place et la valorisation d'une plateforme de saisine unique** pour répondre au mieux aux contraintes légales (respect du RGPD) et assurer un meilleur suivi de l'ensemble des situations. L'établissement a souhaité se doter d'une plateforme de signalement externe et sécurisée dont la mise en place et la valorisation seront portées par la personne en charge de la préfiguration de la coordination. Des **campagnes de communication** accompagneront le nouveau dispositif de signalement avec un outil original, la « caravane EDI », outil de proximité et de renforcement des moyens proactifs de communication, qui est un véhicule habillé aux couleurs de l'EDI et de l'UL dont la vocation est d'informer sur les dispositifs de signalement des VSS déployés en sillonnant les différents campus du territoire lorrain.

## Amplifier la politique Handicap

L'Université de Lorraine a à cœur de poursuivre ses actions à destination des personnes en situation de handicap. Elle tient à favoriser le **parcours de réussite des étudiants** en situation de handicap, jusqu'à leur insertion professionnelle et à améliorer le **recrutement et l'accompagnement des personnels** en situation de handicap (BOE) notamment des enseignants et enseignants-chercheurs. Elle continuera d'**améliorer l'accessibilité des campus**, des locaux et des savoirs, pour tendre vers une université encore plus inclusive,

33 GT PhD : groupe de travail Prévention Harcèlement Doctorant

ainsi qu'à **améliorer l'information**, la sensibilisation et la formation de l'ensemble de la communauté universitaire. Elle souhaite développer la recherche et la formation dans le domaine du handicap, et renforcera la politique d'achats responsables de l'Université de Lorraine.

Il est également prévu l'expérimentation d'un **dispositif spécifique d'accompagnement d'étudiants porteurs d'autisme**. Ce projet s'inscrit dans le cadre de l'aménagement d'un espace d'hébergement réservé à 9 étudiants TSA (Troubles du Spectre de l'Autisme) dans une nouvelle résidence universitaire qui a ouvert en septembre 2023 à Nancy. Il porte sur l'animation d'un espace de vie collective et repose sur la présence de deux étudiants solidaires recrutés par l'université, logés au sein de la résidence et chargés d'un accompagnement au quotidien de type *pair-aidance*, ainsi que de spécialistes de l'autisme dont l'intervention consistera à former et encadrer les deux étudiants solidaires, et d'une équipe d'animation plus large sollicitée et configurée en fonctions des animations et projets mis en œuvre. Ce projet s'inscrit dans une logique de parcours et d'évolution de ces étudiants souvent vulnérables.

## Développer l'engagement de l'établissement dans les autres domaines relevant de l'EDI

---

L'université confirme son engagement à la **Charte LGBT+** de L'Autre Cercle<sup>34</sup> et s'attachera à la mise en place d'actions de prévention, de sensibilisation et de lutte contre les LGBTphobies, conformément au guide publié par le MESR en 2021<sup>35</sup>.

Elle compte affirmer notre attachement à **lutter contre le racisme et l'antisémitisme**. Elle veillera à mieux prendre en compte les questions autour de **l'expression religieuse et la laïcité**. Enfin, elle va investir les autres champs de la discrimination (apparence physique...).

## Engagement interne et partenariats extérieurs

---

Afin de **consolider et continuer à développer l'engagement interne**, l'université poursuivra le déploiement des cellules EDI et continuera d'animer le réseau EDI des personnels, notamment en initiant, en encourageant et en accompagnant l'organisation d'événements (mission EDI, cellules et communauté).

Pour **développer la mise en place et l'animation de partenariats extérieurs**, l'université mettra en place des partenariats structurants autour de projets ou actions EDI et poursuivra le développement et l'animation de la communauté EDI avec des acteurs partenaires de l'Université de Lorraine. À cette fin, elle compte accroître le nombre de représentations extérieures (journées MESR, CPED, CORAH...), développer le réseau, et participer aux instances (CA, GT, consultations...) de certaines de ces structures.

## Inscrire l'EDI dans les missions fondamentales de l'université

---

Dans le domaine de **l'enseignement** et de la **formation**, l'université va augmenter le nombre de formations proposées aux personnels, que ce soient des formations inscrites au catalogue de la FC, ou des formations ciblées en interne, notamment en mettant en place des formations obligatoires pour les nouveaux personnels ou à l'occasion de prises de fonctions nouvelles d'encadrement (HDR, direction, RA...).

Elle souhaite généraliser un module EDI pour les néo-entrants et les étudiants de licence (en lien avec la transition écologique), développer de nouvelles ressources, et maintenir et assurer la gestion des outils existants (espace EDI, e-learning, MOOC, kit « Formation VSS », expositions...). Un DU conçu autour de ces thématiques est programmé à l'horizon 2028.

En matière de **recherche**, l'université veut identifier les travaux de recherches menés à l'Université de Lorraine dans le champ de l'EDI et consolider des processus de veille. Parallèlement, elle va initier un travail d'analyse des discriminations, suite aux résultats des enquêtes ACADISCR1 et « vie étudiante » et à ceux de l'étude menée par ONDES concernant l'accès aux masters sélectifs et/ou accès aux stages. Elle compte également appuyer la recherche en encourageant les travaux sur les thématiques EDI à travers HRS4R (incluant le GT PhD), par la création de chaires, par exemple GIS Genre (PAEFH), ou par l'attribution d'un contrat doctoral fléché EDI.

---

34 <https://www.autrecercle.org/page/charte-d-engagement-lgbt-de-l-autre-cercle>

35 Guide « Lutter contre la haine et les discriminations anti-LGBT+ dans l'enseignement supérieur et la recherche », Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche, 2021 : <https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/fr/lutter-contre-la-haine-et-les-discriminations-anti-lgbt-dans-l-enseignement-superieur-et-la-50567>.

L'Université de Lorraine, considérant que la vie universitaire est un complément indispensable à la politique de formation, s'est dotée lors de sa création en 2012 d'un conseil de la vie universitaire, instauré comme un véritable conseil central de l'université. Il constitue dans le paysage français une originalité forte qui permet de traiter de sujets transversaux dans les différents domaines de la vie étudiante, notamment les partenaires institutionnels comme les collectivités territoriales et le CROUS.

Ce conseil est donc né de la volonté de mettre la qualité de vie sur les campus au cœur de la stratégie de l'établissement et en faire un facteur d'attractivité et de développement, au service de la réussite étudiante et de l'épanouissement des usagers. Donner une place centrale à la vie étudiante relève de la conception du parcours des étudiants non seulement comme une acquisition de compétences dans les séquences d'enseignement, mais aussi comme le développement de la capacité à devenir un citoyen formé et informé tout au long de ses années passées dans l'enseignement supérieur.

Le schéma directeur de la vie étudiante fixe les grandes lignes de l'université en matière de vie étudiante. Il est conçu comme la formalisation des ambitions, des axes, objectifs et actions destinés à permettre l'épanouissement, la qualité de vie et la réussite des étudiants. Il contribue ainsi au développement de l'attractivité des différents sites lorrains.

Le schéma directeur se traduira par un pilotage partagé des axes retenus entre l'Université de Lorraine et les partenaires du territoire, et s'entendra comme un exercice visant au développement d'un espace de réflexion et de coopération permanentes.

### **Les ambitions du schéma directeur de la vie étudiante en Lorraine (VÉLo)**

La vie étudiante, en ce sens qu'elle était déjà au cœur de la mission des universités dans la loi Faure qui – après une réforme Fouchet souvent qualifiée « d'utilitaire » – introduit des considérations sur les activités culturelles, sportives et sociales, ainsi que sur « l'éducation permanente », peut aujourd'hui être considérée comme une acception pleine et entière de la responsabilité sociétale des universités.

Les actions et services de vie étudiante sont des vecteurs de qualité de vie sur les campus et dans la ville. Au-delà, les actions offertes aux étudiants ou proposées et animées par les étudiants permettent une formation par l'usage dans un cadre accompagné. Ces initiatives sont soutenues et reconnues dans le cadre de la formation des citoyens.

Les actions et services de vie étudiante permettent de favoriser la réussite étudiante tout au long du parcours des étudiants (accueil, santé, sport, culture, équilibre des emplois du temps...).

La visibilité des actions soutenant la vie étudiante est un atout du site et des villes universitaires en termes de marketing territorial. La vie universitaire est un gage d'attractivité.

Le schéma directeur de la vie étudiante structure la stratégie de l'Université dans le domaine de la vie étudiante, et fixe les principaux objectifs pour le contrat 2024-2028. Il pourra être évolutif dans la mesure où le plan d'actions qui l'accompagne pourra être revu, adapté et ajusté au fil du temps, notamment en fonction de l'émergence de nouveaux besoins, des moyens disponibles et de l'association de nos partenaires.

Le déploiement du schéma directeur pourra être progressif et devra déboucher sur une articulation avec l'ensemble de la vie universitaire.

Le schéma directeur de la vie étudiante en Lorraine s'appuie sur :

- Le guide méthodologique élaboré par le ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche<sup>36</sup> ;
- Le projet d'établissement de l'Université de Lorraine ;
- Les autres schémas directeurs existant à l'Université de Lorraine (handicap, transition écologique, égalité, diversité, inclusion, vie universitaire...);
- Les enquêtes sur la vie étudiante menées à bien récemment ;
- Le bilan et les perspectives d'actions réalisés par la DVUC<sup>37</sup> de l'Université de Lorraine ;
- Les travaux du conseil de la vie universitaire de l'Université de Lorraine ;
- Les actions des composantes de formation et des services rattachés au conseil de la vie universitaire.

36 Guide « Mise en place d'un schéma directeur réussite étudiante » : [https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/sites/default/files/content\\_migration/document/equipe4\\_1087245.pdf](https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/sites/default/files/content_migration/document/equipe4_1087245.pdf)

37 DVUC : direction de la vie universitaire et de la culture

# Partie C

## Les missions fondamen- tales de l'Université de Lorraine

# 5. Stratégie de recherche

Une ambition portée par les partenariats

L'Université de Lorraine décline ses grandes orientations dans une stratégie recherche qui vise à créer du lien :

- Mettre en œuvre une recherche ambitieuse tout en renforçant ses dimensions **interdisciplinaires** ;
- Se montrer innovante et entrepreneuriale en particulier au sein de son ancrage **territorial** ;
- S'inscrire de manière plus systématique dans l'écosystème **européen** de la recherche ;
- Se donner les moyens de **diffuser** et de renforcer les valeurs qui sont au fondement de son projet.

Cette stratégie de recherche repose sur trois paradigmes : **sérénité**, **audace** et **valeurs** :

- La **sérénité**, indispensable à la conduite des projets et au maintien de l'excellence de la recherche, dépend de la visibilité sur les moyens consacrés à la recherche et de la fluidité des procédures : assurer une dotation stable et la jouvence des équipements, s'engager dans une démarche de facilitation et de soutien aux activités pour accompagner les projets doivent permettre d'y contribuer.
- L'**audace**, indispensable à la créativité et à l'innovation, permet l'émergence de nouveaux projets sur des thématiques non couvertes par les grands AAP : savoir prendre des risques sur des actions exploratoires, encourager l'interdisciplinarité pour favoriser une approche originale de la recherche. Cette audace doit également se retrouver dans l'ouverture à l'international et la politique d'influence européenne de l'université, dans la création de réseaux, notamment au sein d'EURECA-PRO et UNIGR, en favorisant une politique de mobilité entrante et sortante.
- Les **valeurs** de l'université doivent se traduire dans ses activités, en termes pratiques de partage via la mutualisation des équipements entre les différentes unités de recherche, mais aussi en termes humains via l'inclusion en favorisant le retour à la recherche des personnels qui s'en sont éloignés, et plus généralement en s'inscrivant dans une démarche EDI à toutes les échelles de l'établissement. Ces valeurs de partage doivent également se retrouver dans les démarches d'évaluation des chercheurs et des chercheuses, dans le dialogue avec la société et la science ouverte.

## Une recherche ambitieuse

### Qui porte l'interdisciplinarité

L'Université de Lorraine a comme premier objectif de consolider l'activité de recherche dans ses thématiques phares, mais aussi dans l'ensemble des secteurs dans lesquels ses quelques soixante unités de recherche ont produit des bilans scientifiques dont la qualité a été soulignée par les bilans du HCÉRES. Cette consolidation passe par différentes actions.

D'abord par des **moyens humains** afin de renforcer la formation à la recherche, grâce aux actions des écoles doctorales et à la montée en puissance du dispositif **ORION** qui permettra de susciter des vocations recherche. Pour augmenter le potentiel d'encadrement de doctorants, il est également nécessaire d'avoir une politique active en matière de soutien aux HDR (avec le dispositif d'autorisation à codiriger des thèses - ACT - et les CRCT comme tremplins, par exemple). Une attention particulière sera portée au fait que les CPJ (chaires de professeurs juniors) exercent de réels effets structurants sur l'activité scientifique des unités de recherche qui en bénéficient et en soutenant les projets d'IUF ou d'ERC (par le programme *Future Leader* de LUE par exemple).

L'université compte accompagner la communauté des EC à s'inscrire dans une démarche de maturation et de développement de leurs projets par le levier de la réponse aux appels à projets : il s'agit d'accompagner les EC à s'inscrire dans la culture projet, en évitant l'éparpillement dans les réponses aux AAP et l'aide au ciblage plus stratégique des dépôts. L'ANR est particulièrement visé, en complément de la stratégie à l'Europe portée par l'ASDESR REIL. Cette marche constitue le chaînon manquant au niveau de l'établissement pour proposer aux EC un parcours progressif de montée en compétences sur le dépôt de projet, en augmentant leur chance de réussite, tout en adaptant les actions aux différents profils d'EC et ainsi aux besoins.

Elle s'articule également de manière cohérente avec le soutien à l'ouverture de la science, qui constitue un critère de sélection des financeurs (ANR, Europe notamment).

Ensuite par un **renforcement du fonctionnement courant** des activités de recherche qui passe par l'amélioration du support administratif à la recherche en procédant à un état précis des besoins. Il s'agira d'apporter des renforts lorsque cela est possible dans les unités qui ont les besoins les plus prioritaires, d'optimiser le support apporté par les services centraux et/ou par les pôles scientifiques, et d'améliorer l'organisation spatiale lorsque cela est envisageable (par exemple : Espace Rabelais en SHS sur le site Saulcy à Metz, projet d'évolution de la Faculté des Sciences et des Techniques sur le site Aiguillettes).

Enfin par des **moyens matériels** adaptés en garantissant aux pôles scientifiques des dotations socle pluriannuelles, en mettant en place des plans pluriannuels de jouvence pour les équipements, en pérennisant le système de labellisation INFRA+ des plateformes, proposé par LUE. Il s'agira aussi de continuer la politique de mutualisation (Animalerie, EXPLOR, Data Center, les plateformes et les plateaux techniques).

La stratégie de recherche de l'université vise à permettre l'émergence de nouvelles thématiques ou de nouvelles approches. Cela passera par une animation scientifique plus inclusive et plus favorable à l'activité de recherche et par l'accompagnement de tous les enseignants-chercheurs et chercheurs par les services de la DRV<sup>38</sup>, de la DRIE<sup>39</sup> et de la DIPRO-SE<sup>40</sup> qui fournissent un appui juridique ou technique en matière d'établissement de conventions de partenariat industriel ou international, qui font l'interface avec les institutions et instances régionales, nationales, européennes ou internationales, ou qui apporte une aide à la construction, au suivi et à la gestion de projets. Cela passera également par la diffusion renforcée d'une culture projet, au national comme à international, grâce au développement de dispositifs complets d'aide au montage et à la gestion de projets (pool d'ingénieurs d'appui spécialisés, réalisation de guides, ateliers de formation et de conseil), notamment en lien avec le projet REIL, ainsi qu'une aide à la transformation des pratiques afin de fluidifier les processus et les procédures intra et inter-établissements grâce au volet Deep-ChangeLab de SIRIUS.

Cette stratégie reposera sur l'interdisciplinarité, ou plutôt les interdisciplinarités, comme des leviers d'innovation et comme moyen d'ouvrir de nouveaux fronts de sciences et de nouvelles manières d'aborder les grands défis sociétaux. C'est en ce sens qu'ont par exemple été conçus [les grands programmes interdisciplinaires ou les projets Interdisciplinarité de LUE](#). C'est aussi l'une des finalités portées par la MSHL<sup>41</sup>. Plus globalement, le contrat quinquennal 24-28 devra permettre de capitaliser sur l'expérience de dialogue entre les savoirs qui a été au fondement de l'Université de Lorraine et qui correspond parfaitement à son profil pluridisciplinaire. C'est aussi une manière pour l'Université de Lorraine de renforcer son identité.

## Une recherche innovante et entrepreneuriale

### Ancrée dans des territoires dynamiques.

Dans la perspective territoriale de l'Université de Lorraine, la politique de site conduite depuis plusieurs années avec le CNRS, l'INRAE, l'INRIA, l'INSERM et le CHRU constitue un réel levier de coordination et d'efficacité, et a su prouver un bon niveau de maturité avec le fonctionnement du CORIS<sup>42</sup>. Si le site lorrain ne bénéficie pas d'une présence des organismes nationaux de recherche (ONR) équivalente à celle des gros pôles nationaux (Île-de-France, Rhône-Alpes, Occitanie, Provence-Alpes-Côte d'Azur) ou de l'Alsace voisine, ce fonctionnement de proximité constitue l'un des atouts de l'université. Il s'agira donc de poursuivre cette relation de confiance. Il s'agira aussi de continuer à développer les activités scientifiques en partenariat au sein de l'Université de la Grande Région (exemples du [Center for Border Studies](#) ou de l'implication dans le CIERA<sup>43</sup> pour les SHS).

Par ailleurs, l'Université de Lorraine cherchera à renforcer la dimension territoriale de sa stratégie recherche en lien avec les collectivités, notamment au travers de la CUT, afin de rappeler l'importance du CPER et l'ensemble des appels à projets émanant de la Région Grand Est comme éléments de soutien

38 DRV : Direction de la recherche et de la valorisation

39 DRIE : Direction des relations internationales et européennes

40 DIPRO-SE : Direction d'ingénierie de projets et de la stratégie Europe

41 MSHL : La Maison des Sciences de l'Homme Lorraine, <https://msh-lorraine.fr/la-maison/>. La MSHL est une Unité d'Appui et de Recherche (UAR) relevant de la double tutelle du CNRS et de l'Université de Lorraine. Membre du GIS Réseau national des MSH (Rn MSH), contrairement à certaines autres MSH, elle n'héberge pas, mais vient en appui aux 21 unités de recherche associées.

42 CORIS : Le Comité de Coordination Recherche, Innovation, Société du site lorrain est une structure créée pour coordonner les actions stratégiques de recherche : <https://www.univ-lorraine.fr/recherche-et-innovation/dynamique-du-site-lorrain/>

43 CIERA : Centre interdisciplinaire d'études et de recherches sur l'Allemagne, <https://www.ciera.fr>

fondamentaux pour la recherche, et donc l'innovation et le développement économique du territoire. Il s'agira ici de renforcer les liens, la compréhension et l'investissement réciproques.

Les activités de valorisation, de transfert et d'innovation viennent compléter ces objectifs de dynamisation territoriale. Il s'agit ici pour l'Université de Lorraine d'être un acteur incontournable de l'écosystème d'innovation (Institut Carnot, filiale [PROPULS](#), Direction des Partenariats...) et d'accompagner les projets des chercheurs dans la création d'entreprises ou dans le transfert de technologie vers des entreprises existantes. ([SATT](#), [PEEL](#), [Incubateur Lorrain](#)...). Cet arsenal vise à être renforcé à travers le dépôt d'une candidature (projet [POLARIS](#)) au dispositif PUI (pôles universitaires d'innovation). L'objectif sera également de candidater aux appels à projets de chaire industrielle portés par la région Grand Est et de faciliter les partenariats avec les PME et entreprises de taille intermédiaire, notamment par l'incitation à proposer des projets de laboratoires communs dans le cadre de l'appel à projet LABCOM de l'ANR. Enfin, nous simplifierons les dispositifs de gestion de la propriété intellectuelle pour les entreprises de petite et moyenne taille.

La dynamisation du territoire passe aussi par l'existence d'activités de recherche sur les sites des campus hors métropoles, avec la présence, par exemple, de plateaux techniques, de plateformes ou d'antennes des unités de recherche. Cela suppose un soutien des enseignants-chercheurs en poste dans ces campus, en facilitant par exemple les mobilités inter-sites lorsque cela est nécessaire ou en mettant à disposition des outils optimisés de communication et de travail partagé.

Enfin, la visibilité et l'accessibilité des actions en formation, recherche et innovation et le renforcement de l'impact de l'Université de Lorraine dans le tissu économique des territoires et auprès des politiques publiques passent également par les volets 4 stakeholders (4SH) et 360° Booster de [SIRIUS](#).

## Une recherche internationale et européenne

### Portée par les coalitions d'universités et les partenariats

L'Université de Lorraine souhaite d'une part stabiliser les relations partenariales existantes dans différentes zones géographiques (avec le dispositif *International Research Partnership* - IRP) et poursuivre le déploiement de la politique internationale en recherche en mettant l'accent sur la stratégie européenne. Elle compte pour cela poursuivre sa politique d'accompagnement, notamment avec les aides à la mobilité proposées dans le cadre de LUE (*Widen Horizons* pour les chercheurs et enseignants-chercheurs, *DrEAM* pour les doctorants) et en les couplant lorsque cela fait sens avec l'examen des demandes de CRCT. Elle souhaite améliorer et amplifier la politique d'accueil des doctorants primo-arrivants, avec par exemple le dispositif d'accompagnement dans les démarches administratives *BYSIDE* proposé par la Maison du Doctorat. Cela permettra de contribuer au renforcement de l'attractivité de l'Université de Lorraine vis-à-vis de futurs chercheurs et enseignants-chercheurs potentiels.

Porté conjointement par l'Université de Lorraine et les organismes nationaux de recherche présents sur le site lorrain, le projet [REIL](#) vise à porter la dynamique de l'université en matière de recherche par l'augmentation du taux de succès de nos réponses aux AAP européens et du nombre de projets financés. Les apports de REIL à la stratégie de l'université et ses attendus sont décrits page 18.

L'objectif sera de créer un cercle vertueux qui permettra d'augmenter significativement l'impact européen du site, sa visibilité vis-à-vis de partenaires, en embarquant quand cela est pertinent l'écosystème régional, et sur un plan quantitatif d'accroître le nombre de dépôts de projet avec l'objectif de multiplier par trois les recettes européennes d'ici 10 ans.

REIL, en tant qu'outil de développement, vise ainsi à apporter à l'université les moyens d'affirmer son positionnement individuel européen, en complément de sa démarche partenariale entamée il y a 10 ans sur le volet transfrontalier avec la création de l'[UNI-GR](#) et son engagement récent dans l'Alliance européenne [EU-RECA-PRO](#) pour sa dimension paneuropéenne. L'ensemble de ces dynamiques contribuera aussi à l'émergence de partenaires stratégiques situés en Europe.

# Une recherche qui cultive les valeurs

Les valeurs revendiquées par l'Université de Lorraine traversent sa stratégie de recherche. Il en est ainsi de ses objectifs en matière de science ouverte, avec une politique très volontariste de dépôt des écrits des chercheurs dans le portail lorrain de HAL et d'ouverture des données et logiciels produits par la recherche. L'UL accompagne les chercheurs dans la stratégie de non-cession des droits promue par l'ANR, le CNRS et France Universités. L'établissement soutient les initiatives éditoriales sur le modèle « diamant ». Il mène également une réflexion sur la stratégie d'abonnement vis-à-vis des éditeurs scientifiques privés...

En parallèle, l'adhésion de l'Université de Lorraine à CoARA et CoARA-France signe le début d'une réflexion en profondeur sur les mécanismes d'évaluation des activités de recherche, en synergie avec les niveaux nationaux et européens. Ces objectifs et réflexions irriguent tout l'établissement à travers des actions de communication et de formation envers l'ensemble des personnels et notamment envers les doctorants.

L'ouverture de la recherche s'entend aussi comme une volonté d'impliquer ou de s'adresser à tous les acteurs de la société, dans une vision participative et constructive. Le label Science avec et pour la société (SAPS) obtenu en 2022 par l'Université de Lorraine et ses partenaires représentera un levier permettant de capitaliser et de démultiplier les expériences déjà conséquentes en la matière, en favorisant une forte sensibilisation sur le thème de la production de la connaissance scientifique, et en proposant un accompagnement et des méthodes.

Les valeurs portées par l'Université de Lorraine se concrétisent par l'attention portée au triptyque Éthique - Déontologie - Intégrité Scientifique (EDIS). Sur les volets déontologie et intégrité scientifique des référents ont été nommés et les dossiers sont instruits par des comités ou des commissions qui se réunissent régulièrement. Un comité d'éthique de la recherche vient d'être créé (CER-UL) et fonctionnera de manière complémentaire aux comités de protection des personnes (CPP) pour les dossiers qui relèvent de la loi Jardet (dossiers RIPH). L'enjeu est donc tout à la fois d'instaurer un fonctionnement harmonisé de ces instances EDIS et d'en permettre l'appropriation la plus large et la plus pertinente possible pour la communauté des enseignants-chercheurs et chercheurs. La diffusion de ces messages est et sera relayée par la Maison du doctorat et les écoles doctorales pour sensibiliser et outiller le plus efficacement possible les futurs enseignants-chercheurs et chercheurs.

Les valeurs environnementales également se déploient dans la stratégie recherche à travers une volonté d'infléchir le fonctionnement même de l'activité de recherche. Le plan RSE de l'établissement, mais aussi la commission RSE du Conseil scientifique constituent des guides ou des organes qui permettent d'élaborer une réflexion collective sur la sobriété énergétique dans les activités de recherche.

Enfin, les valeurs de la stratégie de recherche se retrouvent également dans une gouvernance ancrée dans la communauté, en visant un fonctionnement fluide et efficace des instances plus spécifiquement concernées (le conseil scientifique, le G10 composé des directeurs et directrices de pôles scientifiques, le G8 composé des directeurs et directrices d'écoles doctorales), mais aussi, dans la lignée de ce qui a été fait pour l'audition des projets de recherche des unités, en cherchant à instaurer une relation de proximité la plus large possible.

## Science ouverte

L'Université de Lorraine s'est très tôt inscrite dans la démarche d'ouverture de la science. Le portail HAL-UL (archive ouverte de l'Université de Lorraine, <https://hal.univ-lorraine.fr>) ouvert dès 2016, constitue la bibliographie officielle de l'Université de Lorraine depuis 2018. L'entrepôt de données DOREL (Données de recherche lorraines, <https://dorel.univ-lorraine.fr>) va migrer en 2024 vers l'écosystème national Recherche Data Gov (<https://recherche.data.gouv.fr>), et l'atelier ADOC Lorraine (Accompagner aux données les chercheurs et chercheuses en Lorraine) a été labellisé « Atelier de la donnée » en juin 2022 au sein de Recherche Data Gov.

L'université souhaite poursuivre ses efforts en faveur de la science ouverte en tenant particulièrement compte des politiques publiques en la matière.<sup>44,45,46,47,48,49</sup>

Cette politique en matière d'ouverture de la science est portée par une vice-présidence en charge du numérique, des données et de la science ouverte qui s'entoure d'un comité de pilotage pour la science ouverte, chargé de la définir et de la faire appliquer.

Elle s'appuiera sur les quatre piliers du deuxième Plan national pour la science ouverte (PNSO) concernant les écrits des chercheurs, les données produites par leur recherche, les algorithmes et codes qu'ils conçoivent, et la généralisation de l'ouverture de la science. C'est ainsi que l'Université de Lorraine soutiendra les initiatives éditoriales sur le modèle dit Diamant, qu'elles soient lorraines ou non ; qu'elle poursuivra la redéfinition de ses presses universitaires sur le modèle de l'accès ouvert en faisant évoluer leur modèle économique pour qu'il soit plus inclusif ; qu'elle s'investira pour faire vivre et prospérer l'écosystème national pour le partage des données de la recherche, Recherche Data Gouv ; et qu'elle développera une politique encore embryonnaire pour favoriser la valorisation de ses productions algorithmiques et logiciels dans le cadre de licences libres.

Afin de reconnaître comme il se doit les investissements nécessaires de ses chercheurs dans cette transition vers une recherche plus ouverte, l'Université de Lorraine a signé DORA<sup>50</sup>, la déclaration de San Francisco sur l'évaluation de la recherche, et a adhéré à CoARA<sup>51</sup>, la coalition européenne qui œuvre dans le même sens. Les engagements pris par ces deux initiatives sont en partie repris par l'axe 6 du label HRS4R qui servira de moyen opérationnel d'implémentation, et qui devra être complété par un suivi opérationnel des engagements liés à CoARA.

---

44 Loi n° 2016-1321 du 7 octobre 2016 pour une République numérique

45 Deuxième Plan national pour la science ouverte (PNSO) du 6 juillet 2021

46 Circulaire du Premier Ministre n°6264/SG du 27 avril 2021 relative à la politique publique de la donnée, des algorithmes et des codes sources

47 Décret n° 2021-1572 du 3 décembre 2021 relatif au respect des exigences de l'intégrité scientifique, et notamment son article 6 relatif aux données et codes sources de la recherche

48 Décret n° 2022-513 du 8 avril 2022 relatif à la sécurité numérique du système d'information et de communication de l'État et de ses établissements publics

49 Appel de Paris sur l'évaluation de la recherche présenté à la première conférence européenne sur la Science Ouverte les 4 et 5 février 2022

50 DORA: *San Francisco Declaration on Research Assessment*, <https://sfдора.org>

51 COARA : *Coalition for Advancing Research Assessment*, <https://coara.eu>

# 6. Stratégie doctorale

En cohérence avec les priorités de l'établissement

Levier d'attractivité et de rayonnement, le doctorat a fait l'objet d'une attention particulière de portage politique durant le dernier contrat quinquennal, avec la nomination d'une vice-présidence déléguée à la stratégie doctorale et la nouvelle organisation opérée au sein de la maison du doctorat. Ces actions ont permis une transformation profonde et réussie des études doctorales. Les réalisations emblématiques ont porté sur l'harmonisation des procédures de gestion et de suivi des doctorants, sur une offre de formation transversale et professionnalisante très diversifiée, sur le déploiement d'une politique d'internationalisation, sur le développement d'actions de communication, sur le suivi de la carrière des docteurs en lien avec la création d'un réseau d'alumni, sur l'articulation formation-recherche à travers le programme ORION. Sur la base de ces réussites incontestables, les efforts devront être poursuivis et amplifiés.

Ces efforts seront articulés autour de trois grands enjeux, l'**accueil**, l'**accompagnement** et le **développement** :

- L'**accueil** vise à améliorer l'attractivité du doctorat et de la recherche auprès des étudiants, notamment en lien avec ORION, à déployer la politique HRS4R sur les modalités de recrutement des doctorantes et des doctorants, et à amplifier la politique d'accompagnement des primo-arrivants internationaux.
- L'**accompagnement** et le **suivi** des doctorantes et doctorants comme des directrices et directeurs de thèse, passe par la diffusion des bonnes pratiques de la recherche en termes de science ouverte, d'éthique et d'intégrité, et de diffusion et exploitation des résultats. Cet accompagnement sera notamment assuré par la création de référents doctorat et la formation RH des encadrants, en lien avec la sensibilisation aux risques psycho-sociaux et la lutte contre le harcèlement et les violences sexistes et sexuelles. Une attention particulière sera portée sur l'accueil et l'inclusion de doctorants en situation de handicap. La valorisation des résultats de la formation doctorale et le développement du réseau Alumni compléteront les actions de suivi des docteurs et des docteuses.
- Le **développement**, personnel et professionnel, vise à préparer les doctorants à leur avenir professionnel en recourant à l'approche par compétences et via des formations répondant aux exigences d'ouverture : interdisciplinarité, international, interculturalité, science avec et pour la société et science ouverte.

## Attractivité et reconnaissance du doctorat

Plusieurs dispositions de la LPR (Loi de programmation de la recherche) visent à une meilleure attractivité du doctorat (revalorisation salariale, reconnaissance du diplôme dans les conventions collectives, suivi de la situation professionnelle des docteurs, respect de l'intégrité scientifique ...). Dans ce cadre, l'université va continuer à intégrer ces éléments. L'approche par compétences, une des priorités à conduire, nous amènera à repenser certaines formations voire certains éléments du déroulé de la thèse, à développer l'accompagnement à l'élaboration du projet professionnel des doctorants (déploiement de l'appropriation du portfolio, mises en place de certification et label (sciences et société, compétences linguistiques...) et à sensibiliser les encadrants sur ce changement d'approche de la réflexion de l'après-thèse, qui ne doit pas être exclusivement tournée vers les débouchés académiques.

Afin de mieux sensibiliser l'ensemble des parties prenantes (encadrants, doctorants, directeurs d'écoles doctorales) sur la question du projet professionnel et de l'après-thèse des doctorants, la Maison du doctorat envisage la création de référents doctorat au sein des unités de recherche, voire la mise en place d'ateliers sur l'encadrement doctoral comme lieux d'échange de bonnes pratiques en la matière avec les directeurs de thèse. Il peut être envisagé aussi une évaluation de la formation doctorale (qu'elle soit transversale, disciplinaire ou pratique de la recherche au sein des unités de recherche), par les doctorants au-delà des seuls

représentants doctorants du CLED<sup>52</sup>, tel que pratiqué actuellement. Les enquêtes réalisées par le RNCD (Réseau national des collèges doctoraux) seront également analysées et exploitées. Ce retour des parties prenantes pourra être pris en compte pour faire évoluer la politique de la formation doctorale.

Au niveau de la Maison du doctorat, de manière à faciliter le travail des gestionnaires, il convient d'envisager l'interopérabilité des systèmes d'informations doctorales (APOGÉE et ADUM) qui permettent d'alimenter le tableau de bord opérationnel (TBO) et qui sécurisent les données tout en valorisant le travail des gestionnaires qui n'opèreront plus de doubles saisies.

## Articuler le doctorat avec la politique RH

### Un doctorat pleinement intégré à la problématique RH

Les valeurs portées par l'université de Lorraine se déclinent sur toutes ses activités. Dans cette perspective, elle confortera le déploiement de la politique HRS4R (recrutement des doctorants avec un processus sécurisé et transparent, formations RH pour les encadrants, communications sur les conditions d'encadrements de thèse, sensibilisation aux risques psycho-sociaux, harcèlement et VSS). À ce titre, un des objectifs sera notamment l'élaboration de guides à destination des doctorants et des encadrants. La politique de transparence des recrutements passera par une communication encore plus accrue, qu'elle soit à destination interne ou externe à l'établissement via le site doctorat.

L'Université de Lorraine souhaite donner aux doctorants une formation qui leur permette de répondre à des exigences d'interdisciplinarité et d'ouverture scientifique, d'internationalisation et d'interculturalité, d'ouverture sectorielle et de responsabilité et interactions sociétales. Ce sont ces notions qui constituent les bases sur lesquelles l'université entend construire sa politique d'attractivité au niveau doctoral. Les objectifs principaux fixés pour le prochain contrat quinquennal de l'université de Lorraine pour renforcer son attractivité au niveau local, national et international sont ainsi décrits :

- Capitaliser sur le programme SFRI ORION en améliorant l'information sur le doctorat dès le niveau licence et auprès des écoles d'ingénieur, pour développer le vivier interne de recrutement en doctorat. Un des outils sera également les animations et les actions de communication lors de la semaine de la recherche ;
- Continuer la politique de soutien à la mobilité internationale via LUE (ex : séjours de recherche et d'immersion en laboratoires étrangers à travers le dispositif DrEAM et accueil en mobilité entrante au sein des unités de recherche de l'université et via les dispositifs ORION (ateliers, clubs de recherche) ;
- Amplifier la politique d'accueil des doctorants primo-arrivants (Feel Français, soutien et accompagnement aux démarches administratives en préfecture ou aux recherches de logement...);
- Promouvoir un modèle simplifié d'accord cadre pour les cotutelles ;
- Développer les actions et formations communes disciplinaires et transverses à l'international et dans le cadre transfrontalier ;
- Développer des *e-learning*s ou enseignements à distance sur les formations transverses proposées (qui répondra mieux au cas des cotutelles mais aussi des salariés).

L'Université de Lorraine est résolument engagée dans la science ouverte depuis 2016 et l'ouverture de son archive institutionnelle HAL-UL. Elle en a fait une priorité de son projet d'établissement 2018-2022. Si elle a été pionnière en la matière dans le paysage universitaire français, il est constaté désormais une stabilisation des pratiques des chercheurs en matière de science ouverte. De manière à acculturer les doctorants à l'usage de HAL-UL, un accent à travers la formation doctorale sera mis sur les jeunes chercheurs pour promouvoir l'accroissement des publications déposées dans l'archive ouverte HAL et le déploiement de la mise en libre accès des données de la recherche.

Les valeurs de l'établissement se retrouvent également dans la volonté de promouvoir une qualité de vie au travail. Il s'agira de conforter un axe « bien vivre son doctorat » qui peut contribuer à la notoriété de la formation doctorale et constituer un facteur d'attractivité. Cela se traduira par un emploi étudiant pour un doctorant à la Maison du doctorat – pour chacun des sites de Nancy et de Metz – considéré comme un moyen de faciliter l'intégration des doctorants internationaux primo-arrivants, de combattre l'isolement de certains d'entre eux. Il pourra être organisé des appels à projets auprès des associations de doctorants, des espaces d'échanges physiques ou virtuels entre doctorants, des temps de retraite de rédaction de thèse avec la mise en place d'environnements physiques et humains réfléchis pour faciliter la rédaction scientifique, etc.

52 CLED : Collège lorrain des écoles doctorales

Un autre aspect que l'Université de Lorraine entend mener à bien est de favoriser l'inclusion de doctorants en situation de handicap. Elle continuera sa politique d'obtention de contrats doctoraux soit dans le cadre de la campagne annuelle d'attribution des contrats doctoraux « Handicap » par le ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche, soit sur les contrats doctoraux « Établissement ». Sur l'aspect plus pratique, un effort devra être fait sur l'accessibilité des documents administratifs de la Maison du doctorat et celle du site internet dédié au doctorat.

## Ouvrir le doctorat

### Le doctorat au cœur de la politique d'ouverture

Dans le cadre de la déclinaison territoriale de la politique doctorale, le comité de liaison mis en place avec les partenaires (co-accrédités ou associés aux écoles doctorales, tels que les EPST, GeorgiaTech Europe et AgroParisTech) a montré le besoin d'améliorer la coordination. Le partage d'informations entre les partenaires sera renforcé, et des actions communes de formation doctorale envisagées.

L'Université de Lorraine entend valoriser les résultats de la formation doctorale en s'appuyant sur les enquêtes d'insertion des docteurs réalisées par des enquêtes annuelles par le biais de questionnaires en ligne, complétés par des requêtes téléphoniques. Cette valorisation passera à travers les Newsletter recherche-doctorat, les journées de rentrée des écoles doctorales ou de la Maison du doctorat. Un travail sera entrepris pour parfaire les taux de réponses et l'analyse qui peut en être faite. La valorisation s'appuiera également sur le réseau Alumni doctorat, en collaboration avec la direction des partenariats, réseau dont la notoriété doit être amplifiée auprès du secteur socio-économique.

L'ouverture à l'international, aux différents secteurs socio-économiques, et à l'interdisciplinarité scientifique s'appuiera sur une formation doctorale qui s'efforcera de répondre aux attentes de chacun, qui offrira des opportunités de développement personnel et qui garantira aux doctorants une connaissance aussi complète que possible de l'ensemble des métiers accessibles aux docteurs.

Le dynamisme de l'université de Lorraine se traduira par la volonté d'encore mieux former les docteurs pour les secteurs académiques (montage de projet, ingénierie pédagogique) et l'ensemble du monde socio-économique (collectivités, entreprises, associations, etc.). En ce qui concerne l'entrepreneuriat, il s'agit de maintenir la démarche de sensibilisation des doctorants, de détection de projets et d'accompagnement de ces derniers au travers du pôle universitaire d'innovation POLARIS.

La dynamisation des formations disciplinaires des écoles doctorales sera renforcée de manière à hisser notre formation doctorale aux meilleurs standards internationaux. Des formations interdisciplinaires entre écoles doctorales et à l'international s'appuieront sur des cursus en langues étrangères, notamment en anglais, afin d'accueillir des étudiants non francophones (par exemple éthique, propriété intellectuelle, gestion de projet, transitions climatiques et énergétiques, compréhension des enjeux du monde de demain...). Cette offre de formation transverse sera valorisée dans le cadre du montage de dossiers européens (Marie Skłodowska-Curie Cofund). Des écoles de recherches et des *workshops* doctoraux renforceront l'internationalisation du doctorat au sein des écoles doctorales. La communication de cette internationalisation conduira à un gain en termes d'attractivité et de reconnaissance vis-à-vis de candidats doctorants potentiels.

Enfin, la réflexion sur les relations science-société n'est pas omise dans ce schéma directeur. Elle s'appuie sur le programme SAPS (Science avec et pour la société), qui vise à soutenir des projets innovants favorisant le développement de nouvelles interfaces de dialogue entre sciences, recherche et société. Le programme de formations doctorales sur la médiation des sciences va ainsi s'enrichir, et permettra aux doctorants d'assumer pleinement leur place de chercheur au sein de la société.

# 7. Stratégie de formation

Adaptée aux enjeux territoriaux, nationaux et mondiaux

## Grands axes stratégiques formation

Richesse, attractivité et qualité

Face à un contexte de profondes et rapides mutations, l'ambition de l'Université de Lorraine est d'accompagner les étudiants vers la réussite de leurs projets personnels et professionnels, de former les citoyens et les cadres de demain, de les préparer à accompagner ces grandes transitions, à s'adapter à la rapide mutation des métiers et, pour les actifs, de consolider leurs compétences et d'en acquérir de nouvelles à travers la formation tout au long de la vie (FTLV).

Dans le cadre des missions du service public de l'enseignement supérieur, l'Université de Lorraine fait évoluer son offre de formation initiale et professionnelle, et contribue pleinement à la production et la diffusion des connaissances ainsi qu'à l'élévation du niveau scientifique, culturel et professionnel de la nation et des individus, notamment au niveau régional par un maillage territorial fort. Les adaptations de l'offre de formation 2024-2028 sont également en cohérence avec les ODD sur lesquels l'UL a pu développer une expertise reconnue au niveau international et/ou en lien avec les alliances européennes UNIGR et EURECA-PRO. Par ses formations disciplinaires et pluridisciplinaires, l'UL contribue à la fois à la réussite des étudiantes et étudiants et à apporter une réponse aux évolutions des métiers et des compétences, entre autres celles concernant les métiers en tension et métiers d'avenir.

Par les missions qui lui sont confiées, l'université ne peut être assimilée à un organisme de formation professionnelle. Pour autant, l'UL a toujours été soucieuse de proposer des formations où les étudiants possédant les prérequis nécessaires disposent de réelles chances de réussite et où ils s'insèrent. Les taux d'insertion moyens sont de 92% en licence professionnelle, 91% en master, 98% en formation d'ingénieur et 92% en doctorat (enquête décembre 2022 auprès des diplômés 2021). Aussi, les formations dispensées tiennent compte de l'évolution des besoins socioéconomiques et sociétaux tant d'un point de vue quantitatif (capacité d'accueil) que qualitatif (connaissances et compétences visées). Les conseils de perfectionnement jouent un rôle essentiel dans l'amélioration continue de la formation. Pour cela, ils s'appuient sur les données en matière d'insertion (<http://insertion.univ-lorraine.fr/>) fournies par l'OVU<sup>53</sup> dont le HCÉRES a récemment noté la qualité. Il est à noter que les données INSERSUP, vont placer l'UL dans une situation très défavorable par rapport aux moyennes nationales pouvant aller jusqu'à plusieurs dizaines de points sur le taux d'emploi salarié en France. En effet, l'université de Lorraine paie ici d'une part, sa politique forte en matière d'entrepreneuriat et à l'international et d'autre part, sa particularité de région frontalière dont les 3 pays limitrophes accueillent une part importante de nos diplômés, particulièrement le Luxembourg. Se pose ici clairement un risque d'attractivité alors que les taux d'insertion et d'emploi sont ceux de la moyenne nationale sinon supérieur.

L'UL présente une offre de formation dynamique et des adaptations ont été opérées dans le cadre de la nouvelle accréditation. Ainsi à titre d'exemple, de nouvelles formations ont été créées (la licence Physique-Chimie, la licence professionnelle Activités juridiques : métiers du droit des sociétés, les masters Administration publique, Génie industriel, Science des données...), transformées et abandonnées (des licences professionnelles, 2 masters). Des parcours de personnalisation ont été mis en place (recherche, TEDS, Professorat des écoles, entrepreneuriat...), la réforme des BUT a donné lieu à une réorganisation des L PRO et un nouveau schéma est proposé pour les LAS dans le cadre de la réforme des études de santé qui conduira à une forte modulation des capacités d'accueil.

Dans ce contexte, quatre priorités sont fixées pour le déploiement de l'offre de formation :

- **Maintenir un accès de proximité** à l'enseignement supérieur en premier cycle afin de favoriser l'accès à l'enseignement supérieur, tout en garantissant une offre riche et diversifiée, dans la limite de notre potentiel, qui réponde aux besoins de personnalisation des parcours et de formation professionnelle.

53 OVU : Observatoire de la vie universitaire de l'Université de Lorraine

- **Proposer une offre de formation de 2nd cycle variée et de très haut niveau**, tant dans leur adossement à la recherche pour l'attractivité du doctorat que pour favoriser l'insertion professionnelle.
- **Renforcer l'internationalisation** des formations pour porter la politique internationale de l'université, notamment au sein d'EURECA-PRO et UNIGR en lien avec l'interdisciplinarité et les thématiques phares de l'UL.
- Diffuser en formation la **responsabilité sociétale et environnementale** de l'université et favoriser la **qualité de vie dans les études** en mettant ces sujets au cœur des transformations pédagogiques à venir.

Ces quatre priorités sont déclinées et réparties au sein des cinq axes d'évolution de l'offre de formation décrits ci-dessous.

## **Garantir une offre de formation riche et diverse en Lorraine**

Riche par ses thématiques et disciplines, diverses par les diplômes et les modalités de formation proposés, l'offre de formation répond également aux enjeux de la société et est implantée dans les territoires lorrains. Afin d'attirer tous les talents, elle vise à favoriser l'accès à l'enseignement supérieur (post-bac, FP/FC/FTLV) pour répondre aux enjeux liés aux bassins de population du territoire lorrain, et à consolider le continuum licence-master-doctorat pour développer l'appétence aux métiers de la recherche dès les premières années d'études. Elle sera construite pour favoriser la réussite des étudiants, en termes d'orientation, de personnalisation des parcours, de passerelles ou de réorientation, et de remédiation. Pour les étudiants qui le souhaitent, les possibilités de doubles diplômes/cursus seront étendues, et de manière générale, l'interdisciplinarité sera développée comme élément d'évolution de l'offre de formation. Enfin, nous poursuivrons le développement de l'alternance et de la formation professionnelle.

Atteindre ces objectifs nécessite d'engager l'évolution et la transformation de l'offre de formation :

- **Pour répondre à la problématique des métiers en tension**, l'université veut s'appuyer sur l'interdisciplinarité et la possibilité de cursus ouvrant plusieurs voies de poursuite d'études ; il s'agit, notamment, de mettre en œuvre :
  - Des classes préparatoires universitaires (CPU) sur les thématiques des grandes transitions ;
  - Des parcours « professorat des écoles » au sein des licences disciplinaires permettant de mieux préparer les étudiants qui se destinent à un master MEEF 1D ;
  - L'amélioration du dispositif LAS pour les mentions de licence concernées afin d'améliorer l'accès aux formations de santé ;
- **L'interdisciplinarité et/ou la pluridisciplinarité**, déjà présente dans l'offre de formation, se traduira par le soutien :
  - À l'émergence de dispositifs de transformation de l'offre de formation issus des grands programmes interdisciplinaires identifiés sur les grands défis LUE, participant à la signature du site pour les 8 à 10 ans à venir ;
  - À la mise en œuvre d'activités pédagogiques inter-formations, au développement de double-diplômes (double-licences, parcours ingénieurs + santé, ingénieurs + management, masters science + management...);
  - Au déploiement du programme ORION (Oser la Recherche durant la FormatIOn), notamment en l'intégrant en Licence en tant que parcours de personnalisation : ce programme met en avant la pluridisciplinarité et en démontre ses bénéfices à travers des UE (Controverses scientifiques, Débats publics, Découverte d'un objet) et des clubs pluridisciplinaires de recherche.
- **En matière d'alternance et de formation professionnelle**, l'impulsion donnée ces dernières années s'est traduite par un fort développement (doublement du nombre d'apprentis en 4 ans, et 5000 stagiaires par an). La poursuite de cette dynamique s'appuiera sur : la construction de la nouvelle offre de formation en blocs de compétences, l'adoption d'une démarche d'amélioration continue intégrant les critères du référentiel Qualiopi, le développement des outils et des compétences en matière d'enseignement à distance, les relations plus étroites avec les acteurs du monde socio-économique, entre autres à travers l'installation des conseils de perfectionnement thématiques portant sur les défis sociétaux portés par LUE, dans le cadre du programme Éducation & Territoires. Il s'agira de mieux identifier les évolutions des métiers, les besoins des individus, des territoires et du monde socio-économique. Il pourra être déposé des diagnostics CMA afin de qualifier les besoins de formation professionnelle. De cela découleront le positionnement de l'offre de formation professionnelle de l'UL et son organisation pour assurer le développement de l'activité. Par ailleurs, un travail sera engagé pour obtenir une meilleure visibilité et attractivité de l'offre de formation professionnelle existante sous ses différentes formes (formations courtes, DU, diplômes nationaux), modalités (présentiel, à distance, hybride) et cibles (employeurs, individus).

## Attractivité, qualité des études et vie étudiante

L'amélioration de l'attractivité nous invite à des actions tant en termes de développement de l'image de l'université auprès des populations que de renforcement des outils permettant d'améliorer l'accueil des étudiants. Amplifier la communication sur la richesse de l'offre de formation à l'UL et les conditions d'étude nous permettra de conforter cette image en luttant contre certains préjugés encore trop souvent ancrés dans les esprits.

Il s'agira aussi de lever des verrous, notamment vis-à-vis de la mobilité, des espaces de restauration trop souvent sous-dimensionnés voire inexistantes sur certains campus, ou encore des capacités d'hébergement. Enfin, nous soutiendrons les services à destination des étudiants (SSE, SUAPS, BU, EDI) et encouragerons l'animation des campus, en incitant au développement de la vie associative.

Être attractif est aussi pouvoir délivrer une bonne information sur l'orientation. Afin de suivre et d'évaluer l'impact des dispositifs d'information-orientation, il est prévu la mise en place, dans le cadre du PIA AILE (2019-2029), d'un observatoire des élèves et des étudiants de la région Grand Est permettant d'analyser leurs parcours individuels au cours des trois années de lycée et des trois premières années d'enseignement supérieur, en lien avec le projet Noria des universités alsaciennes et le rectorat de la région académique. Dans le cadre du projet stratégique du SOIP, le suivi des étudiants en réorientation se fera à l'aide des données issues de Parcoursup mises à disposition par le rectorat de Nancy-Metz et des données internes à l'UL (Observatoire et analyse des données de la DAPEQ). Une demande des trois présidents et présidente d'université du Grand-Est est faite auprès du recteur pour disposer des données. Le suivi de l'attractivité des formations se poursuivra à travers l'analyse du taux de pression de candidature ou d'inscription par rapport aux capacités d'accueil.

## Assurer la qualité des formations

La qualité de nos formations passe par l'affirmation de leur dimension universitaire et particulièrement de leur adossement à la recherche, ce qui implique de maintenir l'exigence disciplinaire en prêtant attention aux moyens dédiés, qu'ils soient RH, financiers et locaux.

Pour répondre aux besoins sociétaux et socio-économiques, les leviers suivants seront particulièrement soutenus :

- Nous formerons les apprenants à la responsabilité sociétale et environnementale, afin de développer les compétences afférentes, notamment en matière de transition écologique et numérique<sup>54</sup> ;
- Nous développerons également l'internationalisation via les formations aux langues et en langues étrangères, en portant une attention particulière au franco-allemand, et encouragerons les mobilités virtuelle et physique ;
- Nous poursuivrons la préparation à l'insertion professionnelle en amplifiant les dispositifs existants (portfolio, PPP, stage, alternance, participation de professionnels dans les formations).

Enfin, maintenir un haut niveau de qualité de nos formations nécessite de conforter le rôle central des conseils de perfectionnement, de renforcer l'amélioration continue de la formation et consolider la fiabilisation des données, et de suivre la prise en compte des évaluations et/ou obligations des organismes certificateurs.

# Accélérer les transformations pédagogiques

## Nouvelles modalités et nouveaux outils

Les transformations pédagogiques sont nécessaires pour tenir compte de l'évolution des publics et du marché de l'emploi. Nous encouragerons l'adoption par les équipes pédagogiques d'une approche programme et déploierons l'approche par compétence sur une majorité de diplômes en poursuivant la mise en place de blocs de compétences et connaissances. Ces transformations impliquent de diversifier les pratiques pédagogiques en favorisant les pédagogie actives et en exploitant les ressources et technologies numériques, ce qui nécessite d'accentuer la diffusion et l'appropriation des outils et méthodes par l'accompagnement et la formation des enseignants-chercheurs et enseignants.

Il s'agira notamment de poursuivre la diffusion et l'appropriation de la pédagogie numérique, porteuse de nouvelles modalités pédagogiques :

<sup>54</sup> Commission européenne : la transition écologique pourrait créer 1 million d'emplois en Europe d'ici 2030 ([https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/fr/IP\\_21\\_6795](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/fr/IP_21_6795))

- En renforçant les dispositifs dédiés à l’acquisition des compétences transversales, en proposant de l’enseignement hybridé, de l’auto-formation, de la certification. Considérées comme déterminantes pour la réussite académique et l’insertion professionnelle, les compétences transversales seront développées à travers des ressources éducatives mises à disposition par les Universités Numériques Thématiques (Pix pour les compétences numériques, Ecri+ pour les compétences en français), ou élaborées au sein de l’établissement (plate-forme numérique EDOLANG pour l’apprentissage des langues étrangères) dont il s’agira d’étayer le développement de nouvelles fonctionnalités au service des apprentissages ;
- En encourageant l’exploitation et la conception de ressources numériques libres, leur partage au sein de la communauté enseignante de l’UL, et au-delà du périmètre de l’établissement, permettant ainsi d’en accroître la visibilité ;
- En expérimentant les nouvelles possibilités offertes par les développements technologiques (XR, métavers...);
- En poursuivant le développement continu de la plate-forme d’enseignement en ligne de l’établissement, en soutenant son appropriation en tant que concentrateur de services soutiens à la pédagogie (outil d’animation de formation Wooclap, outil auteur H5P, exercices, tableaux de bord pédagogiques, etc.), et en valorisant le développement et l’usage du e-portfolio en cohérence avec la démarche compétences.

Accélérer les transformations pédagogiques nécessite de déployer une politique d’accompagnement et de formation des enseignants. Au-delà de la mise à disposition d’un appui instrumental à la pédagogie (formations, guides méthodologiques, fiches-outils, etc...), objets d’un enrichissement continu, nous nous orientons en complément vers le soutien au développement professionnel de l’enseignant, en s’appuyant sur des référentiels de compétences du métier d’enseignant et sur les expertises présentes au sein de la DACIP<sup>55</sup> et de l’INSPÉ. Les candidatures au CPP<sup>56</sup> seront encouragées, par la proposition d’un accompagnement au montage du projet de CPP et à sa mise en œuvre, ainsi que par le soutien financier à la mobilité, nationale ou internationale.

## Pilotage de l’offre de formation

### Mesurer pour mieux repositionner

Pour en garantir la dynamique et en assurer le suivi, toutes ces actions nécessitent de repositionner le conseil de la formation comme moteur de la politique de formation (art. 10 du décret : « Le conseil de la formation veille à la qualité et à la cohérence de l’offre de formation et de sa déclinaison territoriale. Il contribue à l’élaboration de la politique de formation initiale et continue »). Compte tenu de la structuration de l’Université de Lorraine, cela implique également de conforter et repositionner les collegiums comme acteurs majeur de l’offre de formation dans leurs secteurs respectifs et dans le lien formation-recherche.

Naturellement, le recrutement et la promotion des enseignants-chercheurs et enseignants doivent être en lien avec la stratégie de l’offre de formation portée par l’établissement.

En termes de pilotage, et pour répondre à l’ensemble des orientations précédemment évoquées, il nous faudra construire des indicateurs partagés sur l’attractivité, la performance et la pertinence de l’offre de formation en installant un dialogue stratégique avec chacun des collegiums. Ce dialogue permettra de réétudier le modèle d’attribution des moyens et/ou les cibles et d’analyser le continuum entre stratégie, moyens, et résultats.

55 DACIP : Délégation d’accompagnement à la créativité, l’ingénierie et la pédagogie, <https://sup.univ-lorraine.fr>

56 CPP : Congé pour projet pédagogique

# 8. Stratégie d'innovation

Une université qui dessine le futur

Le terme « innovation » fait référence à de nombreux paradigmes. Si elle désigne dans un contexte économique l'introduction sur le marché de produits ou procédés nouveaux, en lien avec les résultats de la recherche, elle peut également être appréhendée sous le prisme d'une démarche de transformation, que celle-ci porte sur la valorisation de la recherche ou sur l'amélioration des procédures internes à l'établissement. Elle repose sur l'intelligence créative, la méthodologie et le management des idées, et s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue ou plus disruptive. L'innovation cristallise et matérialise l'importance du dialogue entre les savoirs, qu'il s'agisse du dialogue entre les sciences, ou entre science et société.

## Innovation par la démarche

Au-delà du résultat, le chemin pour l'atteindre

### L'innovation par la recherche grâce à l'interdisciplinarité

L'interdisciplinarité, par les regards croisés qu'elle implique sur les objets de la recherche, permet de développer cette intelligence créative propice à l'innovation. Portée par LUE, renforcée par les grands programmes interdisciplinaires déjà présentés p. 22, affichée dans les finalités de la MSHL, l'interdisciplinarité est une démarche collective de dialogue entre les savoirs qui permet de faire se rencontrer les excellences disciplinaires. Cette interdisciplinarité est aussi encouragée par le modèle d'allocation aux pôles scientifiques et aux collegiums afin de décloisonner la recherche comme la formation et créer les conditions de l'innovation, la créativité et l'audace.

### L'innovation par l'amélioration continue

Le *Deep Change Lab*, volet de SIRIUS, est un **espace d'innovation publique** mis en place par l'Université de Lorraine et certains des partenaires membres de LUE : CNRS, INRIA, INRAE et INSERM : les besoins des usagers des services y seront analysés afin de les confronter à la réalité. Cela permet d'identifier les changements nécessaires dans nos pratiques pour améliorer la qualité de service. L'objectif est d'appliquer les principes de l'innovation publique aux processus administratifs de façon à améliorer l'efficacité. Il s'agit de transformer en profondeur la culture organisationnelle en pensant les processus qui soient centrés sur les utilisateurs. Ses missions sont de :

- Développer une culture de l'innovation, de transformation et d'amélioration de nos interactions avec les acteurs de nos territoires ;
- Améliorer et fluidifier les processus inter et intra établissements ;
- Accompagner les projets et les personnels désireux d'améliorer et/ou d'optimiser un processus et des activités de transformations centrés sur les utilisateurs.

### L'innovation par la formation

- Si l'innovation découle d'une démarche, elle repose aussi sur l'appétence à s'ouvrir de nouveaux horizons. Au-delà de l'excellence de la formation disciplinaire, cette appétence à l'innovation peut se concrétiser dans des parcours de formation individualisés, ou peut naître de la découverte :
- D'autres disciplines grâce à des parcours interdisciplinaires ;
- D'autres cultures grâce à des cursus à l'étranger, dans le cadre d'EURECA-PRO ou d'Erasmus ;
- Du monde de l'entreprise grâce à l'alternance, aux projets pédagogiques partenariaux, aux stages ;
- De l'entrepreneuriat grâce au D2E (diplôme étudiant entrepreneur) ;
- De la recherche grâce à ORION et toutes les initiatives entre laboratoires et composantes de formation ;
- Il s'agit à travers ces possibilités de favoriser ce même regard croisé en offrant aux étudiants de multiples points de vue et de leur permettre de se constituer un socle de connaissances et de compétences encourageant l'innovation.

Si l'interdisciplinarité et la démarche d'amélioration permettent de poser un cadre propice à l'innovation par la recherche ou grâce aux plateformes techniques et technologiques en lien avec les activités de formation, les actions de transfert et de valorisation nécessitent de outils facilitant les partenariats industriels, au premier rang desquels figure le pôle universitaire d'innovation.

POLARIS mise sur les forces du site lorrain afin d'accroître le flux de collaboration avec les entreprises en besoin d'innovation, et d'augmenter significativement le nombre de créations de start-up. Pour cela, des actions prioritaires seront mises en œuvre. Elles s'articulent en **actions filières**, correspondant aux thématiques fortes du site lorrain, et en **actions opérationnelles**, qui doivent permettre d'accroître l'influence des forces de l'innovation sur le territoire et la création d'entreprises *deep tech*.

### Actions filières

---

Le croisement des stratégies d'accélération, en cohérence avec la dynamique de LUE, des forces de recherche et de formation du territoire lorrain permet de définir six secteurs proposés comme terrain d'expérimentation : *la santé & le numérique, la chaîne de valeurs des matériaux, la mobilité, la bioéconomie, les ressources et l'environnement, et l'intelligence artificielle* sont autant de thématiques intrinsèquement interdisciplinaires mobilisant l'ensemble des forces de l'université.

### Actions opérationnelles prioritaires

---

Sept actions opérationnelles sont prioritaires :

- **One Transfer Team** vise à améliorer les processus de traitement des partenariats et les interactions entre les directions qui en ont la charge, il convient de passer d'un modèle de gestion en silos à une gestion fédérée et de partage de données ;
- **Le tableau de bord du projet POLARIS et intelligence technologique** assure un pilotage efficace du projet et une vision partagée de l'état d'avancement, un tableau de bord regroupant l'ensemble des données issues des différents fondateurs sera créé. Il permet d'identifier les forces et faiblesses des fondateurs de Polaris en termes de Recherche-Partenariat-Innovation-Transfert afin de mieux piloter la stratégie de partenariats d'innovation ;
- **Les actions de sensibilisation et formation** permettent de mettre en cohérence au sein d'une seule et même approche les formations sur l'activité contractuelle, la propriété intellectuelle et l'entrepreneuriat ;
- **Améliorer l'efficacité de la phase de détection de projets valorisables** pour identifier davantage de travaux valorisables au sein des laboratoires du PUI et raccourcir les délais d'instruction et atteindre plus rapidement la phase de transfert ;
- **Du primo-entrant au partenariat structurant, une offre globale et structurée** dont l'objectif est d'augmenter la surface de contact avec les entreprises et inciter celles qui ont franchi le pas à intensifier leur niveau d'implication dans les collaborations avec l'université, ses laboratoires, ses plateformes techniques, et ses composantes de formation ;
- **Communication, prospection et marketing des offres** pour marketer des offres recherche et innovation « à la demande », différenciées en fonction des besoins spécifiques par marché et typologie d'entreprises ; ces actions nécessitent de construire une équipe mutualisée de prospection/émergence partenariale en charge de recueillir des besoins d'innovation dans les entreprises et de faire émerger des partenariats.
- **Création *deep tech* amont-aval : coaching et mentoring des porteurs de projets, fonds Innovation** afin de renforcer dès la phase amont des projets, les aides socio-économiques pour atteindre l'adéquation produit/marché dans les meilleurs délais et aux meilleures conditions pour la start-up.

# 9. Gouvernance et pilotage

Une université intégratrice et accompagnante

Mettre en œuvre les actions qui s'inscrivent dans les priorités de l'établissement nécessite de disposer des outils et des cadrages permettant d'une part de les soutenir, et d'autre part de pouvoir en mesurer les effets. L'objectif est de traduire les valeurs portées par l'Université de Lorraine dans le modèle économique et d'allocation des moyens, dans le positionnement stratégique de l'UL (territoires et international), dans le déploiement de l'offre de formation et la définition de la stratégie scientifique, et enfin dans les actions à destination de la vie universitaire et la qualité de vie au travail et dans les études.

Cette politique nécessite de dégager des marges de manœuvre financière pour porter les ambitions de l'Université de Lorraine. Il s'agit donc de repenser le modèle économique de l'université afin qu'il puisse traduire la volonté de l'établissement en matière de RSE (GES, énergie, eau, mutualisation) et garantir l'investissement, que ce soit dans le cadre du schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) ou pour permettre la jouvence des équipements scientifiques. Mais surtout, le modèle économique doit être pensé pour protéger l'emploi titulaire, menacé pour une croissance forte des dépenses de masse salariale, en lien avec le glissement vieillesse-technicité (GVT) ou les différentes mesures de l'État en matière de pouvoir d'achat, et notamment les augmentations du point d'indice et les revalorisations indemnitaires.

En parallèle de cette augmentation des dépenses de masse salariale compensée pour partie seulement par l'État, l'impact de l'inflation sur les dépenses de fonctionnement, et particulièrement sur les fluides, est particulièrement sensible à l'Université de Lorraine, qui dispose d'un patrimoine bâti parmi les plus importants de France. L'ampleur de ce patrimoine, dont une grande partie date des années 70, impose un programme immobilier à la hauteur des enjeux énergétiques, autant en termes financiers qu'écologiques.

Si l'infrastructure du numérique à l'université est régulièrement renouvelée, l'évolution des technologies et les enjeux géopolitiques et écologiques nous amènent à poser un œil attentif sur cette question. Ici aussi, compte tenu de la dimension territoriale de l'université en termes de nombres et de taille de nos campus, un investissement massif est nécessaire sur la durée du contrat afin de renforcer notre infrastructure pour nous permettre de répondre aux besoins actuels, notamment en ce qui concerne les équipements WiFi pour lesquels 2,5 M€ d'investissement sont prévus.

Enfin, la politique des achats et la logistique doivent pleinement être inscrites dans la transition écologique.

## Patrimoine immobilier

Un programme à la hauteur des enjeux énergétiques

Forte de plus de 800 000 m<sup>2</sup>, l'Université de Lorraine est présente sur 54 implantations, dans 4 départements, ce qui en fait l'un des plus importants parcs immobiliers universitaires en France.

### La transition écologique au cœur de la stratégie immobilière de l'Université de Lorraine

L'UL place la transition écologique parmi ses priorités politiques avec l'objectif de diminuer l'empreinte de ses activités sur l'environnement. La diminution de la consommation d'énergie, la protection de la biodiversité, la facilitation des mobilités douces, la réduction des déplacements, l'achat responsable et la diminution des déchets guident l'action immobilière.

### Stratégie patrimoniale

Le parc immobilier de l'université implique un vaste plan pluriannuel d'investissement, avec le souci constant de considérer l'ensemble des territoires. Compte tenu de la disparité des situations, l'établissement porte une attention particulière à ses implantations nancéiennes et messines où se concentre l'essentiel de ses bâtiments les plus vétustes et les plus énergivores.

## La réorganisation des implantations nancéiennes

L'université est dispersée sur de multiples implantations à travers l'agglomération nancéienne. Il s'agit de rationaliser ces diverses implantations autour de 2 pôles forts et visibles à l'horizon 2040.

**Au sud de l'agglomération nancéienne**, une rénovation du campus Aiguillettes permettra la densification par un regroupement de plusieurs composantes actuellement hébergées dans d'autres bâtiments de l'agglomération (Polytech, ENSGSI, EEIGM...). Ce campus, qui représente à lui seul plus de 10 % des surfaces de l'université, souffre de locaux obsolètes, inadaptés et énergivores. Les locaux qui abritent la recherche sont dispersés sur le campus et ne sont plus adaptés : innervation des fluides non conformes à la réglementation incendie, forces portantes des planchers ou hauteurs de travail insuffisantes, ventilation hygiénique ou de process inopérante... L'UL s'oriente vers une recomposition globale de ce campus qui s'intègre parfaitement dans son environnement (coulée verte depuis le jardin botanique jusqu'à l'entrée de ville). Cette vaste opération prévoit la construction d'un bâtiment dédié aux activités de recherche (102 M€), la rénovation des bâtiments destinés à accueillir l'enseignement, la vie universitaire et les activités associées (243 M€), la relocalisation du magasin central conçu initialement pour les besoins exclusifs du campus (2,5 M€), la recomposition globale des aménagements extérieurs du campus. De manière connexe, il est également envisagé le regroupement sur le campus Roubault (52 M€) de toutes les équipes aujourd'hui réparties sur 4 sites différents du laboratoire GEORESSOURCES, UMR créée en 2013 pour répondre aux besoins de la transition énergétique et de la mine durable.

**Au nord de l'agglomération**, les enjeux se situent au niveau du Campus lettres & sciences humaines (CLSH) - Libération. Ce campus de 44 000 m<sup>2</sup> situé en périphérie immédiate du cœur de ville de Nancy représente un enjeu majeur en terme environnemental tant pour ses vastes espaces verts que par son caractère énergivore issu d'une conception dépassée.

## Le campus du Saulcy à Metz

Ce campus a bénéficié, comme le technopôle de Metz, du plan campus. Le projet-phare de cette réorganisation est la réhabilitation complète du bâtiment D, le plus grand de ce campus, avec une cible ambitieuse de labellisation « bâtiment passif ». L'université réfléchit à présent à la restructuration des autres bâtiments (pavillons d'entrée, bâtiment ex-ISGMP A) dans le cadre de divers projets : desserrement du site messin de la présidence, création d'une résidence d'artistes... Par ailleurs, le campus de l'île du Saulcy s'est construit et organisé autour de la voiture comme beaucoup de campus des années 70. Les enjeux ont évolué et l'université a engagé une réflexion pour transformer ce campus en un parc dont la voiture ne pénètre plus le cœur, un parc paysager réservé à la mobilité douce et aux transports en commun.

## Stratégie d'intervention

---

Les actions de maintenance, de modernisation et d'adaptation fonctionnelle du parc sont centrées sur l'accessibilité, la transition énergétique, le numérique et la prise en compte des nouveaux usages. Les démarches de co-design sont privilégiées pour accompagner la mise en place de mutations d'usages indispensables (mutualisation, rationalisation des surfaces), notamment pour le projet du campus Aiguillettes. En parallèle, l'amélioration de la connaissance du parc par la mise en place d'outils de pilotage et de gestion et la montée en compétence de la fonction technique immobilière sont des préoccupations permanentes qui figurent parmi les actions prévues au titre des dialogues de performance et COMP avec l'État.

## Perspectives

---

La mise en œuvre de la stratégie immobilière de l'Université de Lorraine est aujourd'hui entravée par les difficultés de financement car les opérations les plus efficaces par leur pouvoir de transformation et par les économies qui en découlent sont également les plus lourdes financièrement.

La planification des opérations structurantes devient impossible du fait de l'absence de visibilité sur les ressources apportées par les CPER successifs et sans certitude sur leur future existence. Le Plan France relance a certes été particulièrement utile mais est trop limité dans le temps pour permettre le développement d'une stratégie de transformation à long terme. Nos projections actuelles montrent que pour atteindre les objectifs du décret tertiaire en 2050, il faudrait soutenir chaque année un effort supérieur à celui réalisé par le Plan France relance et ce jusqu'à 2050. Les actions à mener durant les 25 prochaines années concernant les enjeux de rationalisation, d'adaptation fonctionnelle, de sécurité, de sûreté, de renouvellement des composants majeurs du parc immobilier, d'accessibilité et d'efficacité énergétique à l'horizon 2050 correspondent à une enveloppe globale d'environ 1,2 milliards d'euros.

Face à ce mur financier, l'université étudie différentes solutions de financement. Le Plan efficacité énergétique des campus à l'horizon 2030 (PEEC 2030) dont l'Université de Lorraine constitue l'une des universités

pilotes propose un modèle vertueux, itératif, systémique et inclusif permettant de réhabiliter massivement les bâtiments, les campus universitaires et d'en assurer leur entretien dans la durée. Cela conduit l'université à étudier les opportunités offertes par le tiers-financement pour déployer sa stratégie immobilière.

Concernant la dévolution, l'intérêt de cette démarche pour l'Université de Lorraine ne se réduit pas à des opportunités de cession qui fournissent des ressources ponctuelles et sans lendemain, il réside plutôt dans l'accroissement de son autonomie et dans la possibilité nouvelle de constituer avec les collectivités locales des sociétés publiques.

## Une politique numérique responsable

### Entre durabilité et souveraineté

En termes de responsabilité numérique, l'Université de Lorraine appliquera une politique de services numériques et de pilotage des infrastructures en soutien à l'activité des laboratoires et au pilotage de l'établissement, en s'entourant d'une comitologie adaptée en lien avec la direction du numérique et les structures numériques régionales et nationales. Les infrastructures numériques de son périmètre incluront notamment le datacenter mutualisé lorrain (DCML), le mésocentre de calcul lorrain EXPLOR<sup>57</sup> et le système d'information recherche et doctorat. Une attention particulière sera notamment portée sur la sécurité et la souveraineté des systèmes numériques, en application des politiques publiques. La stratégie du numérique s'intégrera dans la politique générale de l'établissement de maîtrise de son impact environnemental.

La politique mise en œuvre à l'Université de Lorraine en matière numérique est au cœur des transitions nécessaires pour assurer la maîtrise de son empreinte carbone et la souveraineté de ses services numériques au sein de l'écosystème national de l'Enseignement supérieur et de la recherche. Ces transitions sont corrélées car elles impliquent toutes deux une forme de relocalisation des services numériques.

Les usages du numérique dans le monde représentent entre 4 % et 6 % des émissions totales de gaz à effet de serre. Ces chiffres sont en forte croissance. C'est pourquoi l'université engage ainsi une démarche dite « numérique responsable », qui se développera sur les prochaines années. Celle-ci se décline en trois grandes étapes, démarrant par une estimation des impacts environnementaux du numérique, se poursuivant par l'engagement des actions nécessaires, en parallèle d'une mesure objectivant les résultats des actions engagées. Nous pouvons d'ores et déjà indiquer que 81 % des émissions résultent de la fabrication, et donc de l'achat, des équipements numériques, et 18 % à leur usage, le 1 % restant étant relatif à la fin de vie des équipements. L'Université de Lorraine mettra par conséquent en œuvre une politique de sobriété matérielle à travers trois actions principales : la première est d'adapter le matériel acquis au juste besoin en évitant le surdimensionnement, la deuxième est de mieux maîtriser la chaîne de l'achat de matériel informatique, afin d'en garantir la maîtrise et la cohérence ; et la troisième est l'offre de service numérique à distance et centralisé dans le Data center mutualisé lorrain, réduisant ainsi le besoin d'équipements répartis sur site. Cette dernière action est alignée sur la stratégie de l'État dite « cloud au centre », qui permet de diminuer l'impact matériel du numérique, mais aussi de rationaliser les consommations de fluides.

Elle est également en ligne avec la démarche nationale de souveraineté numérique ; souveraineté qui vise le double objectif de maîtriser la circulation des données, qu'elles soient stratégiques ou à caractère personnel, et de garantir la disponibilité des infrastructures en s'appuyant uniquement sur des partenaires européens de confiance. C'est ainsi que l'Université de Lorraine s'associe à l'Université de Strasbourg pour proposer une offre numérique commune, sous la forme d'un data center logique unique labellisé par le MESR et qui répond au nom d'ADAGE. Celui-ci aura vocation à fournir des services numériques à l'enseignement supérieur et à la recherche en Région Grand Est, sans préjuger d'extensions hors de la région Grand Est ou hors de l'ESR. La souveraineté matérielle étant ainsi garantie, la souveraineté logicielle doit l'être également. L'Université de Lorraine suivra en ce sens les préconisations de la direction interministérielle du numérique (DINUM) en diminuant autant que faire se peut la dépendance technique sur des acteurs extra-européens, en recourant notamment aux logiciels libres. Cette démarche permettra en outre une meilleure conformité à la réglementation européenne sur la protection des données personnelles. La démarche est déjà engagée : les logiciels libres sont déjà au cœur de la majorité des infrastructures numériques de l'établissement, et cette proportion ira croissante.

57 Le mésocentre EXPLOR est l'outil informatique mutualisé de l'Université de Lorraine. Son objectif principal est de rassembler les moyens techniques et humains nécessaires au soutien de la recherche dans tous les domaines impliquant des besoins de calcul intensif : <https://explor.univ-lorraine.fr>

### Contexte

L'enjeu de l'organisation mise en place de 2012 à 2022 était dans un premier temps d'assurer le fonctionnement de l'établissement suite à sa création, puis de le consolider. Cette organisation a essentiellement visé à sécuriser les processus, et à coordonner et harmoniser les pratiques. Elle a fait ses preuves durant les 10 premières années d'existence de l'Université de Lorraine, mais elle est marquée par une concentration des processus et des circuits de décisions, et un manque de transversalité entre les directions. Les limites de cette organisation se font aujourd'hui sentir, et l'établissement s'est fixé comme priorité de travailler sur deux axes autour de la relation entre les différentes structures de l'établissement (directions centrales, composantes de formation, unités de recherche, pôles scientifiques et collegiums) et sur les liens avec le monde socio-économique :

- Faciliter l'organisation, les contacts, les procédures ;
- Affirmer une logique de service aux acteurs de la communauté, et développer une administration « orientée acteurs ».

Des démarches en ce sens ont été préalablement menées au sein de l'établissement, dans une perspective de simplification, et se sont concentrées sur les processus. Le projet Efficienc 2022 par exemple, déployé entre 2018 et 2022, visait ainsi à « optimiser les moyens au service de l'action et de la qualité du service » en s'appuyant sur 4 axes de travail : la simplification, la formalisation, le modèle économique et l'organisation. Cette action sur les processus au cœur de l'effort de simplification consiste à :

- Interroger les processus internes ;
- Analyser les procédures pour les alléger, les optimiser, et mieux les construire en tenant compte des besoins et attentes des acteurs ;
- Identifier les phénomènes de sur-administration afin de les résoudre.

Sur une centaine de points identifiés, des actions immédiates ont été menées, et des groupes de travail ont été mis en place. Tous ces aspects n'ont pas encore été entièrement traités et se retrouvent comme objets de travail dans le projet de facilitation - par exemple les délégations de signature, les espaces de partage de documentation.

Ces démarches antérieures ont donc permis d'identifier des points de crispation à traiter.

### Éléments de définition

La facilitation peut se définir comme ce qui rend plus faciles les interactions entre les acteurs internes à l'organisation, par une manière de rendre un service qui soit plus accessible et proche de l'utilisateur, plus compréhensif, dans le double sens de compréhension du sens de la demande et de la capacité à son traitement global, plus efficace, par la réduction du rapport temps d'interaction / réponse à la demande, et enfin plus sécurisé, par des réponses systématiques, des délais de suites annoncés et tenus.

Elle vise donc à rendre les services plus performants et efficaces.

### Facilitation par la simplification

Le but recherché est de rendre plus fluides les démarches, les processus, le partage de l'information, pas seulement par une réduction du nombre d'étapes d'un processus, en tenant compte du fait que certaines procédures soumises à des contraintes réglementaires ne peuvent pas toujours être allégées.

### Facilitation par la numérisation

La facilitation peut reposer sur des outils, en particulier numériques, mais à la condition d'apporter simplicité d'usage et fluidification pour tous les utilisateurs. Elle a une dimension transformante et constitue un cadre, une façon de questionner nos pratiques et nos processus, et participe à l'évolution de l'organisation dans son ensemble, qui dépend de la manière d'organiser et de rendre le service, mais également des postures individuelles.

L'enjeu principal de la facilitation est de rendre l'organisation plus agile :

- Redonner de la marge de manœuvre aux acteurs, en positionnant la décision au plus près de la responsabilité ;
- Rendre l'organisation plus lisible et l'information plus accessible ;

- Améliorer la qualité de la prise en charge des demandes ;
- Gagner du temps pour se recentrer sur ses missions, raccourcir les circuits, éviter la sur-qualité en acceptant une prise de risque raisonnable.

La facilitation est donc une démarche collective et réciproque où chaque structure s'efforce de faciliter les démarches de ses « partenaires » et de ses « utilisateurs », aussi bien du côté des services centraux que des composantes. Certains projets déjà engagés en la matière, comme le réagencement des services centraux sont destinés à favoriser la transversalité et la coordination des échanges entre les acteurs de l'établissement, ou encore l'élargissement de l'autonomie des acteurs par les délégations de signature.

## Les principes sur lesquels repose la facilitation

---

Le principe essentiel est que l'approche utilisateur est le socle de toute démarche de facilitation, en prenant bien en compte que chacun est l'utilisateur d'un des processus de l'université, et pas seulement celui qui le met en œuvre, dans un principe de réciprocité.

D'autres le complètent, ou en découlent :

- Tous ont un rôle à jouer dans cette démarche, à importance égale, dans un principe d'horizontalité, et de transversalité ;
- L'expérimentation est souhaitable ;
- Il est permis de se tromper, et l'organisation met en place une gestion raisonnée des risques.

Ces principes sont convergents avec ceux qui sous-tendent d'autres démarches de l'établissement :

- La responsabilité sociétale et environnementale, qui se fonde sur l'inclusion des diverses parties prenantes ;
- L'évolution du rapport au travail, puisque la facilitation doit contribuer à redonner à chacun une plus grande compréhension du sens de son travail et de ses activités.

## Trois axes

---

**Développer une culture** et des méthodes partagées de l'amélioration continue et de la qualité :

- Afin d'inciter les structures à se l'approprier, notamment sur l'approche processus ;
- Pour favoriser la transversalité, optimiser et simplifier les processus ;
- Pour faire émerger des méthodes de traitement, d'analyse et de mise en place des actions correctives liées aux dysfonctionnements identifiés au fur et à mesure ;

**Systématiser l'approche utilisateur** pour des services mieux adaptés :

- Pour inclure le point de vue des différentes parties prenantes dans tout nouveau projet organisationnel (nouveau service, nouveau processus, nouvelle procédure) ou logiciel ;
- Pour faire de la facilitation une démarche collective et réciproque où chaque service s'efforce de faciliter les démarches de ses « partenaires » et de ses « utilisateurs » ;

**Construire un dispositif d'observation** pour mesurer la fluidification du fonctionnement de l'organisation et mettre en place une démarche d'amélioration continue.

# Maîtrise des activités

## Et amélioration de la performance

### Contexte

---

Pour piloter et assurer l'atteinte des objectifs qu'il s'est fixé, notamment ceux de son contrat quinquennal, l'établissement s'est doté d'une Délégation à l'appui au pilotage, à l'évaluation et à la qualité (DAPEQ) placée auprès de la direction générale des services, **chargée du déploiement et de l'animation de trois dispositifs** d'accompagnement décisionnel visant à :

1. **Prévenir, détecter et limiter l'impact** des événements négatifs sur les objectifs fixés ;
2. **Améliorer les processus** en lien avec la satisfaction des parties prenantes – développer une culture de l'innovation et de l'adaptation aux évolutions afin d'améliorer la qualité des services rendus ;
3. **Mesurer la performance** de l'établissement au regard de ses objectifs grâce à un dispositif d'évaluation de la performance, de suivi temporel et d'analyse des écarts.

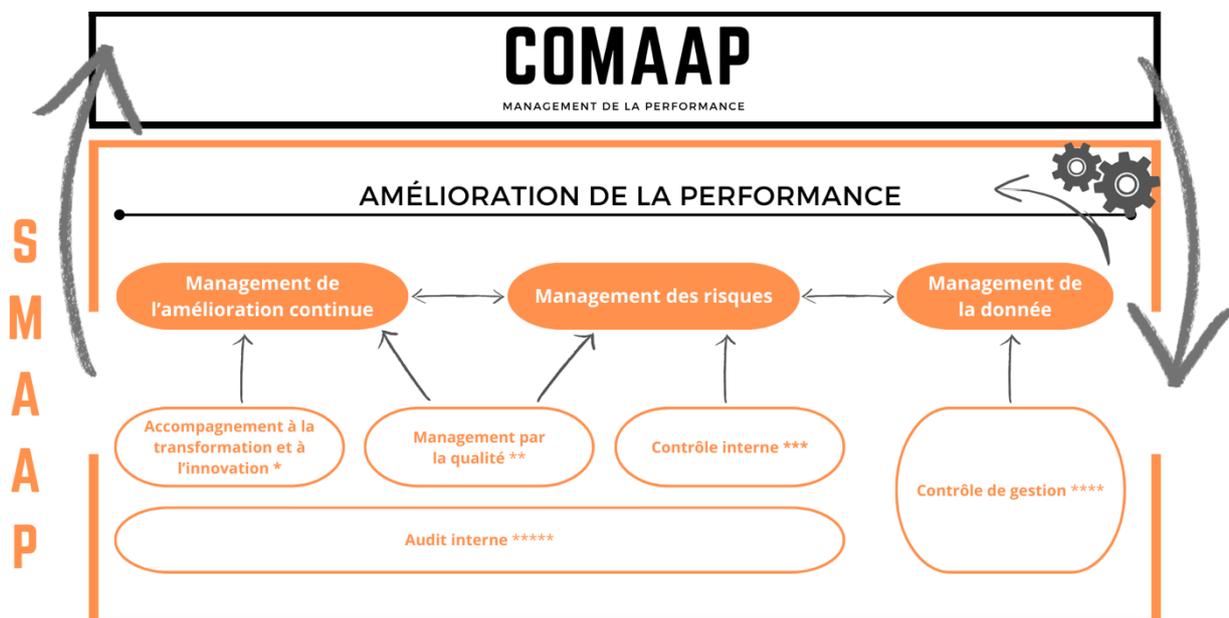
## Système de maitrise des activités et d'amélioration de la performance

Ces dispositifs, s'ils sont éprouvés et reconnus par la gouvernance, pourraient gagner en force et en portée s'ils combinaient davantage leurs approches, leurs caractéristiques et leurs atouts au service de la stratégie de l'établissement. L'intégration cohérente et la mise en synergie de ces différents dispositifs au sein d'un même ensemble se traduit par un **système de maitrise des activités et d'amélioration de la performance (SMAAP)** capable, d'une part, de fournir aux différents organes et autorités décisionnels toutes les informations consolidées nécessaires à la prise de décision et au pilotage de l'établissement, dans un souci d'efficacité et d'utilisation efficiente de ses ressources ; d'autre part, d'assurer le déploiement de méthodes et d'outils partagés permettant la sécurisation et l'amélioration continue du fonctionnement de l'université.

Le SMAAP représente ainsi un outil essentiel et intégré d'appui au pilotage de l'établissement. Dépassant la simple juxtaposition des dispositifs qui le composent, il constitue un ensemble cohérent, dans une approche systémique de l'amélioration de la performance. L'audit interne, en tant que dispositif de maitrise des activités, fait également partie de ce système.

## Comité de maitrise des activités et d'amélioration de la performance

Afin de vérifier l'adéquation permanente de l'ensemble de ces dispositifs à la ligne politique et aux objectifs de l'établissement, un **comité de maitrise des activités et d'amélioration de la performance (CoMAAP)** sera créé pour veiller à la cohérence entre le SMAAP et la stratégie de l'établissement. Outre les attributions définies pour chaque dispositif, cet organe sera garant du lien entre les orientations du SMAAP et celles du contrat d'établissement. À cette fin, le comité arrêtera annuellement les axes de travail de chaque dispositif, après revue du bilan annuel qui présentera une appréciation du fonctionnement du SMAAP.



\* Visé à promouvoir une culture de l'innovation ordinaire et à favoriser l'adaptation aux évolutions afin d'améliorer continuellement la qualité des services rendus par l'université

\*\* Visé à garantir l'amélioration continue des processus et la satisfaction des parties prenantes afin de garantir l'efficacité opérationnelle au sein de l'université

\*\*\* Visé à gérer les risques pouvant entraver l'atteinte des objectifs de l'établissement

\*\*\*\* Visé à optimiser le triptyque objectifs-moyens-résultats dans une démarche de mesure de la pertinence (rapport objectifs/moyens), de l'efficacité (rapport objectifs/résultat) et de l'efficience (rapport moyens/résultats)

\*\*\*\*\* Aide l'établissement à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de gouvernance, de management des risques et de contrôle et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité

Figure 3 : Représentation schématique des différents dispositifs de maitrise des activités et d'amélioration de la performance contribuant au management de la performance

# Partie D

## Annexes

# 10. Les pôles scientifiques

Les pôles scientifiques de l'Université de Lorraine « assurent la coordination des activités des unités de recherche qui les composent et la cohérence scientifique des domaines concernés » (art. 3-II.2 du décret n°2011-1169 du 22 septembre 2011). Outre les accords, marchés publics et conventions pour lesquels le conseil de pôle scientifique émet un avis ou qu'il approuve directement, le pôle scientifique accompagne les unités qui le composent en matière de stratégie scientifique, en cohérence avec le projet d'établissement ou en complément de celui-ci. Pour ce faire, les pôles scientifiques répartissent entre les unités qui le constituent l'ensemble des moyens financiers et humains affectés à la recherche par l'établissement. Ces moyens sont ensuite ventilés pour partie vers les unités de recherche, ou conservés à l'échelle du pôle pour en porter la stratégie scientifique.

La trajectoire de chacun des pôles scientifiques pour le contrat 2024-2028 est décrite ci-après.

## Pôle scientifique A2F

Agronomie, Agroalimentaire, Forêt  
Dynamic, IAM, LAE, LIBio, Silva, Urafpa

Le projet du pôle Agronomie-Agroalimentaire-Forêt s'articulera principalement autour de trois axes majeurs visant à renforcer son identité, à développer la mutualisation et à améliorer la qualité de vie.

### Identité thématique du pôle

Le renforcement de l'identité du pôle A2F s'effectuera par des actions complémentaires (AAP, contrats doctoraux, M2...) à celles menées au niveau du site lorrain (Déclic, Marche +, Structurant). Ce socle thématique est indispensable aux unités pour s'impliquer dans des projets de recherche ou partenariaux d'envergure régionale, nationale et internationale.

### Mutualisation des expertises, des moyens et des équipements

La mutualisation au sein du pôle se matérialisera avec la continuité de la politique de soutien aux plateformes, la création d'un service mutualisé de gestion administrative et financière pour celles-ci, la mise en place d'une démarche de « parcimonie » visant à diminuer la pression administrative et faciliter l'accès aux expertises et données « métiers » : référent unique SAPS, désignation de référents-ambassadeurs pour favoriser les interactions avec les directions centrales et les programmes France2030 déployés au niveau du site (démarche *One door*), Café des gestionnaires, cartographie des activités...

### Qualité de vie et les conditions de travail.

Une démarche expérimentale de QVCT a été mise en place en 2022/2023 à destination des personnels impliqués dans la gestion et la direction du pôle. Cette démarche va être déployée progressivement au sein du pôle à destination des collectifs volontaires. De plus, la démarche « parcimonie » devrait permettre de limiter et de mieux cibler les sollicitations des collègues et leur faciliter l'accès aux opportunités et moyens déployés sur le site.

## Pôle scientifique AM2I

Automatique, Mathématiques, Informatique et leurs Interactions  
CRAN, IECL, LCFC, LCOMS, LGIPM, LORIA

AM2I est impliqué dans de nombreuses recherches interdisciplinaires liées d'une part à des défis sociétaux comme la santé ou la sécurité, et d'autre part à l'intelligence artificielle qui devient essentielle dans de nombreux domaines scientifiques. Il reste qu'il ne peut pas y avoir de bonne recherche interdisciplinaire sans

recherche disciplinaire d'excellence. Le pôle soutiendra donc les initiatives des laboratoires dans cette direction, en particulier lors des campagnes d'emplois.

Les laboratoires du pôle soutiennent tous de petits projets scientifiques financés partiellement ou complètement sur la dotation de l'université. Le pôle a fait le choix de ne pas ajouter d'appel à projets car les enseignants chercheurs et chercheurs consacrent déjà beaucoup de temps à la rédaction et la préparation de projets aux niveaux national, européen et international. En revanche, l'animation scientifique est un enjeu important pour assurer la cohésion et lancer de nouvelles dynamiques de recherche ou de coopérations. Le pôle se dotera dès l'an prochain d'un directeur adjoint en charge de l'animation avec comme objectif d'étendre les actions d'animation que prenait en charge la Fédération Charles Hermite (journées scientifiques thématiques et forum avec les entreprises) pour les 3 UMR à tous les laboratoires du pôle. Les projets internes aux laboratoires financés sur les crédits du pôle pourront aussi faire l'objet de présentations lors des journées scientifiques.

La formation des chercheurs et chercheuses des laboratoires est un enjeu décisif pour maintenir une bonne dynamique scientifique. Un premier objectif de formation concerne le montage de projets collaboratifs au niveau national, particulièrement les projets de l'ANR. Le pôle mettra en place une formation destinée prioritairement aux jeunes recruté.es afin de les conseiller et les guider en s'appuyant sur l'expérience de chercheurs et chercheuses plus expérimenté.es. Cette formation interviendra très tôt dans l'année de manière à donner le temps nécessaire à la recherche d'une idée de projet, de partenaires et ensuite à la rédaction d'une proposition. Si cette formation s'avère efficace il sera possible d'organiser d'autres formations pour les projets européens.

Un second aspect concerne les outils de la recherche, par exemple les outils de développement de logiciels ou encore l'utilisation des environnements logiciels de l'intelligence artificielle. Bien souvent, ces outils évoluent très vite, et sans formation leur maîtrise nécessite beaucoup de temps et de nombreux essais-erreur pour les utiliser efficacement. Ce travail se fera en coopération avec Inria dont la politique au niveau de l'université est notamment de mettre ses dispositifs de formation Inria à disposition du site.

Enfin, le pôle soutiendra le développement de nouvelles revues en accès gratuit pour les auteurs et les lecteurs en finançant le montage de comités éditoriaux et le lancement de revues. L'objectif est de lancer en moyenne une revue internationale par an et d'accompagner le lancement de manière à assurer une visibilité suffisante et contribuer à la reconnaissance de cette revue.

## Pôle scientifique BMS

### Biologie Médecine Santé

APEMAC (INSPIRE), CITHEFOR (FOREVA), DCAC, DEVAH, IADI, IBSLOR, IMOPA, NGERE, SIMPA

Au cours du contrat quinquennal 2024-2028, le pôle Biologie Médecine Santé souhaite poursuivre le renforcement du potentiel scientifique des unités de recherche, conformément aux objectifs de l'Université de Lorraine. Plus particulièrement, le pôle BMS souhaite aider les jeunes chercheurs des unités de recherche du pôle à développer leur propre projet scientifique dans le cadre d'un appel d'offres, soumis à une évaluation externe. Le montant alloué au projet de recherche sélectionné varie de 12 à 15 000 euros, en fonction du nombre de projets sélectionnés.

C'est souvent le premier projet de recherche que ces jeunes collègues rédigent et déposent en responsabilité propre. Ces projets doivent être originaux et ne pas être la poursuite d'un précédent projet ou une partie d'un projet déjà en cours. Les évaluations externes permettent également à ces jeunes scientifiques de connaître les conditions de sélection d'un projet de recherche. Le retour des évaluateurs leur est systématiquement adressé, favorisant une nouvelle soumission si le projet n'est pas retenu. Que le projet soit retenu ou rejeté, c'est également un exercice pédagogique très instructif.

En général, ces jeunes collègues sont très fiers de leur succès et tous les projets retenus à l'appel d'offres font l'objet d'une présentation devant l'ensemble de la communauté scientifique du pôle lors d'un après-midi dédié. Cette réunion permet également à l'ensemble de la communauté de connaître ces collègues qui souvent n'ont pas encore de grande notoriété et d'autre part de connaître également les thèmes développés au sein des différents laboratoires. Les discussions sont l'occasion d'échanges et quelquefois de collaborations nouvelles. Cet événement favorise ainsi les interactions intra-pôle.

Le deuxième point sur lequel le pôle BMS porte une grande attention est celui du dépôt de dossier à l'appel d'offres annuel de l'Agence nationale de la recherche. Compte tenu du faible pourcentage de réussite, il s'agit pour le pôle d'un marqueur du dynamisme et de la qualité scientifique des unités. C'est ainsi que les directeurs d'unités font l'objet d'une sollicitation régulière afin que les chercheurs de leur unité déposent des projets. Le pôle fait un état des lieux tous les ans et attribue une subvention aux porteurs de projet qui ont passé le premier tour sans réussite au deuxième tour. Ceci est un encouragement à redéposer un projet à l'appel d'offres suivant. D'une manière plus générale, le pôle encourage fortement le dépôt de dossier à tous les appels d'offre nationaux et plus encore internationaux, comme les bourses ERC. Des candidats ont été identifiés dans certaines unités.

Le pôle souhaite également soutenir les laboratoires dans le recrutement de master deuxième année, en participant à hauteur d'un tiers à la gratification des étudiants. Cette action rentre parfaitement dans le souhait de l'université de renforcer la présence des étudiants au sein de laboratoires de recherche.

Enfin, le pôle souhaite prendre sa part dans le domaine de la responsabilité sociétale et environnementale et de la transition énergétique, conformément là encore au projet de l'Université de Lorraine. Ainsi un budget forfaitaire sera dédié à des actions dans le domaine environnemental. Les responsables de la transition énergétique et environnementale des unités du pôle devront déterminer une ou plusieurs actions pour lesquelles pourra être utilisé le budget accordé. Le choix définitif des actions sera pris en assemblée par tous les enseignants-chercheurs du pôle qui le souhaiteront.

Dans le cadre du développement de la science ouverte défendu par l'Université de Lorraine, le pôle BMS encourage et continuera à encourager le transfert des articles et documents scientifiques dans HAL.

Enfin, le pôle poursuivra son rôle de transmission des informations entre les unités et du pôle vers les unités, par son site internet et son compte X (ex Twitter).

## Pôle scientifique CLCS

Connaissance, Langage, Communication, Sociétés

2LPN, AHP-PREST, ATILF, CREAT, CREM, INTERPSY, LISEC, PERSEUS, TETRAS

Le pôle scientifique CLCS (Connaissance, Langage, Communication, Sociétés) de l'Université de Lorraine se distingue par sa composition qui comprend neuf laboratoires en sciences humaines et sociales, allant de la communication et la médiation, à la psychologie, aux sciences de l'éducation et de la formation, en passant par la sociologie, le traitement automatique des langues, la linguistique, l'histoire contemporaine, la philosophie, jusqu'à l'histoire des sciences. Cette diversité disciplinaire, au fondement du pôle CLCS vise à comprendre et à expliquer les comportements humains, les interactions sociales et les structures qui organisent les sociétés et à répondre ainsi aux enjeux sociétaux complexes.

Conformément aux valeurs et orientations exprimées dans le projet d'établissement pour la période 2024-2028, le pôle associe le développement de l'esprit scientifique à la valorisation de la dimension humaine et se donne donc pour projet de contribuer à établir et à entretenir un environnement capacitant pour ses deux cent soixante-treize enseignants chercheurs et chercheurs statutaires, en visant non seulement l'excellence académique mais aussi le développement personnel et professionnel de chacun.e.

Deux orientations articulées l'une à l'autre reflètent ainsi sa politique et structure sa trajectoire : l'une axée sur le développement stratégique en recherche et l'autre sur l'inclusion universitaire et l'égalité des chances.

La stratégie du pôle CLCS se décline ainsi en 4 axes :

**1. Un engagement envers l'excellence académique, la recherche et l'innovation** en consolidant la dynamique engagée par ses unités, qui se distinguent par une production scientifique de haut niveau et une capacité à répondre à des appels à projets nationaux, européens et internationaux pour obtenir des financements et par le développement de compétences technologiques en SHS. Par ailleurs, le Pôle souhaite renforcer l'interdisciplinarité à l'interne du pôle et avec les autres pôles de l'établissement, en s'appuyant notamment sur les unités ayant une expérience de l'interdisciplinarité pour contribuer aux grands programmes interdisciplinaires, susceptibles de répondre aux grands défis des transitions sociétales, numériques et environnementales, mais aussi pour enrichir l'offre de formation (articulation recherche-formation) de l'établissement.

**2. Un engagement envers le bien-être individuel et collectif** en assurant un environnement de travail où chacun se sent valorisé et efficace, qui s'exprime notamment par la présence d'un personnel de soutien à la recherche, nécessaire au fonctionnement des unités du pôle et au développement de projets d'excellence, source de reconnaissance. De plus, le pôle envisage l'instauration d'une instance de parole, accessible avant tout signalement formel pour prévenir et atténuer les conflits ainsi que les risques psycho-sociaux, notamment la lutte contre l'isolement. En parallèle, une politique volontariste d'ouverture des données de recherche sera renforcée, afin de rassurer les chercheurs sur la valorisation et la diffusion de leurs travaux. Enfin, le pôle souhaite s'engager dans une démarche de sensibilisation au développement durable pour réduire son empreinte environnementale, notamment dans les domaines numériques et de consommation d'énergie.

**3. Un Engagement clair envers l'égalité, la diversité et l'inclusion** : Le pôle CLCS s'engage fermement en faveur de l'égalité des chances et de l'inclusion, illustré par des initiatives concrètes telles que le recrutement de maîtres de conférences BOE. Cette démarche va au-delà de la symbolique, et s'inscrit dans une vision plus large d'intégration et de représentation diversifiée au sein du monde universitaire.

**4. Solidement ancré dans le territoire, tout en ayant une portée globale** : Enraciné dans son territoire tout en gardant une perspective globale, le pôle CLCS travaille à renforcer ses liens avec la région Grand-Est tout en étendant son influence et ses collaborations à l'échelle européenne et internationale. Cette orientation s'harmonise également avec l'objectif du pôle de renforcer ses outils de pilotage pour maximiser son impact local et global et enrichir un dialogue avec le grand public autour des enjeux contemporains liés aux sciences humaines et sociales.

## Pôle scientifique CPM

Chimie et Physique Moléculaires  
CRM2, L2CM, LCPME, LCPA2MC, LPCT

Le pôle CPM développe des recherches en Chimie, Physique & Biologie selon une approche moléculaire. Il présente un large spectre d'expertises à la fois expérimentales (synthèse, caractérisations) et théoriques. La recherche s'appuie sur un ensemble de plateformes de caractérisation de haut niveau. Les domaines de reconnaissance sont la synthèse organique et organométallique, la nano-structuration de matériaux inorganiques, l'électrochimie analytique, la cristallographie, la spectrométrie de masse, la chimie et la physique quantiques ainsi que la microbiologie environnementale. Les nouvelles connaissances produites en sciences moléculaires permettent de répondre aux grands défis sociétaux actuels (santé, transitions énergétique, écologique et numérique).

Au cours de la période 2024-2028, le pôle CPM souhaite renforcer son identité, sa visibilité et sa cohésion scientifique selon 2 grandes actions qu'il soutiendra à l'aide de son enveloppe projet :

### Définition d'axes de recherches transversaux et soutien aux thématiques émergentes

Le pôle a à cet effet mis en place une cellule d'animation scientifique AnimCPM qui a pour mission de réfléchir à ces axes et d'organiser des journées scientifiques associées, celles-ci étant soutenues par une enveloppe animation scientifique. L'objectif est ici d'améliorer la cohésion et la connaissance mutuelle des chercheurs au sein du pôle et à termes de rendre encore plus visible la recherche qui y est conduite. L'émergence sera quant à elle soutenue, en particulier, en priorisant le financement de projets de recherche innovants (5 projets/an) portés par les néo-entrants et néo-entrantes dans les unités du pôle.

### Intensification de la recherche collaborative au sein du pôle

Nous souhaitons tirer un meilleur parti de la richesse et de la complémentarité des compétences scientifiques et techniques au sein du pôle. Le pôle va ainsi lancer un appel à projet inter-unités visant à associer 2 ou 3 unités du pôle (financement de 2 projets/an). Ces projets doivent servir de base au montage et au dépôt à l'année N+1 de projets finançables de type ANR ou de type européen, en soutenant des travaux d'obtention de résultats préliminaires (recrutement de stagiaires/consommables) ou encore la construction de consortium (nationaux et/ou internationaux) avec portage par des unités du pôle. L'idée est à termes de pouvoir mettre en avant des projets portant le label CPM et ainsi améliorer sa visibilité au niveau national et international.

## Pôle scientifique EMPP

Énergie, Mécanique, Procédés, Produits  
CALBINOTOX, ERPI, GREEN, LERMaB, LCPM, LEMTA, LRGP

Le pôle scientifique EMPP est la structure de partage et de coordination des actions de recherche relatives aux « transitions durables », qui sont également au cœur de l'initiative LUE. À ce titre, il fédère sept unités de recherche reconnues, nationalement et internationalement, pour leur expertise dans les domaines de l'énergie au sens large, du génie des procédés, de l'innovation et des bioprocédés.

À travers ses actions, le pôle EMPP soutient les acteurs de la recherche à différents niveaux. Il contribue notamment à l'émergence de thématiques scientifiques grâce au soutien de projets innovants ou en rupture. Il favorise les initiatives pluridisciplinaires en accompagnant des projets et plateformes partagés par plusieurs unités de recherche du pôle. Il est également moteur dans la promotion et l'aide au montage de projets d'envergure tels que ceux de la Région, de l'ANR et de l'Europe.

Le pôle EMPP est également un outil de facilitation de la politique scientifique des unités de recherche par ses actions de médiation entre les différentes structures et composantes de l'Université de Lorraine. Ses membres contribuent à la définition de la stratégie commune concernant les ressources humaines à travers le déploiement des campagnes emplois, et le soutien aux grands équipements avec le pilotage du CPER Énergies & Procédés.

Enfin, le pôle EMPP se définit également comme un lieu d'animation et de communication de la science. Il a fait sienne la maxime « Faire dialoguer les savoirs » de l'UL. Il soutient notamment les initiatives à destination de différentes communautés scientifiques avec l'aide à l'organisation de colloques, mais également vers le grand public en accompagnant ses chercheurs dans leurs initiatives de promotion des sciences.

## Pôle scientifique LLECT

Lettres, Langues, Espaces, Cultures, Temps  
CEGIL, CERCLE, CRULH, ÉCRITURES, HISCANT-MA, IDEA, LIS, LOTERR

Le pôle LLECT souhaite tenir compte des priorités de l'établissement, Université intensive en recherche :

- En étant **facilitateur de l'excellence**, en donnant confiance aux porteurs de projets financés qu'un appui est à trouver au-delà des services de gestionnaires des UR sous-numéraires. Le pôle se fera le relais pour faciliter le dialogue entre les cellules d'appui établissement et les porteurs des projets soclés ou les porteurs de projets en cours de maturation.
- En étant **inclusif** :
  - en soutenant la montée en gamme grâce à la contribution d'un quart des postes BIATSS en CDD ayant pour tâche, outre de se former, de cibler des synergies entre les chercheurs, de faire de la veille relative à des appels à projet de moyenne envergure, de se former pour mieux accompagner dans le montage de projets de petite envergure.
    - en finançant systématiquement des gratifications de stage de niveau master pour favoriser la montée en puissance des porteurs.
- En **favorisant l'internationalisation**, en constituant une unité internationale, cofinçant à l'international des publication/ colloques/ projets, promouvant la mobilité pour effectuer du travail de fond et des recherches en archives, en finançant des demandes de professeurs invités au-delà de la cible du contingent CS, en incitant à une meilleure appropriation des master Grants ORION (le dispositif ORION étant quant à lui positionné institutionnellement au niveau des collegium).
- En incitant les chercheurs à **faire des transitions et de l'EDI l'objet de manifestations scientifiques**, afin d'apporter des mises en perspectives historiques et culturelles à des thématiques clefs de l'établissement.

La mise en œuvre des moyens financiers par le pôle LLECT sera évolutive et agile pour tenir compte des priorités recherche de l'établissement avec des cofinancements contractualisés avec la MSH, contre du temps-personne clairement identifié et eu égard à la nécessité pour le pôle de soutenir une dynamique aussi bien collective (UR) qu'individuelle et non de prôner une posture sélective.

## Pôle scientifique M4

Matière, Matériaux, Métallurgie, Mécanique  
IJL, LEM3, LMOPS

Les travaux de recherche dans le périmètre du PS M4 doivent répondre aux missions globales de la progression des connaissances scientifiques, de la participation au développement économique par la formation et par le transfert de technologie vers l'industrie et enfin de valorisation de l'expertise scientifique et des enjeux de la recherche auprès de tous les publics.

Les objectifs scientifiques au sein du pôle scientifique M4 concernent différents aspects de la science des matériaux dont l'ensemble de ces aspects nécessite des approches expérimentales et théoriques en termes de modélisation et de simulation multi-échelles. Les travaux de recherche s'inscrivent dans un contexte de transition écologique et les objectifs sont implicitement associés à différents défis sociétaux (objectifs de Développement Durable de l'ONU (7,9,12)). De plus ils sont et en cohérence avec les thématiques d'excellence identifiées par la région GE (matériaux, chimie, santé...).

Pour mener à bien objectifs scientifiques, les orientations stratégiques suivantes ont été définies :

- Conforter la reconnaissance au niveau national et international par l'excellence de leurs recherches fondamentales et appliquées et leurs impacts sur la société ;
- Accroître le rayonnement et l'excellence en recherche : la majorité des labos restructurés de taille visible, doit être fructifié par un positionnement plus fort sur les AAPs nationaux et européens ;
- Maintenir et rehausser les infrastructures et les équipements de la recherche et favoriser les approches de mutualisation ;
- Encourager la valorisation des travaux de recherche dans le cadre d'une politique de sciences ouverte ;
- Encourager les recherches interdisciplinaires ;
- Accompagner les nouveaux entrants dans une dynamique de recherche performante ;
- Favoriser et inciter les structurations d'axes scientifiques transverses au sein du pôle, de l'université, du site lorrain et au niveau régional ;
- Renforcer la participation des laboratoires à des consortia et à des réseaux internationaux ;
- Favoriser les axes de recherche en fort lien avec la transition écologique ;
- Renforcer l'engagement vers le mode socioéconomique. Développer la valorisation et le partenariat industriel.

Les choix d'orientation stratégiques du pôle scientifique M4 peuvent s'appuyer sur différentes dynamiques et dispositifs déployés par l'UL dans le secteur de la recherche, à savoir les programmes interdisciplinaires (LUE MatPulse, Medicis, Transition), le rayonnement international par les aides à la mobilité (DREAM, Welcome@lorraine), les plateformes communes labellisées Star LUE (INFRA+ LUE), l'ambition européenne avec le programme REIL et l'intégration à l'université européenne EURECA-PRO, le dispositif ORION pour l'attractivité vis-à-vis des étudiants, le transfert technologique via les dispositifs SIRIUS et POLARIS.

## Pôle scientifique OTELO

Observatoire Terre et environnement de Lorraine  
CRPG, GEORESSOURCES, LIEC, LSE

La stratégie du pôle/OSU<sup>58</sup> est appuyée sur un programme organisé en 7 grands axes.

**Conforter nos missions et infrastructures communes**, organisées autour de nos cinq réseaux internes, d'actions d'observation et du soutien à nos moyens analytiques. Ceci par une reconnaissance/labélisation dans les infrastructures de recherche ad hoc locales et nationales ou les Services nationaux d'observation (SNO), en faisant mieux reconnaître la mission nationale d'observation de l'observatoire.

58 OSU : Observatoire des sciences de l'univers : <https://www.insu.cnrs.fr/fr/les-observatoires-des-sciences-de-lunivers>

**Optimiser nos actions scientifiques transversales**, en continuant de soutenir et émuler une recherche transversale et innovante à l'intérieur du pôle via l'adaptation continue de nos appels à projets internes, en exprimant mieux notre « signature » autour du continuum thématique basé sur l'observation et la quantification du fonctionnement du système Terre et de ses environnements naturels et anthropisés, en impliquant un nombre important d'acteurs de notre recherche dans les projets de LUE, et en développant et stimulant plus de transversalités inter-pôles pour permettre la nucléation spontanée d'idées et d'actions de recherche innovantes.

**La maîtrise des différents enjeux** par le pôle via la mise en place de correspondants thématiques qui vont nous permettre de développer notre potentiel d'analyse et de réactivité vis-à-vis des enjeux communs, et d'optimiser la subsidiarité de notre écosystème. Ces correspondants (infrastructures, écoresponsabilité, EDI, valorisation, observation, formation/pédagogie, EU-INT, collections, communication, science ouverte) vont être les relais montants et descendants du pôle vers les tutelles, et vont venir en appui de la politique d'OTÉLO.

**La stratégie d'attraction des talents**, en confortant notre rayonnement pour mieux attirer les scientifiques de toutes expériences vers notre site et entretenir sur le long-terme la boucle vertueuse rayonnement/attraction des talents/recrutements pour les différentes UMRS, et en tirant mieux partie de la plus-value apportée par les actions transversales du pôle **via notre « signature » commune** pour montrer l'écosystème cohérent et attractif autour de chacune des UMR.

**La médiation et la communication scientifique**, en optimisant nos actions et en les démocratisant plus largement au sein de notre communauté, appuyé par la mise en place de d'un Schéma stratégique de la communication pour OTELO, et la mise en place de dispositifs opérationnels de transfert de l'information scientifique (montage d'un GREC-EST, Groupe régional d'experts du climat).

**Appréhender plus largement et plus opérationnellement les transitions à venir** et les questions de développement durable en s'appuyant sur notre groupe de travail « Écoresponsabilité ».

**Travailler sur l'adéquation et la mise à disposition des moyens** financiers et RH pour soutenir l'activité scientifique de notre communauté, et notamment les équilibres des soutiens RH CNRS vs UL, ainsi que le suivi des projets immobiliers en lien avec la politique recherche du pôle (rassemblement des UMR d'OTÉLO sur le campus Roubault) et en lien avec les « espaces collections ».

## Pôle scientifique SJPEG

Sciences juridiques, politiques, économiques et de gestion  
BETA, CEREFIGE, IFG, IRENEE

Le pôle SJPEG accompagne les laboratoires de sciences juridiques, politiques, économiques et de gestion dans leur mission de production de connaissances, de vulgarisation des savoirs et d'expertise auprès des partenaires publics et privés. À ce titre, l'une des spécificités du pôle SJPEG, à travers les laboratoires qui le composent, est de jouer un rôle essentiel d'interface avec la société, en accompagnant la recherche par et pour la société.

Outre cette spécificité, la stratégie du pôle SJPEG se décline en 4 axes :

1. **Viser l'excellence de la recherche monodisciplinaire**, en donnant aux UR l'appui nécessaire, notamment via la dotation socle, pour permettre aux EC de mener une recherche de qualité, donnant lieu à des publications, des communications, mais également à une contribution aux préoccupations sociétales actuelles.
2. **Accroître l'interdisciplinarité intrapôle** : les recherches qui s'effectuent dans le pôle SJPEG sont, pour certaines, pluridisciplinaires par leur objet de recherche, et des coopérations existent déjà entre membres de différents laboratoires. Cependant, des échanges plus formels et plus réguliers, à travers l'organisations de demi-journées de pôle et de conférences communes entre ces unités de recherche, sont amenées à se développer : au-delà de l'intérêt intellectuel de tels exercices, la pluridisciplinarité semble indispensable pour répondre aux enjeux des transitions et au premier objectif exposé. Il est à noter qu'une approche transversale inclut à la fois une transversalité entre laboratoires et à l'intérieur-même des laboratoires. Les transitions numérique, environnementale, énergétique et sociétale constituent de ce point de vue des thématiques intéressantes sur lesquelles s'appuyer.

3. **Poursuivre les efforts afin d'accentuer l'interdisciplinarité interpôles**, avec d'autres pôles, non seulement en SHS mais également en sciences expérimentales et formelles. La réponse à des appels à projets nationaux ou LUE impliquant un travail conjoint entre le pôle SJPEG et d'autres pôles est une piste à favoriser tout particulièrement.
4. **Accroître l'impact européen et international des UR et de leurs enseignants-chercheurs**. Le pôle entend appuyer les réponses à appels à projets nationaux et internationaux et se donner les moyens de mûrir les projets identifiés comme vecteurs de potentiel sur ce plan. Il convient également d'accroître les mobilités entrantes et sortantes.

# 11. Dispositifs structurants

## Structures internes ou dont l'UL est membre

### Incubateur lorrain



Créé en 1999 sous l'égide de l'Université de Lorraine, du CNRS, de l'INRAE, de l'INRIA, de l'INSERM, du CHRU et du conseil régional, l'Incubateur lorrain encourage la **création d'entreprise par et pour la recherche**. Il accompagne les chercheurs, enseignants-chercheurs et doctorants qui valorisent leurs résultats de recherche en prenant part à l'aventure d'une start-up, ainsi que les étudiants entrepreneurs en aval du Pôle entrepreneuriat étudiant de Lorraine lorsqu'un lien avec un laboratoire apporte une innovation différenciante à la start-up. L'incubateur lorrain a porté environ 200 projets, contribuant ainsi à la création de 79 start-ups et 26 entreprises en cours d'incubation.

### Institut Carnot ICÉEL



L'Institut Carnot ICÉEL est labellisé Carnot depuis 2007. Il rassemble 28 composantes de recherche (laboratoires de recherche, centres de ressources technologiques, centres techniques industriels) qui mettent leur expertise et leur savoir-faire au service de l'innovation des entreprises. La mission du Carnot ICÉEL est d'accompagner les TPE, PME, startups, ETI ou grands groupes dans leurs projets d'innovation dans les domaines de l'énergie, du génie des procédés, des matériaux, des ressources et de l'environnement et des technologies industrielles.

### Le PEEL



Pôle entrepreneuriat étudiant de Lorraine, (<http://peel.univ-lorraine.fr>), créé en 2011, le PEEL a pour objectif de **développer la culture entrepreneuriale** au sein de l'Université de Lorraine. Cela passe par des actions de sensibilisation, de formation et d'accompagnement. Depuis sa création, plus de 2300 étudiants-entrepreneurs ont été accompagnés. En 2020-2021, avec 504 étudiants-entrepreneurs, **l'Université de Lorraine est l'université la plus entrepreneuriale de France** pour la quatrième année consécutive. Le PEEL est ancré dans son territoire et partie prenante de l'écosystème régional d'entrepreneuriat et d'innovation. Il est actif dans toutes les écoles et facultés de l'université et s'inscrit dans un important réseau de partenaires et financeurs. Le PEEL déploie une pédagogie qui s'appuie sur les travaux de recherche les plus innovants et les outils mis à disposition par le ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche. Le PEEL fait partie du réseau national des Pôles étudiants pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat (PEPITE).

### SATT SAYENS



Créée en 2013, la Société d'Accélération du Transfert de Technologie SAYENS, ex SATT Grand Est (<https://www.sayens.fr>) s'appuie sur les laboratoires de son territoire pour simplifier et renforcer les interactions entre la recherche publique et les entreprises pour accélérer le transfert de technologies et l'innovation. Elle couvre un vaste territoire comportant les régions Grand Est (Lorraine, Sud Champagne-Ardenne, Troyes) et Bourgogne-Franche-Comté.

### UL PROPULS



Créée en 2021 sur la base de l'association PROGEPI, UL PROPULS (<https://ul-propuls.fr>) est une société par actions simplifiée à associé unique, filiale de l'Université de Lorraine, qui a pour objectif de contribuer à l'**innovation** et au **développement des territoires**, en aidant à la **promotion des activités de recherche** (notamment par l'organisation de congrès scientifiques) et en favorisant l'accès auprès des entreprises des savoir-faire et équipements des composantes de recherche de l'université.

### Fondation ID+ Lorraine



La Fondation ID+ Lorraine (<https://fondation-idplus-lorraine.fr>), fondation de l'Université de Lorraine et du CHRU de Nancy créée par décret du 7 octobre 2021 sous forme d'une fondation de coopération scientifique, a pour but de développer l'excellence scientifique en Lorraine en prenant le relais de la Fondation NIT. Cette nouvelle alliance renforcera les liens et les collaborations scientifiques entre ces deux acteurs majeurs afin de faire rayonner le territoire lorrain en recherche, innovation et formation et ainsi accentuer son attractivité. Ses ambitions sont fortes, à l'image de celles de toute une région qui se mobilise afin

d'intervenir de manière durable sur le champ du mécénat en mutualisant les moyens et en fédérant les énergies.

## Projets structurants et programmes transformants

### Lorraine Université d'Excellence



Le leadership de l'Université de Lorraine se traduit par la définition des 6 défis sociétaux auxquels Lorraine Université d'Excellence (SITE LUE, <https://www.univ-lorraine.fr/lue/>) souhaite répondre, en s'appuyant sur ces fers de lance de la recherche en Lorraine : la maîtrise de l'ensemble de la chaîne de valeur des matériaux, la gestion durable des ressources naturelles et de l'environnement, le développement des énergies du futur et l'accompagnement de la transition énergétique, la confiance dans le monde numérique, l'ingénierie de la santé et du vieillissement, l'ingénierie des langues et des connaissances.

La stratégie de l'université poursuit les engagements pris dans le cadre de LUE avec les autres membres fondateurs du consortium (CNRS, INRAE, INRIA, INSERM, CHU, AgroParitech et GeorgiaTech Europe). Cette trajectoire programmatique s'appuie sur les atouts qui permettent à l'Université de Lorraine de se distinguer au plan national et international mais également de corriger ses principales faiblesses. Elle doit permettre de déployer l'ensemble des dimensions de l'ingénierie systémique en articulant recherche et formation, formation initiale et continue, dynamique pluridisciplinaire pour apporter des réponses globales et appropriées à chacun des 6 défis sociétaux retenus. La stratégie LUE s'appuie également sur les différents programmes d'investissement d'avenir pour développer l'innovation, l'entrepreneuriat, et l'impact de l'université sur les territoires. Outre le PEEL et le programme ORION déjà évoqués et qui s'inscrivent dans cette démarche, cette volonté de développer les partenariats avec le monde socio-économique est également portée par SIRIUS, ainsi que les projets de PUI POLARIS et d'IHU INFINY déposés à l'occasion de l'AAP France 2030. Enfin, la stratégie de valorisation de l'Université de Lorraine est complétée par les actions de la filiale UL PROPULS, de l'Incubateur lorrain (IL), et de la SATT SAYENS dont l'université est partenaire.

### AILES



*Accompagnement à l'Intégration des Lycéens dans l'Enseignement Supérieur* (<https://www.projetailes.com>), le projet AILES vise à assurer une **meilleure orientation et intégration des lycéens** dans l'enseignement supérieur, quels que soient leurs origines, leurs parcours, leurs compétences et leurs projets et favoriser ainsi leur épanouissement dans les études et leur insertion professionnelle. Il associe trois Universités (Université de Reims Champagne-Ardenne, Université de Lorraine, Université de technologie de Troyes) et deux Rectorats (Nancy-Metz et Reims). Ce projet trouve toute sa pertinence dans le contexte socio-démographique territorial, où l'autocensure des jeunes lorrains quant à leur poursuite d'études dans l'enseignement supérieur semble proportionnellement plus élevée que dans d'autres régions. Environ un tiers des étudiants lorrains sont boursiers, et la Lorraine enregistre un retard d'environ 3 points par rapport au national concernant le taux d'accès des jeunes lorrains à l'enseignement supérieur. L'objectif premier de ce projet AILES est donc de combler ce retard et de permettre à tous les futurs talents de pouvoir s'exprimer, quelles que soient leurs origines géographiques ou sociales.

### ORION



*Osez la recherche durant la formation* (<https://www.univ-lorraine.fr/osezlarecherche>), ORION a pour objectif de **permettre aux étudiants de découvrir et de pratiquer la recherche**. Il œuvre à développer une communauté d'étudiants capable de relever les défis de demain. L'exposition à la recherche prend différentes formes : cours dédiés, travaux pratiques d'excellence sur des plateformes phares de LUE, écoles thématiques de recherche, ateliers d'innovation, clubs multidisciplinaires de recherche (clubs étudiants-chercheurs), stages en laboratoires à l'université, immersion à l'international dans les structures de recherche de nos partenaires académiques à l'étranger. Il est accompagné de financements dédiés (bourses d'excellence, gratifications de stage et aide à la mobilité).

ORION est construit dans une logique de progression allant de la découverte de la recherche (bac+2), puis sa pratique (de bac+3 à bac+5) pour devenir des chercheurs (PhD). Mais les originalités principales d'ORION sont d'une part l'accent mis sur la pratique de la recherche et d'autre part la volonté de mixer les publics (facultés et écoles d'ingénieurs), les niveaux (du bac+2 au doctorat), les disciplines et les nationalités pour créer une communauté d'étudiants inscrite dans une trajectoire recherche.

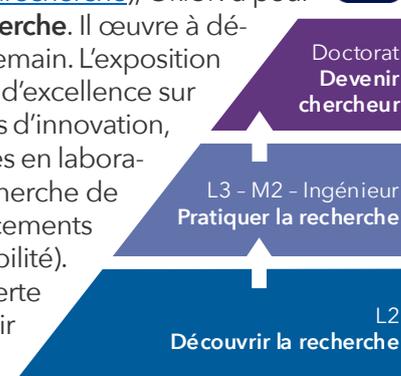


Figure 4 : Progression ORION

## PLEIADES



Projet lorrain d'environnement numérique pour des apprentissages durables (<https://www.univ-lorraine.fr/pleiades/>), s'appuyant sur des solutions numériques innovantes, le projet PLEIADES a pour ambition de **développer de nouvelles modalités d'apprentissages et de faciliter les interactions** au sein de la communauté universitaire de Lorraine. PLEIADES propose une approche globale de la transformation numérique de l'université : une irrigation dynamisée entre l'Université et son **territoire** pour attirer et intégrer de futurs étudiants grâce aux technologies immersives ; des **trajectoires** individuelles d'apprentissage pleinement maîtrisées, cohérentes, suivies et évaluées via un e-portfolio ; en situation d'apprentissage, des **environnements immersifs** qui surmontent les questions sociales et techniques ; au-delà des frontières, un apprentissage des langues vivifié par la **mise en relation d'étudiants étrangers** ; sur les campus, des **espaces connectés** qui fluidifient les échanges et favorisent des coopérations.

## SIRIUS



Stratégie d'innovation pour le renforcement des interactions entre université et société (<https://www.univ-lorraine.fr/lue/sirius/>), le projet SIRIUS a pour ambition le développement d'une stratégie globale d'innovation des partenaires du site lorrain et partenaires LUE, avec pour objectif l'amélioration significative de leur impact social et économique. Le projet est composé de 4 volets d'actions complémentaires, qui agissent de manière systémique par une dynamique entraînant les parties prenantes de l'innovation : monde académique, monde économique, collectivités et citoyens. Ces 4 volets se concrétisent par la création de **DeepChangeLab**, un laboratoire d'innovation publique avec pour objectif principal de fluidifier et faciliter les relations avec les partenaires de l'université ; par la mise en œuvre du programme **4 Stakeholders (4SH)** qui vise à rendre accessible aux citoyens, collectivités et entreprises la capacité de l'université à créer, prototyper, et tester via des lieux ouverts (OpenLabs) ; par la création de réseaux ou communautés thématiques entre les laboratoires du sites, les entreprises et les collectivités au travers du programme **360° Booster** ; enfin, en développant la **communication** afin de mieux faire connaître, en France et ailleurs dans le monde, les acteurs du site académique lorrain et leurs forces en recherche, en formation et en innovation, en développant une véritable identité de marque.

## REIL

Retenu en avril 2023 dans le cadre de l'AAP France 2030 ASDESR (accélération des stratégies de développement des établissements d'enseignement supérieur et de recherche), le dispositif REIL (*Reinforcing european impact of the Lorraine academic site*) vise à développer la stratégie d'influence de l'Université de Lorraine afin de renforcer l'impact européen du site académique lorrain. Il a pour ambition de donner au site les leviers nécessaires pour peser sur l'orientation des grands projets structurants européens dans les domaines qu'il a définis comme ses priorités. À cette fin, il vise à mettre sur pied une *task force* de développement de la dynamique européenne, en interface entre les scientifiques portant les défis socio-économiques interdisciplinaires du site, et les services d'ingénierie projet des partenaires. Chaque développeur européen sera spécialisé sur une ou deux grandes thématiques du pilier 2 d'Horizon Europe, les choix de spécialisation étant faits en fonction des priorités du site lorrain, liées à une approche d'ingénierie systémique au service des grandes transitions.

L'**impact du projet REIL** se situe à plusieurs niveaux. Au niveau du site académique, il facilitera la mise en place de dynamiques pluridisciplinaires, aussi bien en recherche qu'en formation, et sur les partenariats correspondants. En ce sens, il vient en complément naturel de la logique de grands programmes interdisciplinaires portés par l'ISITE Lorraine Université d'Excellence. Au niveau de l'écosystème régional, les partenaires socio-économiques du site seront invités à participer au positionnement en amont et à faire partie des consortia. À un niveau plus global, le projet contribuera à renforcer la position européenne du site lorrain. Une **politique incitative** sera mise en place pour encourager la prise de risque et rendre l'investissement européen plus attractif. La **cible financière** est de multiplier par 3 les ressources du site en provenance des programmes européens, en s'investissant tout particulièrement dans la définition de projets structurants dont le site serait coordinateur et qui correspondent à son positionnement stratégique.

## IHU INFINY



Porté en partenariat par le CHRU de Nancy, l'Université de Lorraine, l'INSERM, et la Métropole du Grand Nancy, le projet d'Institut hospitalo-universitaire de Nancy, INFINY, ambitionne de devenir une référence internationale en matière de traitement des MICI (Maladies inflammatoires chroniques de l'intestin). Outre une **offre de soin** construite autour d'un parcours patient rénové, offrant une prise en charge à 360° pour permettre aux malades MICI de mener une vie normale, ce projet vise à développer une **offre d'enseignement et formation** pour diffuser largement les innovations et savoirs développés par l'IHU, à

porter une activité de recherche via un **programme écoresponsable de recherche** fondamentale, translationnelle et clinique pour nourrir la dynamique d'innovation sur l'ensemble des activités de l'IHU et ouvrir la perspective de la guérison, et à favoriser la **valorisation industrielle** par un « Fast-Track » d'essais cliniques à destination des chercheurs et industriels et une offre de développement des entreprises et de soutien aux porteurs de projets MICI, ainsi qu'à ouvrir un espace dédié à l'animation du réseau. Ce projet est lauréat de l'AAP IHU3 de France 2030.



## PUI POLARIS

S'appuyant directement sur l'expérience du *Comité de coordination recherche, innovation, société* du site lorrain (CORIS), POLARIS sera piloté par un comité composé des principales forces de recherche du site investies dans la coordination de site (UL, CNRS, INRIA, INRAE, INSERM, CHRU) auxquelles sont adjoints la SATT SAYENS, l'Incubateur Lorrain et la filiale UL PROPULS, la DRARI Grand Est y figurant comme invité permanent. *L'Assemblée des partenaires* permettra d'informer et de consulter les parties prenantes de l'écosystème d'innovation. POLARIS renforcera la cohérence entre les ambitions portées par la politique de chaque membre fondateur sur les volets suivants : sensibilisation et formation à l'entrepreneuriat ; recherche partenariale et transfert technologique ; création d'entreprises ; plateformes de recherche ; mobilité université-entreprise ; carrières. Ce projet est lauréat de l'AAP PUI de France 2030.

## Les instances du site lorrain

---

### CORIS

Le « Comité de Coordination Recherche, Innovation, Société du site lorrain » est le successeur du Comité de coordination du site lorrain (CCOSL) créé en 1997 pour coordonner les actions stratégiques de recherche et entretenir la dynamique de recherche du site lorrain en définissant les termes des partenariats académiques structurés avec les organismes nationaux de recherche, CNRS, INRAE, INRIA et INSERM et le CHRU de Nancy.

### CCOPROLOR

Le « Comité de coordination des projets lorrain », émanation du CORIS, réunit les représentants des partenaires de cœur de LUE. Le CCOPROLOR est l'organe décisionnel du programme et assure un alignement avec les décisions stratégiques prises au niveau du site (<https://www.univ-lorraine.fr/lue/gouvernance/>).